

# **CAPÍTULO VIII**

## **Metodología de emulación moral para el desarrollo del liderazgo**

Jorge López González, Alejandro Landero y Salvador Ortiz de Montellano  
*Universidad Francisco de Vitoria*

### **RESUMEN**

En este capítulo se presenta una propuesta metodológica denominada “lecciones de liderazgo” dirigida a estudiantes universitarios. La propuesta busca que el estudiante emule críticamente las lecciones positivas y rechace los antivalores o errores que detecte en el ejercicio del liderazgo, entendido éste como el acto humano de guiar a otros hacia un objetivo común. Esta metodología busca suscitar en el educando el deseo de ejercitar el liderazgo conforme a los valores y virtudes apreciados. La metodología propone que se seleccione un hecho que sirva de ejemplo moral de liderazgo y se identifiquen los siguientes elementos: el contexto y antecedentes, los agentes principales en el ejercicio del liderazgo, los problemas y desafíos implicados, las decisiones y acciones efectuadas por las personas implicadas así como las virtudes y competencias ejercitadas. Junto con la propuesta metodológica se ofrece, previamente, su fundamentación educativa y un modelo de educación en liderazgo que sirvan de base para la emulación de modelos en el ejercicio del liderazgo.

### **PALABRAS CLAVE**

Ejemplarismo moral, modelos, virtud, liderazgo, emulación.

**DOI:** <https://doi.org/10.14679/3743>

## 1. Introducción

La propuesta de Zagzebski (2010; 2017) denominada “exemplarist moral theory” (de ahora en adelante, EMT) ha suscitado un interesante debate sobre el papel de los modelos en el aprendizaje moral. Conforme a la EMT, el aprendizaje moral se realiza a partir de los ejemplares morales que admiramos y emulamos, tras reflexionar sobre ellos. Al observar en otras personas la vivencia de valores morales se suscitan sentimientos de elevación moral (Haidt, 2000; 2003) y admiración que, tras una reflexión, pueden ayudar a la fundamentación ética de la persona (Zagzebski, 2010; 2017). Las virtudes morales, según la EMT, son características que admiramos en una persona en cuanto modelo ejemplar. De este modo las personas fundamentan sus conceptos éticos y prácticas morales.

La EMT ha supuesto un impulso a la educación moral al poner en valor narraciones que aportan lecciones morales. Las narraciones revelan las cualidades admirables (o despreciables) de los personajes de forma que hablan directamente al corazón humano. Es bien conocido el impacto que tienen en la educación moral de los niños pero también tienen una gran influencia en la reflexión moral de los adultos (Gulliford et al., 2023).

Por otra parte, cabe mencionar que la EMT ha suscitado notables críticas sobre su epistemología y fundamentación filosófica, por ser susceptible de manipulación y adoctrinamiento (Brooks, et al., 2021; Carr, 2019; Croce, 2019; Kotsonis, 2020; 2023, Szutta, 2019). En todo caso, se reconoce la importancia y la inevitabilidad de la emulación de modelos ejemplares en el proceso educativo (Croce & Vaccarezza, 2017; Kristjánsson, 2006).

Más allá de la comprensión y uso que la EMT da a la ejemplaridad moral y en particular a la emulación, ésta puede considerarse no solo una emoción sino una virtud por la que la persona actúa en orden a un bien, a partir del ejemplo o valor positivo brindado por un modelo, lo cual reviste de importancia para la educación moral:

Understanding emulation, or emulousness, as a moral virtue is educationally salient because it provides a conceptual umbrella with which to explain and clarify the *whole process* through which one learns *both* virtuous emotion and virtuous action, that is, virtue, from moral role models (Henderson, 2023, p. 265).

La emulación, por tanto, puede ser considerada una virtud pero también una estrategia educativa por la cual se aprende de modelos ejemplares (Henderson, 2024). En este sentido, la emulación puede ser de gran valor de cara al aprendizaje de un liderazgo ético de acción positiva a partir de modelos ejemplares. La ejemplaridad moral de los directivos tiene un efecto relevante en la cultura de la organización cuando se realiza con autoridad legítimamente reconocida (Amaya, 2021). Los relatos sobre personas ejemplares tienen un peso importante sobre la cultura organizacional (p. ej. los relatos sobre quienes fundaron la empresa, su visión y cómo sobrellevaron las dificultades) pero más aún la experiencia directa de los empleados con relación a los valores y virtudes que aprecian en los directivos, extrayendo lecciones de lo que oyen y observan en su entorno (López González, 2000).

