

TRAS LAS HUELLAS DE SÓCRATES: REFLEXIONES SOBRE LA EJEMPLARIDAD Y LA EDUCACIÓN DEL CARÁCTER

SARA MARTÍNEZ MARES

JUAN LUIS FUENTES

(Editores)



DYKINSON EBOOK

unir

LA UNIVERSIDAD
EN INTERNET

TRAS LAS HUELLAS DE SÓCRATES: REFLEXIONES SOBRE LA EJEMPLARIDAD Y LA EDUCACIÓN DEL CARÁCTER

SARA MARTÍNEZ MARES
JUAN LUIS FUENTES
(Editores)

ÁNGEL ALEIXANDRE BLASCO
ANA BELÉN ÁLVAREZ HAYA
AMPARO AYGÜES CEJALVO
SARA CARBALLEDA
INMACULADA CUQUERELLA MADOZ
DANIEL DOYLE SÁNCHEZ
ALICIA ENCÍO
JUAN LUIS FUENTES
SANTIAGO ALFONSO LÓPEZ NAVIA
JESÚS IBÁÑEZ PÉREZ
ALEJANDRO LANDERO

JORGE LÓPEZ GONZÁLEZ
MIRIAM MARTÍNEZ MARES
SARA MARTÍNEZ MARES
SALVADOR ORTIZ DE MONTELLANO
JOSÉ MANUEL PAGÁN AGULLÓ
GUADALUPE PÉREZ TORREGROSA
GRACIA PRATS-AROLAS
ANA RISCO LÁZARO
MIQUEL SOLANS
MARIA SILVIA VACCAREZZA

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407.

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

© Los autores

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-1070-903-4
DOI: <https://doi.org/10.14679/3735>

Maquetación:

Realizada por los autores

Agradecimientos

A las personas que han ayudado a que este proyecto se lleve adelante: María José Salar, Santi Julián, Silvia Moya y Bosco Corrales.

Al apoyo institucional de la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica de Valencia, por hacer posible la transferencia de conocimientos en esta línea de investigación.

Al Vicerrectorado de Transferencia de la Universidad Internacional de La Rioja, por su generosa financiación de este libro.

A todos los autores y autoras que han sumado sus ideas y entregado su tiempo para la escritura de los textos que hemos tenido el privilegio de reunir en este libro y ofrecer a los educadores de distintas etapas educativas.

“Y en verdad que podría tal vez decirme alguien: «¿No te avergüenzas, Sócrates, de haber observado una conducta tal, que ahora te pone en peligro de muerte?» A ese yo le replicaría con toda razón: «Estás en un error, amigo mío, si crees que un hombre que valga algo, por poco que sea, ha de pararse a considerar los riesgos de muerte, y no ha de considerar solamente, cuando obra, si lo que hace es justo o no lo es o si es propio de un hombre bueno o de un hombre malo»”.

Platón (ed. 1990). Apología, en *Obras completas*. Aguilar. 26e-28c

In memoriam

A todas aquellas personas que perdieron la vida en poblaciones valencianas en 29 de octubre de 2024. A quienes las recordarán por haber ayudado a construir sus vidas y a formar parte de su historia, aunque el dolor evoque la pregunta desgarradora de la pérdida de un amigo: «¿Adónde podía huir mi corazón que huiese de mi corazón?» (Agustín, *Confesiones*, IV, 7).

A ti, porque sí que “llegaste a tiempo” a por tu madre, puesto que has contribuido a que ella tenga un sentido y haya vivido una vida.

A todas aquellas personas que sintieron una oscuridad y soledad aterradoras el miércoles 30 de octubre de 2024 en las localidades valencianas y en otras cercanas, porque ese día no hubo ayuda, no se supo ver la magnitud de la tragedia.

A todas aquellas personas que empiezan de nuevo, porque hacen suyo lo más excelente de las capacidades humanas, “la de transmutar una tragedia personal en un triunfo” (Frankl en *El hombre doliente*); para aquellos que podrán decir “mis bienes se han hundido, pero esto no me ha hundido a mí”.

A todas aquellas personas que siguen adelante porque el amor les empuja a hacerlo, porque hacen suya la frase del *Cantar de los Cantares* “Es fuerte el amor como la muerte (...) Grandes aguas no pueden apagar el amor, ni los ríos anegararlo” (Ct, 8, 6.7).

A todas aquellas personas que han escuchado sin dilación el antiguo grito de los débiles expresado en el libro del *Génesis*: “se oye la sangre de tu hermano clamar a mí desde el suelo” (Gn, 4, 10). A todas las personas que han hecho ríos, ríos humanos que muestra que sigue vivo el sentimiento de humanidad y de esperanza, porque encarnan dichos de antiguos filósofos y místicos “La adversidad es ocasión de virtud” (Séneca); “...y la luz brilla en las tinieblas, y las tinieblas no la vencieron” (Jn, 1, 5).

A todas aquellas personas que transforman en bien las corrientes aplastantes del mal, porque no desisten en “volver a hacer por amor lo que hace la gravedad” y porque muestran que: “la pendiente de la naturaleza propici[a] la subida hacia el bien” (Simone Weil en *La gravedad y la gracia*, 2002, p. 183).

A todas aquellas personas que hacen suya, a día de hoy, la frase de Hamlet: «Los tiempos están confusos. Oh, maldita desgracia, que haya nacido yo para ponerlos en orden», porque con sus capacidades materiales, personales o profesionales, ponen orden en el campo de batalla y recorren largas distancias para paliar el sufrimiento.

A todas aquellas personas cuya compasión habla al resto del mundo y dice que no somos sólo materia, números y álgebra, sino que, como “Electra, la hija de un rey poderoso, reducida a esclavitud, con la esperanza puesta sólo en su hermano, encuentra a un joven que le anuncia la muerte del hermano –y en el momento más rotundo de su desamparo, se descubre que ese joven es su hermano”. Como María Magdalena, desesperada igualmente al no encontrar el cadáver de su maestro, y detiene a un desconocido “jardinero” para preguntarle, siendo ese jardinero su mismo Maestro... Para todos los que ayudan a “reconocer al hermano en un desconocido”, porque es también “reconocer a Dios en el universo” (Weil en *La gravedad y la gracia*, 2002, p. 167).

A todas aquellas personas ejemplares, a “los santos de la puerta de al lado” (Papa Francisco), a todos aquellos que responden ante lo trágico de manera virtuosa y nunca han sido reconocidos, porque “¿cuándo te vimos hambriento y te dimos de comer, o sediento y te dimos de beber? ¿Cuándo te vimos forastero y te acogimos, o desnudo y te

vestimos? ¿Cuándo te vimos enfermo o en la cárcel, y acudimos a ti?” (Mt, 25, 37-39), y no lo saben, ni tampoco necesitan darle importancia, sólo lo hacen.

