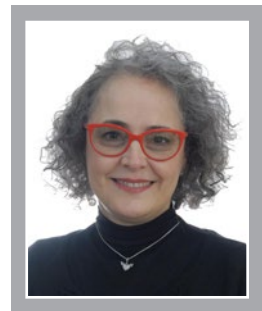

Formar líderes para un mundo lleno de desafíos

“Cuando las personas aprendemos también lo hacen nuestras instituciones. Cuando las personas crecemos, crecen las instituciones. Establecer una cultura de aprendizaje continuo nos dará oportunidad de aprender y crecer juntos”

(Voces Maristas, cap. 21 - H. Chano Gutiérrez)

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

Educadora, directora e Investigadora
Provincia Brasil Sul-Amazônia



Soy educadora desde hace 35 años. Aunque he desempeñado otros trabajos al mismo tiempo, estoy convencida de que la educación es mi vocación. Hoy pongo a disposición mis dones en la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, la primera universidad marista perteneciente a la Provincia Marista de Brasil Sul Amazonía. En la universidad enseño en la Escuela de Negocios en diferentes niveles (licenciatura, grado y posgrado). También soy coordinadora del Programa de Postgrado en Administración. En 2022 tuve la oportunidad de coordinar el curso de formación de líderes maristas, cuando recibimos a 60 líderes de 19 países en nuestra universidad durante 15 días. Todas estas oportunidades me han permitido desarrollarme y también mirar a los demás, permitiendo que cada uno sacase lo mejor de sí mismo. Creo que esta es la manera de contribuir a la realización del sueño de Champagnat.

En mayo de 2023 recibí la invitación para escribir esta breve reflexión sobre mis experiencias como marista, después de leer el capítulo 21 escrito por el hermano Chano Guzmán Moriana, en el libro “Voces maristas”. ¡Cuántas situaciones me vinieron a la mente! Sin embargo, para orientar mi escrito, elegí reflexionar sobre cómo yo, como líder servidora marista, puedo contribuir a la formación de jóvenes preparados para un mundo no lineal, a menudo incomprensible, en el que las personas se sienten frágiles y ansiosas. La información disponible no nos da respuestas; necesitamos pensar de manera diferente y desarrollar habilidades, dando un nuevo significado a lo que ya sabemos. Y la pregunta sigue siendo, ¿qué tipo de líder necesita este mundo? En este contexto, necesitamos aprender y crecer juntos, basándonos en una cultura de aprendizaje continuo y colaborativo. Por eso he elegido, entre las muchas citas posibles del capítulo, el pasaje que inicia mi testimonio.



En mi experiencia, tanto a nivel de grado como de posgrado, me doy cuenta de que necesitamos formar líderes que estén atentos a su equipo, que sepan inspirar y que actúen con humildad. Se pierde mucho cuando un líder piensa sólo técnicamente; además de conocer su trabajo, necesita estar alineado con su propósito y establecer una relación de confianza con los miembros de su equipo. Es con el ejemplo como un líder involucra a los miembros de su grupo, o los desengancha... ¡El discurso debe ser coherente con la práctica! Las personas a las que dirige deben confiar en su líder del mismo modo que éste confía en ellas.

Otra cuestión que me preocupa es si sólo las competencias técnicas cumplen nuestro propósito. Cuando pensamos en las personas que forman nuestro equipo, solemos enumerar las necesidades técnicas (competencias duras) y hacemos menos hincapié en las competencias de comportamiento (competencias blandas). Sin embargo, para afrontar los retos, no podemos descartar ninguna de estas competencias. Como líderes, debemos pensar en las habilidades y los talentos, y cómo pueden influir en el equipo, en la organización y en la sociedad.

A partir de esto, nos damos cuenta de que un líder puede ser una persona técnicamente calificada, centrada en los resultados y cuyo equipo supera los objetivos fijados. Sin embargo, es esencial que preste atención a las personas. Tiene que saber aprovechar el talento de los que dirige. No es una tarea tan sencilla.

