



LIDERAZGO GANDHI-MANDELA: EL PODER DE TRANSFORMAR EL MUNDO DESDE EL ALMA

GANDHI-MANDELA LEADERSHIP: THE POWER TO TRANSFORM THE WORLD FROM THE SOUL

Dr. Ignacio Bonasa Alzuria
Presidente de Liderarte
ibonasa@liderarte.org
Orcid: 0009-0001-3940-4278
Madrid, España

“LIDERARTE”, MADRID, ESPAÑA.

Sugerencia como citar: Bonasa, I. (2025). Liderazgo Gandhi-Mandela: el poder de transformar el mundo desde el alma, Edición Especial (EE) Pág. 248-265, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 05/11/2025

Aprobado: 06/12/2025

Publicado: 15 /12/2025

Resumen

El liderazgo ha ido perdiendo su esencia más humana en las décadas recientes. La figura del líder parece haberse movido de la esfera moral a la mediática con el avance de la sociedad hacia la inmediatez y la sobreexposición. El propósito de este ensayo fue examinar el modelo Gandhi-Mandela como una opción ética y emocional para el siglo XXI. Aunque ambos líderes vivieron en contextos y épocas diferentes, coincidieron en una visión común: gobernar con serenidad y compasión. La interpretación une una lectura hermenéutica con un enfoque humanista del liderazgo, además de un análisis comparativo e interpretativo de sus textos. Se examinó la obra original de ambos líderes, así como las teorías más relevantes sobre liderazgo ético, emocional y transformacional. Se pudo notar que la verdadera autoridad no proviene de la jerarquía ni de la imposición, sino de la habilidad para inspirar, servir y conservar la calma aun en medio del conflicto. Este ensayo prueba que el liderazgo Gandhi-Mandela no es un ideal de tipo romántico, sino una propuesta factible y ejecutable en las organizaciones actuales, en las que las cualidades emocionales como la compasión y la tranquilidad son fundamentales para garantizar la sostenibilidad humana.

Palabras clave: liderazgo ético, serenidad, compasión, coherencia moral, Gandhi, Mandela, humanismo organizacional.

Abstract

Leadership has progressively lost its most human essence in recent decades. The figure of the leader seems to have shifted from the moral sphere to the media-driven one, as society advances toward immediacy and overexposure. The purpose of this essay was to examine the Gandhi–Mandela model as an ethical and emotional option for the twenty-first century. Although both leaders lived in different contexts and historical periods, they shared a common vision: to govern with serenity and compassion. The interpretation combines a hermeneutic reading with a humanistic approach to leadership, along with a comparative and interpretative analysis of their writings. The original works of both leaders were examined, as well as the most relevant theories on ethical, emotional, and transformational leadership. It was observed that true authority does not stem from hierarchy or imposition, but from the ability to inspire, serve, and remain calm even in the midst of conflict. This essay demonstrates that the Gandhi–Mandela leadership model is not a romantic ideal, but a feasible and actionable proposal for contemporary organizations, in which emotional qualities such as compassion and serenity are essential to ensuring human sustainability.

Keywords: ethical leadership, serenity, compassion, moral coherence, Gandhi, Mandela, organizational humanism.

Introducción

En la actualidad el liderazgo atraviesa una crisis silenciosa, el cual no es sólo se relaciona con innovación o talento, sino con el significado. Por esa razón, en la contemporaneidad se experimenta una era en la que la reflexión ha sido reemplazada por la rapidez y la ética por la eficiencia. Hoy en día, aunque muchos líderes son eficaces en su gestión, pocos de ellos logran inspirar; lo que crea un vacío en el alma del liderazgo, ya que parece haberse perdido la esencia moral.

Enfrentados a esta situación, surge el modelo Gandhi-Mandela, el cual brinda una respuesta humana. Puesto que Gandhi simboliza la serenidad activa, esa fuerza interna que persiste sin violencia y con firmeza. Mientras que, Mandela personifica la compasión estratégica, que tiene el poder de convertir el sufrimiento en un objetivo común. Los dos autores demostraron que la genuina autoridad no se impone, pero sí se consigue a través de la humildad, la coherencia y el servicio.

En esta línea, el presente ensayo tuvo como propósito: examinar el modelo Gandhi-Mandela como una opción emocional y ética para el siglo XXI. Por lo tanto, sugiere una perspectiva que supera la administración y se introduce en la conciencia del líder. Este ensayo utilizó una metodología que combina enfoques interpretativos y comparativos, examinando textos originales de los dos líderes, así como las teorías más relevantes sobre liderazgo transformacional, emocional y ético. Se propuso, desde un análisis transversal, que el

liderazgo con alma es una práctica específica que combina la filosofía, la psicología moral, y la administración, siendo vista no sólo como una categoría abstracta.

Por su parte, Cortina (2017) afirma que cualquier tipo de liderazgo considerado en verdad humano tiene que basarse en la responsabilidad moral, la edificación de confianza y una mirada hacia el bien común. Pues su enfoque ético permite entender que la actuación de líderes como Mandela y Gandhi no se justifica solo por sus decisiones políticas, sino desde una percepción moral intensa que vincula la coherencia, empatía y el compromiso con la dignidad del ser humano. Esta visión se apoya en el concepto de que liderar con alma, es tener las bases necesarias para ejecutar prácticas éticas comprobables que conectan la personalidad del líder con cambios sociales auténticos y, que además sean sostenibles.

