

El Papel de las Instituciones Educativas en la Formación de Líderes y Lideresas

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

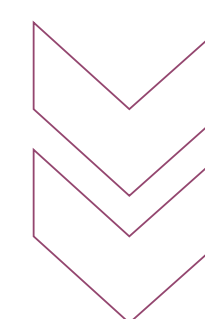


Estrategias transformadoras



Francisco Javier Cardona Acosta

Se ha desempeñado como Ministro de Educación, Viceministro de Educación Superior, Asesor del Despacho del Ministerio de Educación Nacional, Director General de Empleo, Trabajo y Emprendimiento del SENA, Director Administrativo y Financiero del SENA y como Asesor del Senado de la República de Colombia, entre otros. Actualmente es el Director Ejecutivo de Educación de la Corporación Honorable Presbiterio Central, Rector del Colegio Americano de Bogotá y consultor en temas de educación, liderazgo, gobierno corporativo y finanzas.



¿Debemos las instituciones educativas formar líderes y lideresas? Una de las responsabilidades sociales más importantes —con la que se ha comprometido el Colegio Americano de Bogotá— es la de formar líderes y lideresas virtuosos/as, que nos ayuden a transformar nuestra sociedad en una más próspera, justa y en paz.

Ruta Maestra Ed. 36

114

Para cumplir con este cometido, hemos explorado diferentes tipos de liderazgo, hemos recogido lo mejor de ellos, y hemos seleccionado el que, a nuestro criterio, más se ajusta a lo que requiere nuestra sociedad actual: un liderazgo basado en la ética de las virtudes.



Es bien sabido que nuestra sociedad enfrenta desafíos significativos. Entre los más evidentes —y destacados, constantemente, por los medios de comunicación—, se encuentran: la desigualdad, la inequidad, la pobreza, el hambre, la violencia, la corrupción y el terrorismo. Muchos de estos males se originan al interior de sus actores/as intelectuales o materiales, mucho antes de que el acto, como tal, se materialice. Nuestra apuesta como institución educativa es formar en un liderazgo, que ayude a solucionar estos problemas y que sea una esperanza entre tanta desolación. Colombia y el mundo requieren de auténticos líderes y lideresas, que impacten, de manera

positiva, a las comunidades, y que fomenten un mejor mañana con optimismo y esperanza. Aquellos/as serán, entre otros, los y las egresados/as de nuestro Colegio Americano de Bogotá.

A continuación, argumentaré el por qué hemos llegado a considerar que el *liderazgo virtuoso* es el mejor enfoque para el desarrollo del carácter individual y para contribuir, desde la educación, a una sociedad más ecuánime y armoniosa. Para ello, haré una breve introducción sobre los tipos de liderazgo, para luego enfocarme en esta propuesta pedagógica, la cual busca desarrollar el carácter de nuestros/as estudiantes, a través de una práctica trascendente y con propósito, para que aquellos/as realicen

un buen uso del poder y hagan consciente su misión en la vida; cuyo fin último es el de formar buenas personas y seres humanos, reflexivos/as, comprometidos/as con su tiempo, buenos ciudadanos y ciudadanas, que hagan su parte, en favor de una sociedad más solidaria y feliz.

Tipos de Liderazgo

Existen diferentes tipos y estilos de liderazgo que, en el ámbito de la gestión y de los negocios, han emergido a lo largo del tiempo, siendo enseñados y analizados en las escuelas más prestigiosas del mundo.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el liderazgo se define como una “condición de líder”; y el líder o lideresa, como una “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. En el mundo académico y en la literatura, encontramos diferentes tipos y estilos de liderazgo; entre estos, los conceptuados por Max Weber, como el liderazgo tradicional, el legítimo y el carismático. De acuerdo con algunas de las escuelas de negocios del mundo, existe el liderazgo natural, el autocrático, el democrático, el inteligente, el emprendedor, el situacional y el transformacional, entre otros. Como vemos, hay un abanico de opciones, en cuanto a propuestas o maneras de abordar el liderazgo, que contribuyen a generar confusión. Sin embargo, a nuestro criterio, el *liderazgo virtuoso* destaca como la forma más completa y ética de liderar, pues contribuye, de manera única, al auto-conocimiento, al desarrollo del carácter y al progreso de sociedades más justas y sostenibles.

