

Fr. Hernán
Antonio
Arciniegas Vega,
O.P.*

EDUCAR CON VIRTUD Y AUTORIDAD: EL LIDERAZGO TOMISTA EN DIÁLOGO CON MODELOS CONTEMPORÁNEOS*



* Ponencia como opción de grado de la Especialización en Liderazgo e Innovación de la Universidad Santo Tomás.

** Licenciado en Filosofía, Ética y Valores Humanos. Universidad Santo Tomás. Bachiller en Sagrada Teología de la Universidad Pontificia Bolivariana. Máster Universitario en Estudios Humanísticos y Sociales de la Universidad Abat Oliba. Decano de División de Filosofía y Teología. Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: dec.divifiloyteo@usta.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9493-4151>.

Resumen

La presente ponencia analiza el concepto de *liderazgo* a la luz del pensamiento de santo Tomás de Aquino, contrastándolo con modelos contemporáneos como el liderazgo transformacional, ético, auténtico, servidor e innovador. A partir de una visión antropológica centrada en la virtud y el bien común, se argumenta que el modelo tomista ofrece una alternativa sólida y actual para el liderazgo educativo, especialmente en contextos pluralistas y tecnológicos. Se presentan sus fundamentos filosóficos, aplicaciones prácticas en la cultura institucional, y su pertinencia en la formación del carácter. Este paradigma de liderazgo ético, prudencial y comunitario resulta pertinente para los tiempos contemporáneos.

Palabras clave: liderazgo educativo, virtud, bien común, caridad política, autoridad moral.

Introducción

El fenómeno del liderazgo, presente en toda estructura social, ha sido objeto de reflexión filosófica desde la antigüedad y se mantiene hoy como una categoría clave en el análisis organizacional, político y educativo. Entre los pensadores clásicos, santo Tomás de Aquino (1225-1274) ofrece una comprensión del liderazgo profundamente anclada en su filosofía política y teología moral, articulada desde una antropología racional y una concepción del orden providencial. Para Tomás, el buen gobernante no es simplemente eficaz, sino virtuoso: su autoridad se justifica en tanto que orienta a la comunidad hacia su fin propio, el bien común (*bonum commune*), y en última instancia, hacia Dios como fin último (*finis ultimus*).

Esta orientación se concreta en la práctica del gobierno mediante las virtudes de sabiduría (*sapientia*), justicia (*iustitia*), prudencia (*prudentia*) y providencia (*providentia*), esta última entendida como participación en el gobierno divino de las cosas (cf. *Sm. Th.*, II-II, q. 50, a. 1; *De Regno*, I, c. 1). La autoridad política no es, para santo Tomás, un instrumento de dominación, sino una participación vicaria en el orden racional que Dios ha inscrito en la creación mediante la ley eterna. Por ello, el liderazgo adquiere una dimensión moral y religiosa: el gobernante no actúa por interés propio, sino que ejerce una función de guía, juez y custodio del bien común, llamado a reflejar en su comunidad la armonía del universo. Esta armonía fue descrita por san Agustín como *tranquillitas*

La autoridad política no es, para
santo Tomás, un instrumento
de dominación, sino una
participación vicaria en el orden
racional que Dios ha inscrito en la
creación mediante la ley eterna.

ordinis —la paz que surge del orden justo de las cosas— (cf. *De civitate Dei*, XIX, 13), y es desarrollada por santo Tomás en *Sm Th*, I-II, q. 90, a. 2.

Frente a las concepciones actuales que conciben el liderazgo desde la gestión eficiente de recursos, Tomás propone un liderazgo como forma de sabiduría práctica, orientada al bien, sostenida por la virtud y legitimada por el servicio. El presente artículo examina esta noción tomista en diálogo con modelos contemporáneos de liderazgo, a fin de explorar su aplicabilidad en el ámbito educativo actual, marcado por desafíos de carácter ético, pluralista y tecnológico.

Fundamentos del liderazgo según santo Tomás de Aquino

La concepción del liderazgo en Santo Tomás de Aquino se funda en una visión antropológica relacional, racional y teológica. El ser humano es creado a imagen de Dios (*imago Dei*), dotado de razón y voluntad, capaz de conocerse, gobernarse y ordenarse al bien. Esta capacidad lo constituye como un sujeto moral libre, cuya realización no se cumple en el aislamiento sino en comunión con los demás. Siguiendo la noción aristotélica, “el ser humano es naturalmente un animal político”¹.

El liderazgo es entonces una función moral dentro de la comunidad política, entendida en términos orgánicos. Así como el alma gobierna el cuerpo, el líder guía la comunidad no por superioridad esencial, sino por virtud: “nadie puede gobernar a otros si no se gobierna primero a sí mismo”². El ejercicio del liderazgo comienza en el dominio de sí y se orienta hacia el bien común: ese bien que no se reduce a la suma de intereses individuales, sino que constituye una plenitud compartida que perfecciona a todos.

Para Tomás, las virtudes cardinales son el fundamento del carácter del líder. La prudencia es la virtud de la recta razón en el obrar³, que permite al líder discernir qué debe hacerse en cada circunstancia. La justicia se refiere al dar a cada uno lo suyo, y en el liderazgo educativo se traduce en equidad, inclusión y reconocimiento de la dignidad de todos los miembros de la comunidad. La fortaleza proporciona constancia ante las dificultades, y la templanza ordena los deseos y pasiones, evitando el abuso de poder o la búsqueda del bien particular.

El ejercicio del liderazgo comienza

en el dominio de sí y se orienta

hacia el bien común.

1 “Homo est naturaliter animal politicum”. (*Sm. Th.*, I, q. 96, a. 4).