Es importante destacar que, en la actualidad, tanto la automatización como la inteligencia artificial se han convertido en factores predominantes de la sociedad, lográndose notar que el mayor peligro para el liderazgo no surge de la tecnología, sino de la deshumanización. Es en este punto, en el que se resalta el modelo Gandhi-Mandela, el cual subraya que liderar también significa cuidar, por lo que la toma de decisiones requiere de escucha más profunda, logrando así una transformación que demande un equilibrio interno. Entonces, desde esta perspectiva, la serenidad deja de ser una postura reflexiva y se transforma en una habilidad directiva; la compasión pasa a ser una táctica organizacional que apoya el bienestar emocional del colectivo.

El análisis del liderazgo ha tenido, sin lugar a dudas, un desarrollo continuo, el cual ha evolucionado poco a poco entre los modelos tradicionales que se enfocan en la autoridad y el control hacia metodologías que valoran la importancia de las personas y de sus sentimientos durante los procesos de influencia. Esta transformación teórica, durante el siglo XX, generó diversas corrientes: desde el liderazgo transaccional, que se centra más en la obediencia y el intercambio, hasta los modelos resonantes y transformacionales, en la que la dimensión ética y emocional cobra protagonismo (Goleman, 1995; Heifetz, 1994).

Si bien, el proceso de humanización del liderazgo se ve reflejado en este recorrido. Pues, en la actualidad, se valoran a los líderes por su competencia técnica, al igual que, por su capacidad para sostener el estado emocional de sus equipos, inspirar y empatizar. Por lo tanto, surge la necesidad de asociar el liderazgo con la ética y la compasión, las cuales se consideran dimensiones que aseguran resultados sostenibles en las organizaciones que son consideradas emocionalmente saludables.

Liderazgo ético y conciencia moral

Cada acción de liderazgo conlleva una responsabilidad ética, porque el liderazgo implica tomar decisiones que impactan a otros y esta influencia requiere una base moral firme. Por su parte, Waldman y Galvin (2008) sostienen que el liderazgo responsable es un ejercicio que logra equilibrar la eficacia con la transparencia, la rentabilidad con la justicia y los resultados con los valores. Ya que no se trata aquí de embellecer la gestión con discursos éticos, sino de reconocer la legitimidad del poder que proviene de la integridad personal.

De acuerdo con lo antes mencionado, un líder que actúe sin ética puede conseguir que lo obedezcan, pero rara vez generará respeto. En este caso, Gandhi y Mandela entendieron que la autoridad moral se edifica desde dentro: no es posible liderar con coherencia si primero no se gobierna la propia conciencia. La perspectiva de estos dos pensadores evidenció que el liderazgo genuino no se impone, sino que se irradia. Por ejemplo, en el ámbito laboral, se pueden ver incertidumbres muy sobresalientes. La irradiación ética puede contrarrestarla, ya que actúa como un antídoto que lucha contra la desafección social y la desconfianza.

Liderazgo compasivo y emociones morales

Durante muchos años, la compasión se había relegado al ámbito personal o espiritual; sin embargo, hoy día, ha tomado un papel central en el estudio del liderazgo. Según Frankl (2006), el ser humano sólo logra hallar sentido cuando su vida está dirigida a los demás. Sin embargo, la compasión es la sensibilidad hacia el sufrimiento propio y ajeno, con el compromiso de aliviarlo y prevenirlo (Gilbert, 2017).

Es importante enfatizar que liderar con compasión no quiere decir eludir el conflicto, sino tener la capacidad de afrontarlo con equidad y empatía. Waldman y Galvin (2008) sostienen que las organizaciones con culturas de cuidado muestran índices más bajos de rotación laboral, un compromiso más alto y mejores indicadores de bienestar. Este principio fue representado por Mandela en su actividad política: mostró firmeza sin dureza y generosidad sin perder la autoridad. Esa mezcla de ternura y rigor fue lo que transformó la compasión en una competencia directiva genuina.

Inteligencia emocional y serenidad directiva

El concepto de inteligencia emocional (IE) introducido por Goleman en 1995, el cual es considerado un elemento clave para el rendimiento directivo, representó un hito en la comprensión del liderazgo. El liderazgo se describía, antes de sus estudios, sobre todo a través del coeficiente intelectual (CI) y las competencias técnicas. Sin embargo, Goleman evidenció

que los líderes más efectivos son los que tienen la capacidad de identificar, entender y manejar sus propias emociones y las ajenas, generando así ambientes de trabajo más cooperativos y productivos (Goleman, 1995).

En este contexto, la serenidad, definida como la habilidad de conservar la calma y el discernimiento incluso en situaciones difíciles, se presenta como una expresión avanzada de inteligencia emocional. Dado esto, un líder que fomenta la tranquilidad puede gestionar sus emociones de manera efectiva, y al mismo tiempo tener la capacidad de generar un ambiente de serenidad desde su presencia, lo cual posibilita que el equipo razone con claridad, actúe de manera coherente y se adapte con resiliencia.

A pesar de que Gandhi ejerció esta calma activa mucho tiempo antes de que la psicología la definiera. Su dominio de sí mismo, su atención plena y su claridad interior lo hicieron un pionero en el liderazgo consciente o "mindful leadership". Este liderazgo, en el contexto de una organización, ayuda a tomar decisiones equilibradas, disminuir el estrés y generar espacios seguros desde un punto de vista psicológico. El líder sereno no reacciona, sino que responde; no es autoritario, sino inspirador.