Este capítulo presenta una metodología didáctica denominada “lecciones de liderazgo”, desarrollada y aplicada para que los estudiantes universitarios reconozcan y emulen los ejemplos morales. Y que, de manera complementaria, rechacen los antivalores o errores que detecten en el ejercicio del liderazgo, entendido éste como el acto humano de guiar a otros hacia un objetivo común.

Antes de presentar, en la sección 4, los elementos de la metodología “lecciones de liderazgo” se presenta en la sección 2 la fundamentación educativa de esta metodología y en la sección 3 el modelo de educación en liderazgo. Estas dos secciones sirven de base para la adecuada aplicación de la propuesta metodológica. En la sección 5 se presentan algunas conclusiones y prospectiva sobre el uso de esta metodología.

## **2. Fundamentación educativa de la metodología de emulación moral**

La estrategia metodológica “lecciones de liderazgo” responde a la estrategia educativa de emulación moral. Siguiendo la tradición de la *paideia* griega –y en particular la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles (1985) –las acciones de las personas son modelos en cuanto que encarnan valores que suscitan la emulación en los demás. La emulación favorece la habituación o práctica, que en todo caso es imprescindible para el desarrollo de las virtudes y así lograr una vida plena.

La psicología social, por su parte, ofrece una fundamentación sobre las condiciones o modo en que se realiza el aprendizaje de modelos morales. Según las teorías de aprendizaje vicario y observacional (Bandura et al., 1963; Unger & Sann, 2023), las personas aprendemos al comprender lo que les ocurre a los demás, observando modelos –en ocasiones también textos complejos o ideas– e interiorizando el modo de comportarse. Aprendemos cómo llevar a cabo ciertas tareas pero también las actitudes y las reglas de comportamiento que utilizamos en nuevos contextos:

Most human behavior is learned by observation through modeling. By observing others, one forms rules of behavior, and on future occasions this coded information serves as guide for action (...) Much social learning is fostered by observing the actual performances of others and the consequences for them. However, a special virtue of modeling is that it can transmit simultaneously knowledge of wide applicability to vast numbers of people through the medium of symbolic models. By drawing on conceptions of behavior portrayed in words and images, observers can transcend the bounds of their immediate environment (Bandura, 1986, p. 47).

Este aprendizaje de modelos ejemplares se realiza en el seno de una comunidad. La pertenencia a un grupo y sus valores influye en la valoración que se hace de los comportamientos de los modelos morales (Telesca et al., 2024). Es importante aclarar que los alumnos no se limitan a imitar ciegamente el comportamiento de los modelos, sino que aprenden con flexibilidad de sus instrucciones y en colaboración con ellos, incluso infiriendo las intenciones de los demás (Tomasello et al., 1993). El proceso de valoración crítica lleva a identificar y buscar asumir algunas características de un modelo valorado positivamente, lo cual a su vez favorece la asunción de otros de sus atributos (Bandura, 1969). Se aprende así de los modelos, incluso los errores observados, de manera flexible (en función del contexto y motivación) para aplicarla en su propia vida (Meltzoff, 1995).

Cabe mencionar que también aprendemos a partir de la valoración del testimonio que otros nos dan, no solo de la imitación de modelos; testimonio referido a una verdad y un bien (o de un error o fallo) de otra persona que sirve como referente (López González & Fernández Espinosa, 2024). En ocasiones la valoración positiva nos lleva a la emulación y la valoración negativa al rechazo de lo que nos propone la otra persona. Sin embargo es común que nuestra valoración nos conduzca a una emulación limitada únicamente a ciertos atributos del modelo pero no de todos. Puede darse incluso un rechazo del modelo aun reconociendo y apreciando en él algunas virtudes. Escuchar un testimonio no es lo mismo que creer ciegamente en la palabra de otro; es un camino hacia la comprensión

moral que incluye un componente de captación cognitiva por parte de quienes reciben el testimonio. Tanto el que ofrece un testimonio como el que lo recibe deben realizar un trabajo epistémico (Croce, 2020).

Se emula no sólo a modelos excepcionales sino a personas relativamente ordinarias o con imperfecciones notorias, pero cuya vivencia de virtudes y valores se considera al alcance de las propias posibilidades (Han et al., 2017; Han & Graham, 2023). Se emula a/con los buenos amigos (cf. Aristóteles, 1985). Se aprenden lecciones de los compañeros con quienes se interactúa en el aula, de sus aciertos y de sus fallos. Los trabajos de los compañeros sirven de modelo para los propios trabajos y se emula a los compañeros que tienen mejor desempeño pero también a los que destacan por sus virtudes y valores morales. Los pares proporcionan modelos de conducta, expectativas, orientaciones y refuerzo del aprendizaje (Johnson & Johnson, 1999).