2 “Nemo potest alios regere, nisi prius seipsum regat”. (*In Ethic.*, lib. I, lect. 3).

3 “Recta ratio agibilium” (*Sm. Th.*, II-II, q. 47, a. 2).

Pero el modelo tomista no se limita a las virtudes cardinales: se corona con la caridad (*caritas*), entendida no solo como amor a Dios, sino como amor social y político. La caridad es *forma virtutum*, la forma, raíz y motor de todas las virtudes (*Sm. Th.*, II-II, q. 23, a. 8, ad 3). Cuando este amor se proyecta hacia la comunidad política, se habla de caridad política, una categoría retomada por la doctrina social de la Iglesia: “la política, tan denigrada, es una altísima vocación, una de las formas más preciosas de la caridad” (Francisco, *Fratelli tutti*, n. 180).

Desde esta perspectiva, el líder educativo no busca el prestigio, el control o el beneficio personal, sino el desarrollo integral de sus estudiantes, docentes y entorno social. Tal liderazgo se ejerce desde una autoridad que no impone, sino que convence con el ejemplo. Como señala santo Tomás: “los ejemplos mueven más que las palabras”⁴. La autoridad moral se funda en la coherencia entre lo que se enseña y lo que se vive, porque solo quien encarna la verdad puede formar verdaderamente.

Además, el gobierno que no se ordena al bien común se transforma en tiranía. Como advierte Tomás: “Si el gobierno no se ordena al bien común de la multitud, sino al bien privado del gobernante, será un régimen injusto y perverso”⁵. El perfil del líder según Santo Tomás es entonces el de una persona virtuosa, prudente, justa, fuerte y templada, que ejerce su autoridad como servicio, y que guía a su comunidad educativa hacia el bien común, animado por la caridad política.

4 “Magis movent exempla quam verba” (*Super Hebr.*, cap. 13, lect. 3).

5 “Si vero non ad bonum commune multitudinis, sed ad bonum privatum regentis regimen ordinetur, erit regimen iniustum atque perversum” (*De Regno*, I, c. 1).

Finalidad del liderazgo según santo Tomás de Aquino en contraste con modelos modernos

Una de las principales diferencias entre la visión tomista y las teorías contemporáneas de liderazgo radica en la finalidad última del gobierno. Para santo Tomás, el liderazgo no es simplemente una función operativa o instrumental, sino un acto moral ordenado al bien, es decir, conducir a la comunidad humana hacia su perfección temporal en orden a la perfección última, que es Dios mismo, pues “toda potestad viene de Dios”⁶.

Este enfoque teleológico implica que el liderazgo tiene sentido en cuanto se orienta al bien común. Ahora bien, este no es un bien utilitario ni meramente funcional, sino un bien moral y espiritual, participado por todos y que incluye la paz fundada en la justicia, la virtud cívica y las condiciones sociales para la vida buena. Así lo expresa Tomás: “El bien común de la multitud es más divino que el bien de uno solo”⁷.

El liderazgo educativo, en esta perspectiva, se configura como una misión ética: crear las condiciones para el desarrollo integral de cada miembro de la comunidad, no solo en su rendimiento académico, sino también en su crecimiento moral, afectivo y espiritual. Se trata de formar personas virtuosas capaces de contribuir activamente al bien de la sociedad y orientadas hacia su fin trascendente.

En contraste, varias teorías contemporáneas de liderazgo —aunque valiosas en sus aportes— tienden a operar en un horizonte inmanentista o funcionalista. El liderazgo transformacional, por ejemplo, busca elevar la motivación y la moral de la

6 “Omnis potestas a Deo est”. (*Sm. Th.*, I-II, q. 90, a. 1; cf. *Rm* 13, 1).

7 “Bonum commune multitudinis est divinius quam bonum unius” (*De Regno*, I, c. 9).

comunidad (Burns, 1978; Bass, 1985), pero sin referirse a una finalidad última objetiva. El liderazgo servidor (Greenleaf, 1970) pone el foco en el bienestar del otro y la horizontalidad de las relaciones, lo cual armoniza con la caridad política tomista, aunque carece de una metafísica del bien.

Otras corrientes, como el liderazgo auténtico (Avolio, Gardner, Walumbwa), ponen énfasis en la coherencia, la transparencia y el autoconocimiento del líder. Aquí hay afinidades con la prudencia tomista, entendida como virtud regente, pero se echa en falta un marco ontológico que fundamente por qué la autenticidad es un bien.

De modo general, las teorías modernas asumen que el liderazgo es ético cuando responde a valores consensuados, genera bienestar organizacional o transforma la cultura. En cambio, para Tomás, la legitimidad del liderazgo se funda en tres pilares: 1) la orientación al bien común, 2) la conformidad con la ley natural, y 3) la virtud moral del gobernante. Si alguno de estos elementos falla, la autoridad se pervierte: “El tirano no gobierna por el bien de la multitud, sino por su bien propio; por eso su gobierno no es justo, sino violento”⁸.

Esta diferencia de finalidad no impide el diálogo, sino que lo enriquece. Las teorías contemporáneas ofrecen herramientas psicológicas, organizacionales y comunicativas útiles para el liderazgo educativo, pero necesitan ser ancladas en una visión ética robusta y universal. El pensamiento tomista parte de ese fundamento, articulando la praxis con la verdad del bien humano y la finalidad trascendente de la existencia.

Diálogo con los modelos contemporáneos de liderazgo

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, formulado inicialmente por James MacGregor Burns (1978) y desarrollado posteriormente por Bernard Bass (1985, 2006), se centra en la capacidad del líder para motivar e inspirar a sus seguidores, elevando su nivel de conciencia moral, su compromiso y sus aspiraciones. Un líder transformacional no se limita a gestionar o administrar, sino que articula una visión compartida que moviliza a la comunidad hacia objetivos más elevados.