El alma como categoría ética

Discutir sobre el "alma" en el marco del liderazgo no requiere recurrir a conceptos religiosos o metafísicos, sino que se trata de recuperar una categoría ética que posibilita entender el núcleo esencial desde donde un líder dirige sus decisiones y conductas. En este sentido, el alma puede ser vista como el núcleo moral y emocional que une la coherencia entre lo que el ser humano siente, piensa y finalmente hace. Desde la perspectiva del liderazgo con alma, inspirado en Bolman y Deal (2001) se entiende por liderazgo con alma aquel se encarga de administrar recursos o procesos, que incorporan en cada acción la humanidad, el sentido y los valores.

Según Senge (2006), las organizaciones que aprenden son las más saludables debido a que su desempeño está basado en líderes que tienen la capacidad de reflexionar sobre sí mismos y de actuar a partir de un auténtico centro interior. Esto significa una práctica constante de autoconciencia, deliberación ética y coherencia individual. Cuando el líder se conecta con su alma, que es la brújula moral, sus decisiones dejan de estar únicamente determinadas por presiones externas y empiezan a alinearse con un propósito superior.

El modelo Gandhi-Mandela es un exponente típico de esta ética del alma. Gandhi representa la autodisciplina, el equilibrio interno y el dominio de uno mismo como requisitos esenciales para mantener una resistencia no violenta y guiar a otros hacia un cambio social. Su

liderazgo surge de la armonía entre el pensamiento y la acción, de la paz interior y del satyagraha (la práctica cotidiana de la verdad) como principio unificador.

En cambio, Mandela simboliza la apertura compasiva, la habilidad de contemplar al otro, incluso a quien se opone, como un ser humano que merece respeto. El liderazgo que las personas en la actualidad ejercen se caracteriza por la inclusión, el perdón y la certeza de que la justicia es duradera cuando se construye desde la inclusión. Mandela evidencia que la esencia ética del líder no se limita a su interior, sino que se expresa en cómo interactúa, escucha y reconstruye comunidades lastimadas.

En una perspectiva integradora del liderazgo humanista, se unen las dos dimensiones: la compasión expansiva mandeliana y el dominio interior gandhiano. En esta visión, la autoridad proviene del servicio y no del poder; por lo tanto, el cambio personal del líder es un requisito indispensable para cualquier mudanza a nivel colectivo. Por lo tanto, el liderazgo con alma se muestra como una opción necesaria ante modelos que sólo se enfocan en la eficiencia, instando a recuperar la humanidad como el eje central de toda acción de dirección.

Gandhi: serenidad como fuerza moral

Gandhi continúa siendo uno de los íconos más universales del liderazgo ético. Su vida no fue únicamente un enfrentamiento político, sino una vivencia espiritual al servicio de la humanidad. Para él, la serenidad es una fuerza transformadora, una energía contenida que puede generar cambios profundos sin necesidad de recurrir a la violencia. Su autoridad no dependía de su puesto ni de su fuerza, sino de la congruencia entre lo que decía, pensaba y hacía. Goleman (2013) define esta coherencia como el fundamento de la resonancia emocional del líder, lo que explica por qué su impacto ha superado las barreras temporales, geográficas y de sistemas de poder convencionales.

El liderazgo gandhiano evidencia que la calma no implica falta de acción, sino que es una forma de resistencia consciente que se origina en el dominio interior. Este principio está en línea con la opinión de Heifetz (1994), quien define el liderazgo adaptativo como la habilidad del líder para observar con claridad, sin dejarse llevar por las presiones emocionales del ambiente. Gandhi simbolizó esta característica a través de la autodisciplina, el autocontrol y la escucha profunda, componentes que continúan siendo fundamentales para liderar en situaciones complejas hasta días actuales.

Su legado adquiere una relevancia asombrosa en un mundo en la que prevalecen el ruido, la polarización y la urgencia: gobernar no a partir de la reacción, sino desde la presencia. Este planteamiento está en concordancia con las reflexiones de Senge (2006), quien afirma que

los líderes del siglo XXI deben desarrollar una presencia consciente que les permita influir sobre los sistemas sociales sin reproducir dinámicas de imposición o conflicto.

Asimismo, la calma de Gandhi tiene similitudes con lo que Brown (2018) llama liderazgo valiente: la habilidad de proceder desde la vulnerabilidad, el sosiego y el vínculo humano, en vez de, desde la agresividad o el miedo. Gandhi demostró que ser sereno es un acto de profunda política, ya que significa no permitir que el mundo exterior defina su mundo interior.

Por lo tanto, la serenidad en Gandhi no es un concepto pasivo o romántico, sino una estrategia para cambiar situaciones. Su ejemplo muestra que la coherencia, la tranquilidad y la fuerza moral tienen el potencial de provocar movimientos masivos, inspirar transformaciones estructurales y crear nuevas maneras de convivir. Para las investigaciones contemporáneas sobre el liderazgo, Gandhi sigue siendo una brújula ética que nos invita a reflexionar sobre cómo el ser humano influye, cómo toma decisiones y desde dónde actúa.

El principio de la no violencia como fundamento del liderazgo

La idea de ahimsa, o no violencia, es el fundamento del pensamiento y las acciones de Gandhi. A pesar de que el concepto tiene orígenes ancestrales en tradiciones budistas, jainistas e hindúes, Gandhi lo reinterpretó como una filosofía activa y un método político con la capacidad de cambiar las realidades sociales. Para él, la no violencia no se reducía a la falta de agresión física, pero sí a una actitud interna enfocada en respetar por completo la vida, la dignidad y la verdad ajena. En su significado más amplio, Ahimsa simboliza un compromiso dinámico con la justicia, la empatía y el humanismo compartido.

