

# Los retos del *Oxford Character Project*

Cómo formar a los estudiantes en liderazgo y valores

JUAN CARLOS LAVIANA

El proyecto para la educación del carácter de la Universidad de Oxford surgió en 2014. Quienes lo pusieron en marcha detectaron un interés de los propios universitarios por reflexionar sobre en qué se estaban convirtiendo, algo que iba más allá de los estudios, y que tenía que ver no solo con su futuro profesional, sino también con su «florecimiento» personal.

---



Los propios universitarios de Oxford buscan una formación que vaya más allá de los estudios.

Foto: © Shutterstock

Quienes iniciaron en 2014 el *Oxford Character Project* afrontaron una serie de retos en relación con un contexto de cambio y oportunidad, como lo describe Derek Bok, antiguo presidente de la Universidad de Harvard, en su libro *Higher expectations, Can colleges teach students what they need to know in the 21<sup>st</sup> century?* (2020). Bok destaca tres aspectos de ese contexto: división, desorientación y desconfianza. División, porque aunque el mundo está masivamente conectado, hay gente que se desconecta de esa globalización y se encuentra cada vez más dividida. Un ejemplo es lo que está pasando ahora en el Reino Unido. Desorientación, causada por el delirante ritmo al que se transforma la sociedad. Desconfianza, que se da dentro de una misma comunidad entre individuos. Todo ello tiene su influencia sobre la educación superior.

Pero el contexto actual brinda, a la vez, oportunidades. Las universidades educan a jóvenes en una fase crucial de su desarrollo. Y los profesores tienen una gran oportunidad para generar unas bases sólidas que permitan a los alumnos prosperar en la vida, ayudarles en sus carreras e introducirles en la sociedad.

#### ¿PENSADORES SABIOS Y BUENOS LÍDERES?

El primer reto que se plantearon quienes iniciaron el proyecto, al hablar de la educación del carácter, vino al hilo de la siguiente reflexión: No cabe duda de que la universidad de Oxford produce pensadores y líderes, pero ¿produce pensadores sabios y buenos líderes? Por supuesto, este problema no es exclusivo de esa universidad ni del Reino Unido. Ante ese reto, tenían una oportunidad. Y podían hacer dos cosas: investigar y entender qué significa, en la época moderna, educar el carácter, de forma integral, en instituciones como las nuestras; y por otro lado desarrollar programas para ello.

Basándose en investigaciones para entender el carácter, montaron el *Global Leadership Challenge (Iniciativa de Liderazgo Global)*, programa extracurricular de liderazgo y desarrollo del carácter de siete meses para graduados de Oxford. Los estudiantes son seleccionados para ser parte de una comunidad de aprendizaje de 12-14 miembros a través de un proceso de solicitud que busca reunir a un grupo diverso en términos de disciplina académica, género, nacionalidad, raza y compromiso religioso y filosófico. Los 40 estudiantes que participaron en los primeros tres años del programa procedían de

17 países diferentes, y el 55% eran mujeres. Los estudiantes participan además voluntariamente en un estudio que busca determinar la efectividad del programa en el cultivo del carácter para el liderazgo.

**Tenían dos retos: investigar y entender qué significa, en la época moderna, educar el carácter de forma integral; y desarrollar programas para ello**

---

El segundo reto era el escepticismo, un reto conceptual y práctico al mismo tiempo. Cuando se dice ¿qué es la virtud?, ¿qué es carácter?, ¿podemos confiar en cultivar algo que se llama carácter?, ¿se es consciente de todas las reticencias que nos podemos encontrar? Son muchos los autores, incluso en el campo de la psicología, que se muestran escépticos sobre rasgos consistentes y globales del carácter y no creen que se pueda actuar sobre él. De forma, que quienes iniciaron el proyecto de Oxford optaron por explorar estas cuestiones como una oportunidad de investigación y se pusieron a trabajar en varias direcciones.

Primero, en el desarrollo del carácter en la educación superior. Aquí pensaron en diferentes metodologías prácticas. ¿Cómo se desarrolla el carácter a lo largo del tiempo? En segundo lugar, se pusieron en contacto con otras instituciones que estuviesen llevando a cabo proyectos similares en otras partes del mundo, para hacer de esto una disciplina global. A partir de una conferencia que organizaron en 2017, trabajaron el desarrollo del carácter a través de diferentes disciplinas. Se está llevando a cabo una tarea en la educación del carácter en diferentes lugares, sobre todo en la Universidad de Wake Forest (Carolina del Norte),

con un profesor de Filosofía, Christian Miller, que ya trabajaba en la educación del carácter anteriormente; y con Nathan Hatch, el antiguo presidente de esa universidad, que les apoyó mucho para desarrollar el carácter como un objetivo institucional de las universidades.