Desde la perspectiva tomista, esta dimensión inspiradora del liderazgo tiene un correlato en la virtud de la magnanimidad (*magnanimitas*), que impulsa al alma grande a emprender obras arduas por el bien común (*Sm. Th.*, II-II, q. 129, a. 1). También encuentra fundamento en la caridad política, en tanto que el líder virtuoso no busca su beneficio personal, sino el beneficio de toda la comunidad: “Es justo el gobierno que se ordena al bien común”⁹.

8 “Tyrannus non regit propter bonum multitudinis, sed propter bonum proprium: et ideo regimen eius non est iustum, sed violentum” (*Sm. Th.*, II-II, q. 42, a. 2, ad 3).

9 “Regimen iustum est quod ordinatur ad bonum commune”. (*De Regno*, I, c. 1).

Ambos enfoques coinciden en que el liderazgo auténtico transforma a la comunidad y al entorno, pero difieren en el fundamento último de dicha transformación. Mientras que Burns habla de una moral inspirada en los valores y la conciencia social, Tomás apela a una ética objetiva, inscrita en la naturaleza humana y orientada a Dios. Es decir, el liderazgo tomista no solo transforma las estructuras o la motivación, sino que debe llevar a una conversión moral y espiritual del líder y de la comunidad, pues “la virtud moral perfecciona el apetito para que siga la razón del bien”¹⁰, es decir, para aspirar a lo mejor.

El modelo transformacional suele medirse por resultados visibles: innovación, cohesión organizacional, mejora del clima institucional. En cambio, Tomás invita a evaluar el liderazgo por su conformidad con el bien objetivo, el crecimiento en virtud y la promoción de condiciones de justicia y caridad. Un líder puede transformar sin ser virtuoso, pero para Tomás, “no puede haber verdadero bien si no es honesto”¹¹, es decir, si no se obra en finalidad del bien auténtico y personal del otro, no en términos de eficiencia corporativa, sino de bienestar común y social.

Así, el liderazgo transformacional y el tomista pueden integrarse en una síntesis fecunda: el primero aporta métodos, estrategias y comprensión psicológica del cambio institucional; el segundo, un horizonte normativo que lo orienta y lo plenifica. Sin virtud, la transformación es superficial o incluso peligrosa. Como advierte Tomás, “la falta de virtud del gobernante engendra tiranía”¹², como el desequilibrio en el balance del trabajo y la vida, o la supresión de la amistad, la confianza y la sociedad¹³.

Liderazgo servidor

El liderazgo servidor fue introducido por Robert Greenleaf en su ensayo seminal *The Servant as Leader* (1970). En su visión, el líder no parte del deseo de liderar, sino del deseo de servir. Su primera pregunta no es ‘¿cómo ejerzo el poder?’, sino ‘¿a quién y cómo puedo servir mejor?’. La centralidad del otro, la atención a los más vulnerables y la humildad estructuran este modelo, que ha sido especialmente influyente en el ámbito educativo, comunitario y eclesial.

Desde la perspectiva de santo Tomás, esta intuición encuentra resonancia. La caridad política, en su sentido más alto, consiste precisamente

10 “Virtus moralis est quae perficit appetitum, ut boni rationem sequatur”. (*Sm. Th.*, I-II, q. 58, a. 2).

11 “Non potest esse verus bonum, nisi sit honestum”. (*Sm. Th.*, I-II, q. 18, a. 1).

12 “Defectus virtutis regentis generat tyrannidem”. (*Sm. Th.*, II-II, q. 42, a. 2).

13 Una de las características esenciales de la tiranía, según santo Tomás, es que destruye toda relación propiamente humana, reduciendo al pueblo a mera masa dominada por el miedo. En ese contexto, desaparece la amistad cívica y con ella la confianza. Como escribe en *De Regno*: “Sub tyranno populus est quasi congregatio brutorum animalium” (I, cap. 2), es decir, allí donde reina el interés privado del gobernante, no puede florecer la comunión propia de la vida política, fundada en la amistad y orientada al bien común.

Como advierte Tomás,
la falta de virtud del
gobernante engendra
tiranía.

en buscar el bien del otro antes que el propio, incluso a costa del sacrificio personal, pues “el bien de la multitud es mayor que el bien de una sola persona”¹⁴. En este sentido, el liderazgo servidor se acerca notablemente al ethos cristiano que anima la teoría tomista del gobierno como servicio. De igual forma, el doctor angélico enseña que la humildad (humilitas) es una virtud necesaria en quien gobierna. La humildad no consiste en despreciarse, sino en reconocerse según la verdad¹⁵: limitado, necesitado de consejo y al servicio del bien mayor. Un líder que no escucha, ni aprende, ni procura consejo, se distancia de la prudencia y cae en la soberbia, vicio contrario a toda forma de autoridad legítima.

Greenleaf propone el *empowerment* como la capacidad del líder para facilitar el crecimiento, autonomía y responsabilidad de modo que los integrantes de la organización sean protagonistas activos del bien común¹⁶. Por su parte, santo Tomás presenta el principio de subsidiariedad: lo que puede hacer un nivel inferior no debe ser asumido por uno superior (cf. *Sm Th*, I-II, q. 90, a. 3). De esta manera, tiene una visión orgánica de la comunidad, en la que cada parte coopera desde su propia capacidad. El líder tomista, como el servidor de Greenleaf, no absorbe el protagonismo de los demás, sino que los habilita, pues “el oficio del líder consiste en promover a los suyos en los bienes”¹⁷, pues la verdadera autoridad consiste en promover el bien de los otros desde su lugar propio en el cuerpo social.