A todas aquellas personas que se resisten a posicionarse del lado de una lectura partidista, divisoria y polarizada. “Leemos las opiniones sugeridas por la gravedad”, decía de nuevo Simone Weil, esto es, desde el “papel preponderante de las pasiones [que uno salga bien parado] y del conformismo social [forzar a una opinión mayoritaria]”. A todas aquellas personas que se esmeran en “prestan atención a la realidad”, en otras palabras, ver que el sufrimiento no tiene color político. El samaritano es quien ayuda al judío herido: en la colectividad, enemigos, en lo particular, en el rostro del otro, prójimos.

A todos aquellos que necesitan denunciar la injusticia aunque no pretendan aumentar el círculo del odio, porque es legítimo pedir cuentas, como cuando ordena el sumo sacerdote golpear a Pablo en la boca tras una denuncia legítima y no se limitó a sufrir en silencio el ultraje, sino que respondió al pontífice: «Y a ti te golpeará Dios, muro blanqueado! ¿Y tú, que estás sentado para juzgarme según la ley, me mandas golpear contra la ley?» (Act, 23, 2 s).

Permítannos una aparente dedicación paradójica. A todas aquellas personas que, como último viso de esperanza, puedan dejarse llevar incluso por el ejemplo de Aquiles, a quien Apolo describe ante los dioses como “pernicioso, el cual concibe pensamientos no razonables, tiene en su pecho un ánimo inflexible y medita cosas feroces, (...) espíritu soberbio, se encamina a los rebaños de los hombres para aderezarse un festín (...) perdió Aquiles la piedad y ni siquiera conserva el pudor”. Aquiles tenía el cadáver de Héctor ya 9 días sin sepultar, una trasgresión impía y cruel que cometió dominado por la venganza; no obstante lo iracundo que pudo llegar a ser, ante la súplica del viejo rey Príamo, padre de Héctor, que fue a escondidas a pedirle el cadáver de su hijo diciéndole “respeta a los dioses, Aquiles, y apiádate de mí, acordándote de tu padre” (*Ilíada*, XXIV). Aquiles lo admiró y lloraron juntos acordándose cada uno de sus muertos, devolviéndole el cadáver de Héctor tras pagar su rescate (esto es, le deja honrar al cadáver).

También a todas aquellas personas que intentan sacar tajada del sufrimiento, porque “el mal ejemplo absuelve, el bueno condena” (Gomá en *Universal concreto*), porque vemos buenos ejemplos constantemente, porque los testigos permanecen aquí, en el lugar donde ocurre lo trágico y no sólo en los medios de comunicación, y porque el tiempo pondrá todo en su lugar.

Índice

PRÓLOGO	13
José Manuel Pagán Agulló	
Capítulo I. A vueltas con la ejemplaridad: por qué la educación moral debería tomarla en cuenta.....	15
Sara Martínez Mares - Juan Luis Fuentes	
PRIMERA PARTE. Claves actuales para la orientación del profesorado	
Capítulo II. La ausencia de referentes en la educación. Origen, desafíos y vías de respuesta ante la emergencia educativa actual	35
Ana Risco Lázaro	
Capítulo III. The walking teacher: saints, heroes, and sages ‘in potential’	51
Alicia Encío	
Capítulo IV. Testimony, exemplarity and moral education	65
Jorge López González	
SEGUNDA PARTE. Teorías filosóficas y psicopedagógicas fundamentales en la ejemplaridad y el liderazgo	
Capítulo V. Reflexiones para una ética de las virtudes personalista: la Psicología Positiva y la Teoría del Ejemplarismo Moral a la luz de la antropología de K. Wojtyla.....	79
Jesús Ibáñez Pérez	
Capítulo VI. La <i>relación interpersonal</i> , camino para la educación moral	95
Miriam Martínez Mares	
Capítulo VII. Ética del liderazgo en el pensamiento de Joanne B. Ciulla: Una reflexión en torno a la ejemplaridad moral del buen líder.....	109
Sara Carballeda	
Capítulo VIII. Metodología de emulación moral para el desarrollo del liderazgo	123
Jorge López González, Alejandro Landero y Salvador Ortiz de Montellano	

TERCERA PARTE. Filosofías de la ejemplaridad: El camino abierto por las escuelas de la antigüedad

Capítulo IX.	Imitando a Sócrates. El ejemplarismo socrático en Aristófanes, Jenofonte y Platón	137
	Miquel Solans	
Capítulo X.	Perfección y humanidad del sabio estoico.....	153
	Daniel Doyle Sánchez	
Capítulo XI.	La mártir Vibia Perpetua (s. III A. D.): <i>exemplum fidei</i>	169
	Ángel Aleixandre Blasco	
Capítulo XII.	Caminos hacia el florecimiento: antiguos modelos de vida ejemplar.....	183
	Maria Silvia Vaccarezza	

CUARTA PARTE. Desarrollo moral a través de narrativas y obras artísticas de diversa índole

Capítulo XIII.	Ejemplaridad moral y fragilidad en los hermanos Dardenne. <i>Tori y Lokita</i> (2022), paradigma del cine que educa la mirada y distingue entre modelos imitables	197
	Amparo Aygües Cejalvo	
Capítulo XIV.	Ejemplares morales en el cine de Capra. El papel de la mujer en <i>It's a Wonderful Life</i>	211
	Gracia Prats-Arolas	
Capítulo XV.	Acciones históricas ejemplares. Referentes para la educación secundaria	227
	Guadalupe Pérez Torregrosa	
Capítulo XVI.	“Anda con sabios y te harás sabio”. Conocerse y reconocerse en el ejemplo a través de las narraciones bíblicas	237
	Ana Belén Álvarez Haya	
Capítulo XVII,	Meursault o el martirio de un asesino.....	250
	Inmaculada Cuquerella Madoz	
EPÍLOGO	262
	Santiago Alfonso López Navia	

CAPÍTULO VII

Ética del liderazgo en el pensamiento de Joanne B. Ciulla: Una reflexión en torno a la ejemplaridad moral del buen líder

Sara Carballada

Escuela de doctorado. Universidad Católica de Valencia, San Vicente Mártir

RESUMEN

La propuesta de Joanne B. Ciulla resulta pionera dentro de los estudios del liderazgo al vincular la ética con el liderazgo de manera intrínseca. La autora reformula la pregunta tradicional de la literatura del liderazgo de “¿qué es el liderazgo?” por “¿qué es un buen liderazgo?”. El texto se centra en explorar la noción del buen líder y su relación con la ejemplaridad moral teniendo el pensamiento de Joanne B. Ciulla como hilo conductor. Para ello se emplea como recurso la triada de *rol models* –héroe, santo y sabio– sobre los que Linda Zagzebski asienta su teoría de ejemplaridad moral. De cada una de las narraciones sobre las figuras ejemplares que presenta Zagzebski se identifican tres cuestiones derivadas que se prestan a trasladarse a la reflexión de la ejemplaridad moral del buen líder. De la primera dimensión del análisis se infiere que el buen líder puede realizar o no hazañas heroicas, pero ante todo es integro moralmente, de ahí que no haya que conformarse con mínimos morales. De la segunda se deduce que la caridad es un buen estándar para los liderazgos éticos, pero entraña dinámicas morales muy particulares que afectan especialmente a los líderes de organizaciones sin ánimo de lucro. Por último, la tercera lleva a concluir que la competencia del líder es determinante en la consecución de resultados éticos, y aunque la suerte moral puede influir, hay que poner en valor a los líderes juiciosos.