También la literatura y el arte pueden presentar ejemplos morales con la ventaja de una cierta distancia crítica entre el admirador y el admirado (Carr, 2019). En este sentido, las narraciones biográficas son un recurso valioso para el aprendizaje moral, siempre y cuando se distingan los modelos de las lecciones que se pueden aprender de ellos, incluyendo el aprendizaje de sus errores o limitaciones. Esto se aplica de manera particular en el ámbito del aprendizaje del liderazgo (Amaya, 2021).

En todo caso, es el propio estudiante el agente principal (no único) de su educación y por ello resulta relevante que asuma las riendas de su cultivo moral (Sanderse, 2023). Slote (2016) define el cultivo moral como un proceso intencional, consciente y reflexivo de un individuo que progresa moralmente a través de sus propios esfuerzos. Una vez observada la “lección” que ofrece el comportamiento del modelo, es necesario internalizar los valores que hacen deseable dicho comportamiento –y rechazar los antivalores– para aplicarlos a la propia vida, externalizándolos. Si esto no sucede, no se produce un aprendizaje moral. De esta manera, la emulación no se reduce a una simple imitación, sino que conduce a una apropiación personal.

### **3. Modelo de educación en liderazgo de acción positiva basado en virtudes**

Proponemos en este capítulo usar la emulación como estrategia educativa para educar moralmente en el liderazgo, lo cual justifica la elección de un modelo que conciba éticamente el liderazgo. A nuestro entender el ejercicio del liderazgo es inherentemente ético (Ciulla, 2004). Un “buen liderazgo” requiere competencia y virtud (Newstead et al., 2021).

#### *3.1. Modelo LID de educación en liderazgo*

La propuesta metodológica “lecciones de liderazgo” tiene como objetivo el aprendizaje del liderazgo, entendido éste como el acto de guiar a otros hacia un bien común (López et al., 2023). El modelo de educación en liderazgo que recomendamos para aplicar la metodología “lecciones de liderazgo” es el denominado LID, que se orienta al desarrollo de las virtudes y competencias personales asociadas al liderazgo (López González & Ortiz de Montellano, 2023).

Conforme a este modelo, al ejercer un buen liderazgo se despliegan numerosas virtudes y competencias que se pueden organizar en tres grandes ámbitos: comprensión de la realidad, relación con otros y dedicación a la tarea. En torno a estos tres ámbitos del modelo LID hemos establecido una serie de ejes educables competenciales que se muestran y definen en la tabla nº 1.

Tabla 1. Modelo LID de educación en liderazgo

Dominio educativo	Virtud cardinal vinculada	Facultades vinculadas	Virtud específica vinculada	Competencias personales	Descripción	
Comprensión de la realidad	Prudencia	Inteligencia	Juicio recto	Mirada	Ver la realidad tal cual es, sin distorsión	
				Deliberación	Ponderar acciones para la mejora	
				Visión de cambio	Imaginar y articular escenarios posibles	
Relación con otros	Justicia		Voluntad	Servicio	Inspiración	Inspira a otros hacia el bien común
					Armonización	Integrar la participación de los demás
					Acompañamiento	Iluminar y sostener a los demás en el camino
Dedicación a la tarea	Fortaleza y Templanza	Afectividad	Magnanimidad y humildad	Compromiso	Sostener en el tiempo los compromisos asumidos	
				Resiliencia	Mantenerse firme en las dificultades	
				Autodominio	Responder con ecuanimidad a los estímulos emocionales	

Fuente: López González et al. (2023).

Para educar en el liderazgo (y en general para educar en las virtudes) no basta identificar las facultades que entran en juego sino el dinamismo que existe entre ellas. La pedagogía o didáctica de las virtudes liderazgo depende del dinamismo de la acción humana que se traduce en tres verbos: despertar, descubrir y decidir. Despertar (el deseo de un bien), descubrir (el valor que implica y el camino para aplicarlo a la propia vida) y decidirse (a vivir la virtud en el ejercicio del liderazgo). Son tres momentos del dinamismo de la acción humana interrelacionados en el proceso educativo (González-Iglesias y Agejas-Esteban, 2019; López et al., 2023). El dinamismo de la educación en virtudes y también en liderazgo se basa en la capacidad de la razón y la voluntad para dirigir las acciones, intencionadamente, hacia un bien. La razón guía a la voluntad hacia la elección de acciones que conducen al fin último, mientras que la voluntad proporciona la energía, la motivación y la tenacidad necesarias para llevar a cabo esas acciones. La afectividad o sensibilidad son el disparador de la acción, al captar un valor en un objeto. Sin afectos, la acción humana no se iniciaría ni llegaría a término (López González, 2024).

