

CARMEN VELAZCO RAMOS
UNIVERSIDAD ESAN

Liderazgo efectivo

Una cuestión de educación del carácter

¿Conoce a profesionales, con una formación técnica sólida, que ejercen cargos de gobierno en una empresa o en el Estado pero que no pueden controlar su vida, sus gustos o sus emociones? ¿Quizá, a algún estudiante universitario intelectualmente competente, pero con un futuro académico incierto porque no lidera su vida? ¿Alguno de estos personajes es víctima de la depresión, el *phubbing*, la compra compulsiva o la cultura del descarte y se denomina a sí mismo incapacitado para salir de los problemas personales? ¿Es posible prevenir estas situaciones?



Archivo Universidad ESAN

La educación actual, especialmente la universitaria y la secundaria preuniversitaria, tiende a poner todo su esfuerzo en la generación de competencias cognitivas, en la adquisición de conocimientos y de información actualizada. Sin embargo, ello de por sí no garantiza que los alumnos obtengan la actitud y las habilidades sociales necesarias para desarrollar, a lo largo de su carrera, un liderazgo efectivo sostenible —primero, sobre su vida, y, luego, sobre su equipo— que sirva como uno de los fundamentos claves en su relación con otras personas, el buen gobierno o las buenas prácticas dentro de un grupo de trabajo, y que sea percibido como ventaja competitiva en un mercado laboral altamente globalizado. Para conseguir tal objetivo, es necesario retomar un modelo educativo que refuerce la formación del carácter como base para la adquisición de este liderazgo, a partir de una pedagogía de la acción anclada en cuatro pilares: exigencia, constancia, espíritu de superación, y capacidad de reflexión y juicio crítico.

En un entorno globalizado tan cambiante, como el que vivimos, es fundamental forjar en cada estudiante universitario —sobre todo, en aquellos dirigidos hacia el gobierno de las organizaciones, sean privadas o estatales— la capacidad de liderar equipos de trabajo, no solo mediante el otorgamiento formal de un rol directivo (latín *potestas*), sino, principalmente, por la posesión de la *autoritas* romana: la autoridad moral que arrastra con el ejemplo a los demás miembros del equipo hacia el objetivo propuesto, cualidad indispensable en un auténtico líder.

La oferta educativa actual centra su atención, sobre todo, en la adquisición, por parte del estudiante, de un acervo sólido de conocimientos, técnicas y métodos que le permitan acceder a la mayor cantidad de fuentes fiables actualizadas, si es posible por vía electrónica. Sin embargo, este modelo educativo carece de una pieza muy importante: la formación de la voluntad adiestrada para el esfuerzo, la energía que brinda un carácter forjado al calor de un ideal, que permita convertir en realidad los proyectos, sueños y deseos del estudiante. Vemos, pues, a nuestro alrededor, jóve-

nes con gran capacidad intelectual, muchos de los cuales saben diferenciar lo correcto de lo incorrecto, tienen una formación técnica exquisita, pero no logran alcanzar el éxito. ¿Por qué? Por falta de voluntad, por carecer de un carácter enérgico que les permita superar dificultades, aprender de los fracasos y mantener la iniciativa hasta alcanzar aquello que se les presenta como bueno o mejor.

Para Bass y Steidlmeier (1999), el carácter importa en el liderazgo. En el mismo sentido, Drucker y Maciariello (2006) afirman que el carácter es el medio por el cual se ejercita el liderazgo. Esta afirmación adquiere sentido pleno si se atiende a que, en muchas ocasiones, las ideas no se comprenden hasta que se hacen vida propia; cuando se dejan de vivir, se dejan de comprender (Morales, 2011). Así, la puesta en práctica de rasgos como la empatía, la asertividad, la responsabilidad, la sinergia, el buen humor, entre otros hábitos, impulsa la consolidación del liderazgo personal y, por añadidura, refuerza la autoridad moral frente a un equipo de trabajo. Si la persona carece de carácter, ya puede tener grandes destrezas intelectuales, pero terminará por destruir el recurso más valioso de la organización: el talento humano (Drucker, 1975).