No obstante, hay una diferencia importante. El liderazgo servidor contemporáneo tiende a disolver la jerarquía en favor de la horizontalidad total. Tomás, en cambio, sostiene que la autoridad es parte del orden natural querido por Dios, no como superioridad esencial, sino como necesidad estructural para el bien común, pues “el orden hacia el bien común requiere la distinción de superiores e inferiores”¹⁸.

Por tanto, un liderazgo tomista inspirado en el servicio no abdica de la autoridad, sino que la asume como un ministerio ordenado al bien común. El líder es un servidor con autoridad, no un jefe distante que impone, ni un igual sin dirección que diluye su responsabilidad, sino alguien que guía con sabiduría, ejemplo y entrega, a imagen del Buen Pastor que “da su vida por las ovejas” (Jn 10, 11). Como comenta santo Tomás, “se llama

14 “Magis est bonum multitudinis quam bonum unius personae” (*De Regno*, I, c. 9).

15 “Humilitas est veritas” (cf. *Sm. Th.*, II-II, q. 161, a. 1, ad 5).

16 “The best test of a servant-leader is: do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous?” (Greenleaf, 1970, p. 13).

17 “Officium pastoris hoc habet, ut subditos suos in bonis promoveat” (*Sm. Th.*, II-II, q. 183, a. 1 co.).

18 “Ordo ad bonum commune requirit distinctionem superiorum et inferiorum” (*Sm. Th.*, I, q. 96, a. 4, ad 3).

buen pastor porque entrega su alma por las ovejas, lo cual es el acto supremo del amor¹⁹, es decir, el liderazgo verdadero se manifiesta en el acto supremo del amor: poner la vida al servicio de los otros.

Liderazgo ético

El liderazgo ético, formalizado por Brown, Treviño y Harrison (2005) responde a una necesidad contemporánea urgente de ejercer la autoridad con coherencia moral, ejemplaridad y justicia. Esta teoría define al líder ético como aquel que manifiesta “una conducta normativamente apropiada mediante acciones personales y relaciones interpersonales, y que promueve dicha conducta entre sus seguidores mediante la comunicación, la toma de decisiones y el refuerzo” (Brown *et al.*, 2005, p. 120).

Desde la óptica tomista, este enfoque resulta afín, dado que el Aquinate comprende que la autoridad no puede sostenerse sin virtud. La autoridad legítima no es impuesta, sino reconocida en quien vive de acuerdo con el bien, ya que “el ejemplo del gobernante mueve más que su precepto”²⁰. Se entiende entonces que la conducta del líder forma o deforma la conciencia moral de la comunidad. De ahí que en la visión tomista del liderazgo se exige que quien ocupa un cargo directivo no solo tenga competencia técnica, sino también madurez moral, es decir, coherencia y claridad en su inteligencia, voluntad y afectos al bien objetivo. Por eso, para él, la autoridad auténtica solo existe si se ejerce en conformidad con la ley natural y con justicia²¹.

En la práctica educativa, esto se traduce en liderazgos escolares o universitarios que promueven un clima de justicia, respeto y veracidad, no solo como discurso institucional, sino como experiencia real. El líder promueve una cultura moral compartida, lo que puede entenderse, en términos tomistas, como una comunidad que vive conforme a las virtudes. Para santo Tomás, aunque la virtud es un hábito individual, su ejercicio ordena al hombre hacia los demás (cf. *Sm Th*, I-II, q. 55, a. 4 ad 3), y la justicia, como virtud social por excelencia, funda una convivencia donde el dar a cada uno lo suyo no se impone desde fuera, sino que nace de una voluntad constante y bien dispuesta (cf. *Sm Th* II-II, q. 58, a. 1). Asimismo, destaca la importancia de la veracidad (*veritas*), considerada por el *doctor humanitatis* como una parte potencial de la justicia. “La veracidad es la virtud por la que uno da a los demás la palabra debida”²². Decir la verdad, actuar con transparencia, no manipular ni abusar del poder son condiciones de la autoridad moral.

19 “Bonus dicitur pastor, quia propriam animam ponit pro ovibus suis, quod est summum officium amoris” (*Super Ioannem*, cap. 10, lect. 3).

20 “Exemplum rectoris plus movet quam praeceptum” (*De Regno*, I, c. 3).

21 “Nulla est potestas nisi a Deo, et quae sunt a Deo, ordinatae sunt” (cf. *Rm* 13, 1; *Sm. Th.*, I-II, q. 90, a. 1).

22 “Veritas est virtus per quam aliquis reddit debitum verbum” (*Sm. Th.*, II-II, q. 109, a. 1).

En tiempos donde la corrupción, el cinismo institucional y el relativismo ético erosionan la confianza, el liderazgo ético suele recurrir a códigos de conducta o a consensos circunstanciales. El liderazgo tomista, en cambio, se fundamenta en la ley natural, inscrita en la razón humana: “la ley natural no es otra cosa que la participación de la ley eterna en la criatura racional”²³. Esta ley no es una convención externa, sino un orden objetivo por el cual el ser humano es orientado al bien común²⁴. Para santo Tomás, la ética no consiste en un conjunto de normas aisladas, sino en el reflejo de la verdad del ser humano y de su vocación al bien. No hay autoridad legítima sin virtud. Tanto para el pensamiento clásico como para las teorías contemporáneas de liderazgo ético, quien no es justo no puede gobernar con justicia; quien no ama la verdad no puede formar comunidades verdaderas; quien no sirve al bien común no es líder, sino usurpador.

Liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico ha emergido con fuerza en los últimos veinte años como una respuesta al descrédito del liderazgo carismático y de las formas manipulativas o narcisistas de ejercer el poder. Autores como Bruce Avolio, William Gardner y Fred Luthans han propuesto un modelo basado en cuatro pilares: autoconocimiento (*self-awareness*), perspectiva moral internalizada (*internalized moral perspective*), transparencia relacional (*relational transparency*) y procesamiento equilibrado de la información (*balanced processing*) (Avolio y Gardner, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008).

La autenticidad, en este marco, no se reduce a ‘ser uno mismo’, sino a ejercer el liderazgo desde una coherencia profunda entre el ser y el actuar, entre los valores personales y las decisiones organizacionales. Este tipo de liderazgo busca construir relaciones de confianza basadas en la sinceridad, la integridad y la apertura emocional.

En las obras de santo Tomás, se asemeja esta noción de autenticidad con la veracidad, que “consiste en que uno se manifiesta tal como es”²⁵. La sinceridad no es una simple expresión afectiva, sino una exigencia moral, en donde mostrarse verdadero ante los demás es una forma de darles lo que les corresponde en justicia.

El líder auténtico, como el líder virtuoso, actúa en conformidad con la ley natural y reconoce que el bien no se impone desde fuera, sino que

23 “Lex naturalis nihil aliud est quam participatio legis aeternae in rationali creatura” (*Sm Th.*, I-II, q. 94, a. 2 co.).

24 “Ordo legis naturalis est quo homo ordinatur ad bonum commune, ab eo qui curam communitatis habet, promulgata”. (*Sm Th.*, I-II, q. 91, a. 2). “La ley no es otra cosa que cierta ordenación de la razón al bien común, promulgada por quien tiene a su cargo el cuidado de la comunidad”. Este principio es fundamental en la concepción tomista de toda ley auténtica, incluida la ley natural, cuya racionalidad se mide por su orientación al bien común y no por su mera eficacia formal.

25 “Veritas est qua aliquis exhibet se talem qualis est”. (*Sm Th.*, II-II, q. 109, a. 1).

ha de ser acogido interiormente. Por eso, la prudencia es propia del líder en santo Tomás, no como simple cálculo táctico, sino como sabiduría práctica que vincula el juicio de la conciencia con el obrar responsable. De ahí su definición: “la prudencia es la recta razón en las cosas que se deben hacer”²⁶.

Lo anterior exige un trabajo de autogobierno y formación interior. El líder no nace plenamente formado, sino que requiere cultivar en sí mismo las virtudes mediante la educación moral, la experiencia, la deliberación y la humildad. Esta última es particularmente relevante, pues “la humildad es el fundamento de todas las virtudes”²⁷. Reconocer los propios límites, pedir consejo, admitir errores, son expresiones concretas del liderazgo auténtico en clave tomista.

Otra convergencia importante es el concepto de amistad cívica (*amicitia civilis*), presente en la ética aristotélico-tomista. El líder auténtico genera vínculos de confianza porque actúa con benevolencia, busca el bien del otro y se alegra con su bien. Esta amistad no es sentimentalismo, sino virtud relacional fundada en la justicia y la caridad. En la escuela o universidad, se traduce en un ambiente institucional donde hay transparencia, escucha mutua, respeto por las diferencias y compromiso compartido con el bien común.

Sin embargo, hay una distinción clave entre autenticidad psicológica y autenticidad moral. Mientras que algunas teorías contemporáneas tienden a definir lo auténtico como fidelidad a los propios sentimientos o identidad percibida, Tomás propone una autenticidad orientada por la verdad ontológica del ser humano. La autenticidad no es simplemente ‘ser uno mismo’, sino ‘ser bueno verdaderamente’, es decir, vivir conforme a la naturaleza racional y a su vocación al bien, pues “el bien es según la naturaleza; el mal, contra ella”²⁸.

Liderazgo innovador

El liderazgo innovador ha ganado protagonismo en tiempos de transformación acelerada. Se refiere a la capacidad del líder para imaginar y promover cambios disruptivos, generar nuevas soluciones, asumir riesgos razonables y fomentar la creatividad organizacional (Fullan, 2013; Schleicher, 2015). En el ámbito educativo, esto incluye la incorporación de tecnologías, metodologías activas, enfoques interdisciplinarios, nuevos modelos de evaluación y transformación cultural de las instituciones.

A primera vista, podría parecer que el pensamiento de Santo Tomás de Aquino, anclado en el siglo XIII, estaría lejos de cualquier afinidad con el concepto de innovación. Sin embargo, esta impresión se disuelve al examinar su propia obra como ejemplo histórico de creatividad teológica

26 “Prudentia est recta ratio agibilium” (*Sm. Th.*, II-II, q. 47, a. 2).

27 “Humilitas est fundamentum omnium virtutum” (*Sm. Th.*, II-II, q. 161, a. 5).

28 “Bonum est secundum naturam; malum est contra naturam” (*Sm. Th.*, I-II, q. 94, a. 3).

y filosófica. Su incorporación crítica del aristotelismo en la teología cristiana fue, en su época, una audacia intelectual sin precedentes, que reformuló el pensamiento escolástico y estableció nuevas formas de razonar la fe.

Desde la perspectiva tomista, la innovación no es un fin en sí misma, sino una respuesta prudente a nuevas circunstancias para alcanzar con mayor eficacia el bien. Así, la prudencia posee dos dimensiones clave para la innovación: la *eubulia*, o buen consejo, que busca deliberar sabiamente entre varias opciones (*Sm. Th.*, II-II, q. 51, a. 1); y la *synesis*, capacidad de juzgar adecuadamente en situaciones nuevas que no están previstas por las normas generales (*Sm. Th.*, II-II, q. 51, a. 3).

