



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**EL CAMBIO LIDERADO POR LA
INFLUENCIA: MAHATMA GANDHI,
NELSON MANDELA Y MALALA
YOUSAFZAI.**

Autora: Marta Fajardo Lucena
Tutor: Pedro César Martínez Morán

Madrid-Lyon | Diciembre 2023

Índice

1. Resumen y Abstract.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco teórico.....	6
3.1. ¿Qué hace a una persona ser un líder?.....	6
3.1.1. Concepto de líder.....	6
3.1.2. Teorías de Liderazgo Contemporáneo.....	7
3.1.3. Líder, seguidores y contexto.....	9
3.2. Misión y Servicio en el Liderazgo.....	11
4. Metodología.....	14
4.1. Objetivos.....	14
4.2. Método de la Investigación.....	15
5. Resultados.....	16
5.1. La no-violencia de Gandhi.....	16
5.1.1. Biografía.....	16
5.1.2. El liderazgo humanitario para la transformación social de la India.....	17
5.1.3. El legado de Gandhi.....	19
5.2. El perdón de Mandela.....	20
5.2.1. Biografía.....	20
5.2.2. El liderazgo democrático en la lucha contra el Apartheid.....	22
5.2.3. El legado de Mandela.....	25
5.3. La promesa de Malala Yousafzai.....	26
5.3.1. Biografía.....	26
5.3.2. El liderazgo trascendente por los derechos de las mujeres.....	27
5.3.3. La era del liderazgo femenino.....	28
6. Discusión.....	30
7. Conclusiones.....	33
8. Bibliografía.....	35

1. Resumen y Abstract

Resumen:

El liderazgo es un fenómeno complejo y ambiguo. El presente trabajo hace una comparativa entre las teorías más actualizadas de liderazgo y la historia de tres de los líderes más representativos de este último siglo: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Malala Yousafzai, para así poder contrastar las claves de sus éxitos. Consecuentemente, este estudio identifica las cualidades más apreciadas en los líderes de gran influencia, para comprender a quiénes consideramos líderes y el por qué de su repercusión, muchas veces prolongada en el tiempo. El análisis de los conceptos de líder, seguidores y contexto, así como la revisión de las teorías contemporáneas de liderazgo, y los conceptos de misión y servicio, constituyen el marco teórico del trabajo sobre el que se trabajarán las figuras de los tres líderes. Este estudio prueba que la búsqueda de la virtud y la verdad en el liderazgo triunfa aún en las épocas más convulsas.

Palabras clave: líder, liderazgo, seguidores, influencia, misión, servicio, carisma y cambio.

Abstract:

Leadership is a complex and ambiguous phenomenon. This study draws a comparison between the most up-to-date theories of leadership and the history of three of the most representative leaders of this last century: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela and Malala Yousafzai, in order to contrast the keys to their successes. Consequently, this study identifies the most appreciated qualities in highly influential leaders, to understand who we consider leaders and the reason for their impact, often prolonged over time. The analysis of the concepts of leader, followers and context, as well as the review of contemporary theories of leadership, and the concepts of mission and service, constitute the theoretical framework of the work on which the figures of the three leaders will be discussed. The study proves that the pursuit of virtue and truth in leadership triumphs even in the most turbulent times.

Key Words: leader, leadership, followers, influence, mission, service, charisma and change.

2. Introducción

¿Qué hace a una persona ser un líder? Reconocer a una persona como líder, implica encontrar en él o ella: compromiso, lealtad, sacrificio, misión, carisma, y todas ellas puestas al servicio de un objetivo común. Ser líder supone incautar el corazón y la mente de los seguidores, lo que lleva a un reconocimiento social entre el grupo. El líder genera tal admiración entre quienes le siguen, que su papel puede llegar a confundirse con el de un héroe. Desgraciadamente, los límites de lo que implica ser líder han sido desdibujados, y se ha aceptado el ordenar o mandar como formas de liderazgo. Este trabajo busca identificar aquellas cualidades personales que diferencian a un gerente, político, capitán de equipo, mando militar, cabeza de familia..., de un verdadero líder, capaz de cambiar el curso de los acontecimientos con su influencia positiva.