Este tipo de liderazgo va más allá de la búsqueda de metas tangibles y resultados financieros; busca el bien común y el florecimiento humano.



El Liderazgo Virtuoso: La Apuesta del Colegio Americano

El *liderazgo virtuoso* se basa en principios y valores éticos, que guían a los y las líderes/as hacia la excelencia moral, al fomentar un entorno en el que se promueven la integridad, la honestidad y el respeto. Este tipo de liderazgo va más allá de la búsqueda de metas tangibles y resultados financieros; busca el bien común y el florecimiento humano. Así, entre los varios estilos de liderazgo, el *liderazgo virtuoso* destaca como la opción más completa y ética para el desarrollo del carácter y la construcción de una sociedad

mejor. En un mundo donde la integridad y la responsabilidad social son más valoradas que nunca, el *liderazgo virtuoso* emerge como un faro en la oscuridad, que ilumina el camino hacia un futuro más ético y justo.

En el proceso de formación del Colegio Americano de Bogotá, partimos de la premisa y de la convicción de que no hay un verdadero liderazgo, si este carece de virtud. Es por ello que la mayoría de las personas que llamamos líderes/as, no lo son realmente. Pues, el liderazgo consiste en lograr la grandeza y la excelencia personal, al lograr la grandeza y la excelencia de las demás personas. El liderazgo virtuoso se fundamenta en el cultivo y el desarrollo de las virtudes humanas, las cuales se adquieren con esfuerzo y sacrificio, y nos hace mejores personas, más satisfechas con nosotras mismas y, por ende, más felices. En palabras de Aristóteles: “la felicidad es el resultado de una vida virtuosa”; al querer estudiantes felices, hacemos énfasis en este tipo de liderazgo.

La Importancia del Conocimiento Propio

Para liderar y gobernar, lo primero que debemos hacer es conocer muy bien aquello que nos proponemos liderar y gobernar —ya sea un país, una empresa, una institución educativa, una institución militar, o cualquier otra organización—, para poder tener éxito en nuestro propósito. De igual manera, para liderar y gobernar, correctamente, a las demás personas es necesario, primero, aprender a liderarnos y gobernarnos a nosotros/as mismos/as; pues, como hemos dicho, no es posible gobernar y liderar, de manera correcta, aquello que no se conoce.

Es por lo anterior, que el *conocimiento propio* debe ser la primera responsabilidad de quienes buscan liderar y gobernar; lo que equivale a ser conscientes de las propias fortalezas y debilidades, y saber quién se es, de tal manera que se logren controlar los propios defectos y potencializar los propios dones. Es una falacia y una mentira, decir que se es un/a buen/a líder/esa o una buen/a gobernante, si no se es capaz de controlar los propios impulsos, pasiones y temperamento; de ahí, la importancia de la *autoconciencia*, para conocer el impacto de nuestros rasgos individuales innatos, y de nuestras inclinaciones, en el potencial de nuestro liderazgo.



El *liderazgo virtuoso* se centra en el *autoconocimiento*. La famosa frase "conócete a ti mismo"¹ es parte de una inscripción más amplia que aconseja "conócete a ti mismo y llegarás a conocer al universo y a los dioses"²; máxima que ha resonado a lo largo de la historia, en diversas culturas y contextos, y que ha sido adoptada y reinterpretada, en diversas formas, por filósofos/as, líderes espirituales, escritores/as y referentes culturales, en diferentes épocas y lugares. He aquí, algunas de ellas:

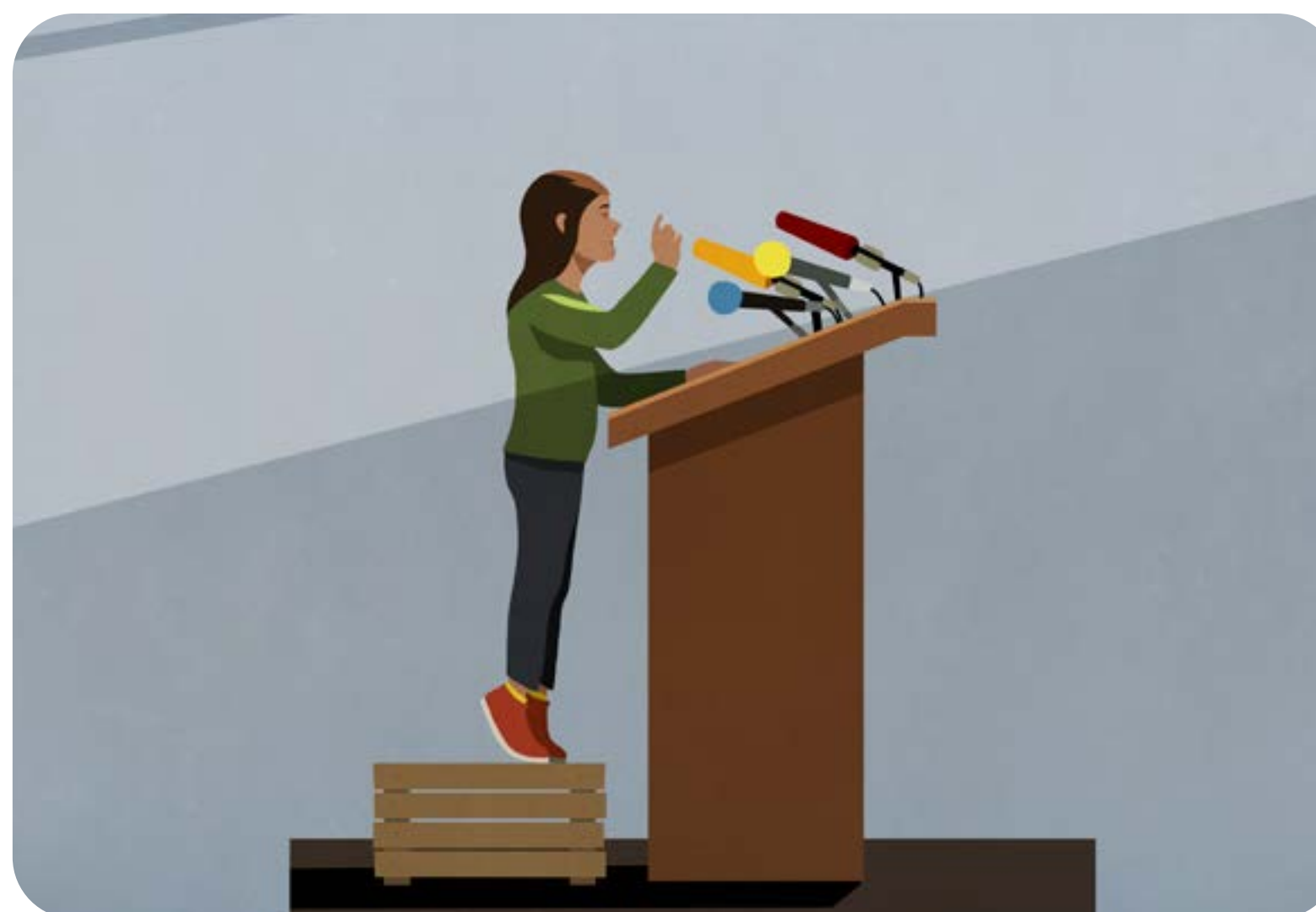
- Sócrates dijo: "el conocimiento propio, es el comienzo de toda sabiduría y de toda actividad humana, tanto teórica como práctica".
- Aristóteles mencionó: "conocerse a sí mismo es el principio de toda sabiduría".
- Séneca declaró: "conócete a ti mismo. Nada en exceso. Sé tú mismo."
- Confucio, pensador chino y creador del taoísmo, expuso: "el que conoce

a los demás es inteligente, el que se conoce a sí mismo es sabio"; y "conocer a los demás es sabiduría, conocerse a sí mismo es iluminación".