Nuestra propuesta pedagógica tiene elementos en común con la de Kolb (2014) para quien el aprendizaje a partir de una experiencia que desencadena un proceso de reflexión y conceptualización en orden a una aplicación posterior. No basta haber tenido una “experiencia” de liderazgo para aprender liderazgo, hace falta una reflexión crítica sobre dicha experiencia que el docente, como también mentores, debe procurar (White et al., 2019). La reflexión es un elemento central del proceso de aprendizaje del liderazgo. A través de la reflexión personal e interpersonal captamos el significado de las experiencias vividas y el modo adecuado de relacionarnos con los demás.

Por último, podemos aplicar a la educación en liderazgo las recomendaciones generales de Chickering y Ganson (1987): 1) fomentar el contacto entre los estudiantes y el profesorado; 2) desarrollar la reciprocidad y la cooperación entre los estudiantes; 3) utilizar técnicas de aprendizaje activo; 4) proporcionar retroalimentación rápida; 5) hacer hincapié en el tiempo dedicado a la tarea; 6) comunicar expectativas elevadas; y 7) respetar los diversos talentos y formas de aprender.

### *3.2. Metodologías didácticas para educar en liderazgo*

Existen muchas metodologías didácticas para educar en liderazgo. Nuestra opción particular por una metodología de emulación moral a través de lecciones de liderazgo es compatible con otras metodologías como son las clases magistrales con explicaciones y discusiones, el uso de casos de estudio, el uso de informes, las actividades de aprendizaje servicio, metodologías de trabajo en equipo, metodología de aprendizaje basado en retos o proyectos, simulaciones y gamificaciones, actividades artísticas y performativas (Guthrie y Jenkins, 2018).

La elección metodológica depende del objetivo buscado en la sesión o curso. La metodología será adecuada cuando se ajusta al objetivo y circunstancias del curso. Es bastante común que se conciba la educación en liderazgo como un conjunto de actividades educativas (en ocasiones con un fuerte componente recreativo) en las que el alumno lleva a cabo experiencias interesantes de liderazgo. Sin embargo el resultado suele ser pobre y poco duradero. Como todo aprendizaje, para que sea significativo e incida en la vida de los alumnos, se requiere de la reflexión y aplicación a la propia vida.

La educación en liderazgo no se limita a lo que ocurre en el aula; las actividades co-curriculares y extracurriculares son muy recomendables para la educación en liderazgo porque permiten que el estudiante aprenda el liderazgo de otros pares, en otros contextos y situaciones, con otros modelos y apoyos (Guthrie y Jenkins, 2018). El uso de mentores puede potenciar la educación en liderazgo.

## **4. Elementos de la metodología de emulación “lecciones de liderazgo”**

A continuación explicaremos los elementos de nuestra propuesta metodológica de emulación de ejemplos morales que hemos denominado “lecciones de liderazgo”. Esta propuesta se dirige a estudiantes universitarios para que puedan apreciar, reflexionar y vivir las virtudes y valores mostrados en el ejercicio de liderazgo. Pero antes de explicar los elementos ofreceremos algunas pautas didácticas.

En primer lugar, conviene que el estudiante realice una experiencia educativa de emulación de ejemplos históricos que, como ya hemos dicho anteriormente, no es imitación ciega sino interiorización de los valores para una posterior aplicación o práctica virtuosa. “Los ejemplos históricos y de ficción pueden promover la reflexión y la transformación proporcionando una memoria moral y anclando las expectativas morales a través de los personajes que se presentan” (Gulliford et al., 2023, p. 697).

En segundo lugar, conviene considerar que el ejercicio del liderazgo es parte de un proyecto “biográfico”, nunca un hecho aislado. La persona que ejerce el liderazgo (como también el que lo emula) despliega las virtudes o vicios a lo largo de la vida. Las virtudes, por otra parte, no son hábitos aislados, sino que constituyen un entramado intencional que posibilita una vida buena. Este despliegue conforma una historia coherente, una “narrativa” que da identidad, que integra y explica las decisiones personales. Conocer suficientemente esta biografía resulta necesario para comprender el ejercicio del liderazgo.

En tercer lugar, conviene recuperar los elementos pedagógicos del modelo estándar de imitación de la antigüedad clásica (Warnick, 2009): 1) se presenta al alumno un acto excelente; 2) se describen las consecuencias que se derivan de un testimonio de vida excelente; 3) se plantea un reto operativo, en forma de conclusión. Ahora bien, para que los ejemplos resulten convincentes se requiere que resuenen con la historia que nos contamos a nosotros mismos sobre quiénes somos o quiénes podríamos llegar a ser, lo cual implica una adecuada pedagogía que tome en cuenta la receptividad y contexto del lector (Brooks et al., 2022; Gulliford et al., 2023; Warnick, 2009).