A lo largo de mi vida, diferentes personas han cautivado mi corazón y mente, cambiando así mi forma de pensar, trabajar e incluso vivir. Muchas de estas personas han conformado mi círculo más cercano: padres, abuelos, amigos y profesores. Otros, sin embargo, son referentes internacionales cuyo ejemplo de vida ha influenciado la mía, como la de muchos otros. Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Malala Yousafzai son tres de los referentes que han cobrado protagonismo en mis años de carrera universitaria. Su empatía, compromiso, y sacrificio han inspirado mi forma de actuar, y en especial, mi formación profesional. En sus ejemplos, he encontrado motivación para no aspirar únicamente a la excelencia académica, sino también a la excelencia personal, mediante la virtud en mi trabajo.

Uno de los principales pilares del Liderazgo Jesuita es el autoconocimiento, y la proyección que se le da a este pilar ha constituido otra fuente de inspiración para este trabajo. Las relaciones que mantienes con los demás no resultan indiferentes. Liderar significa influenciar, por lo que mantenernos en constante interacción con otras personas nos hace líderes: *“todos somos líderes, y lideramos en todo momento”* (Escario, 2016). Vivir con la convicción de que nuestro impacto merece la pena, nos permite vivir con un propósito y un deber de corresponder los unos con los otros, poniéndonos al servicio de quien más lo necesite. Asimilar esta realidad, me lleva a creer firmemente en que el liderazgo es algo transversal y presente en nuestra vida, y que por tanto, *“el liderazgo no es un acto; es un modo de vivir”*.

En lo relativo al liderazgo, la información existente es extensa y diversa. Los muchos enfoques de los estudios resaltan distintas características del fenómeno del liderazgo, concluyendo en un marco teórico poco integrado, cambiante, y en ocasiones dispar. Este estudio pretende homogeneizar la faceta más práctica en la formación de un líder; su formación personal. Mediante la comparativa de la teoría más reciente con las figuras de los tres líderes elegidos, se constituirá un marco de atributos a potenciar por una persona que adopta una posición de liderazgo. Las cualidades del marco se corresponderán con los rasgos comunes en el desempeño de los líderes, identificadas siguiendo la línea teórica de los estudios académicos seleccionados. El presente trabajo busca convertirse en una simple guía práctica para aspirar a la virtud en el liderazgo, en todas las etapas de la vida de una persona; desde el ambiente familiar hasta el más alto cargo profesional.

Consecuentemente, el marco teórico de este estudio es limitado, y se ciñe a las necesidades de la posterior comparativa. El esquema conceptual consta de dos partes principales: la primera abarca los conceptos básicos del liderazgo, y la segunda, trata la misión y servicio en este acontecimiento. En razón de esta teoría, se ilustran las vidas, carreras y éxitos de los tres líderes, para concluir con una discusión sobre los elementos comunes en la labor de estas figuras. Consiguientemente, se podrán resolver cuestiones como: *¿Qué hace a una persona ser reconocida como líder? ¿Qué permite a un líder influenciar a sus seguidores? ¿El liderazgo como misión y/o servicio?*

3. Marco teórico

3.1. ¿Qué hace a una persona ser un líder?

3.1.1. Concepto de líder

No resulta una tarea sencilla el condensar el complejo y ambiguo concepto de líder. La Real Academia Española (s.f.) define al **líder** como aquella “*persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*”. Sin embargo, estudios de los últimos años demuestran que aún no existe una única definición para este término, pues el estudio de tal fenómeno no se puede abordar de manera monofocal o generalizada ya que se compone de diversos factores simultáneos que no siempre siguen un mismo patrón (Agudo et al., 2014). Como consecuencia de las distintas formas que puede adoptar un liderazgo en función de factores como el contexto o el objetivo del líder, se ha llegado a concluir que nunca se podrá afianzar una definición inequívoca que abarque todas las ramificaciones del fenómeno del liderazgo (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). Hecha esta salvedad, resulta de crucial relevancia abordar las etapas de estudio de tal concepto para contextualizar las definiciones que hoy se conocen.