#### CARÁCTER Y LIDERAZGO

Después continuaron con el carácter y el liderazgo. ¿Cómo están relacionados estos conceptos? ¿De qué modo un programa sobre el liderazgo puede educar el carácter?, ¿Cómo se puede medir? Trabajaron de forma sistemática y rigurosa con los diferentes grupos que forman parte del proyecto y que han compartido la misma motivación desde el principio. Publicaron esos resultados en el *Journal for Moral Education* el año pasado. Se corresponde con la primera fase de la investigación.

Finalmente resolvieron el problema de si las universidades deberían cultivar la virtud: la respuesta es que sí. Las universidades están hechas para formar a las personas que estudian en ellas. Los espacios físicos, las personas con las que interactuamos... todo ello impacta.

En *The Oxford Character Project* analizaron las declaraciones de misión de las grandes instituciones académicas en el Reino Unido; y hay tres temas prominentes que las universidades describen como su razón de ser: promover el conocimiento a través de la investigación, proporcionar una educación de alto nivel y tener un impacto positivo en la sociedad. Términos como «prosperidad», «florecimiento» y «bienestar» son comunes a estudiantes, personal y contribución de las universidades a

la sociedad en sentido amplio. Cuando se trata del fin último de la educación que ofrecen, las universidades normalmente señalan «las capacidades del graduado» o «las habilidades del siglo XXI». Tanto capacidades como habilidades enfocan significativamente al carácter, a las cualidades de la mente y de la vida que ayudarán a los estudiantes a vivir bien y hacer el bien en el mundo.

Se pusieron en contacto con otras instituciones que estuviesen llevando a cabo proyectos similares en otras partes del mundo, para hacer de esto una disciplina global

---

Hay varias razones por las que cultivar la virtud en las universidades, según Christian Miller, el mencionado profesor de Filosofía de la Universidad Wake Forest.

La primera y más decisiva son las aspiraciones de los estudiantes. Son ellos los que tienen una necesidad de formarse en ese sentido, porque son conscientes de que las vidas virtuosas son inspiradoras y admirables. *The Oxford Character Project* empezó con pequeñas reuniones para almorzar, animando a los estudiantes a preguntarse sobre sus ideas sobre el carácter y el liderazgo. Y pronto comprobaron que había muchos más estudiantes interesados en unirse a los programas que estaban desarrollando de lo que inicialmente habían pensado. Estos proyectos son largos y extracurriculares y suponen un gran compromiso por su parte, pero aun así los alumnos tienen un interés real por saber quiénes son, en qué se están convirtiendo, qué estructuras hay a su alrededor y dónde están los recursos que necesitan.

A la hora de plantearse la forma correcta o incorrecta de iniciar esta conversación con los alumnos es necesario presentar una idea de deseos más que de mejora del carácter. Es ahí donde se abre la gran mayoría de oportunidades de desarrollo.

Pero hay más razones para cultivar el carácter en la universidad. Comporta un bien público: las vidas virtuosas no son simplemente beneficiosas para el individuo, hacen que el mundo sea un lugar mejor para vivir. Además, conlleva un beneficio personal; por otra parte, muchos estudiantes que vienen de diferentes partes del mundo con unas creencias concretas lo reclaman por razones religiosas; contribuye al desarrollo psicológico, especialmente en una etapa en la que el estudiante está aprendiendo a ser adulto; contribuye a formar buenos ciudadanos –las comunidades políticas necesitan líderes y ciudadanos que ejerzan la virtud del carácter–; y por supuesto, esa formación redundante en el desarrollo académico y profesional.

El tercer reto del proyecto de Oxford era el de la expansión: ¿cómo llegar a mucha más gente?, ¿cómo hacer escalable el modelo? Desde el 2014 al 2017, trabajaron en *Global Leadership Challenge* con grupos de quince a veinte alumnos, y contaron con excelentes ponentes, como Nannerl O. Keohane, prestigiosa teórica política, que ha escrito sobre liderazgo. Pero se dieron cuenta de que eran necesarias las alianzas con programas similares, porque no podían llevar a cabo ellos solos proyectos tan ambiciosos. En el ecosistema hay personas e instituciones en distintos contextos que están trabajando para desarrollar el carácter en la educación superior y es nece-

sario aprender de ellos y asociarse a ellos. Así, trabajaron con la Universidad de Hong Kong, con la red de universidades Europaeum, o con la London School of Economics, entre otros.