PALABRAS CLAVE

Ciulla, liderazgo, ética, ejemplaridad moral

DOI: <https://doi.org/10.14679/3742>

1. Introducción

Los académicos y profesionales del liderazgo han mostrado una clara propensión a establecer agrupaciones de rasgos y comportamientos en tipos ideales de liderazgo. (Ciulla, 2014). De igual modo, se observa una preocupación por el problema definitorio del concepto, algunos incluso creen que no puede haber un progreso notable en la investigación sobre la materia hasta que no se dé un consenso en lo relativo a la definición del liderazgo (Ciulla, 2018).

Para ilustrar mejor de lo que hablamos, mencionaremos la recopilación de 221 definiciones sobre liderazgo que realizó Joseph C. Rost recogidas a lo largo de un periodo de 75 años. Rost (1991) es de aquellos que piensan que la investigación sobre liderazgo no ha logrado importantes avances y que, a menos que logre una definición consensuada, esto seguirá siendo así.

Ahora bien, si observamos detenidamente las aportaciones que han ido surgiendo las últimas décadas, podemos advertir que la mayoría orbita en torno a las mismas coordenadas: el liderazgo trata sobre una o varias personas que de alguna manera mueven a otras hacer algo (Ciulla, 2018). La diferencia radica en cómo llevan esto a cabo. De lo que se puede inferir que, tal vez, no estemos haciendo la pregunta adecuada.

Ahora veamos, en los últimos tiempos esa ambigüedad que ha caracterizado al concepto desde su propia génesis ha desembocado en una preocupación mayor por identificar a líderes reales de pseudo-líderes (Ciulla, 2014). Adelantamos que el elemento discriminatorio por excelencia parece ser la ética.

Sin ir más lejos, el propio Burns (1978), teorizó en su momento que el liderazgo transformador solo puede serlo si implica un proceso de mejora moral que involucre tanto al líder, como a sus seguidores. Por su parte, Bass afirma que solo los líderes éticos son líderes transformacionales auténticos, mientras que a los líderes noéticos los denomina líderes pseudo-transformacionales (Bass y Steidlmeier, 1999).

Todo lo cual lleva a Joanne B. Ciulla, considerada la fundadora y gran exponente de la disciplina de la ética del liderazgo, a defender que la confusión no viene tanto del problema definitorio, sino que más bien nos preguntamos cómo deberían de ser los líderes para ganarse su condición de tales.

En otras palabras, lo que tradicionalmente se ha planteado como un problema descriptivo es en realidad un problema normativo (Ciulla, 2019). Brevemente, Ciulla reformula la pregunta del liderazgo y sostiene que la cuestión última es ¿qué es un buen líder? A lo que la autora responderá que un buen líder es aquel que conjuga ética y eficacia. Su propuesta es meritoria en el vasto campo de la literatura sobre el liderazgo en tanto que pone en relación el liderazgo con la ética más allá de un enfoque meramente intuitivo. Y para ello presenta una aproximación teórica integral sobre la consistencia del elemento moral que se deviene de la noción de líder.

El propósito del presente capítulo, por tanto, es plantear una reflexión sobre la dimensión ética del liderazgo de la mano de Joanne B. Ciulla y, en concreto, la discusión se dirige hacia los buenos líderes y su vinculación con la ejemplaridad moral.

2. Ética del liderazgo

Considera Ciulla (2020a) que los filósofos son un poco como exploradores que nunca llegan realmente a su destino y, que, en cambio, se encuentran ahí por el viaje en sí y las cosas que descubren durante el proceso. En efecto, de alguna manera la búsqueda de la ética que ha marcado la trayectoria de esta reputada académica estadounidense desembocó en un afortunado hallazgo. Hablamos de un vacío en la literatura científica

especializada relativo a que, aun otorgando un rol central a la ética en la práctica del liderazgo, el tema apenas ha sido tratado de forma sistemática y continuada (1995).

Existe una cantidad ingente de literatura que consiste en investigaciones sobre liderazgo transformacional (Bass, 1985) liderazgo transformador (Burns, 1978), liderazgo de servicio (Greenleaf, 2002) o liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005). Y, si bien es cierto que en la mayoría de estos trabajos se puede encontrar desde frases, párrafos, páginas, hasta incluso capítulos enteros sobre integridad y valores éticos, el tratamiento no ha dejado de ser fragmentado (Ciulla, 1995).

Desde una perspectiva filosófica, el concepto de liderazgo ético ha estado asociado a un cierto batiburrillo de ideas (Ciulla, 2014). Así, es frecuente el formato de estudios empíricos sustentados en cuestionarios, como el de Brown, Treviño y Harrison (2005) que abordan tanto cuestiones sobre comportamientos directivos, como otras de índole de evaluaciones morales personales. En los últimos años, pese a que la investigación en torno al liderazgo y su conjunción ética ha ganado atención y complejidad, Brown y Treviño (2016) se refieren al liderazgo ético como un constructo emergente.

Por no hablar de que los estudios más referenciados son aquellos fundamentados en cuestionarios y encuestas, sin tener demasiado en cuenta las limitaciones a la hora de expresar las teorías que subyacen a las respuestas o la filtración de atribuciones sobre la noción particular de la idea de líder (Ciulla, 2014).

Al efecto de tratar de paliar esa inconsistencia, la investigación de Ciulla (1995) se centra en un principio en mapear el campo todavía poco explorado de la ética del liderazgo estableciendo una base filosófica. De hecho, el argumento precursor de la autora que le sirve, no solo para problematizar la literatura referente al liderazgo de la época, sino también para fundamentar la pertinencia de que la ética del liderazgo cuente con un campo de estudio propio y reconocido, consiste en defender que una mayor comprensión de la parte de la ética en el liderazgo mejoraría los estudios de liderazgo-

Así, tras estudiar los desafíos éticos clave que son distintivos de las personas en roles de liderazgo, la conclusión principal de Ciulla (1995) es que el desafío general del liderazgo y, lo que al mismo tiempo constituye el marco para la ética del liderazgo, consiste en comprender y navegar la relación entre ética y eficacia.

Su razonamiento parte de la premisa de que, en el liderazgo, la moralidad o la inmoralidad se ven magnificadas, por lo que el estudio de la ética se torna todavía más fundamental si cabe (1995). Hay que tener en cuenta que el papel del líder es único en el sentido de que su competencia e incompetencia beneficia o perjudica potencialmente a otros. Es más, llega a firmar que, desde el punto de vista ético, ser un líder ético e incompetente puede ser tan malo como ser un líder competente y poco ético.