Insisto en que el talento atrae al talento. Cuanto más desarrollemos nuestros talentos y valoremos los de nuestros líderes, más probable será que nuestro equipo se desarrolle colectivamente

compartiendo conocimientos. Y para que eso ocurra es importante ser lo suficientemente humilde como para aprender de todos, incluso del líder.

Cuando hice un cambio de carrera, dejando mi formación en biología y entrando en el mundo de la administración, el director que me contrató para un puesto de asesor ejecutivo me dijo, después de tres entrevistas: “Siempre he contratado por conocimientos y a menudo no ha funcionado. Quiero probar... Voy a contratar por comportamiento. A ver si funciona”. Estuve tres años en la empresa y pedí marcharme porque necesitaba cuidar a mi primer hijo, que acababa de nacer. Allí tuve la oportunidad de desarrollar habilidades a partir de los retos que me planteaba, y por el apoyo que tuve para hacer un curso de especialización que me diera la base técnica para realizar las actividades que iba asumiendo. ¡Eso es desarrollar el talento!

¡Me puse la camiseta! Sentí que la empresa también era mía. ¡Creía en mí misma! Tuve la seguridad psicológica para probar, equivocarme, crear, aprender y volver a ponerme en marcha. Hoy, después de estudiar los principios y características del liderazgo servidor, me doy cuenta de que este es el sentimiento de cualquiera que tenga la oportunidad de ser dirigido por un líder que actúe de esta manera.

Este es mi reto diario en la PUCRS: permitir que la gente crea en su potencial. Darme cuenta de que cada uno tiene su tiempo y de que me corresponde a mí, como líder servidora, presentar retos compatibles con las posibilidades individuales, así como ayudarles a buscar nuevas posibilidades a partir del conocimiento acumulado colectivamente. Lograr identificar con ellos las aportaciones que pueden hacer a la luz del carisma marista. Será una prueba de lo mucho que creo en el propósito, incluso sin hablar...

La pandemia nos ha obligado a trabajar aislados. Esta mirada cercana se vio comprometida. Nuestros alumnos entraban en las salas de videoconferencia y permanecían allí, con la cámara y el micrófono cerrados. Fue un periodo muy difícil, que requirió un gran esfuerzo para hacernos sentir cercanos. En aquel momento, tener grupos separados en la videoconferencia permitía cierta cercanía y, como resultado, una cámara abierta y una conversación más personalizada. En estos es-



pacios me di cuenta de las individualidades y los retos a los que se enfrentaban esos estudiantes; pude ponerme a su disposición para escucharlos y apoyarles. Del mismo modo, las reuniones con los profesores se centraban en asuntos urgentes que había que resolver. El café y la charla privada no tenían lugar, entre otras cosas, porque la agenda estaba ocupada por reuniones secuenciales. Nos centrábamos en impartir una clase de calidad y en los objetivos, dejando de lado la charla de “pasillo” y el aprendizaje colectivo. Entregamos mucho y el precio fue alto si tenemos en cuenta el desarrollo del equipo.

Por todo ello, me gustaría terminar esta reflexión con un reto al que me he enfrentado. Creo que el aprendizaje colectivo es la base del desarrollo de líderes y que la universidad es un entorno adecuado para ello.

Aunque la pandemia nos ha introducido en la comodidad de las pantallas y el trabajo desde casa, la interacción cara a cara puede facilitar el aprendizaje. Así que mi pregunta es: ¿cómo podemos volver a nuestra forma de trabajar cara a cara, basándonos en todo lo que hemos aprendido de la pandemia, para que profesores y alumnos puedan compartir de forma más eficaz? A través de esta interacción, desarrollamos el espíritu de comunidad y fomentamos el diálogo para una formación más eficaz y complementaria. De este modo ¡podremos tener más líderes servidores!

El aprendizaje sólo se produce con una mirada atenta y con amor. Así que, del mismo modo, el líder que aprende de esta manera desarrolla a sus seguidores con amor... ¡un amor responsable que exige responsabilidad!



Las opiniones expresadas en este documento son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Marista.

Si quieres compartir con la Comisión tus ideas, reflexiones o experiencias sobre el liderazgo de servicio y profético a raíz de estas reflexiones, escribe a fms.cimm@fms.it