La fortaleza, por su parte, permite afrontar la incertidumbre, perseverar en los proyectos y superar la resistencia al cambio cuando este es justo y necesario. “Las cosas que son según la naturaleza deben hacerse de modo diverso según la diversidad de las circunstancias”²⁹. La caridad política, por su parte, impulsa al líder a innovar no por vanidad o prestigio, sino para servir mejor al bien común. En este sentido, el liderazgo innovador y el tomista convergen si se entiende que la innovación orientada por la virtud y evaluada según su impacto en la dignidad de las personas y en el bien común. No toda innovación es buena, y no todo cambio es progreso.

Por ejemplo, la adopción de tecnologías digitales en educación ha de ser evaluada no solo por su novedad, sino por su capacidad para humanizar el aprendizaje, fortalecer la comunidad, garantizar la equidad y formar integralmente al estudiante. Un liderazgo tomista no se opone a lo nuevo, pero se cuestiona sobre la relación de la innovación con el bien común, el bienestar humano, su crecimiento moral y espiritual, la promoción de la verdad, la justicia, la belleza y la unidad. La innovación puede relacionarse con la promoción del bienestar humano y comunitario, pues “los preceptos de la ley natural son inmutables, pero sus aplicaciones pueden variar”³⁰. Esto, en la visión de santo Tomás, permite un espacio amplio para la innovación contextualizada, siempre que permanezca fiel a los fines permanentes del ser humano. Así, el liderazgo innovador encuentra en la tradición tomista un criterio de discernimiento ético: se trata de innovar con identidad, con sabiduría, con caridad. La virtud no es enemiga del cambio, sino su brújula más confiable.

29 “Res quae sunt secundum naturam, diversimode fiunt pro diversitate circumstantiarum” (*Sm. Th.*, I-II, q. 94, a. 4).

30 “Praecepta legis naturalis sunt immutabilia, sed applicationes earum possunt variari” (*Sm. Th.*, I-II, q. 94, a. 5).

Aplicaciones prácticas del liderazgo tomista en la cultura institucional educativa

La humildad no consiste

en despreciarse, sino en

reconocerse según la verdad.

Traducir los principios del pensamiento tomista al contexto concreto de una institución educativa implica encarnar una visión del liderazgo que integre estructura, comunidad y finalidad. No se trata simplemente de una doctrina moral, sino de una forma de vida institucional, que se manifiesta en las decisiones cotidianas, la configuración organizacional y el estilo relacional de la comunidad escolar o universitaria. Esta sección aborda tres áreas donde el liderazgo tomista puede hacerse práctica: las estructuras organizacionales participativas, la vida comunitaria educativa y el clima formativo orientado al bien común.

Estructuras organizacionales participativas

Una institución que se rige según la visión tomista del liderazgo reconoce la dignidad de cada miembro de la comunidad como sujeto libre, racional y moralmente responsable. Esto implica organizar la vida institucional de manera que cada persona tenga un lugar activo en la toma de decisiones, en la planificación de los proyectos y en la evaluación del propio quehacer educativo.

En este punto, la doctrina tomista encuentra afinidad con el principio de subsidiariedad, que, como se mencionó anteriormente, entiende que la comunidad se asemeja a un organismo donde cada parte coopera con autonomía relativa en el bien del todo (*Sm. Th.*, I-II, q. 90, a. 3; *De Regno*, I, c. 6). En la práctica educativa, esto se traduce en estructuras como consejos escolares, equipos de gestión académica colaborativa, mesas de diálogo con estudiantes y familias, y comités que deliberan sobre asuntos curriculares o formativos. Estas formas no solo mejoran la eficiencia, sino que tienen un valor moral: permiten que todos participen en el bien común desde su lugar, favoreciendo la justicia y la amistad cívica.

Cuando una institución concentra todas las decisiones en un pequeño grupo directivo sin consulta, no solo debilita el compromiso y la creatividad, sino que cae, desde la óptica tomista, en una forma sutil de injusticia. Por el contrario, un liderazgo virtuoso comparte responsabilidades, reconoce competencias diversas y actúa como coordinador del bien común, no como poseedor del poder.

Comunidades dignificantes

El pensamiento tomista subraya que el ser humano alcanza su plenitud no en el aislamiento, sino en comunión con otros. En una institución

educativa, esto exige construir una comunidad real, donde los vínculos interpersonales sean profundos, el compromiso sea compartido, y la convivencia esté marcada por el respeto, la amistad y la responsabilidad mutua. La amistad cívica, vínculo social que une

Decir la verdad, actuar con

transparencia, no manipular ni

abusar del poder son condiciones

de la autoridad moral.

a las personas en un amor racional por el bien del otro, no es afectivo, sino ético: se manifiesta en el cuidado mutuo, en la disposición al diálogo, en la colaboración sincera. En la práctica, esto implica que el liderazgo fomenta espacios de encuentro comunitario, promover

celebraciones que integren a todos, abrir canales de comunicación horizontales y facilitar el acompañamiento personal.

Desde una perspectiva latinoamericana, la reivindicación tomista de la autoridad como servicio dialoga con la pedagogía crítica de Paulo Freire, quien advierte que “no hay docencia sin discencia” (Freire, 1996, p. 11), insistiendo en que maestro y estudiante aprenden juntos en un proceso dialógico que humaniza a ambos. Así, la autoridad del líder educativo se legitima no por la imposición, sino por su capacidad de acoger la palabra del otro y promover una búsqueda compartida de la verdad. Freire resume esta reciprocidad afirmando que “quien enseña aprende al enseñar y quien aprende enseña al aprender” (Freire, 1998, p. 31). El liderazgo inspirado en la virtud encuentra aquí un correlato contemporáneo: la autoridad pedagógica se ejerce en la medida en que genera espacios de diálogo liberador que orientan la comunidad al bien común.