En cuarto lugar, para que la emulación de modelos sea eficaz, conviene: 1) proporcionar conocimientos de modo gradual y significativo (por ejemplo acerca del comportamiento del modelo); 2) promover el análisis, síntesis, reflexión y juicio sobre los conocimientos obtenidos (valores y contravalores apreciados en el modelo); 3) ayudar a examinarse y autoevaluarse sobre los propios conocimientos y acciones (contrastar los valores del modelo con la propia vida); 4) identificar las virtudes y competencias necesarias para desplegar las lecciones del modelo; 5) aplicar con intencionalidad y constancia los valores apreciados.

En quinto lugar, se recomienda que se explique al estudiante el objetivo que se pretende, en el contexto de una asignatura o actividad educativa, y que se le den nociones básicas sobre virtudes y valores morales. También nociones sobre el ejercicio de liderazgo y sus implicaciones éticas.

Por último, conviene contrastar los casos con las virtudes y competencias (o ejes educables) propuestos por el modelo LID de liderazgo de acción positiva, previamente presentado. Así mismo es recomendable tener presente el modelo pedagógico despertar, descubrir y decidir que se presentó en la sección 3.1: los pasos 1 y 2 son especialmente aptos para despertar afectivamente el deseo de un bien; los pasos 3 a 6 pueden ayudar a que el estudiante descubra, reflexione y profundice con su inteligencia en las lecciones de liderazgo; los dos últimos pasos conviene aprovecharlos para que el estudiante tome voluntaria y libremente las decisiones conforme a la verdad reconocida y afectivamente deseada.

A continuación, se presenta esquemáticamente los elementos o pasos de la propuesta metodológica “lecciones de liderazgo”. Es un esquema que puede ampliarse o reducirse en función de las circunstancias, objetivos y necesidades de los estudiantes.

4.1 Contexto y antecedentes: se presenta la situación o el problema; el escenario donde se desenvuelve el líder. Aquí se incluyen detalles como la historia de la organización, la industria, el entorno económico y cultural, y cualquier otra información relevante que ayude a entender el tiempo y el lugar en el que se desenvuelve la acción. Por ejemplo, si estudiamos las lecciones de liderazgo de Nelson Mandela conviene presentar la problemática del *apartheid* en Sudáfrica tras la independencia del país pero también los movimientos anticolonialistas que se fueron imponiendo a nivel internacional. También es parte del contexto y antecedentes la familia de Nelson Mandela y sus vínculos con la aristocracia tribal. El estudio del contexto puede servir para que resuene en la conciencia y afectividad del estudiante los problemas del mundo en el que vive.

4.2 Protagonista principal: se identifica al líder o personaje central del caso poniendo énfasis en aquello que sirva para despertar la emulación del estudiante. Se sugiere describir su rol en la organización, su historial profesional, y las cualidades de liderazgo que posee o necesita desarrollar. Es importante tener una comprensión biográfica general del protagonista. El caso de Mandela es apropiado

porque se cuenta con múltiples fuentes que narran su perfil biográfico, incluyendo sus cualidades pero también sus defectos. Es valioso que los estudiantes conozcan la formación académica y religiosa del protagonista, en nuestro caso Nelson Mandela, que resulta clave para entender sus ideas políticas y motivaciones. El rol de Mandela en la política sudafricana fue variando a lo largo del tiempo, participando en diversos partidos políticos y organizaciones. Puede ser interesante que se pregunte al estudiante cuáles son las cualidades o rasgos de personalidad (que no son propiamente virtudes) que caracterizan al protagonista. Al parecer Mandela era una persona reservada, que controlaba sus emociones; testarudo, vanidoso, y a la vez educado y cortés en su trato con los demás. Es útil que se pregunte el estudiante por la influencia de otras personas (p. ej. de Mahatma Gandhi o de su amigo Desmond Tutu) en sus ideas, en la forma de ejercer el liderazgo y en sus relaciones interpersonales.

4.3 Problemas y desafíos: se detallan los desafíos y problemas a los que se enfrenta el líder. Estos pueden ser estratégicos, operativos o éticos, entre otros. La clave está en entender el desafío que está en juego y cómo estos retos ponen a prueba el despliegue del liderazgo. En el caso de Mandela los problemas y desafíos fueron notables, no solo antes de alcanzar el poder político (sufriendo encarcelamiento por muchos años) sino una vez que alcanzó la presidencia de su país. Los enfrentamientos sociales y desconfianzas, por ejemplo, hacían peligrar su proyecto político. La presidencia de Mandela exigió un gobierno de unidad nacional que pudiera integrar no solo razas sino tribus muy diversas.