A causa de indagar en la mencionada relación dialéctica entre ética y eficacia, Ciulla (2018) descubre que lo que se suele plantear como un problema descriptivo es realmente una cuestión normativa, y de ahí deriva lo que la autora conceptualiza y bautiza como el dilema de Hitler. Los académicos tradicionalmente se han preocupado por construir una definición definitiva del concepto de liderazgo, lo que los ha llevado a hacerse la pregunta equivocada, si bien ello mismo les ha conducido inadvertidamente a intentar responder la pregunta correcta. Y de esta confusión a la que la autora hace referencia deriva el concepto clave del dilema de Hitler.

Consideremos ahora la pregunta de ¿fue Hitler un líder? De acuerdo con las posiciones moralmente no restrictivas, Hitler –al margen de su inmoralidad– era un líder, tal vez incluso un gran líder. Otros, contrariamente, argumentarían que los victimarios y tiranos no pueden ser considerados líderes (Ciulla, 1995). He ahí el dilema.

En resumidas cuentas, lo que la autora propone para contribuir a resolver ciertas deficiencias de los estudios de liderazgo consiste básicamente en reformular la pregunta

de “¿qué es el liderazgo?” por “¿qué es un buen liderazgo?”. De esta manera, al incluir el término “bueno”, la atención no solo se concentra en la competencia, sino también en la ética, lo que al mismo tiempo sirve para desactivar el comentado dilema.

En realidad, la ética de liderazgo que nos presenta Ciulla se erige como una suerte de paraguas que abarca gran parte de los retos éticos que enfrenta la humanidad. Razón por la cual, y en línea con la tesis de Marco (2000) de que “el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; antes al contrario, emerge como una necesidad” (p. 13), se estima oportuno aprovechar las potencialidades del pensamiento de Ciulla para repensar ciertos aspectos relacionados con el cariz moral del liderazgo.

3. Liderazgo y ejemplaridad moral

¿Será lo mismo que lideren individuos inmorales que individuos ejemplares? La respuesta evidente es que no, pero conviene echar la vista atrás para poder avanzar en la reflexión hacia la dirección correcta.

La inquietud intelectual por contemplar el liderazgo desde un plano moral tiene unos orígenes atávicos. Si bien se considera que las teorías de liderazgo formales no se inauguraron hasta mediados del siglo XIX de la mano de Thomas Carlyle (1893), las vinculaciones con el pensamiento antiguo son evidentes en la medida en que pueden considerarse concepciones predecesoras esenciales para sentar las bases sobre las que más adelante se articularían las contribuciones teóricas más relevantes sobre el referido objeto de estudio (Bass y Steidlmeier, 1999).

Así, aunque faltarían siglos para el empleo del término líder como tal, las lecciones sobre la necesaria ejemplaridad moral que deben caracterizar a los procesos de liderazgo ya se encontraban presentes en los clásicos. Pongamos por caso, a Platón, quien nos introdujo la figura del “filósofo-rey” como la personificación alegórica de las virtudes y expresión del gobernante justo. O el propio Aristóteles (1985), que también nos dejó aportaciones sobre la relevancia de los modelos morales: “los legisladores hacen buenos a los ciudadanos haciéndoles adquirir ciertos hábitos” (p. 55).

A lo que vamos es que los más remarcables pensadores de la antigüedad clásica fraguaron en su momento los ideales morales que desde entonces no han dejado de repensarse. Al fin y al cabo, lo que convierte a un clásico en un clásico es que pueda ser releído sin perder vigencia a la luz de los nuevos tiempos y contextos. Y, en efecto, no hay teórico del liderazgo que se precie que no recurra a la sabiduría antigua para atemperarla con savia nueva.

Precisamente un autor que en los últimos años ha explorado la idea de ejemplaridad dialogando con los grandes pensadores clásicos es Javier Gomá. En su tetralogía compuesto por *Imitación y experiencia* (2005), *Aquiles en el gineceo* (2007), *Ejemplaridad pública* (2009) y *Necesario pero imposible* (2013) explora la idea de la ejemplaridad desde varios prismas. Lo que nos interesa destacar es que Gomá (2009) aboga por inspirar a través del ejemplo concreto, ya que defiende que el buen ejemplo hace mejores a los seres humanos.

Otra autora de obligada referencia para el tema de la ejemplaridad es Linda Zagzebski y, en concreto, destacaremos su obra *Exemplarist Moral Theory* (2017). La teoría de Zagzebski, tal y como se recoge una reciente reseña a su libro, ha sido recibida con entusiasmo en la literatura dedicada a la ética de las virtudes debido, entre otros motivos, a que contribuye a rescatar la admiración como fuente de virtud y de juicio moral (Martínez-Mares, 2024).

En resumen, Zagzebski (2017) considera que la admiración reflexiva trae aparejado la identificación de guías de acción y el deseo de emulación, basándose en dicho supuesto

articula su teoría en torno a tres figuras paradigmáticas: el héroe, el santo y el sabio. Estos modelos que ejemplificarían la excelencia en alguna dimensión virtuosa de manera sobresaliente; valentía, caridad y sabiduría respectivamente, la autora los toma prestados de Max Scheler, aunque este último añade alguno más, como el artista, el genio o “el espíritu-guía de las civilizaciones” (Martínez-Mares, 2024).

Cabe apuntar que, en Scheler (1921), la reflexión sobre la necesidad de la existencia de modelos personales como condición del progreso moral está fundamentada en la diferenciación entre modelos y líderes. El autor alemán, examina el liderazgo, a diferencia del modelo, como un concepto axiológicamente neutral. Dicho brevemente, según Scheler (1921), el líder puede ser moralmente negativo o indiferente, mientras que el modelo ejemplar es por definición moralmente bueno y valioso o no sería ejemplar.

Hecha esta salvedad, retomamos a Zagzebski y lo hacemos para poner en valor el hecho de que la autora emplee narraciones inspiradoras sobre personas ejemplares para vehicular su teoría a la luz de las ventajas que tiene el *storytelling* en la educación moral (García Amilburu, 2005). Precisamente, con vistas a aprovechar su potencial y estructurar la reflexión, emplearemos algunas ideas clave que se desprenden de dichas historias inspiradoras a modo de puente para plantear tres dimensiones vinculadas a la idea sobre la ejemplaridad moral del líder.

Para ser más específicos, en relación con la narración del héroe exploraremos la cuestión de la integridad moral, con respecto al relato del santo abordaremos las dinámicas morales de la caridad, y, por último, la descripción del sabio nos llevará a analizar el traslado del cultivo de las virtudes al comportamiento ético del líder.