Complementariamente, Jorge Larrosa profundiza en la dimensión subjetiva de esa experiencia formativa al subrayar que “la experiencia es lo que nos pasa, lo que nos toca” (Larrosa, 2002, p. 18). Educar consiste en abrir la escuela a vivencias que afecten al sujeto y lo transforman. Esta propuesta se asemeja a la idea tomista de formar hábitos virtuosos mediante actos repetidos y significativos. Larrosa describe al educando como un sujeto “receptivo, abierto, expuesto” capaz de dejarse afectar y de reconstruir sentido (Larrosa, 2002, p. 22). De este modo, la comunidad educativa propuesta por Tomás, cimentada en la amistad cívica, se enriquece con la noción larrosiana de experiencia compartida: un tejido de historias y afectos donde la autoridad del líder se percibe en su capacidad de propiciar encuentros que toquen el corazón y fortalezcan la responsabilidad mutua.

La aplicación del liderazgo tomista en comunidades educativas también incluye estructuras de cuidado como programas de tutoría, mentoría, formación humana, intervención en casos de dificultad emocional o familiar. No basta con administrar una institución; se trata de fortalecer una comunidad. La comunidad educativa no es solo un medio para enseñar, sino un fin en sí misma, es parte del bien que se ofrece a estudiantes, docentes, familias, colaboradores y a la sociedad. Cuando se vive una comunidad donde la verdad se busca juntos, la justicia se practica, y el afecto se expresa en formas institucionales estables, entonces la educación se convierte también en experiencia de vida buena, en el reconocimiento, respeto y promoción de la dignidad humana.

Clima de aprendizaje orientado al bien común

Un liderazgo virtuoso se proyecta también en el clima institucional, su conjunto de

prácticas, normas, relaciones y símbolos que configuran la vida cotidiana de una escuela o universidad. El clima no es solo el resultado de reglas formales, sino de la expresión encarnada de los valores que guían la comunidad. De ahí la importancia de un clima donde el bien común sea el criterio de las decisiones y donde la virtud tenga espacio para ser cultivada. Esto implica, por ejemplo: promover métodos pedagógicos cooperativos más que competitivos; reconocer los logros académicos, la honestidad, el esfuerzo y la solidaridad; incluir espacios de silencio, reflexión y servicio comunitario como parte integral del currículo; diseñar normas de convivencia centradas en la dignidad humana, la corresponsabilidad, la restauración de las relaciones afectadas y el reconocimiento del bien.

Una institución educativa así entendida no es solo una fábrica de contenidos, ni un centro de resultados, sino una comunidad formativa donde las personas se educan en la verdad, se ejercitan en la virtud y se contribuyen a la sociedad mediante la búsqueda del bien común.

Vigencia del pensamiento tomista en contextos pluralistas y tecnológicos

¿Cómo puede un modelo del siglo XIII iluminar los desafíos de instituciones educativas que operan en sociedades seculares, multiculturales y digitalizadas? Es posible porque el tomismo, lejos de ser un sistema cerrado, es una filosofía del ser, de la verdad, de la virtud y del orden, profundamente abierta al diálogo con la razón y con las realidades cambiantes. Lo que ofrece no es una técnica de gobierno, sino un horizonte ético-antropológico universal.

Diálogo en contextos pluralistas

El pensamiento tomista se fundamenta en la ley natural, es decir, en una racionalidad

moral inscrita en la misma naturaleza humana, accesible a todo ser humano mediante su razón. Esto permite establecer puentes de diálogo con personas de distintas culturas, religiones y posturas ideológicas. En palabras de Jacques Maritain: “la ley natural es la gramática común del espíritu humano” (1947, p. 89). Por eso, virtudes como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza son comprensibles y valoradas más allá de las fronteras confesionales. En un colegio o universidad pluralista, esto se traduce en cultivar un *ethos* institucional basado en valores universales: respeto por la dignidad de cada persona, búsqueda de la verdad, solidaridad, responsabilidad compartida. Santo Tomás permite formular estos valores con profundidad filosófica y sin exclusión de lo trascendente.

Humanismo tecnológico

En tiempos de inteligencia artificial, *big data* y plataformas educativas virtuales, el liderazgo educativo se enfrenta al desafío de mantener lo humano en el centro. La tecnología no es neutra: puede ampliar el conocimiento y la libertad, o puede favorecer la fragmentación, la despersonalización y la injusticia.

El Aquinate proporciona criterios sólidos para un discernimiento ético del uso de la tecnología. No todo lo técnicamente posible es moralmente bueno, pues el valor de un medio depende de su orientación al fin, “el fin es lo primero en la intención y lo último en la ejecución”³¹. Para santo Tomás, una acción es buena solo si lo son su objeto, su fin y sus circunstancias (cf. *Sm Th*, I-II, q. 18, a. 4). Por eso, el líder tomista se pregunta: ¿cómo esta tecnología sirve al crecimiento integral del estudiante? ¿Cómo impacta en

³¹ “Finis est primum in intentione, et ultimum in executione” (*Sm Th*, I-II, q. 1, a. 1 ad 1).

la justicia, en la equidad, en la comunidad? Un medio que no promueve el bien común, por muy innovador que sea, carece de legitimidad ética.