Gandhi entendía la no violencia como una fuerza moral superior a la violencia, ya que esta última aniquila, en tanto que la primera crea conexiones, restablece y activa la conciencia de grupo. En su perspectiva, la práctica de ahimsa exigía una estricta disciplina interna: dominar los impulsos, superar el odio, dejar de lado la venganza y proceder desde la calma. Por lo tanto, la no violencia, en lugar de ser pasividad, se transformó en lo que él denominaba satyagraha, es decir, la "fuerza de la verdad", una fuerza interna capaz de movilizar a las masas sin necesidad de hacer daño.

Galtung (1996), un precursor de los estudios sobre la paz, argumenta que el enfoque gandhiano previó las actuales teorías de resolución pacífica de conflictos, sugiriendo una solución ética y estructural a la violencia directa, cultural y simbólica. En la misma línea, Sharp (2012), uno de los más grandes teóricos de la acción no violenta, sostiene que Gandhi probó que la resistencia pacífica tiene el potencial de dismantelar sistemas opresores debilitando las

raíces del poder. En el ámbito del liderazgo también, la no violencia gandhiana brinda un marco para liderar desde la empatía, la interdependencia y la conciencia, aspectos esenciales en sociedades caracterizadas por su polarización y complejidad, como lo subraya Wheatley (2007).

Por consiguiente, ahimsa no es únicamente un principio filosófico, sino una táctica de cambio social que tiene repercusiones a nivel mundial. Simboliza la certeza de que la transformación genuina empieza en el interior del ser humano y se extiende hacia la comunidad, evidenciando que el verdadero poder del liderazgo radica más en la habilidad de unir, curar y despertar conciencia que en dominar o imponer.

Gandhi (1920) escribió que “la fuerza no surge de la capacidad física, sino de una voluntad inquebrantable” (p. 3). La esencia de su liderazgo se resume con esta frase: el autocontrol es el origen del verdadero poder. El principio de ahimsa puede ser considerado, dentro del contexto actual, como un método de gestión relacional: guiar sin humillar, dirigir sin obligar, corregir sin arruinar. El líder que se comporta con serenidad no busca ganar, sino persuadir; no aspira a dominar, sino a elevar. Este modelo está alineado con las visiones contemporáneas del liderazgo ético y transformacional, en las que la integridad se torna en el origen de influencia más estable.

Para Gandhi, la serenidad no era indiferencia o resignación; era una manera de energía moral elevada y tranquila. Su noción de serenidad activa manifestaba un balance entre la acción estratégica y la firmeza interna, así como entre el silencio reflexivo y las palabras adecuadas. Esta actitud le permitió afrontar circunstancias de tensión extrema sin dejar de ser humano ni perder claridad. En el caso de la injusticia, su tranquilidad no era inacción, sino una reacción moralmente consciente capaz de desarmar la violencia ajena y romper el ciclo de la reacción impulsiva.

La serenidad en Gandhi proviene del dominio interior: la habilidad de observar las emociones sin ser dominado por ellas. Esta característica es congruente con lo que Goleman (2013) llama la autoconsciencia ampliada, una habilidad emocional que posibilita que el líder tome distancia de los estímulos inmediatos para decidir desde la lucidez y no desde el impulso. Asimismo, se vincula con la idea de Scharmer (2009) que conlleva establecer una conexión con un estado de atención profunda para actuar desde una perspectiva más elevada del futuro posible.

Cuando se aplica al contexto organizativo actual, esta actitud es similar a lo que se denomina liderazgo consciente o "mindful leadership". Según Senge (2006), un líder sereno es aquel que, antes de actuar, analiza el sistema en su totalidad, identifica los patrones que lo integran y toma decisiones a partir de la comprensión y no de la premura. El ejecutivo sereno

actúa desde la atención plena: escucha antes de tomar una decisión, reflexiona antes de responder y pone por encima el bienestar colectivo del interés personal. En situaciones de crisis o incertidumbre elevada, esta calma se transforma en un ancla emocional que estabiliza a los equipos, modera el ambiente laboral y evita decisiones reactivas.

Boyatzis y McKee (2005) entre otros autores, enfatizan que los líderes que transmiten compasión, tranquilidad y coherencia producen lo que denominan resonancia emocional: un estado compartido en el cual la gente se siente segura, apreciada y con ánimo. De esta manera, la serenidad deja de ser una virtud personal y se transforma en una potencia organizativa que promueve la innovación, el trabajo conjunto y la adopción de decisiones éticas.

El pensamiento político moderno también refleja la idea de Gandhi. La autoridad auténtica no precisa de la fuerza para imponerse; se reconoce por sí misma, decía Arendt (1970). La calma precede a la autoridad moral, que es una modalidad de influencia basada en la coherencia y no en la imposición. Este principio está presente a lo largo del pensamiento gandhiano sobre el liderazgo. En este sentido, la calma activa se convierte en una cualidad directiva fundamental en un periodo caracterizado por la complejidad, la inestabilidad y el cuestionamiento de la legitimidad de los liderazgos tradicionales.