Las investigaciones del liderazgo se pueden categorizar en tres **fases** fundamentales. De acuerdo con el estudio de Cirera Amores (2015), hasta los años 40, el centro de la mayoría de estudios eran las características estables de la persona que ocupaba tal rango, también denominadas rasgos. Esta aproximación buscaba identificar la personalidad, el comportamiento y el pensamiento, que resaltaría a aquellas personas que podrían ser las indicadas para convertirse en líderes, sin que esta categorización pudiera asegurar si la persona tendría éxito o no como mando (Yukl y Van Fleet, 1992). Durante la mitad del siglo pasado, se empezó a evaluar las conductas de los líderes y la interacción de estos con sus seguidores. No fue hasta los años 60 que los investigadores empezaron a analizar el contexto en el que se desarrolla un líder. Es en esta línea de liderazgo contextual donde se llega a concluir que un mismo patrón de liderazgo no siempre es efectivo.

Los años 80 supusieron un auge en el estudio del fenómeno del liderazgo, pues se consolidan las “**Teorías del Liderazgo**”, en las que a través del propósito del líder se define la acción del grupo. “*Transforming Leadership for the 21st Century*” de Hays y Kim es una de las más extensas revisiones de la literatura científica realizadas en el tópico del liderazgo hasta su publicación en 2012. Los autores de este libro unifican y categorizan las distintas teorías de líder conocidas hasta la fecha, como la teoría del *liderazgo transformacional* o del *liderazgo carismático*, cuyo desarrollo, estudio y evolución ha continuado hasta la actualidad y se abordará en profundidad en los siguientes epígrafes. A su misma vez, los autores abogan por un “renacimiento” del liderazgo en el siglo XXI, pues insisten en que el concepto de liderazgo como lo conocíamos hasta ahora, es incompatible con la nueva era de la tecnología y un mundo interconectado.

Los diversos enfoques del fenómeno del liderazgo han supuesto una elaboración paralela de definiciones de líder acordes al momento del estudio. En función de la etapa histórica en la que se profundiza, los autores tienden a destacar unas u otras características en su definición de lo que supuestamente es un líder. Aún así, y como ya se ha mencionado anteriormente, no ha existido ni existe una definición unívoca de líder. En aras al objeto de estudio de este trabajo, resulta conveniente remitirse a aquella definición de *líder*, que se inspira en la línea de liderazgo transformacional acuñada en los últimos cuarenta años.

La noción de Vergara (2007) resulta especialmente ilustrativa, pues no solo señala qué es lo que supone ser líder, sino que además recalca los rasgos que instituyen a una persona en esa condición de influencia y repercusión. Para Vergara, el liderazgo es *“la competencia para ejercer influencia sobre individuos y grupos. Como tal, se expresa en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y acciones”*. En su definición, Robbins y Judge (2013) matizan esta concepción añadiendo que ser líder supone no solo influir en el grupo, si no que también supone *“dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas”*.

3.1.2. Teorías de Liderazgo Contemporáneo

Julio César, Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte y Abraham Lincoln, entre otros, son algunos ejemplos de figuras de liderazgo en la historia. Ahora bien, no fue hasta finales del siglo XIX que se inició un estudio metódico sobre este fenómeno. En su recopilación, Hays y Kim (2012) ordenan los resultados de todas estas investigaciones, de manera que categorizan la mayoría de modelos de liderazgo hasta la fecha de publicación del libro. Algunos de los modelos mencionados en el texto son: el liderazgo sistémico de Edgeman y Dahlgard (1998), el liderazgo dialogante de Isaacs (1999), o el liderazgo prosocial de Lorenzi (2004). En virtud de la extensa literatura e investigación que hay en el tópico, se ha preferido centrar el objeto de análisis en las llamadas **“Teorías de Liderazgo Contemporáneo”** pues son las definiciones, que junto con sus matizaciones, abarcan a los tres líderes protagonistas de este trabajo. Las teorías contemporáneas incluyen: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo trascendente.