**Los propios estudiantes tienen una necesidad de formarse en la virtud, porque son conscientes de que las vidas virtuosas son inspiradoras**

---

#### LOS CONTEXTOS DEL MUNDO PROFESIONAL

El cuarto reto es preparar a los estudiantes para el mundo laboral, el mundo profesional del exterior. Mientras los universitarios estudian en Oxford, están dentro de un entorno maravilloso con diferentes personas, pueden conversar, compartir comidas, generar debates interesantes. Pero la realidad es que al final de esta etapa universitaria cada uno se marcha a diferentes partes del mundo y ejercen trabajos diferentes. Abogados, políticos, trabajadores de ONG... Y es preciso preparar al estudiante para enfrentarse a esos contextos y las presiones ambientales. Es necesario entender esos contextos y ver cómo se puede capacitar a los futuros profesionales para que puedan seguir cultivando el carácter en esos nuevos entornos.

El año pasado, con la ayuda de la Fundación John Templeton, se inició un nuevo proyecto sobre liderazgo, cultura y carácter en cuatro sectores: financiero, tecnológico, legal y empresarial. El *Oxford Character Project* contó con veinte pequeñas empresas, con sede en el Reino Unido, con las que fueron estableciendo alianzas. Querían explorar la importancia en su contexto de las virtudes del carácter y cuáles eran las fundamentales que hay que de-



sarrollar. Para responder a esa pregunta, debían entender cómo esas empresas pueden ayudar a los estudiantes a forjar las virtudes del carácter.

Se guiaron por las siguientes preguntas: ¿cuáles son los valores más importantes?, ¿cuál es el papel del carácter en el buen liderazgo?, ¿cómo la moral y el ecosistema intelectual de las organizaciones influye sobre el carácter?, ¿cómo se desarrolla el carácter en las organizaciones y en la educación profesional?, ¿se analizan todas las ideas que pueden surgir en una compañía para ayudar a las personas a desarrollarse de forma ética e intelectual para que la empresa funcione bien? Actualmente aún siguen recolectando datos.

A través de un estudio longitudinal de diez años que tienen en proyecto quieren hacer un seguimiento a los alumnos desde su primer curso de la carrera para saber cómo estas presiones ambientales les han afectado y cómo se les puede ayudar a continuar el crecimiento que empezaron en su vida universitaria o quizás antes. Siguen trabajando para medir de forma empírica el desarrollo del carácter antes y después a través de estudios longitudinales y programas específicos. El *Oxford Internet Institute* y *Grant Blank* les ayudaron mucho en este sentido.

Finalmente, un quinto reto. La pandemia del COVID-19 ha puesto a prueba la educación superior y toda la docencia en Oxford pasó a ser *online*. Tuvieron que trabajar con todos sus grupos de forma telemática y analizar cómo evolucionaban, y si el aprendizaje que había funcionado tan bien en el ambiente *offline* podía ser replicado en el *online*. Lo hicieron a través de un programa híbrido que desarrollaron. Lo crearon con la Universidad

de St. Gallen, que a lo largo de cincuenta años ha tratado el liderazgo intergeneracional en temas importantes. Se trata de ayudar a las nuevas generaciones en un tiempo clave y difícil ya que la sociedad está reinventándose.

Con la pandemia es necesario saber si el aprendizaje que había funcionado tan bien en el ambiente *offline* podía ser replicado en el *online*

---

Unieron las ideas de carácter y desarrollo de líderes responsables en un programa de una semana de duración. Los estudiantes se adhirieron, algunos de forma presencial en Oxford y St. Gallen, otros desde diferentes partes del mundo de forma virtual. Las nuevas tecnologías y los formatos híbridos les han permitido seguir investigando y desarrollando el proyecto de educar el carácter. ■

Juan Carlos Laviana es director de *Nueva Revista*. Este artículo resume libremente la conferencia de Edward Brooks en las jornadas sobre la educación del carácter en la universidad, organizadas por UNIR y UNAV.

# Siete estrategias para cultivar el carácter

El programa piloto del *Global Leadership Challenge* proporciona recursos teóricos y prácticos que pueden ayudar a los educadores a través de siete estrategias que aplican y desarrollan la ética aristotélica. La experiencia demuestra que cuando las siguientes siete estrategias se combinan y aplican de manera consistente a lo largo del tiempo, resultan productivas para ayudar a los estudiantes a cultivar virtudes del carácter. Dichos programas deberán adaptarse a diferentes contextos institucionales, educativos y culturales y a las necesidades de desarrollo de los diversos participantes.