- Shakespeare, dramaturgo y poeta inglés, expresó: "de todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo".

¹ En griego, transliterado como gnōthi seauton, tiene sus orígenes en la Antigua Grecia; se le atribuye a Platón y está inscrita en el templo de Apolo, en Delfos.

² En el Partenón y en la Academia de la Antigua Grecia, aparecía inscrita, en la entrada, esta frase.



La importancia de la frase radica en las ideas de la *autoconciencia* y la *reflexión personal*, como caminos hacia un conocimiento más profundo. La *autoconciencia* ayuda a una comprensión clara de las fortalezas, las debilidades, los valores y las motivaciones personales. Por tanto, nuestra apuesta pedagógica facilita la toma de decisiones, al permitirle a cada persona evaluar las situaciones de manera objetiva, y tomar decisiones que estén alineadas con sus metas y valores personales. A su vez, promueve la empatía, pues permite que el o la estudiante analice sus propias experiencias y emociones, y de esa manera, tienda a ser más empático/a y comprensivo/a con los desafíos y las perspectivas de los y las demás.

Por otra parte, la búsqueda constante del *autoconocimiento* fomenta el desarrollo personal continuo, y favorece la gestión de las relaciones; pues, el liderazgo no solo se trata de dirigirse a sí mismo/a, sino, también, de interactuar con las

demás personas. Los líderes y las lideresas que se conocen bien pueden gestionar relaciones de manera más efectiva, al construir conexiones auténticas y fomentar la colaboración, a la par que inspiran y motivan a otros/as, de una manera más acertada.

Por último, aunque no menos importante, quienes ejercen el *liderazgo virtuoso* desarrollan la competencia de la resiliencia, ya que, la autoconciencia ayuda a que las personas —en este caso, el estudiantado— comprendan sus propias reacciones emocionales ante el estrés y, así, puedan desarrollar estrategias para afrontar los desafíos de manera más pertinente, al mantener un buen balance y una buena gestión de sus emociones. Por ello, el conocimiento propio es esencial en el liderazgo virtuoso, ya que, no solo beneficia a quien lo practica, de manera individual, sino que, también, tiene un impacto positivo en la sociedad.

Queremos que el estudiantado de nuestra institución se enfoque en su autoconocimiento, a través del cual, pueda conocer tanto sus fortalezas, dones y talentos que Dios y la vida les han dado, como sus puntos débiles a mejorar; para así, liderarse y gobernarse a sí mismo/a, antes de poder liderar y gobernar, con autenticidad e integridad, a las demás personas.

La Personalidad: Temperamento y Carácter

La personalidad tiene dos grandes componentes: el *temperamento* y el *carácter*. Todos y todas nacemos y morimos con un temperamento. El temperamento no cambia; por

lo que podemos decir que el temperamento nos condiciona, aunque no nos determina, pues, lo que realmente nos determina es el carácter. El *liderazgo virtuoso* nos dice que la esencia del liderazgo es el *carácter*, y que este es el resultado de hábitos positivos, mejor conocidos como *virtudes*. Una *virtud* es un principio, una fuerza espiritual adquirida y desarrollada, un valor convertido en hábito. Según esto, yo puedo saber, teóricamente, mucho de *honestidad* y de *justicia*; pero, si no pongo en práctica estos valores, no seré nunca una persona honesta ni justa. Este es un liderazgo, que se hace en la práctica diaria, bajo el precepto de que “nos convertimos en aquello que hacemos”. El rol del *carácter*, entonces, es el de

“El conocimiento propio es esencial en el liderazgo virtuoso, ya que, no solo beneficia a quien lo practica, de manera individual, sino que, también, tiene un impacto positivo en la sociedad.”

potencializar las fortalezas o aspectos positivos de nuestro temperamento, y el de neutralizar, controlar o moderar los aspectos negativos del mismo. Sobre el temperamento construimos, forjamos nuestro carácter y, de esa manera, logramos transformarnos en los líderes y las lideresas virtuosos/as, que estamos

llamados/as a ser. No hemos nacido con nuestro carácter, es algo que construimos nosotros.