4.4 Decisiones y acciones: se examinan las decisiones tomadas por el líder y las acciones realizadas. Aquí se analiza no solo qué se hizo, sino también el proceso de toma de decisiones y la implementación de las acciones, junto con el equipo que le ayudó. Es importante mostrar que los cambios y decisiones realizados en el caso de Sudáfrica fueron obra de muchas personas, no solo de un presidente carismático. Conviene analizar las acciones que de hecho se tomaron y sus efectos, sin idealizarlas. Mandela es un personaje controvertido por algunas de sus decisiones, que fueron consideradas violentas e incluso terroristas, lo cual puede dar pie a un ejercicio de razonamiento moral.

4.5 Virtudes, competencias y límites: se destacan las virtudes, especificando además las competencias que resaltan en su liderazgo. También se pueden destacar algunos límites en su ejercicio del liderazgo. Este es el paso central: pasar de la persona y contexto a los comportamientos y virtudes que merecen la pena considerar a la luz del modelo LID. Se recomienda repasar en este momento las virtudes y competencias personales señaladas en la tabla 1, contrastándolas con las del protagonista: su prudencia, justicia, fortaleza y templanza que se concretan en una prudente mirada de la realidad, deliberación y visión del cambio posible; una relación con otros caracterizada por la capacidad de inspirar, armonizar los conflictos y acompañar a las personas; una dedicación a la tarea caracterizada por la resiliencia, autodominio y compromiso. Ciertamente Mandela destacó en muchas de estas competencias y virtudes pero con sus limitaciones y errores. Por ello no hablamos de una persona que sea modelo perfecto de liderazgo sino de lecciones que se pueden aprender de su estilo y ejecución de liderazgo. Es importante no idealizar a nadie pero tampoco demonizarlo. En el caso de Mandela es posible identificar defectos en el ejercicio del liderazgo más allá de lo que la

literatura o el cine proyecten sobre las virtudes de su persona en el ejercicio del liderazgo. El estudiante ha de aprender a reconocer lo bueno (y emularlo) y rechazar lo malo, incluso aprendiendo de los errores.

4.6 Resultados y consecuencias: se evalúan los resultados de las decisiones y acciones del líder. Esto puede incluir el impacto en la organización, en su institución o país y también el efecto que pudieron tener en su persona y/o trayectoria de vida. Muchas veces los resultados se manifiestan años más tarde. En el caso de Mandela hoy podemos identificar sus aciertos, a la luz de los efectos, con más claridad que en el momento en que tuvo que tomar ciertas decisiones. Puede ser interesante analizar el final de la vida de Nelson Mandela en que él mismo recapitula acerca de su trayectoria y logros, pero también de los fallos personales (p. ej. en su vida familiar). El bien común, fin del liderazgo, tiene que ver no solo con el bien que pudo alcanzar para su país sino para su familia y vida personal.

4.7 Análisis y reflexión: se invita a los estudiantes a analizar y reflexionar de cara a la toma de decisiones sobre el caso. Se discuten, desde distintas perspectivas, las cualidades, virtudes y competencias de liderazgo que nos transmite el caso. Se pide que esta reflexión lleve a la pregunta personal: ¿a mí qué me provoca esta lección de liderazgo? Es importante que el ejemplo de Mandela, por tomar un caso, se aplique a la propia vida del estudiante: a los problemas que debe enfrentarse (del propio país, de su comunidad o familia...) y a las decisiones que debe tomar (profesionales, personales, vocacionales...).

4.8 Conclusión: se trata de que el estudiante puede concluir qué ha aprendido del ejemplo de liderazgo de cara a su propia vida: p.ej. qué se desea emular del testimonio de Mandela, qué lecciones ha aprendido de él, de sus aciertos y de sus errores. Es importante que las decisiones estén fundamentadas en la verdad reconocida y motivadas por un deseo del bien.

## 5. Conclusiones y prospectiva

La propuesta metodológica “lecciones de liderazgo” aquí presentada es una herramienta que puede ayudar a la educación moral en liderazgo. La educación en el liderazgo resulta hoy más relevante, si cabe, que antaño: se requiere educar en un buen liderazgo, despertar el deseo de ejercer un liderazgo al servicio de los demás. Aprendizaje dirigido a todas las personas, pues todos estamos llamados a ejercer el liderazgo en alguna medida y circunstancia. Y a todos nos corresponde evitar –e incluso enfrentar– los malos liderazgos que pueden ser tóxicos o al menos inconvenientes para el grupo.