Gandhi y la pedagogía del ejemplo

El ejemplo fue el principal método educativo de Gandhi y es uno de los fundamentos más sólidos de su pensamiento político y pedagógico. Su famosa frase "Sé el cambio que deseas ver en el mundo" resume una filosofía según la cual el aprendizaje moral tiene lugar primero en la vida diaria y después en el discurso. Gandhi creía que las palabras se despojan de su poder transformador si no van acompañadas de acciones coherentes. Por tal motivo, convertía cada faceta de su vida, su vestimenta modesta, su alimentación austera, su práctica espiritual y su frugalidad material en una enseñanza viva. Su vida era, en sí misma, un libro abierto de integridad ética.

Esta pedagogía fundamentada en el ejemplo es congruente con lo que Freire (1997) denominó como la coherencia ética del educador: la creencia de que nadie educa a través de la mera transmisión verbal o el autoritarismo, sino mediante la autenticidad y el ejercicio diario de los valores que se transmiten. Según Freire, la autoridad pedagógica se edifica a través de su vivencia, no de su proclamación. Gandhi ejemplificó este principio al mostrar que la armonía entre pensamiento, palabra y acción es el modo más elevado de enseñar moralmente.

En el contexto de la dirección contemporánea, este principio puede ser llamado "liderar con el ejemplo". En la actualidad, las organizaciones aprecian a los líderes que inspiran no sólo

por su conocimiento técnico, sino por la integridad con la que viven sus valores. Según Kouzes y Posner (2017), expertos en el análisis del liderazgo ejemplar, la conducta perceptible del líder es la fuente de la credibilidad, que a su vez es la base de toda influencia efectiva. Aseguran que la conducta es siempre más convincente que cualquier discurso.

Además, Bass y Riggio (2006) enfatizan en su literatura sobre liderazgo transformacional que el líder inspira al comportarse como un modelo a seguir, comunicando ideales por medio de acciones visibles que promueven la confianza, el respeto y el deseo de imitar. Desde esta óptica, la pedagogía de Gandhi sigue siendo actual: el liderazgo genuino no se impone, sino que se propaga. Entonces, el ejemplo es un instrumento que transforma y educa. El que lidera desde la verdad personifica los principios que defiende y se transforma en un constante manantial de aprendizaje para el medio que lo rodea. Gandhi demostró que la educación moral más potente no se enseña si no que se practica. Su vida evidencia que la coherencia ética no sólo contribuye a formar individuos, sino que moviliza a las sociedades completas.

Mandela: la compasión como estrategia de transformación

Si Gandhi simboliza la calma como una fuerza interna, Mandela representa la compasión como una fuerza externa que busca el cambio social. Su vida evidencia que el sufrimiento puede transformarse en una energía moral capaz de reconstruir países por completos, siempre y cuando se lo entienda, se lo elabore y se lo trascienda. Mandela convirtió la venganza en reconciliación, el dolor en aprendizaje y la ira en perdón. Su liderazgo demuestra que la compasión no es un gesto de sentimentalismo, sino una manifestación profunda de valor moral en acción.

Mandela, en sus 27 años de encarcelamiento, cultivó una compasión estratégica en este caso no se trataba de empatizar con los demás, pero sí de entender las raíces estructurales del odio y desarmarlo desde la humanidad. Esta visión coincide con lo que Nussbaum (2010) llama compasión política: la habilidad de identificar el sufrimiento de los demás como un componente esencial para garantizar la justicia y preservar sociedades democráticas. Mandela comprendió que Sudáfrica no tendría un futuro viable sin este reconocimiento. La compasión se transformó en su instrumento social y político más potente, más allá de ser una virtud individual. Mandela convirtió el perdón en un acto revolucionario en una nación marcada por la violencia, la deshumanización y el racismo institucional. Su perspectiva sobre la reconciliación no consistía en olvidar la injusticia, sino afrontarla con una humanidad más amplia.

Tutu (1999) subraya que el perdón, cuando se fundamenta en la verdad y el reconocimiento sincero del daño causado, no implica la negación de la justicia ni la evasión de la responsabilidad moral o social de los agresores. En cambio, el autor defiende que el perdón verdadero requiere asumir las culpas y mostrar el sufrimiento de los perjudicados, transformándose en un proceso moral que permite la curación a nivel individual y grupal. Desde este punto de vista, el perdón se presenta como un instrumento que permite la transformación y ayuda a la reconstrucción de las relaciones humanas que han sido destruidas por actos violentos. Al hacerlo, promueve la restauración del tejido social, la reconciliación y el establecimiento de una paz sostenida que tenga como fundamentos primordiales: la dignidad, la justicia y la memoria.

Las ideas de Mandela sobre liderazgo también se relacionan con las de Armstrong (2011), que afirma que la compasión es un principio ético universal que puede dismantelar historias de enemistad y crear oportunidades para el entendimiento y la cooperación. Bajo este punto de vista, la compasión mandeliana se convierte en una base para el liderazgo global actual: un modo de actuar que cambia los sistemas opresivos y guía a las naciones hacia la convivencia pacífica. En otras palabras, Mandela convirtió el perdón en una estrategia política, la compasión en un sistema de gobierno y la reconciliación en un proyecto nacional. Su legado evidencia que la potencia más transformadora no es la habilidad de vencer al adversario, sino de reconocerlo como ser humano y construir con él un futuro compartido. Su mensaje, tan sencillo como profundo, es que no existe una verdadera libertad sin la comprensión del otro.