3.1. Héroes imperfectos e integridad moral

Zagzebski (2017) nos cuenta la historia de Leopold Socha, quien era un inspector de alcantarillado y ex ladrón que protegió a varios judíos escondiéndolos en las alcantarillas, además de proporcionarles comida y recursos varios. Todo lo cual, con el fin de intentar ayudarles a escapar de la barbarie nazi, arriesgando con ello su propia vida. Muchos de ellos sobrevivieron gracias a Socha, de ahí que Zagzebski lo considere, como a otros combatientes del Holocausto, un ejemplo de gran coraje.

Sin embargo, al mismo tiempo, se señalan ciertos factores que podrían considerarse atenuantes de esa ejemplaridad moral. Sin ir más lejos, se menciona que al principio ofreció su ayuda a cambio de dinero. Por otro lado, se comenta que aparentemente consideraba su papel de salvador como vía de redención y de expiación de sus pecados pasados, puesto que había sido un vulgar ladrón (Zagzebski, 2017).

La pregunta entonces es, por más que Socha diera muestras de ciertas desviaciones morales, ¿puede seguir considerándose un buen ejemplo de persona admirable por su abnegación y entrega a una causa noble? La respuesta de Zagzebski (2017) es que Socha fue un héroe, y explica que los héroes a menudo carecen de otras virtudes y eso es porque el ejercicio del coraje no requiere la intervención de muchas otras virtudes. Además, se trata de un héroe de a pie, que no tiene por qué encajar en los parámetros de un modelo cuasi perfecto.

Al hilo de los claroscuros morales que impregnan la historia de muchos héroes, introduciremos brevemente la figura de Rudy Giuliani, exalcalde de Nueva York que tuvo un papel trascendental en la respuesta tras los atentados del 11 de septiembre. En aquellos difíciles momentos Giuliani personificó el coraje, el aliento y la determinación frente a la tragedia, lo que le valió el sobrenombre de “el alcalde de América”. Pero atrás quedaron los días en los que fue considerado un héroe, hoy su nombre ya no despierta admiración. Sus múltiples escándalos, los problemas legales en los que se ha visto envuelto y las

investigaciones de las que ha sido objeto por sus actividades como abogado de Trump le han hecho caer en desgracia y su reputación está en ruinas (Hernández-Echeverría, 2023).

Lo que pretendemos trasladar con la narración del ascenso y caída en desgracia de Giulian es, por una parte, que los modelos de ejemplaridad no siempre cumplen con las expectativas y que están sujetos a reconsideraciones. Y, por otra parte, que el liderazgo puede estar forjado de un componente heroico, el cual se suele hacer más necesario en tiempos de crisis, pero, pese a que las hazañas de heroísmo pueden resultar un modelo de inspiración, el liderazgo va más allá. Al buen líder se le presupone eso que se ha venido a llamar integridad moral.

Los académicos del liderazgo suelen describir la integridad como una suerte de conglomerados de conceptos morales que frecuentemente incluyen la honestidad. También es común que empleen el término integridad en referencia a todos los aspectos de la ética del líder. Aunque si nos remitimos al sentido más básico de la palabra, se puede entender como completitud, lo que sirve de paraguas para todos los aspectos de la moralidad (Ciulla, 2014).

David Bauman (2011), filósofo que ha teorizado extensamente sobre la integridad moral, se refiere a ella como una plenitud personal que describe el carácter inquebrantable o incorrupto de una persona. Es más, defiende que los individuos pueden mantener su integridad sustantiva incluso cuando las coacciones situacionales y los roles profesionales les presionen a comprometer sus valores personales. La alternativa a esta visión es asumir que las personas pueden compartimentar su moralidad, y consecuentemente que el comportamiento indeseable en la vida privada o fuera del trabajo resulta absolutamente irrelevante.

En este sentido, es oportuno mencionar una publicación de Ciulla (2014) dedicada a analizar la percepción social sobre las virtudes de los líderes basándose en una historia que escuchó a sus alumnos sobre un decano que propinó una patada a un perro, la cual generó un vehemente debate en sus clases de ética. Y aunque la autora no se muestra dispuesta a hacer afirmaciones sobre si es un indicativo claro del carácter moral de la persona, sí que entiende que hay que estar vigilante, pues a veces hay demasiado en juego como para ignorar los indicios.

Se podría objetar que, lo líderes, al igual que el resto de las personas, son moralmente imperfectos. Aun así, es innegable que las consecuencias de sus inmoralidades tienen un mayor alcance. Quiere decir esto entonces, que ¿los líderes deberían estar sujetos a estándares morales superiores? Y de ser así, se pregunta ¿sería aceptable para el resto de las personas vivir con estándares morales inferiores? (Ciulla, 2014).

Ciulla (1994) argumenta que, pese a que es encomiable aspirar a estándares morales elevados, lo cierto es que si dichos estándares son difícilmente alcanzables pocos líderes darán la talla. De lo que se infiere que, si fijas los estándares morales de los líderes demasiado altos, requiriéndoles algo cercano a la perfección moral, entonces pocas personas estarían calificadas para ser líderes o pocos querrían serlo. Ahora bien, la autora no aboga ni mucho menos por una actitud de resignación, pues entiende que no debemos conformarnos con el mínimo moral.

En línea con Masferrer (2019) que dice que cuando la sociedad genera o tolera la inmoralidad, inevitablemente está condenada a resquebrajarse, a Ciulla le preocupa la mediocridad moral a la que muchos líderes nos han acostumbrado. La autora entiende que dicha bajeza moral ha generalizado un resentimiento que, a su vez, ha posibilitado la irrupción de líderes abiertamente poco éticos y antidemocráticos, al presentarse como la única alternativa viable a la hipocresía moral (2020b).

Es por ello por lo que insiste en la idea de que los líderes deben ser vigilados, especialmente por los ciudadanos en un contexto democrático. Eso sí, puntualiza que no

se trata de fiscalizar obsesivamente cada movimiento del líder, sino más bien que es razonable prestar atención a los actos que parezcan inconsistentes con lo que se conoce del líder o aquellos comportamientos que puedan servir como señales de alertas de potenciales problemas mayores (Ibíd.). En definitiva, y retomando el caso de la patada al perro, el carácter moral de un líder se manifiesta tanto en grandes como en pequeños gestos, y prestar atención a su conjunto contribuye a mantener a los líderes con altos estándares de moralidad (2014).

4.2. Líderes de OSAL y las dinámicas morales de la caridad

Zagzebski (2017) explica el modelo ejemplar del santo a través de la historia de Jean Vanier. En 1964, este profesor de filosofía y ex oficial naval compró una casa en un pueblo del norte de París e invitó a dos hombres con discapacidad mental a vivir con él, fundando así la comunidad que llamó L'Arche en honor al Arca de Noé. El objetivo de Vanier y los otros voluntarios era vivir en una comunidad inspirada por las Bienaventuranzas en un ambiente familiar y acogedor para los enfermos mentales. Las comunidades rápidamente se multiplicaron y se convirtieron en un movimiento interreligioso e intercultural.