Existen cuatro temperamentos: el *colérico* —que es enérgico y está orientado a la acción—; el *melancólico* —que es profundo y gira en torno a las ideas—; el *sanguíneo* —que es espontáneo y vive de su relación con las demás personas—; y, por último, el *flemático* —que es comedido y busca, por encima de todo, la paz y la tranquilidad—. A su vez, existen ocho combinaciones temperamentales: colérico-sanguíneo, colérico-melancólico, sanguíneo-colérico, sanguíneo-flemático, flemático-sanguíneo, flemático-melancólico, melancólico-flemático y melancólico-colérico. (Ver Figura 1).



Ahora bien, como dijimos, mediante la educación de nuestro *carácter*, aprendemos a superar los defectos de nuestro temperamento. Aprendemos a hacer, cuando es necesario, lo contrario de lo que nos pide nuestra inclinación natural, porque, con frecuencia, aquella dista de ser perfecta. Por ejemplo:

Una persona con temperamento *colérico*, que tiende a la acción y que está, naturalmente, inclinada al orgullo y a la ira, puede superar sus defectos mediante la práctica de la *humildad*. La persona *colérica* que practica la humildad, se preocupa de las personas, se conoce a sí misma y sirve con amor.

Una persona con temperamento *melancólico*, que tiende a las ideas y a la contemplación, y que tiene tendencia a dejarse absorber por sus pensamientos y a no socializar con las demás personas, tendrá como virtud a desafiar, la *audacia*. La persona *melancólica* que practica la audacia, se pone en acción, aprende a

Figura 1 / Tipos de temperamento y sus combinaciones
Nota: Adaptada de Instituto Liderazgo Virtuoso (<https://hvli.org/es/>).



tomar decisiones sin miedo a equivocarse y aprende a socializar con los y las demás.

Una persona con temperamento *sanguíneo*, que tiende a amar a las personas y a querer que todo el mundo le ame, que le

cuesta ponerle “la última piedra” a sus proyectos, y que le es difícil decir no por querer agradar, tendrá como virtud-desafío a la *resistencia y/o perseverancia*. La persona *sanguínea* que practica la resistencia y la perseverancia, termina sus proyectos y aprende a dar un *no* como respuesta, cuando la situación lo amerite.

Por último, una persona con temperamento *flemático*, que tiende a la paz y a la tranquilidad, que le cuesta llevar la contraria, y que le gusta “nadar en el sentido de la corriente”, tendrá como virtud-desafío a la *magnanimidad*. La persona *flemática* que se hace magnánima, sueña a lo grande y acciona sus sueños. *Un sueño con acción* se convierte en una visión, y ésta puede cambiar el mundo interior y exterior de las personas, de las organizaciones y de los países.

Cada persona logra la grandeza y la excelencia, por un camino que le es propio; en donde será su temperamento, el que le indique esa *pendiente* y ese



camino, y el que le dé los visos para saber cuál es la virtud-reto a desarrollar, para transformarse en el líder o lideresa virtuoso/a que está llamado/a a *ser*, trabajar en su mejor versión, esculpirse y edificarse a sí mismo/a, y tener una vida lograda y feliz.

En definitiva, a nuestra primera *reacción*, que es usualmente fisiológica y, por ende, poco pensada e ineficaz la mayoría de las veces, se puede responder con una segunda reacción, más de tipo

espiritual, consciente y útil, lo que favorecerá el aprendizaje, el crecimiento propio, y el de los/as demás.

La Esencia del Liderazgo

Como dijimos, la esencia del liderazgo es el *carácter*, no el temperamento. Lo que viene a resolver la pregunta que se hacen las escuelas de negocios, sobre si el *líder nace o se hace*. Dado que el *carácter* se construye a partir de nuestras decisiones y acciones, y a través de la práctica de las virtudes, podemos decir, con convicción y sin temor a equivocarnos, que una persona líder *no nace, se hace*. Es por ello, entre otras cosas, que existen escuelas de liderazgo, para formarse en esta disciplina.