El perdón como fundamento político

Mandela entendió que el resentimiento no libera durante sus veintisiete años de encarcelamiento; al contrario, se transformó en un modo de reclusión emocional. Su famosa frase "El resentimiento es como tomar veneno con la esperanza de que el otro muera", revela una verdad que él mismo encarnó: el perdón no es un acto dirigido al opresor, sino a un proceso interno que restituye dignidad y autonomía al oprimido. Mandela comprendió, en las difíciles circunstancias de la prisión de Robben Island, que liberarse del odio era una táctica psicológica y ética para evitar que el sistema carcelario lo destruyera a nivel espiritual. Para él, el perdón no era una rendición, sino la obtención de una libertad más honda que la física: la libertad interior.

En 1994, cuando asumió la presidencia, este conocimiento se transformó en un principio político. Mandela entendía que un país con siglos de segregación racial no podía levantarse a partir de la venganza, ya que esta perpetúa la violencia. Se basó en una ética de responsabilidad

e interdependencia humana para promover la fundación de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), liderada por Desmond Tutu en 1999. La CVR no perseguía castigos absolutos ni el olvido colectivo, sino una vía intermedia: la verdad, el reconocimiento del sufrimiento, la reparación y, si se pudiera, la reconciliación. La compasión pasó de ser un sentimiento privado a transformarse en un instrumento institucional de reconstrucción social.

La apuesta de Mandela está vinculada con lo que Nussbaum (2010) llama políticas de las emociones, o sea, la habilidad de los Estados para movilizar emociones éticas que hagan más fuerte la vida democrática. Según Nussbaum, el perdón y la compasión son elementos fundamentales en sociedades divididas, ya que hacen posible romper con el ciclo de temor y humillación que perpetúa el conflicto. Siguiendo la misma línea, autores contemporáneos como Lederach (2005), un líder global en el campo de la reconciliación, afirman que el perdón, cuando está relacionado con la verdad y la responsabilidad, posee una fuerza transformadora que puede restaurar el tejido social. La implementación de este principio en Sudáfrica fue revolucionaria: transformó la compasión en política pública.

La CVR evidenció que encarar el pasado con humanidad y honestidad es un requisito esencial para edificar un futuro conjunto. Mandela convirtió el concepto de perdón en una acción política con consecuencias específicas: previno un conflicto civil, creó espacios de conversación entre víctimas y victimarios, y estableció los fundamentos para la convivencia democrática. En resumen, Mandela enseñó que el perdón, sustentado por la verdad, no es impunidad ni olvido, sino una táctica para volver a construir naciones y un acto de valor moral. Su legado evidencia que la compasión, en términos políticos, no es un lujo del ámbito ético, sino una ruta para la supervivencia de todos.

La compasión como poder inclusivo

Mandela entendía que la auténtica libertad no puede ser posible si aún hay personas oprimidas o excluidas. Para él, la libertad tenía que ser compartida o de lo contrario no sería verdadera; ningún proyecto nacional podía mantenerse sobre la marginación de una fracción de su pueblo. Su perspectiva sobre el liderazgo era sumamente inclusiva: la dignidad de los demás no era algo que se pudiera negociar y la diversidad humana se consideraba un valor, no una amenaza. La compasión es, en su opinión, un acto político de reconocimiento, una forma de asegurar al otro: tú también eres parte; tu historia también tiene valor.

Esta perspectiva es coherente con lo que Eze (2010) filósofo sudafricano, llama ubuntu ético: un principio que sostiene que la humanidad de cada individuo está inherentemente conectada con la humanidad de los otros. Esta lógica está representada en la compasión

inclusiva de Mandela: no se trata de sentir lástima, sino de entender que el bienestar del otro es una condición para mi propio bienestar. Desde este punto de vista, la compasión se transforma en una fuerza relacional que reorganiza relaciones, disminuye conflictos y posibilita la convivencia en entornos diversos.

Esta perspectiva, en el contexto organizacional actual, se refleja en culturas de liderazgo que incorporan la diversidad, fomentan la igualdad y valoran la particularidad de cada integrante del equipo. Un líder compasivo no tiene miedo a las disparidades; las transforma en un manantial de innovación y creatividad. Según Berger y Johnston (2015) las organizaciones que promueven la inclusión y la empatía consiguen equipos con mayor capacidad para afrontar contextos complejos, así como más resilientes y colaborativos.

De igual manera, los estudios recientes acerca del bienestar laboral indican que la compasión organizacional influye en el rendimiento y se puede medir. Los equipos liderados por líderes empáticos muestran una mayor innovación, estabilidad emocional y capacidad de colaborar, como lo han demostrado Waldman y Galvin (2008). A la par, Worline y Dutton (2017) afirman que la compasión laboral mejora el ambiente emocional y también potencia la creatividad y robustece el compromiso de la organización. Desde este punto de vista, la compasión no es sólo una cualidad moral deseable, sino una auténtica táctica de gestión, que posibilita el fortalecimiento de los lazos, en la que se genere cohesión y se dirija la acción conjunta enfocada hacia el bien común. Mandela entendió que una organización o comunidad únicamente puede tener éxito cuando sus miembros se sienten valorados, reconocidos y percibidos. Por lo tanto, la compasión, concebida como poder inclusivo, se transforma en un instrumento esencial para la creación de estructuras organizacionales y sociales más equitativas, humanas y sostenibles.

Justicia restaurativa y liderazgo moral

Uno de los primeros líderes contemporáneos en implementar, de manera amplia, los principios de la justicia restaurativa fue Nelson Mandela. Este enfoque desplaza el paradigma punitivo convencional y pone el foco en la reparación, la verdad y la reconstrucción del tejido social. Su liderazgo se originó de la certeza de que una sociedad no puede curarse si solo castiga al agresor, sin entender el origen del daño o restablecer la dignidad de las víctimas. La postura de Zehr (2002) considerado el “padre de la justicia restaurativa moderna”, sostiene que la meta principal de este enfoque es “sanar las heridas, restablecer relaciones y reconstituir a la comunidad” (p. 37).