La figura del santo posee claras connotaciones cristianas y comúnmente se le dice así a una persona de especial virtud y ejemplo en el que la idea de abnegación cobra especial relevancia. Cabe preguntarse en qué medida un santo puede ser considerado un líder, pues, aunque existen figuras destacadas del cristianismo que han ejercido liderazgos reconocidos mundialmente, tal es el caso del Papa Juan Pablo II, existen otras figuras llamadas santos, que simplemente se han dedicado con devoción y fervor a obras de piedad y religión sin llevar ningún tipo de liderazgo a cabo.

Lo que nos interesa de la figura del santo, en general, es el carácter de abnegación y solidaridad que se le presupone. Y ello lo trasladaremos al análisis sobre si el altruismo y/o la caridad constituyen estándares morales apropiados en un liderazgo ético y, más en concreto, para los líderes de organizaciones caritativas.

Tal y como explica Ciulla (2018), algunos estudiosos del liderazgo recurren al altruismo como un estándar moral para el liderazgo ético y frecuentemente lo caracterizan como lo opuesto al egoísmo o un comportamiento que beneficia a uno mismo en detrimento de los demás.

Huelga decir que existe una extensa literatura filosófica que ahonda en el altruismo como la clave moral que guía el liderazgo (Mulinge, 2018). Con todo, no hay consenso al respecto, pudiendo encontrar publicaciones que dan cuenta de la controversia sobre la motivación abnegada o interesada que deben regir al líder. En concreto, destacaremos el abordaje que realizan Avolio y Locke (2002) de la materia.

Locke alega que los líderes deben basar su actuación en su interés egoísta para lograr un mejor desempeño. Y llevando el argumento al extremo llega a hacer afirmaciones del tipo de que, si el altruismo trata de autosacrificio, entonces lo que cabría esperar es que los líderes se dedicarían a trabajos o tareas que no fueran de su agrado porque simplemente estarían guiados por el afán de servir a los demás. Avolio, por su parte, esgrime que hay situaciones donde los supuestos del liderazgo egoísta se caen por su propio peso y recurre a ejemplos de líderes militares y misioneros, los cuales dice se rigen por la voluntad de realizar el máximo sacrificio por el bien del grupo (Avolio y Locke, 2002).

Ciulla (2018) prefiere no enredarse en este debate y simplemente apunta que no cree que el altruismo sea un concepto útil como criterio de la moral de los líderes. Es más, actuar altruistamente tampoco garantiza que las acciones derivadas sean morales, sin ir más lejos, el modelo “Robin Hood” –robar a los ricos para dárselo a los pobres– por más

que esté sustentado en unas intenciones que sean puramente altruistas resulta problemático éticamente hablando por los medios que se emplean (2003).

Lo anterior no quiere decir que no tendamos a tener un respeto especial hacia los mártires, muchos de los cuales no son solo admirados sino incluso venerados, pero lo que Ciulla (2018) quiere dejar claro es que su moralidad va más allá del autosacrificio. La moralidad exige a veces a los líderes que hagan cosas que vayan en contra de sus propios intereses y esto no se trata tanto de altruismo como de la naturaleza de la moralidad y el liderazgo.

Nos centraremos seguidamente en los líderes de organizaciones caritativas ya que, como veremos, la caridad entraña unas dinámicas morales muy singulares. Es evidente que la caridad es un término con una profunda carga moral, la palabra proviene del latín *caritas* y su raíz léxica es *carus* (querido o amado). Normalmente, la primera acepción que se nos viene a la mente suele ser la que hace referencia a una actitud o disposición de ayudar a quienes lo necesitan (Real Academia Española, s.f.).

Asimismo, las principales religiones del mundo reservan un lugar especial para la caridad como una forma de acción moral. A los católicos se les requiere que hagan “buenas obras”. En el budismo la caridad es parte de la compasión, la cual es el valor fundamental del sistema moral budista. Y uno de los cinco pilares del islam es el *zakat*, un impuesto recaudado para beneficiar a los pobres y los necesitados. Más aún, a lo largo de la historia la gente ha reconocido que la caridad es buena no solo para los receptores de esta, sino también para aquellos que la ofrecen, entendiéndose que ser caritativos nos hace mejores seres humanos al proveernos de una manera de mostrar amor y afecto hacia los demás (Ciulla, 2004)

Sin embargo, la esencia moral de la caridad advierte Ciulla (2004), se ha visto deslucida en los últimos tiempos por la infiltración del lenguaje corporativo y económico para describir las organizaciones caritativas y la cualidad de su trabajo. De hecho, la expresión organización caritativa está en desuso y en su lugar se prefiere organización sin ánimo de lucro (OSAL) o incluso su traducción al inglés *nonprofit*.

Las siglas OSAL incluyen una amplia variedad de organizaciones que tienen como denominador común la idea misma de no obtener beneficios para sí, pero de la que algunos individuos, grupos o sociedades se benefician de su trabajo. Ciulla (2004) defiende que el verdadero contraste entre la caridad y el negocio es mucho más amplio que el simple hecho de si obtienen beneficios o no. La autora sostiene que todas las conocidas como organizaciones sin ánimo de lucro tienen la virtud moral de la caridad como su fundamento porque su misión implícita o explícita es de alguna manera ayudar o mejorar a un grupo objetivo o a una causa. Eso sí, pudiendo haber discrepancias en la noción del bien. Con todo, convendríamos en reconocer que estas organizaciones se enfocan en una causa moral u otros bienes sociales como su objetivo.

A su vez, los líderes de este tipo de organizaciones tienen que ser conscientes de algunos rasgos distintivos alrededor de su actividad. Uno de ellos es que el acto de donar, ya sea a través de una institución o individualmente, trae aparejado una dinámica moral muy distinta a la de cuando compramos un producto o contratamos un servicio. Hay que tener en cuenta que cuando se realizan donaciones a la caridad se espera que el *target* identificado como los potenciales receptores realmente se vean beneficiados (Ciulla, 2004).

De ahí que la caridad provee un camino intermedio entre el puro egoísmo y el altruismo desinteresado (2024). Pues no se trata de una expresión de codicia, pero a su vez, cuando se sospecha que el grupo objetivo o la causa no se han beneficiado como debían, se suele asumir como una afrenta personal y nos podemos sentir traicionados o estafados porque nuestro acto de generosidad ha sido denigrado.

A lo que pretendemos llegar es que, a pesar de que esperamos que los líderes de todos los sectores sean éticos, aquellos que se desenvuelven en el ámbito de la caridad enfrentan unas expectativas de ejemplaridad más exigentes. Pongamos por caso, la preocupación que han mostrado varias voces al hacerse público las cifras que algunas de estas organizaciones gastan en publicidad y marketing (Sierra, 2020).

Por más que esto no suele suponer un problema para líderes empresariales o incluso políticos, lo que este escrutinio suspicaz parece indicar –refiriéndonos exclusivamente a los casos en los que existe transparencia y total ausencia de irregularidades– es que los líderes al frente de organizaciones caritativas, además de ser íntegros y honorables a los ojos de los demás, también deben de ser sumamente cuidadosos de guardar la apariencia de esas cualidades.