## 1. Hábito a través de la práctica

Somos lo que hacemos. Es la clásica idea de Aristóteles que indicaba ¿cómo podemos ser justos?, pues actuando de forma justa. Al igual que alguien que toca el arpa o que construye casas necesita practicar para conseguir mejorar su técnica, una persona es valiente haciendo cosas valientes. La práctica nos ayuda a aprender y debemos habituarnos a cultivar nuestro carácter.

Mientras que lo que Aristóteles llama «virtudes del pensamiento» surgen «principalmente de la enseñanza», las virtudes del carácter surgen a través del «hábito». Pero es importante subrayar la distinción que el filósofo griego hace entre virtudes y habilidades. No son lo mismo. Se está viendo en la mayoría de los programas de posgrado que se centran principalmente en cultivar las habilidades de liderazgo. Aunque estas son importantes para un liderazgo eficaz, no necesariamente contribuyen al liderazgo ético. Los líderes éticos no solo deben actuar con conocimiento de lo que están haciendo, sino que deben dirigir sus acciones hacia fines moralmente buenos y desarrollar las disposiciones de carácter establecidas para realizar acciones

virtuosas de manera consistente en diversas circunstancias. Un programa de liderazgo que se centra solo en habilidades sin prestar atención a las virtudes ignora la importancia del carácter para el liderazgo ético.

## 2. Reflexionar sobre la experiencia personal

Los estudiantes tienen que aprender a reflexionar sobre su experiencia personal, de forma colectiva e individual. Si, como argumenta Aristóteles, la virtud requiere el conocimiento de por qué y cómo actuamos en circunstancias particulares, y si este conocimiento proviene de la reflexión sobre acciones repetidas, entonces la reflexión sobre la experiencia será fundamental para el desarrollo del carácter. En particular, la reflexión sobre la experiencia puede ayudarnos a desarrollar la virtud de la «sabiduría práctica» (*phronesis*), la capacidad de discernir moralmente.

El *Global Leadership Challenge* impulsa la reflexión estructurada sobre la experiencia personal de varias maneras. En sus eventos de reclutamiento, el GLI pide a los solicitantes que reflexionen sobre sus propias experiencias para identificar las virtudes que son esenciales para un buen liderazgo y los líderes que las ejemplifican. Esta reflexión sobre la experiencia personal continúa en la fase de discusiones formales, donde los participantes pasan varios minutos identificando y compartiendo ejemplos personales de buenos o malos líderes, los rasgos de carácter que definen a esos líderes y cómo se sintieron al interactuar con ellos.

## 3. Comprometerse con ejemplos virtuosos

En la *Ética a Nicómaco*, Aristóteles eleva a la «persona sabia» o «prudente» (*phronimos*) como estándar de virtud, un ejemplo cuyo carácter permite a otros determinar qué acción es virtuosa. Los filósofos desde Aristóteles han afirmado este énfasis en la ejemplaridad. Recientemente, Linda Zagzebski, de la Universidad de Oklahoma, ha desarrollado toda una teoría moral que coloca a los modelos ejemplares en el centro.

Estos arquetipos de ejemplaridad pueden cumplir varias funciones pedagógicas. Primero, al encarnar virtudes, valores e ideales particulares, ofrecen modelos a seguir para admirar y emular. En segundo lugar, pueden servir como «modelos contrafácticos» que nos impulsan a imaginar cómo actuaría una persona ejemplar en una situación similar. En tercer lugar, pueden profundizar nuestra comprensión cognitiva de cómo determinadas virtudes, valores o ideales pueden realizarse en contextos particulares. Ver a una persona ejemplar ejercitar la valentía moral frente a grandes obstáculos, o hacer sacrificios significativos para mostrar compasión en medio del sufrimiento, prueba que tales actos no solo son admirables sino posibles. Finalmente, ese tipo de modelos pueden incluso «remodelar nuestra imaginación moral, ayudándonos a ver situaciones de nuevas formas, animándonos a desafiar un statu quo injusto u ofreciendo una nueva perspectiva de las demandas éticas de los ideales y cómo pueden motivar a las personas a hacer lo correcto».

Hay también mucha investigación empírica sobre el tipo de modelos que son más relevantes para el desarrollo del carácter. Pero deben ser imitables, no perfectos.

#### **4. Diálogo que aumente la alfabetización de la virtud**

Una cuarta estrategia implica discusiones o debates sobre virtudes particulares y cómo se pueden practicar en circunstancias concretas. El diálogo es una de las formas más comunes en que la gente aborda cuestiones morales. El diálogo abierto brinda oportunidades para discutir cuestiones complejas, compartir experiencias prácticas, probar ideas teóricas y aprender de las perspectivas de los demás. En particular, el diálogo puede ayudarnos a comprender por qué las virtudes específicas son importantes y cómo se pueden desarrollar o aplicar en diversos contextos. Puede aumentar nuestra comprensión cognitiva del carácter, profundiza nuestra conciencia emocional y

sabiduría práctica, y brinda ocasiones para practicar virtudes específicas en la conversación con los demás.