Según la perspectiva mandeliana, la justicia no tenía que replicar la violencia del apartheid; tenía que cambiarla mediante el reconocimiento recíproco. Por lo tanto, para él la justicia restaurativa no fue una teoría jurídica, sino una ética política. Esta filosofía fue concretada por la Comisión de la Verdad y Reconciliación (1999), liderada por Desmond Tutu, que se propuso encontrar verdad, responsabilidad y curación colectiva. Tutu sostiene que "no hay futuro sin perdón", una frase que sintetiza la propuesta radical de una justicia basada en la reconciliación, no en el deseo de venganza.

En el contexto organizativo, este principio se convierte en lo que se conoce como liderazgo restaurativo, un modelo que fomenta la transparencia, la responsabilidad conjunta y la escucha activa. Según autores como Blood y Thorsborne (2019), las organizaciones que implementan enfoques restaurativos logran crear espacios más colaborativos, reducir los conflictos y fortalecer la confianza interna. El líder restaurativo comprende que reconocer los errores no es un indicio de debilidad, sino de madurez en términos éticos. Como Brown (2018) sostiene, la vulnerabilidad es un origen de conexión y autenticidad; si un líder tiene el poder de identificar sus límites, crea un ambiente de seguridad mental que propicia el aprendizaje en grupo.

Mandela consideraba el poder como una forma de servicio en lugar de un privilegio privado, desde un enfoque filosófico más general. Esta perspectiva coincide con la idea de Frankl (2006), quien indica que el objetivo de la vida no está en la autorrealización individual, sino en la habilidad para dirigirse hacia los demás y aportar a su bienestar. Mandela representó este pensamiento al convertir su sufrimiento, su encarcelamiento y su experiencia individual en una misión de civilización: reconstruir un país desde la dignidad, la justicia moral y la compasión. En otras palabras, la justicia restaurativa en Mandela no fue únicamente un marco político, sino también una forma de liderazgo fundamentada en valores universales como el perdón, la responsabilidad, la verdad y el servicio. Su ejemplo demuestra que los líderes capaces de sanar en lugar de dividir son capaces de cambiar no sólo a las instituciones, sino que además de la conciencia colectiva.

La síntesis Gandhi–Mandela: hacia un modelo de liderazgo con alma

La reunión simbólica entre Gandhi y Mandela va más allá de épocas, geografías y sistemas políticos, estableciendo un puente ético entre África y Oriente que proyecta nuevas maneras de entender el liderazgo humano. A pesar de que nunca se encontraron, los dos encarnan extremos complementarios de una sola energía moral: Mandela representa la apertura compasiva que proviene de la capacidad de perdonar, incluir y conciliar diferencias; Gandhi,

en cambio, simboliza el control interno que surge de la autodisciplina espiritual y la tranquilidad. En conjunto, ellos son parte de un modelo que no se restringe a la acción política, en lugar de que se infiltra en la dimensión más honda del carácter.

Según Senge (2006), las organizaciones requieren líderes que sean capaces de combinar reflexión, ética y acción; en otras palabras, individuos que entiendan que el liderazgo es un acto consciente. Scharmer (2018) sostiene que el liderazgo transformador proviene de la "presencia" y la "apertura del corazón", dos componentes que se conectan directamente con los legados de Mandela y Gandhi. Este modelo se relaciona con la idea de liderazgo auténtico, planteada por George (2015) quien sostiene que el liderazgo fiable y sostenible tiene como eje la coherencia entre los valores, las decisiones y los comportamientos. La pedagogía del ejemplo fue el método utilizado por Gandhi para transmitir esta coherencia; Mandela, en cambio, la manifestó por medio de su integridad al perdonar y su sentido de servicio público. Para los dos, el liderazgo no era un método, sino una manera de existir en el mundo.

La propuesta de liderazgo que surge de Gandhi y Mandela está vigente y necesaria para el siglo XXI, no se trata de una utopía romántica. En un entorno caracterizado por la fragmentación social, la hipercompetencia y el progreso tecnológico acelerado, su mensaje nos recuerda que el auténtico liderazgo no se trata de administrar recursos o liderar grupos, sino de inspirar almas, fomentar la cooperación y humanizar las acciones en conjunto. Nussbaum (2010) señala que las sociedades contemporáneas necesitan fomentar emociones públicas como la compasión, la dignidad y la empatía para mantener democracias genuinamente humanas; el modelo Gandhi-Mandela personifica con exactitud esta perspectiva ética y afectiva.

Por lo tanto, se puede entender la síntesis Gandhi-Mandela como un liderazgo que combina compasión, coherencia y conciencia. Un liderazgo que persigue resultados y al mismo tiempo significado; que no únicamente soluciona problemas, sino que mejora la dignidad de las personas. Esta visión, en épocas de incertidumbre mundial, invita a la recuperación de un liderazgo con alma: seguro en sus fundamentos, receptivo hacia los demás y enfocado en el bienestar colectivo.