En este contexto, nuestra reflexión académica se centrará en actualizar la importancia de la formación del carácter de los estudiantes universitarios encaminados hacia el gobierno de las organizaciones, tanto públicas como privadas, para promover la adquisición y/o consolidación de un liderazgo efectivo, personal —primero— y con proyección hacia los demás —después—. Asimismo, se propondrá un modelo educativo basado en cuatro principios que serán puestos en práctica mediante la llamada «pedagogía de la acción».

Los conceptos claves para una recta comprensión del tema son: liderazgo efectivo, educación y carácter.

Por liderazgo efectivo entendemos la habilidad para descubrir, guiar y promover un adecuado equilibrio entre los objetivos de la organización y la maximización de las capacidades de los recursos humanos con



Archivo Universidad ESAN

los que se cuenta, según la definición acuñada por Stephen Covey (2003), en la misma línea que Fernández Aguado (2002).

Por educación se entiende, siguiendo a Dewey, «la reconstrucción o reorganización de la experiencia que da sentido a la experiencia presente y aumenta la capacidad para dirigir el curso de la experiencia subsiguiente» (citado por Gómez, 1998: 278). El objetivo de la educación es, pues, formar a la persona que piensa, juzga y actúa en todo momento según la recta razón (Morales, 2011).

El carácter es un conjunto de hábitos; la huella, la marca personal; lo que permite definir el estilo, la manera de ser, de sentir, de reaccionar de una persona (Covey, 2003). Implica «una voluntad fuerte, impulsada por un corazón tierno y apasionado que vive para los demás» (Morales, 2013: 54). El comportamiento habitual de una persona suele ser el resultado de su carácter. Este concepto no es un componente natural, sino que requiere del esfuerzo de

la persona para forjarse; a diferencia del temperamento, que se origina en la genética (puede ser flemático o sanguíneo, por ejemplo). El liderazgo solo puede formarse a partir del carácter (Havard, 2007).

Principios educativos para la formación del carácter

En primer lugar, partimos del hecho de que el liderazgo efectivo solo es posible si quien lo ejerce goza de un liderazgo personal. *Nemo dat quod non habet*: nadie da lo que no tiene. Si no se posee la capacidad de dirigir la propia vida hacia los objetivos trazados, ¿a quién y cómo se pretende dirigir? El autoliderazgo resulta ser fundamental para la adecuada gestión del talento en las organizaciones. Conseguirlo no es solo un asunto de talento innato; es, sobre todo, una cuestión de carácter que, siguiendo a Covey (2003), implica la formación progresiva, en los estudiantes, de hábitos orientados a la independencia personal que promueven la autoconfianza, indispensable

para llegar a una adecuada interdependencia que permita un alto nivel de liderazgo efectivo.

En segundo lugar, asumimos que la formación del carácter y la fuerza de voluntad se encuentran íntimamente relacionadas. Como afirma Gómez (1998), una persona de carácter es aquella que se mantiene firme en sus convicciones, elige por sí misma y supera los obstáculos en tiempos de adversidad. Solo una persona que posee un carácter forjado en la exigencia, la constancia, el espíritu de superación y la reflexión acompañada del juicio crítico, es capaz de liderar su vida y, por ende, liderar un equipo de manera efectiva (Morales, 2011). Hacia estos cuatro pilares debe ser enfocada toda educación universitaria que pretenda forjar jóvenes con un liderazgo efectivo en la sociedad y, particularmente, en el gobierno de esta.