Esto requiere desarrollar nuevas virtudes digitales: templanza en el uso, prudencia en la elección de herramientas, justicia en el acceso, caridad en la interacción online. Y sobre todo, cultivar el sentido de asombro y contemplación, que ni la virtualidad ni la hiperconectividad pueden reemplazar. Como afirmó el papa Francisco en *Laudato Si'*: “La libertad humana es capaz de limitar la técnica, de orientarla” (n. 112). Y en *Fratelli Tutti* retoma el lenguaje tomista al afirmar que la fraternidad, como expresión de la caridad política, es el único horizonte capaz de humanizar la globalización. Así, el pensamiento de Tomás de Aquino no solo es vigente, sino urgente: ofrece una brújula ética, una antropología profunda y una espiritualidad racional que pueden guiar el liderazgo educativo en los desafíos más críticos del presente y del futuro.

Conclusión

El pensamiento de santo Tomás de Aquino ofrece una propuesta sólida, coherente y humanizante de liderazgo. Más que un abordaje desde enfoques psicológicos, pragmáticos o instrumentales, el doctor angélico recuerda que liderar es, ante todo, un acto moral, y que solo puede sostenerse sobre la virtud y orientarse al bien común.

La antropología tomista, concibe al ser humano como imagen de Dios, ser racional y relacional. Esto es un modo de comprender al líder como servidor moral de la comunidad. Por eso, la finalidad del liderazgo, en esta visión, no es la eficiencia, el control o

el prestigio, sino la conducción prudente y virtuosa de la comunidad hacia su plenitud temporal y trascendente.

Las teorías contemporáneas de liderazgo —transformacional, servidor, ético, auténtico e innovador— contienen elementos valiosos, pero necesitan un marco ético-ontológico que les proporcione consistencia. El tomismo puede ser ese marco.

Las aplicaciones prácticas del liderazgo tomista en el contexto institucional son múltiples: estructuras participativas, comunidades educativas vivas, climas de aprendizaje virtuosos, y decisiones orientadas al bien común. En contextos pluralistas y tecnológicos, el legado de santo Tomás ofrece un lenguaje moral universal, abierto al diálogo, capaz de discernir lo humano en medio de lo complejo, lo digital y lo incierto.

No se trata de aplicar mecánicamente un modelo medieval, sino de actualizar una sabiduría perenne que, al comprender con profundidad la naturaleza humana, puede seguir iluminando la educación, la cultura institucional y el liderazgo. Esta sabiduría une lo que tantas veces se presenta como opuesto: sabiduría y virtud, identidad y apertura, tradición y creatividad, autoridad y servicio. Es el liderazgo de quien sabe que gobernar no es imponer, sino orientar hacia el bien común, y que formar no es simplemente enseñar, sino conducir al otro al estado de virtud, de veracidad y de bondad. Porque, como enseña la metafísica, “el bien es difusivo de sí”³². Este principio no es solo ontológico, sino también pedagógico y político: el bien se irradia verdaderamente cuando se convierte en forma de vida, servicio y testimonio.

32 “Bonum est diffusivum sui” (*Sm. Th.*, I, q. 5, a. 4).

REFERENCIAS

Fuentes primarias

- TOMÁS DE AQUINO. *Summa Theologiae. Corpus Thomisticum*. <https://www.corpusthomicum.org/>
- TOMÁS DE AQUINO. *De Regno ad Regem Cypri*. Corpus Thomisticum. <https://www.corpusthomicum.org/>
- TOMÁS DE AQUINO. *In Ethicam Nicomacheam*. Corpus Thomisticum. <https://www.corpusthomicum.org/>
- TOMÁS DE AQUINO. *Commentum in Politicorum Aristotelis*. Corpus Thomisticum. <https://www.corpusthomicum.org/>
- TOMÁS DE AQUINO. *Super Evangelium S. Ioannis Lectura*. Corpus Thomisticum. <https://www.corpusthomicum.org/>
- TOMÁS DE AQUINO. *Super Epistolam ad Hebraeos Lectura*. Corpus Thomisticum. <https://www.corpusthomicum.org/>

Fuentes secundarias y contemporáneas

- AGUSTÍN DE HIPONA. (s. f.). *De civitate Dei* (libro XIX, cap. 13). The Latin Library. <https://www.thelatinlibrary.com/augustine/civ19.shtml>
- AVOLIO, B. J. Y GARDNER, W. L. (2005). Authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- BASS, B. M. Y RIGGIO, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K. Y HARRISON, D. A. (2005). Ethical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- FRANCISCO. (2015). *Laudato Si'*. Libreria Editrice Vaticana.
- FRANCISCO. (2020). *Fratelli tutti*. Libreria Editrice Vaticana.
- FREIRE, P. (1996). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI.
- FREIRE, P. (1998). *Pedagogy of Freedom: Ethics, Democracy, and Civic Courage* (M. B. Ramos, Trad.). Rowman & Littlefield.
- FULLAN, M. (2013). *Motion Leadership in Action*. Corwin.
- GREENLEAF, R. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center.
- HALLINGER, P. (2005). *Instructional leadership*. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- LARROSA, J. (2002). La experiencia y el saber de la experiencia. *Revista de Educación*, (333), 15-40.
- MACINTYRE, A. (1987). *After Virtue* (2.ª ed.). University of Notre Dame Press.
- MARITAIN, J. (1947). *Education at the Crossroads*. Yale University Press.
- NUCCI, L. (2017). Character education and moral education. *The Oxford Handbook of Moral Development*. Oxford University Press.
- ORŁOWSKI, P. (2023). Thomas Aquinas and contemporary leadership. *Studia Gdańskie*, (53), 155-168.
- RIBBLE, M. (2015). *Digital Citizenship in Schools*. ISTE.
- SCHLEICHER, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*. OECD Publishing.
- SPILLANE, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNING, T. Y PETERSON, S. (2008). Authentic leadership. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>