Cabría preguntarse hasta qué punto es exigible lo de “la mujer del César”, es decir, no solo ser ejemplares, sino también esforzarse en parecerlo para estar por encima de toda sospecha.

4.3. Líderes juiciosos: competencia y ¿suerte moral?

Zagzebski (2017) arguye que no todos los referentes morales tienen por qué realizar actos sorprendentes de autosacrificio o coraje, ya que algunos son conocidos por su sabiduría. Este es el caso del sabio chino Confucio. A diferencia de los héroes o los santos, normalmente no identificamos primeramente a los sabios por actos abiertamente admirables. Es más, no se suele hablar de actos sabios, aunque sí que se emplea la expresión “palabras sabias” y en retrospectiva podemos hablar de sabias decisiones.

Los clásicos griegos enfatizaban la relevancia del cultivo de la virtud como condición *sine qua non* de gobernantes sabios. Por su parte, los filósofos orientales, como el mencionado Confucio, pero también Lao Tzu o Buddha hacían referencia a los buenos hábitos en el camino para alcanzar la excelencia (Ciulla, 2018).

De la figura del sabio que completa la triada de ejemplares morales que presenta Zagzebski, nos centraremos en el aspecto de la capitalidad del desempeño competencial de los líderes para un liderazgo ético y nos preguntaremos sobre la potencial incidencia del factor suerte.

Es innegable que las virtudes son una parte fundamental del campo de la filosofía moral y proporcionan una manera muy útil de pensar el desarrollo del liderazgo. A este respecto, Ciulla esclarece que las virtudes no son hábitos inconscientes y que deben ser practicadas para que surjan de la manera más natural posible (2018).

Probablemente lo más llamativo de la noción griega de la virtud (*areté*) es que no separa la ética del individuo de su competencia ocupacional. Para ser más precisos, tanto Platón como Aristóteles constantemente ponen ejemplos de oficios para hablar de la relación entre la moral y la excelencia profesional o técnica (Ciulla & Donelson, 2011). Consecuentemente, la ética de las virtudes no diferencia entre la moralidad del líder y la moralidad de su liderazgo (Ibíd.). Pero ¿hasta qué punto la aptitud personal de un líder influye en los resultados más o menos éticos de su liderazgo?

A los historiadores les preocupa lo que hacen los líderes y las consecuencias de sus acciones, y a los biógrafos les interesa, tanto las acciones, como el carácter del líder. Así es que ambos deben lidiar con cuestiones de causalidad y agencia porque ¿qué *outcomes* son el resultado directo de las acciones del líder y cuáles son producidos por otras razones o por casualidad? Algunos de nuestros juicios sobre los líderes residen en lo que los filósofos llaman suerte moral. Ciulla (2018) explica que la suerte moral es cuando elogiamos o culpamos por un resultado a alguien, aunque no esté bajo su control.

En el caso de los líderes, no podemos ignorar las consecuencias porque debido a la naturaleza del liderazgo pueden llegar a tener un impacto profundo en el bienestar de los otros. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las decisiones morales difíciles que toman los líderes son arriesgadas porque tienen información imperfecta o incompleta sobre las variables que pueden afectar a los resultados finales. Por no hablar de que, sobre todo para aquellos líderes que operan en un contexto organizacional complejo, se pueden dar situaciones de responsabilidades indirectas.

Lo que, en definitiva, se pretende señalar es que por incómodo que pueda resultar, la suerte juega un papel importante en cualquier liderazgo. Con ello no pretendemos restar importancia a la competencia del líder como clave de éxito. Todo lo contrario, lejos de caer en un relativismo vacío, lo que se defiende es que las buenas intenciones si no están acompañadas de decisiones sabias no bastan para sostener un liderazgo ético. Introduciremos seguidamente un caso real en el que el líder actúa con buenas intenciones, pero debido a su incompetencia genera resultados éticamente reprobables.

Se trata del lamentable caso de la organización benéfica suiza Christian Solidarity International. Su objetivo era liberar niños que estaban esclavizados en Sudán. La organización benéfica pagó para liberar a los niños esclavizados. La consecuencia no deseada de las acciones fue que en realidad solo sirvió para fomentar la esclavitud al crear un mercado. Además, hubo ciertos individuos que fingieron que eran esclavos para poder obtener dinero por una liberación falsa. Este fraude dificultó a la organización benéfica identificar a aquellos que realmente necesitaban ayuda de aquellos que lo simulaban (Ciulla, 2018).

Se podría objetar que este ejemplo no es tanto una cuestión de torpeza del líder, sino que la suerte le jugó una mala pasada. En este sentido, Bernard Williams (1981) en su obra *Moral Luck* hace un discernimiento muy pertinente al distinguir, por un lado, una suerte moral de tipo extrínseca a la acción. Aspectos, como la meteorología, los accidentes, averías técnicas... Todos ellos constituyen elementos que pueden contribuir a sabotear los planes mejores trazados o hacer que los peores planes funcionen. Y, por otro lado, estaría un segundo tipo de suerte moral que es intrínseca a la acción, que se basa en qué también el líder reflexiona sobre una decisión y si sus inferencias son sólidas y resultan correctas.

Pues bien, convendríamos en afirmar que la mala suerte moral del líder de la organización suiza parece asemejarse al segundo tipo, es decir, aquella resultante del propio proceso decisorio del líder y de su ejecución. Estamos, por tanto, ante un ejemplo flagrante del mal juicio por parte del líder y de sus indeseables derivadas. En vista de lo cual introduciremos la reflexión aristotélica relativa al necesario cultivo de la virtud.

Según Aristóteles, la excelencia está asociada a la función y la piedra angular de la función del ser humano es la razón. Para ser moralmente virtuosos es necesario razonar bien porque la razón muestra cómo practicar y cuando practicar la virtud. De manera que el buen razonamiento conduce a la práctica de la moral (Ciulla & Donelson, 2011).

Empero, la ironía de la suerte moral es que a los líderes que son imprudentes y no basan sus decisiones en argumentos morales sólidos son condenados cuando fallan y celebrados como héroes cuando tienen éxito. Ahora bien, como recalca Ciulla (2018), el imprudente, pero suertudo líder no demuestra competencia moral o ética, aunque por el simple resultado final reciba crédito de poseerla.

Razonamiento que lleva concluir que los líderes que fallan son merecedores de perdón cuando actúan con deliberada prudencia y por las razones morales adecuadas. Si bien es igualmente cierto que, los seguidores no siempre perdonan o vuelven a confiar.