Dado lo anterior, es esencial identificar, tanto en nosotros mismos como en los y las demás, qué aspectos están relacionados con lo fisiológico y lo genético, y cuáles están vinculados a lo

espiritual, al corazón, a la inteligencia y a la voluntad. La energía fisiológica no constituye la verdadera fortaleza; pero, sí la favorece. De manera similar, la apatía fisiológica no constituye la *pereza*, aunque la propicie. Por ende, es crucial evitar los dos extremos: uno que implica negar la realidad del *carácter*, y otro que consiste en negar la realidad del *temperamento*. El primer error se conoce como "determinismo", mientras que el segundo se identifica como "voluntarismo".

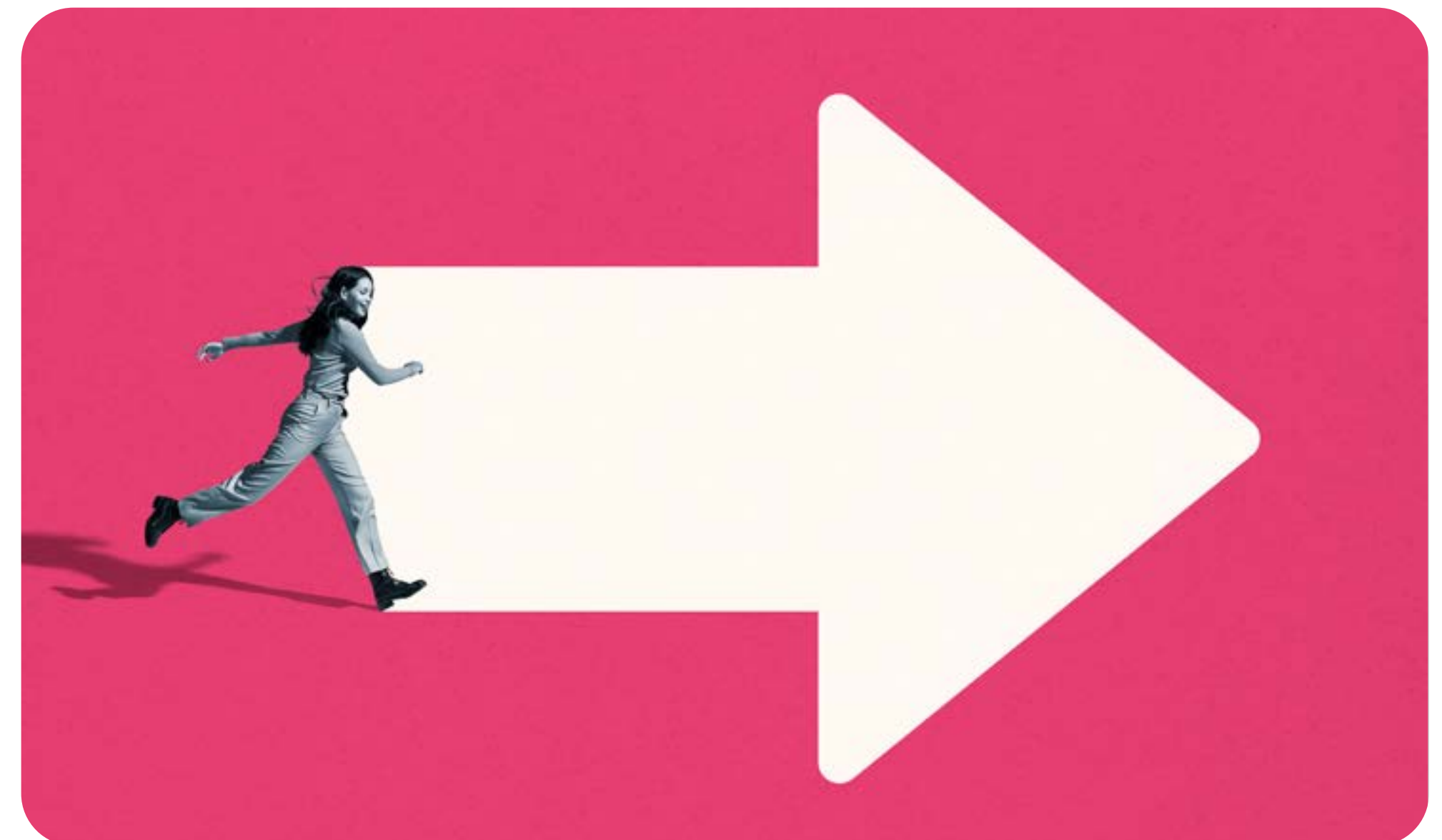
Las personas *deterministas* rechazan la existencia del espíritu, del carácter y de la virtud, e interpretan las acciones humanas, exclusivamente, desde una perspectiva biológica. Al justificar sus acciones negativas, mediante la peculiaridad de su temperamento, están, de hecho, negando su libertad, responsabilidad y dignidad, así como las de las demás personas. En contraste, las personas *voluntaristas* niegan la influencia del temperamento y analizan las acciones humanas, únicamente,