En cuanto a la exigencia, Morales (2011: 7) parte de una idea central: «... a los jóvenes si se les pide poco no dan nada, si se les pide mucho dan más». Ello implica firmeza de carácter para transformar ideas en acciones, por encima de desalientos y dificultades. Pero, más que exigir, es importante inculcar en el estudiante la necesidad de la autoexigencia para mantener en todo momento la búsqueda de la excelencia; imprimir en él un gran ideal que sirva de fuerza motivadora para su proceso de mejora continua. Esta, a grandes rasgos, se desarrolla teniendo objetivos claros y precisos, aplicados a cosas concretas y reales: por ejemplo, plazos efectivos para entregas de trabajo, y puntualidad a la hora de entrada y salida de clases.

Respecto al segundo pilar educativo, Álvarez de Mon (2003) afirma que la constancia es imprescindible y ocupa un lugar irremplazable. «La repetición es el éxito ensayado y aunque monótono y aburrido, engendra familiaridad y confianza» (2003: 161). En general, la adquisición de hábitos requiere el ejercicio disciplinado y constante de una acción para que pueda ser internalizada por la persona. El tiempo se encarga de deshacer todo lo que se hace sin contar con él. Por eso, no resulta suficiente que el estudiante reciba cursos, asista a

conferencias, charlas o coloquios, si no se aventura a poner en práctica la reforma del carácter, no solo durante su paso por la universidad —que es una suerte de «pista de despegue»—, sino a lo largo de toda la vida (Morales, 2011). Para desarrollar este principio se requiere de un orden de vida; enseñarle al estudiante a querer pocas cosas (*step-by-step*), ser realista, tener paciencia consigo mismo y con los demás.

En lo que se refiere al espíritu de superación, Amstrong lo define como la «capacidad del espíritu humano que te faculta para enfrentarte a un peligro con firmeza y sin miedo» (citado por Álvarez de Mon, 2003: 103). Implica «No cansarse nunca de estar empezando siempre» (Morales, 2011: 108). El estudiante debe ser entrenado para luchar dentro y fuera de sí, contra sus inclinaciones naturales (pereza, distracción, desiste, malas costumbres) y el ambiente que lo rodea (*peer pressure*, relativismo cultural, la cultura del menor esfuerzo», la cultura del descarte). Este espíritu combativo es decisivo para el liderazgo personal, pues ayuda al estudiante a no dejarse desanimar o desalentar por las dificultades o contratiempos que entraña la consecución de un objetivo, al calor de un ideal. En este contexto, no importa sufrir varias derrotas o fracasos; lo que interesa es no cansarse nunca de luchar, y la única forma de enseñar esto a los jóvenes es haciéndolos luchar: «No hay que enseñarles a nadar y luego echarlos al agua para que aprendan a nadar como exigiría la lógica, sino echarlos al agua para que aprendan a nadar» (Morales, 2011: 73), por medio, sobre todo, del cumplimiento de un horario con la guía de un mentor.

El último pilar, la reflexión, persigue enseñar a los estudiantes a pensar con profundidad, orden y nitidez; a utilizar el pensamiento crítico para valorar sus actuaciones y las de los demás; a emprender proyectos o desembarcarse de ellos. De manera gráfica, puede afirmarse, con Álvarez de Mon (2003: 159), que:

... si la constancia inquebrantable, la determinación férrea y la fidelidad incondicional no son inspiradas y gobernadas por una inteligencia capaz de atisbar el atasco del trá-



Archivo Universidad ESAN

fico, leer las direcciones y preguntar a los nativos del lugar, cada minuto perseverante y móvil nos puede alejar de nuestra meta.

El cultivo de la reflexión evita que los estudiantes vivan de manera superficial la realidad en la que se desenvuelven, sea política, social, económica o personal. No se trata del empleo de una razón especulativa, sino, más bien, práctica, con vistas a una acción inmediata, para lo cual se deben seguir tres pasos: observar la realidad, juzgarla de manera razonable y objetiva, y actuar. La reflexión, pues, nos lleva no solo a constatar sin ilusionismos la realidad y a transformarla con valentía y decisión, sino también a cultivar la personalidad, identificar las fortalezas del propio carácter, para reforzarlas, y las áreas de mejora, para reformarlas (Morales, 2011). Y esto solo es posible si continuamente se atiende a una reflexión profunda sobre las posibilidades del propio ser, sobre la propia conciencia (Covey, 2003).