Esta propuesta metodológica conviene que se aplique en el marco de un modelo educativo de educación moral en liderazgo, para lo cual hemos ofrecido una fundamentación y explicación, con recomendaciones pedagógicas.

Así mismo, conviene documentar las experiencias de aplicación para ir mejorando la metodología. También conviene ir afinando el esquema de elementos a incluir así como el uso de otras herramientas pedagógicas como son: 1) un adecuado sistema de evaluación coherente con el propósito educativo de manera que tanto el alumno como el profesor identifiquen mejor el aprendizaje, 2) materiales didácticos complementarios para que el alumno comprenda la ética inherente al liderazgo.

Los profesores son un elemento clave en la educación moral y han de reflexionar sobre la ejemplaridad moral que inevitablemente promueven en su enseñanza, y por tanto han de reflexionar sobre qué virtudes quieren modelar (Sanderse, 2013). En todo caso, ha de respetarse la libertad de los estudiantes como agentes responsables de su propia formación, evitando el adoctrinamiento o la manipulación, aunque sea con supuestas buenas intenciones.

Por último, también es bueno que se promueva la emulación entre los mismos compañeros: una buena didáctica del liderazgo puede ayudar a que los estudiantes sepan aprender, unos de otros, lecciones de liderazgo. Ya sea en el aula o fuera de ella, el ejemplo de compañeros cercanos puede ser causa de emulación. El docente ha de propiciar este tipo de experiencias y ayudar a identificarlas por parte de los alumnos en orden al desarrollo de su buen liderazgo.

## Referencias

- Amaya, A. (2021). Exemplarism, Virtue, and Ethical Leadership in International Organizations. In G. Vasconcelos y M. Varaki (Eds.), *Ethical Leadership in International Organizations*, (pp. 101-128). Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4238956>
- Aristóteles. (1985). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. Gredos.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 213-262). Rand McNally & Company.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Pearson.
- Bandura, A., Ross, D. y Ross, S. A. (1963). Vicarious reinforcement and imitative learning. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(6), 601.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>
- Brooks, E., Coates, O. y Gulliford, L. (2022). The use of biographical narratives in exemplarist moral education. *Journal of Moral Education*, 53(1), 176-194. <https://doi.org/10.1080/03057240.2021.1964451>
- Carr, D. (2019). Moral exemplification in narrative literature and art. *Journal of Moral Education*, 48(3), 358-368. <https://doi.org/10.1080/03057240.2018.1463201>
- Chickering, A. W. y Gamson, Z. F. (1987). Seven principles for good practice in undergraduate education. *AAHE bulletin*, 3-7. <https://eric.ed.gov/?id=ed282491>
- Ciulla, J. B. (2004). *What is good leadership?* Center for public leadership. <http://hdl.handle.net/1721.1/55929>
- Croce, M. (2019). Exemplarism in moral education: Problems with applicability and indoctrination. *Journal of Moral Education*, 48, 291-302. <https://doi.org/10.1080/03057240.2019.1579086>
- Croce, M. (2020). Moral exemplars in education: A liberal account. *Ethics and Education*, 15(2), 186-199. <https://doi.org/10.1080/17449642.2020.1731658>
- Croce, M. y Vaccarezza, M. S. (2017). Educating through exemplars: Alternative paths to virtue. *Theory and Research in Education*, 15(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1477878517695903>
- González-Iglesias, S. y Agejas-Esteban J. A. (2019). Un modelo pedagógico universitario renovado conforme a la razón ampliada. En M. Lacalle (Coord.), *Diálogo entre*