En 1947, Max Weber acuñó por primera vez el concepto de **liderazgo transaccional** consistente en aquel fenómeno por el cual el líder ejerce una influencia mayoritariamente de tipo económica en los seguidores. Cardona y Rey (2009) afirman que la dinámica de este liderazgo en las organizaciones se rige por el ofrecimiento de elementos extrínsecos, tales como premios o castigos, de manera que la influencia del líder es igual a su capacidad para proveer o retirar esos incentivos. Esta relación permite al mando ejecutar su papel principal; alcanzar las metas recomendadas en un ambiente de trabajo bajo presión, independientemente de la efectividad y errores en el desempeño de los colaboradores. Consiste en una relación muy rígida y estandarizada, que tiende a limitar el trabajo del seguidor a alcanzar unas metas.

Con el fin de enmarcar integralmente este modelo de liderazgo, se van a examinar las cuatro dimensiones que componen a un líder transaccional según la revisión de Padilla Sánchez et

al. (2014). La dimensión de *recompensas o refuerzo contingente* supone la relación objetivo-recompensa con respecto al desempeño del colaborador; aclarando las expectativas, plazo y premio por un objetivo cumplido. Al ejercicio de control que ejerce el líder sobre sus subordinados se le denomina la dimensión de *gestión activa por excepción*. Por el contrario, *la gestión pasiva por excepción* es la intervención del mando por una ejecución insatisfactoria por parte del subordinado. Finalmente, la dimensión de *laissez-faire* completa la figura del líder transaccional. Esta noción entiende que los seguidores cuentan con suficientes herramientas bajo el mando del líder como para tomar decisiones independientemente en oportunidades concretas.

El segundo modelo a analizar supone, según Cardona y Rey (2009), una influencia más profunda que la del liderazgo transaccional, y es conocido como **liderazgo transformacional**. Bass (1990) resalta la principal distinción entre el líder transaccional y el transformador. Mientras que el primero aspira a mantener el *status quo* del grupo, el segundo aboga por el cambio de ese mismo *status quo* mediante la aportación de una serie de medios y una relación de influencia de tipo social. En este tipo de liderazgo se percibe al líder como el propulsor del cambio. Es él o ella quien, con su visión de futuro, es capaz de inspirar y conmovir a sus seguidores a ser proactivos para alcanzar una nueva realidad mejorada. El líder transformacional tiene “*un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida*” (García Rubiano, 2011), por lo que sus seguidores le perciben como irremplazable.

Actualmente, el liderazgo transformacional es uno de los modelos más eficaces, quizás porque muchos autores lo consideran como el “liderazgo real”. Uno de los elementos fundamentales para identificar a un líder transformacional es la conexión entre el líder y los seguidores. Esta alianza nace de un compromiso genuino de ambas partes para lograr los objetivos propuestos (Padilla Sánchez et al., 2014). Es el hecho de que el líder se involucre de lleno mediante una implicación y determinación sincera, el que da el paso de una visión individual del mismo a una visión grupal junto con sus seguidores. Asimismo, es común que en este tipo de liderazgos haya una tendencia a un liderazgo más **democrático**, en el cual el mando va a priorizar sobremanera la participación del grupo, así como a tomar decisiones confiando en el criterio de los integrantes por encima del suyo (Fuentes, 2019). De manera análoga al estudio del liderazgo transaccional, Bass (1985) realizó un listado de componentes que configuran al líder transformacional.