4. Conclusiones

La noción del liderazgo pese a experimentar una evolución en lo relativo a su significado y alcance no ha dejado de estar de alguna forma impregnada de connotaciones morales, si bien este componente moral no siempre ha recibido el debido tratamiento académico. El trabajo de Joanne B. Ciulla es pionero en el campo de los estudios de liderazgo, precisamente, porque aboga por, no solo reconocer la ética del liderazgo como una subsección más de la ética aplicada, sino que entiende que el propio concepto de liderazgo está asentado en un entrelazamiento inextricable entre ética y eficacia.

La ejemplaridad moral del líder es una perspectiva en la investigación de la ética del liderazgo en la que vale la pena reparar. Para estructurar el análisis, nos hemos remitido a la triada de modelos ejemplares sobre las que se erige la teoría de la ejemplaridad moral de Linda Zagzebski y de cada una de ellas –héroe, santo y sabio– hemos extraído una serie de cuestiones que emanan de las respectivas narraciones para proceder a trasladarlo al objeto de estudio que nos interesa.

En primer lugar, el heroísmo de Socha nos ha llevado a examinar los claroscuros morales de los líderes que en algunos momentos han sido considerados héroes y se ha concluido que, pese a que las hazañas del heroísmo resultan inspiradoras, a un buen líder se le debe exigir también integridad moral. No obstante, no se trata de fijar unos estándares morales inasequibles, sino de prestar atención al comportamiento de los líderes para, aun asumiendo sus imperfecciones, no conformarnos con mínimos morales.

En segundo lugar, el ejemplo de caridad de Vanier nos ha conducido a indagar en las singulares dinámicas morales que involucran a aquellos líderes que operan en el seno de las llamadas organizaciones sin ánimo de lucro. De lo que se ha inferido que la caridad, pese a ser un término en desuso, ofrece una senda intermedia entre lo indeseable del egoísmo y las problemáticas asociadas al altruismo. A su vez, se ha planteado que alrededor de las contribuciones a las organizaciones caritativas existe mayor sensibilidad a cualquier mácula moral. De ahí, que los líderes que se desempeñan en ellas, si no quieren ver empañada su buena labor, entonces deben exhibir una conducta moral más recta que los líderes de otros sectores.

Por último, el sabio chino Confucio nos ha servido de canal para analizar la estrecha relación entre el cultivo de las virtudes y un liderazgo ético. Como se ha visto, aun sin obviar el factor de la suerte moral, la competencia del líder juega un rol central. Es más, se ha comprobado que las buenas intenciones del líder en ausencia de sapiencia no suelen llegar a buen puerto. Y aunque el buen juicio no es garantía de éxito, precisamente por el valor de contar con líderes juiciosos, hay que ser indulgentes con aquellos que han al fracasado a pesar de haber obrado bien.

Concluiremos señalando que la ética del liderazgo en el planteamiento de Ciulla constituye un objeto de investigación poliédrico. En este caso, hemos optado por estudiar la faceta de la ejemplaridad moral del líder empleando como catalizador de ideas el trabajo de Zagzebski, pudiendo comprobar con ello lo prometedor de abrirnos a nuevas perspectivas para enriquecer las líneas de investigación trabajadas.

Referencias

- Aristóteles (1985). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. Gredos.
- Avolio, B. J. y Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)

- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *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*. The Free Press.
- Bass, B. M. y Steidlmeier P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bauman, D. (2011). Integrity, Identity, and Why Moral Exemplars Do What Is Right. *All Theses and Dissertations*, 34. <https://openscholarship.wustl.edu/etd/34/>
<https://doi.org/10.7936/K7KS6PPZ>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Carlyle, T. (1893). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. Manuel Fernández y Lasanta.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- Ciulla, J. B. (1994). Casuistry and the Case for Business Ethics. En T. J. Donaldson y E. E. Freeman (Eds.), *Business as a Humanity* (pp. 167-183). Oxford University Press.
- Ciulla, J. B. (2003). *The Ethics of Leadership*. Wadsworth.
- Ciulla, J.B. (2004). The ethical challenges of nonprofit leaders. En Riggio, R, y Smith, S. (Eds.), *Improving Leadership in Nonprofit Organizations* (pp. 63-75). Jossey Bass.
- Ciulla, J. B. (2008). Why “Being There” is Essential to Leadership. En J. B. Ciulla (Ed.), *Leadership at the Crossroads* (pp. 132-148). Praeger.
- Ciulla, J. B. y Donelson R. F. (2011). Leadership Ethics. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B Jackson y M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE.
- Ciulla, J. B. (2014). Habits and Virtues: Does it Matter if a Leader Kicks a Dog? *Revista Internazionale De Filosofia e Psicologia*, 5(3), 332-342. <https://doi.org/10.4453/rifp.2014.0026>
- Ciulla, J. B. (2015). Conversations and Correspondence with James MacGregor Burns on the Ethics of Transforming Leadership. *Leadership and the Humanities*, 3(1), 26-31. <https://doi.org/10.4337/lath.2015.01.04>
- Ciulla, J. B. (2018). Ethics and effectiveness: the nature of good leadership. In *The Nature of Leadership* (pp. 438-468). SAGE.
- Ciulla, J. B. (2020a). *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*. Springer.
- Ciulla, J. B. (2020b). Leadership and the power of resentment/ressentiment. *Leadership*, 16(1), 25-38. <https://doi.org/10.1177/1742715019885772>
- García Amilburu, M. (2005). Literatura, virtudes y educación moral. *Bordón. Revista De Pedagogía*, 57(5), 609-622. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/40793>

- Gomá, J. (2005). *Imitación y experiencia*. Planeta.
- Gomá, J. (2007). *Aquiles en el gineceo, o, aprender a ser mortal*. Pre-Textos.
- Gomá, J. (2013). *Necesario pero imposible*. Taurus.
- Gomá, J. (2019). *Ejemplaridad pública (Tetralogía de la ejemplaridad)*. Taurus.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hernández-Echeverría, C. (11 de septiembre de 2023). La increíble caída de Rudolph Giuliani, el héroe del 11-S. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20230911/9211688/increible-caida-rudolph-giuliani-heroe-11-s.html>
- Marco, G. S. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5, 1-14.
- Martínez, S. (5 de marzo de 2024). L. Zagzebski (2017). *Exemplarist Moral Theory*. Oxford University Press. Red de investigaciones filosóficas José Sanmartín Esplugues. <https://proyectoscio.ucv.es/resenas-2/zagzebski2017-exemplarist-moral-theory/>
- Masferrer, A. (2019). Regeneración política en Masferrer, A. (Ed.). *Para una nueva cultura política* (pp. 11-16). Catarata.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea].
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.
- Scheler, M. (2018). *Modelos y Líderes*. Sígueme.
- Sierra, M. (29 de octubre de 2020). Las ONG españolas se dejan más de tres millones de euros en publicidad en Facebook. *Vozpopuli*. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/ong-publicidad-facebook_0_1405059964.html
- Zagzebski, L. (2017). *Exemplarist Moral Theory*. Oxford University Press.
- Williams, B. (1981). *Moral Luck. Philosophical Papers 1973–1980*. Cambridge University Press.