“El carácter nos permite moderar y compensar los defectos de nuestro temperamento, y hacer lo contrario a lo que la condición natural o primitiva nos aconseja”

desde el punto de vista de la voluntad o libertad. Consideran las tendencias fisiológicas como defectos espirituales e interpretan el orgullo, en la acción incansable de la persona *colérica*; el egoísmo, en el ensimismamiento creativo de la persona *melancólica*; la falta de dominio de sí, en la alegría

de vivir de la persona *sanguínea*; y la pereza y la holgazanería, en la persona *flemática*.

Como se puede observar en lo dicho hasta el momento, formar el *carácter* es vital para lograr una transformación personal y social. El carácter nos permite moderar y compensar los defectos de nuestro temperamento, y hacer lo contrario a lo que la condición natural o primitiva nos aconseja; ya que, la mayoría de las veces, aquello se aparta del *deber ser* o, dicho en otras palabras, de lo correcto. Para actuar bien, no es suficiente tener una buena intención; es necesario, además, elegir correctamente los medios para alcanzar





los objetivos o las metas. La función esencial de la *virtud* es, precisamente, convertir en hábito, la buena elección.

Al enfatizar las virtudes, el camino hacia el *liderazgo virtuoso* no solo busca resultados tangibles, sino, también, moldear a los y las líderes/as y a sus seguidores, en personas éticas y reflexivas. Este énfasis en el crecimiento personal contribuye a la

formación de individuos/as íntegros/as, capaces de tomar decisiones éticas, incluso en situaciones desafiantes. De acuerdo con Alexander Havard —creador y fundador de la comunidad internacional Instituto *Liderazgo Virtuoso*—, existen seis virtudes claves para desarrollar el liderazgo. En primer lugar, están las cuatro virtudes fundamentales del liderazgo, más conocidas como las virtudes cardinales: prudencia, fortaleza, templanza o dominio de sí, y justicia. En segundo lugar, encontramos aquellas virtudes, sin las cuales el liderazgo no puede darse: la magnanimidad y la humildad.

Dada la importancia de este tema, en el Colegio Americano de Bogotá — primera institución educativa en contar con esta formación en el país— y desde mi rol como rector —al recibir el encargo del Dr. Havard de iniciar el Instituto Liderazgo Virtuoso en Colombia, como puerta de entrada a Suramérica—, estoy directamente dictando la formación en liderazgo

Estrategias transformadoras



virtuoso. En este espacio, les hago énfasis a los y las estudiantes en que lo más importante, no es alcanzar el poder, la fama o el dinero *per se*, sino cultivar un carácter *virtuoso*, a través del cual lograr la mejor versión de sí mismos/as, la grandeza y la excelencia personal, que les permita descubrir su vocación; lo demás “viene por añadidura”.

Debo decir que, en estos encuentros con mis estudiantes, he observado gran interés de su parte, en conocer más sobre su naturaleza, sobre sí mismos/as y sobre estrategias y herramientas que les permitan ser mejores personas, mejores seres

humanos. Ha sido un verdadero honor compartir esta cátedra de reflexión e interiorización profunda y significativa acerca de sus vidas y de la mía propia, por lo que sea este el momento de darles las gracias; ya que, con seguridad, he sido yo el que más ha aprendido de ellos y ellas, de sus preguntas y participaciones.