¿Cómo formar el carácter?: la pedagogía de la acción

Una vez definidos brevemente los principios básicos, abordaremos la metodología de enseñanza-aprendizaje en el marco de la definición de educación acuñada por Dewey. El punto de partida de esta pedagogía radica en el ahora. La experiencia real se presenta como centro del trabajo personal. Es en el momento presente donde se desarrollan las capacidades del estudiante, dejando de lado los idealismos irrealizables del futuro, además de constituir el espejo que refleja el dominio progresivo de la persona sobre sí misma y su manera de pensar y actuar (Gómez, 1998).

De lo anterior, es fácil deducir un segundo elemento: la pedagogía de la acción. Como las ideas no se comprenden hasta que no se ponen en práctica, es necesario que, además de los conocimientos teóricos

obtenidos en asignaturas como habilidades gerenciales o liderazgo transformador, los estudiantes sean inmersos en la acción para que logren interiorizar la idea; deben comprometerse para comprender el auténtico valor del compromiso (De Gregorio, 2007).

La educación especulativa ilustra la inteligencia, pero la adquisición de rasgos de carácter propios de un líder efectivo requiere que estos sean trabajados en el día a día, en el otorgamiento de responsabilidades reales que no solo ayuden a los estudiantes a desarrollar competencias, sino, principalmente, a conocerse para acertar en aquellos rasgos de carácter que deben potenciarse y aquellos que se deben reformar. Según Abilio de Gregorio (2007), en su pragmática educativa, la pedagogía de la acción mantiene unos elementos característicos, que se explican a continuación:

- a) Se centra en lo concreto y real. Por ejemplo: nombrar estudiantes para ser líderes de equipos, de aula, de actividades específicas organizadas por la institución educativa. Aquí, la tarea principal no es solo delegar, dar dosis de *empowerment*, sino saber monitorear o controlar, dar explicaciones, enseñar al estudiante a perder el miedo al fracaso, lo que resulta ser un medio efectivo de aprendizaje.
- b) Implica una pedagogía activa (cada encargo tiene por finalidad aprender a reflexionar con vistas a la acción inmediata, a la resolución de problemas) que invita al educador a sacar las mejores capacidades del estudiante, poniéndolo en disposición de conocer sus limitaciones, de aceptarlas y, en la medida de lo posible, superarlas.
- c) Requiere del secreto del arte de motivar, requisito indispensable en la acción educativa si se pretende mover, estimular y sostener la voluntad y la conducta del estudiante para que este produzca el esfuerzo necesario en orden al logro de las metas que trasciendan el mero horizonte de la pulsión vital (para hacer 'lo que le pide el cuerpo', lo que dictan las ganas, no se necesitan motivaciones) (De Gregorio, 2007: 179).
- d) Es importante creer mucho en pocas cosas, porque solo cuando una idea ha llegado a penetrar la estructura de la persona, se convierte en cimiento de la acción. Álvarez de Mon (2001: 169) afirma:

... un líder con un mínimo de peso filosófico ha de tener tres, cuatro o cinco convicciones profundas y personales sobre lo que requiere una vida humana digna y plena. Son sus asideros para caminar, sus raíces para volar. A partir de ellas, relativizará lo demás, regalará tolerancia y humor, dialogará sobre todo y con todos.
- e) Requiere de progresividad, del aprendizaje por etapas, con objetivos y trayectorias visibles trazadas de antemano para el educando. Este irá percibiendo el avance siempre que el aprendizaje se encuentre encerrado en coordenadas delimitadas de tiempo y espacio que lo conviertan en una realidad alcanzable.
- f) Una vez iniciado el proceso de forja de la voluntad por parte de los estudiantes, se emplea un aprendizaje cooperativo (*teamwork*). El líder de un equipo, más que imponer ideas a quienes lo integran, tiene que hacerles pensar, enseñarles a preocuparse por los demás (Morales, 2011).
- g) La acción debe ser dirigida, primero, y autodirigida, después. La tarea más humanizante es poner al estudiante en disposición de autodirigirse, de controlar su propio pensar y hacer, encaminado hacia un fin. Para ello, es indispensable, apunta De Gregorio (2007: 184), «embridar sus tendencias con amorosa exigencia». En un principio, el educador debe corregir errores, desalentar o impedir la proliferación o arraigo de hábitos inapropiados para el liderazgo (exagerado apego a los criterios propios, intolerancia ante opiniones contrarias, inestabilidad en los estados de ánimo). Esta exigencia exterior, en un plazo razonable pasará a convertirse en autoexigencia. El estudiante pasará de la