En los últimos años, los educadores del carácter insisten en la «alfabetización de virtudes», la «capacidad de conocer y comprender el lenguaje necesario y los conceptos de virtud requeridos para evaluar situaciones moralmente sobresalientes». En el *Oxford Character Project* empezaron con el método socrático. Por ejemplo, al hablar de la gratitud como una virtud del carácter, empezaron a explorar las diferentes lecturas que se pueden incluir en la conversación y que resultaran útiles para los estudiantes: artículos de opinión, poesía, literatura, etc. Después moderaron un debate empezando con ejemplos de gratitud conocidos, relevantes en liderazgo. Luego entraron en temas más profundos. Suelen surgir desacuerdos, pero a lo largo del debate los alumnos se atreven a decir cosas de las que no están muy seguros, pero que creen que es su postura, y se les anima a retar a otros.

### 5. Ser conscientes de las variables de contexto

Las diferentes presiones que nos rodean, las variables situacionales, las influencias culturales y los incentivos institucionales moldean el carácter y el comportamiento.

Esta estrategia se remonta a la antigua Atenas. Para volvernos virtuosos, Aristóteles argumenta: «También debemos examinar en qué nos dejamos llevar fácilmente. Porque diferentes personas tienen diferentes tendencias naturales hacia diferentes objetivos, y llegaremos a conocer nuestras propias tendencias a partir del placer o el dolor que surgen en nosotros». En el consejo de Aristóteles están implícitas estrategias respaldadas por estudios empíricos recientes.

### 6. Recordatorios morales

Son los compromisos con nosotros mismos o con otras personas. No vale solo introducir una idea, hay que desarrollarla con el tiempo y recordarles a los alumnos cuáles son sus compromisos y sus convicciones.

Los recordatorios morales crean barreras psicológicas para evitar la autojustificación y el autoengaño. Al querer vernos a nosotros mismos como personas virtuosas, recordar nuestros valores, estándares y compromisos hace que sea psicológicamente difícil violarlos. Por ello, los recordatorios morales ayudan a contrarrestar las tentaciones que puedan surgir de las variables situacionales y refuerzan el compromiso de actuar de acuerdo con nuestros estándares internos. De hecho, uno de los valores de los códigos de conducta profesionales es que brindan recordatorios morales que alientan a actuar de acuerdo con normas éticas ampliamente compartidas.

### 7. Las amistades de responsabilidad mutua

El desarrollo del carácter nunca ocurre de forma aislada. Moldeamos y somos moldeados por la cultura, la comunidad y las personas que nos rodean, lo reconozcamos o no. Por eso Aristóteles sostiene que incluso las personas más autosuficientes necesitan buenos amigos.

Aristóteles habla de tres tipos de amistades: amigos de utilidad, como los compañeros de trabajo; amigos de placer, aquellos con los que compartimos intereses o aficiones; y amigos de virtud, que simplemente están interesados en la prosperidad de una persona. Todos estos tipos de amistad tienen su momento y su lugar. Sin embargo Aristóteles indica que la verdadera o la más auténtica es la última, por cuanto es la más desinteresada. Señala Aristóteles que la amistad de virtud se basa en el bien; no exige nada al amigo, pues lo único que persigue es su bien; y es incondicional, no cambia con el tiempo.

Estudios empíricos recientes sobre «efectos de grupo» avalan estas ideas aristotélicas. Los estudios sobre el comportamiento de ayuda muestran que las amistades pueden «inhibir» o «mejorar» ciertos comportamientos al proporcionar modelos de conducta moral y generar normas que promuevan la responsabilidad. Un estudio de neurociencia incluso sugiere que las on-

das cerebrales, y los patrones de percepción, interpretación y comportamiento que reflejan, son muy similares entre amigos. Dado que la investigación sugiere que las relaciones con familiares, colegas y amigos proporcionan el contexto más común para las decisiones éticas y la fuente más común de ejemplos morales, la amistad se convierte en una forma especialmente importante de desarrollo moral. ■

Tomado de: Lamb, M., Brant, J., Broks, E., "How is virtue cultivated?, Seven strategies for postgraduate Character development", *Journal of Character Education*, 17, Nr, 1, University of Saint Louis, Missouri, 2021, pp. 81-108.