El llamado hacia el Liderazgo Virtuoso

Todos y todas estamos llamados/as a la grandeza y a la excelencia personal. El liderazgo no excluye a nadie; el liderazgo no es exclusivo para unos/as pocos/as, para quienes nacieron en una cuna específica o para quienes pertenecen a un grupo social privilegiado socio-económicamente. ¡No! Todos y todas, sin distinción de nuestro temperamento o condición social, estamos llamados/as a ser líderes y lideresas, a ser nuestra mejor versión, a ser el cambio que queremos ver en el mundo. Por un

lado, este es un llamado general y, por otro, una obligación moral, que parte de nuestra responsabilidad social por un mundo mejor. Un/a verdadero/a líder/esa debe incorporar en su vida un actuar, que lo/la predisponga e incline a obrar, moralmente, bien. Este actuar se consigue, gracias a la práctica de las virtudes; que, diferente a la costumbre o al automatismo, conduce al ser humano a que, conscientemente, procure la perfección y el desarrollo de cualidades, que se adquieren por medio de acciones



libres, producto de la razón y la voluntad. El resultado de estos hábitos buenos, ayuda a que quien lidere, alcance la grandeza y la excelencia en su diario vivir e inspire, con su ejemplo, a los/as demás.

Si logramos formar líderes y lideresas virtuosos/as en nuestras instituciones de educación básica primaria, secundaria y media vocacional, en las entidades para el trabajo y el desarrollo humano, y en las instituciones de educación superior de nuestro país y del mundo entero, estaremos contribuyendo a la formación de una nueva generación de líderes y lideresas, capaces de transformar la vida en la familia, en el mundo de las empresas, de los medios de comunicación, del deporte, de la cultura y de, esta manera, estaremos apostando por un mejor futuro.

Si queremos ver un mejor mañana, si creemos que un mejor mundo es posible, debemos comprometernos en formar un buen carácter, un carácter

virtuoso. Ya lo decía Aristóteles: “somos lo que hacemos día a día, de tal manera que, la excelencia no es un acto, sino un hábito”. Los y las líderes/as se hacen gracias a sus esfuerzos y elecciones libres, que nacen de la razón, de la voluntad y del corazón; dimensiones en donde se originan las virtudes humanas.

Un *liderazgo virtuoso* pretende, pues, cerrar la brecha entre los temperamentos individuales y las virtudes universales que erigen el carácter, para una personalidad virtuosa, a través de un liderazgo basado en la práctica de las virtudes. Dicho enfoque resalta cómo personas de diversos temperamentos pueden encarnar las virtudes fundamentales y esenciales, de una manera auténtica y alineada con sus inclinaciones

innatas. Lo que representa un cambio de paradigma en el discurso actual sobre liderazgo, al enfatizar el cultivo de las virtudes, para un cambio real, profundo y duradero a nivel personal, y con un gran impacto social.

Por consiguiente, frente a la pregunta de si las instituciones debemos formar en liderazgo, desde el Colegio Americano de Bogotá creemos que sí; es por ello, que hacemos un especial énfasis en la sabiduría práctica y en la recuperación de los radicales antropológicos en la vida diaria —las virtudes—. Para que aquellos sean la piedra angular del liderazgo de nuestros/as estudiantes, trabajamos por crear una nueva generación de líderes y lideresas, que sea capaz de grandes cambios y que haga del interés común, su interés particular; para lo cual, les proporcionamos relevantes herramientas para que tengan las capacidades y las competencias suficientes y necesarias, que les permitan liderarse a sí mismos/as y liderar a



los/as demás con excelencia, eficacia, grandeza, fe, esperanza, optimismo, amor, magnanimidad y humildad frente a la vida, de tal manera que hagan un buen uso del poder, para que juntos/as logremos, cada uno/a haciendo su parte, una sociedad más próspera, justa, solidaria, pacífica y, por lo mismo, más feliz. **RM**