corrección exógena a la autocorrección, en una lógica de mejora continua de sus capacidades.

Partiendo del *continuum* de la madurez establecido por Covey (2003), el itinerario que seguirán los estudiantes, sobre todo cuando inician su periodo de formación universitaria (entre los 16 y 17 años), debe estar acorde con las leyes naturales de crecimiento, debe promover un camino cuyo punto de partida se inicie en la dependencia cognitiva, volitiva y emocional, tienda hacia la independencia o autodominio de su forma de pensar y actuar, hasta conquistar la interdependencia, un desenvolvimiento en clave cooperativa.

Como afirman Fertman y Van Linden (1999), trabajar con adolescentes el desarrollo de hábitos o rasgos de carácter, como la honestidad, la verdad, la cooperación, el respeto, la responsabilidad, la esperanza, la determinación y la lealtad, brinda, al mismo tiempo, los cimientos para el desarrollo de líderes competentes y efectivos.

Conclusiones

El desarrollo de un liderazgo efectivo de los estudiantes en los centros de formación universitaria es indispensable si se les concibe como los futuros gobernantes de instituciones públicas o privadas. Promover esta necesidad requiere de la revaloración de una asignatura olvidada: la formación del carácter —la que habitualmente suele ceder espacio a la formación técnica del estudiante—, cuyo objetivo debe estar encaminado a formar personas reflexivas, constantes, con capacidad para autoexigirse y con un alto espíritu de superación.

Para lograr este objetivo se requiere de la pedagogía de la acción, que involucra no solo un desempeño activo del alumno en la realización de diferentes tareas cotidianas, sino, principalmente, del mentor o profesor, quien con paciencia y buen humor le sirve de guía y de soporte para que continúe hasta que adquiera la capacidad de autoeducarse y estar en aptitud de gobernar en forma responsable a los demás.

Referencias bibliográficas

- Álvarez de Mon, S. (2001). El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio. En Álvarez de Mon, S. et al. *Paradigmas del liderazgo: claves para la dirección de personas* (pp. 165-174). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Álvarez de Mon, S. (2003). *Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter*. Madrid: Prentice Hall.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- De Gregorio, A. (2007). *Por las huellas de la pedagogía del padre Tomás Morales, un idealista con los pies en la tierra*. Madrid: Fundación Universitaria Española.
- Drucker, P. & Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1975). *The practice of management*. New Delhi: Allied Publishers.
- Fernández Aguado, J. (2002). *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*. Barcelona: Ariel.
- Fertman, C. I. & Van Linden, J. A. (1999). Character education: An essential ingredient for youth leadership development. *NASSP Bulletin*, 83(609), 9-15.
- Gómez, M. E. (1998). *Una pedagogía para el hombre de hoy*. Madrid: Fundación Universitaria Española.
- Havard, A. (2007). *Virtuous leadership: An agenda for personal excellence*. New York: Scepter.
- Morales, T. (1984). *Laicos en marcha*. 3.ª ed. Madrid: Cruzada de Santa María.
- Morales, T. (2011). *Forja de hombres*. 5.ª ed. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos (BAC).
- Morales, T. (2013). *Coloquio familiar*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos (BAC).