Conclusiones

La investigación sobre el liderazgo hoy en día muestra un gran desafío, caracterizado por la carencia de un objetivo claro, en la que la eficacia reemplazó a la ética y el pensamiento crítico fue dejado de lado por la rapidez. En este contexto, el modelo de Gandhi y Mandela aparece como una alternativa más humana que puede recuperar la parte ética del liderazgo. Su contribución es manifestar que la verdadera autoridad viene de ser compasivo, tener coherencia

interna y estar al servicio de los demás. Ambos líderes socializan que ser un buen líder significa ofrecer soporte emocional, inspirar y defender a las comunidades. Su propuesta es muy relevante en un mundo que se ha vuelto frío por la tecnología.

Los principios de la serenidad de Gandhi y la compasión mandeliana ofrecen fundamentos aplicables para retomar la construir la confianza en instituciones y organizaciones. Por ende, su legado se transforma en una brújula ética para un liderazgo que tiene el poder de reformarse desde la esencia. Asimismo, el estudio demostró que la serenidad y la compasión no son capacidades autónomas, sino habilidades trascendentales de liderazgo en situaciones desafiantes. Gandhi definió un liderazgo consciente, sustentado en la atención plena, el autocontrol de las emociones y la coherencia moral, el cual es una calma activa.

Respecto a Mandela, evidenció que la compasión puede tornarse en una estrategia política y organizativa capaz de sanar heridas, restaurar relaciones y promover la justicia. Ambos enfoques tratan teorías actuales como el liderazgo consciente, la inteligencia emocional, la ética del cuidado y el liderazgo adaptativo. Lo analizado de la evidencia teórica y empírica demuestra que los líderes con orientación ética y equilibrio emocional generan climas de confianza, equipos resilientes y transformaciones sostenibles. Así que, incorporar la compasión y la serenidad no es un ideal teórico, sino más bien una necesidad práctica para el liderazgo en el siglo XXI.

En última instancia, este modelo híbrido sugiere que el liderazgo no se conciba como dominio, sino como presencia; no como administración, sino como inspiración; y no como imposición, sino como liderazgo por ejemplo. Gandhi y Mandela enseñaron que el cambio interior es el primer paso para la transformación de la sociedad, y que los actos humanos y coherentes en la vida cotidiana son los cimientos de la autoridad moral. Su legado sugiere una ética de influencia renovada, que se basa en la responsabilidad moral, el diálogo y la dignidad. Esto es de especial relevante en un tiempo marcado por la polarización, la inseguridad y la crisis de legitimidad. De este modo, el liderazgo con alma, que combina la compasión exterior y la calma interior, se convierte en una vía para revitalizar la vida pública, fortalecer las instituciones y promover sociedades más equitativas, humanas y conscientes.

Referencias

Altieri, M. A. (2018). *Agroecología: La ciencia de la agricultura sostenible*. Editorial Universidad de California.

Arendt, H. (1970). *On violence*. Harcourt Brace Jovanovich.

- Armstrong, K. (2011). *Twelve steps to a compassionate life*. Anchor Books.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed).
- Blood, P., & Thorsborne, M. (2015). *The little book of restorative justice in education: Fostering responsibility, healing, and hope in schools*. Good Books.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2001). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit* (2nd ed).
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Cortina, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre: Un desafío para la democracia*. Paidós.
- Eze, M. O. (2010). *Intellectual history in contemporary South Africa*. Palgrave Macmillan.
- Frankl, V. (2006). *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. SAGE Publications.
- Gandhi, M. K. (1920, 11 de agosto). *Strength does not come from physical capacity; it comes from an indomitable will*. *Young India*. Recopilado en *The Voice of Truth*.
- George, B. (2015). *Discover your true north* (Revised and expanded ed).
- Gilbert, P. (2017). *The compassionate mind: A new approach to life's challenges*. New Harbinger Publications.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Lederach, J. P. (2005). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press.
- Mandela, N. (1993). *Long walk to freedom*. Little, Brown and Company.
- Nussbaum, M. (2010). *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press.

- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Revised ed). Doubleday.
- Sharp, G. (2012). *From dictatorship to democracy: A conceptual framework for liberation*. The Albert Einstein Institution.
- Tutu, D. (1999). *No future without forgiveness*. Image Books.
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341.
- Wheatley, M. (2007). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed).
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zehr, H. (2002). *The little book of restorative justice*. Good Books.

DICIEMBRE 2025 | Edición Especial
ISSN: 2954-4416

MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL



Nelkuali
Centro de Evaluación Educativa
y de Competencias Profesionales
de Hidalgo CEECPHSC.

* (MUCIN) *

NELKUALI

PROMUEVE LA DIVULGACIÓN DE LA REVISTA
“MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN),
EL PROPÓSITO ES APORTAR CONOCIMIENTOS
PARA TODO NUESTROS LECTORES.



Calle Art. 3ro. Esq. Art. 27. Colonia Constitución;
Pachuca de Soto Hidalgo: CP. 42080
01 (771) 153 3478/7717122642
www.ceecph.com

MUNDO CIENTÍFICO INTERNACIONAL (MUCIN), año 1, No.1, Octubre 2021, Publicación cuatrimestral, editada por: Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro., Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo, Tel. +52 (771) 1533478, <https://mucin.nelkuall.com/>, articuloscientificos@ceecph.com, Editor responsable: Ma. Elizabeth Islas León, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. "04-2022-053113074300-102", ISSN: 2954-4416, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad de Informática del Centro de Evaluación Educativa y de Competencias Profesionales de Hidalgo, CEECPH, S. C., Ma. Elizabeth Islas León, Calle Noria SN Esq., Art. 3ro. Fracc. Constitución, C.P. 42080, Pachuca, Hidalgo.