- ciencias, la filosofía y la teología. II Congreso Razón Abierta* (pp. 75-90). Editorial Universidad Francisco de Vitoria.
- Gulliford, L., Brooks, E. y Coates, O. (2023). Symposium Introduction: The Pedagogical Potential of Exemplar Narratives in Moral Development and Moral Education. *Educational Theory*, 73(5), 692-709. <https://doi.org/10.1111/edth.12599>
- Guthrie, K. L. y Jenkins, D. M. (2018). *The role of leadership educators: Transforming learning*. Information Age Publishing.
- Kotsonis, A. (2020). On the limitations of moral exemplarism: Socio-cultural values and gender. *Ethical Theory and Moral Practice*, 23(1), 223-235. <https://doi.org/10.1007/s10677-020-10061-8>
- Kotsonis, A. (2023). Moral exemplarism as a powerful indoctrinating tool. *The Journal of Value Inquiry*, 57(4), 593-605. <https://doi.org/10.1007/s10790-021-09844-8>
- Haidt, J. (2000). The positive emotion of elevation. *Prevention & Treatment*, 3(1), 1-5. <https://doi.org/10.1037/1522-3736.3.1.33c>
- Haidt, J. (2003). Elevation and the positive psychology of morality. En C. L. M. Keyes y J. Haidt, *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 275-289). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-012>
- Han, H., Kim, J., Jeong, C. y Cohen, G. L. (2017). Attainable and relevant moral exemplars are more effective than extraordinary exemplars in promoting voluntary service engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, 283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00283>
- Han, H. y Graham, M. (2023). Considerations for Effective Use of Moral Exemplars in Education: Based on the Self-Determination Theory and Data Syntheses. [Preprint]. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/n6mkp>
- Henderson, E. (2023). Entangled phronesis and the four causes of emulation: Developmental insights into role modelling. *Theory and Research in Education*, 21(3), 264-283. <https://doi.org/10.1177/14778785231203104>
- Henderson, E. (2024). The educational salience of emulation as a moral virtue. *Journal of Moral Education*, 53(1), 73-88. <https://doi.org/10.1080/03057240.2022.2130882>
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1999). *Aprender juntos y solos*. Aique <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/30/30JOHNSON-David-JOHNSON-Roger-Apendice.pdf>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kristjánsson, K. (2006). Emulation and the use of role models in moral education. *Journal of Moral Education*, 35(1), 37-49. <https://doi.org/10.1080/03057240500495278>
- López González, J. (2000). *Reingeniería de negocios y cultura organizacional. Estudio de caso*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Anáhuac del Sur.
- López González, J. (2024). Dynamism of human action as a key to understanding virtue education. *International Studies in Catholic Education*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/19422539.2024.2363317>
- López González, J. y Fernández Espinosa, V. (marzo, 2024). *Testimonio, ejemplaridad y educación moral*. Ponencia presentada en el International workshop on Linda Zagzebski, Valencia, España.
- López, J. y Ortiz de Montellano, S. (2023). Modelo de educación para el liderazgo de acción positiva. En J. López, N. Picazo y E. Martínez (Eds.), *El liderazgo de acción positiva* (pp. 127-140). Octaedro.

- López González, J., Fernández Espinosa, V. y Ortiz de Montellano, S. (2023). A virtue-based model of leadership education. *Journal of Moral Education*, 53(3), 433-449. <https://doi.org/10.1080/03057240.2023.2218058>
- Meltzoff, A. N. (1995). Understanding the intentions of others: re-enactment of intended acts by 18-month-old children. *Developmental psychology*, 31(5), 838-850. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.31.5.838>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. y Martin, A. (2021). We don't need more leaders—we need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Sanderse, W. (2013). The meaning of role modelling in moral and character education. *Journal of Moral education*, 42(1), 28-42. <http://dx.doi.org/10.1080/03057240.2012.690727>
- Sanderse, W. (2023). Adolescents' moral self-cultivation through emulation: Implications for modelling in moral education. *Journal of Moral Education*, 53(1), 139-156. <https://doi.org/10.1080/03057240.2023.2236314>
- Slote, M. (2016). Moral self-cultivation East and West: A critique. *Journal of Moral Education*, 45(2), 192-206. <https://doi.org/10.1080/03057240.2016.1174674>
- Szutta, N. (2019). Exemplarist moral theory—some pros and cons. *Journal of Moral Education*, 48(3), 280-290. <https://doi.org/10.1080/03057240.2019.1589435>
- Telesca, G., Rullo, M. y Pagliaro, S. (2024). To be (or not to be) elevated? Group membership, moral models, and prosocial behavior. *The Journal of Positive Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.232244>
- Tomasello, M., Kruger, A. C. y Ratner, H. H. (1993). Cultural learning. *Behavioral and brain sciences*, 16(3), 495-511. <https://core.ac.uk/reader/85220180>
- Unger, F. y Sann, U. (2023). Promoting self-determination and motivation as leadership skills: A didactics to strengthen autonomy support and the importance of role models in social work management education. In M. Arnold (Ed.), *Handbook of applied teaching and learning in social work management education: Theories, methods, and practices in higher education* (pp. 309-337). Springer Nature Switzerland AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-18038-5\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-18038-5_16)
- Warnick, B. R. (2009). *Imitation and education: A philosophical inquiry into learning by example*. State University of New York Press. [84.pdf.pdf\(ethernet.edu.et\)](84.pdf.pdf(ethernet.edu.et))
- White, J. M. V., Guthrie, K. L. y Torres, M. (2019). *Thinking to transform: Reflection in leadership learning*. Information Age Publishing.
- Zagzebski, L. (2017). *Exemplarist moral theory*. Oxford University Press.