La admiración, el respeto y la confianza que despiertan los líderes transformacionales en sus seguidores se sustentan en sus principios éticos y morales, que acaban por generar el primer componente de la teoría de Bass (1985): la *influencia idealizada*. Los líderes anteponen las necesidades de los otros a las suyas, afianzándose así en la figura de los modelos a seguir de sus subordinados. Asimismo, estos líderes se singularizan por la *motivación inspiracional* que asumen sobre su entorno, alentando el trabajo y el compromiso del grupo. Sin perjuicio de la inspiración que suponen para el grupo, los líderes transformacionales también promueven la *estimulación intelectual* y la *consideración individual* de cada uno de los seguidores, favoreciendo así su desarrollo.

Uno de los distintivos de algunos líderes transformacionales es el carisma, que comprende atributos como humildad, credibilidad y la estima del grupo. Este se funda en el impacto y ascendencia que genera el líder en cada uno de los individuos de su grupo gracias a unas cualidades, fuerzas o propiedades “*no accesibles a cualquier persona*” (Weber, 2007). El **liderazgo carismático** supone dar un paso más allá que el liderazgo transformacional. El líder carismático pasa de ser la personificación de una visión de futuro compartida para los seguidores, a ser la garantía de que los objetivos son alcanzables gracias a que reconocen en él/ella unas habilidades únicas y extraordinarias. Además, la visión de futuro del líder carismático implica una idea revolucionaria acompañada de un ideal trascendental que busca un cambio significativo en el contexto del grupo. Por consiguiente, la confianza plena depositada en el líder debe de ir acompañada de una conducta responsable por parte del mismo, pues el fracaso de su objetivo puede tener grandes implicaciones en sus colaboradores (Mélendez León, 1997).

Finalmente, el último modelo de las “Teorías de Liderazgo Contemporáneo” es el **liderazgo trascendente**. La interacción líder-subordinado está respaldada por: una motivación externa, como recompensa por la finalización exitosa de la tarea; una motivación intrínseca, que se refiere a los beneficios que proporciona a nivel puramente personal; y la motivación trascendental, que se refiere a la aportación que tiene la conducta del individuo en el desarrollo de otras personas (Padilla et al., 2014). Esta última dimensión trascendente, es la que Cardona y Rey (2009) destacan en su investigación. Estos autores señalan que el líder trascendente no solo está comprometido con la causa, sino que además quiere transmitir este espíritu de servicio entre sus colaboradores.

El ímpetu por transmitir su compromiso a sus subordinados se asocia con una de los distintivos principales de este tipo de líderes: “*es un líder generador de líderes*” (Cardona y Rey, 2009). Entre las habilidades singulares del líder trascendente se encuentra la capacidad de captar y desarrollar el talento del liderazgo entre sus subordinados, de manera que el liderazgo no es exclusivo del mando, por el contrario, fluye entre los miembros del grupo. Asimismo, el líder es consciente de sus responsabilidades con respecto al grupo y es hábil cuando debe desprenderse de su criterio para delegar una tarea en un seguidor. Esta dinámica es posible porque el líder entiende su labor como *un servicio para sus seguidores*. Todas las decisiones del mismo se edifican sobre su actitud de servicio para los otros, que es la que singulariza a este tipo de líderes de sus compañeros.

3.1.3. Líder, seguidores y contexto

La figura del líder es la personificación de un fenómeno concreto y temporal de liderazgo. Sin embargo, ninguno de ellos se hubiera desarrollado por sí solos en esa posición de mando. Fueron sus seguidores y el contexto los que propiciaron el posicionamiento de tales individuos en tal postura de influencia y repercusión social. Contreras Torres y Espinosa Mendez (2012) afirman la no universalidad del concepto de liderazgo abordada en apartados anteriores, entendiendo que este fenómeno es “*temporal, histórico y cultural*”, pues está

condicionado por factores del momento. En los primeros años de estudio, el liderazgo se concebía como un fenómeno individualista, únicamente dependiente de las cualidades del líder y de sus ambiciones (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Por el contrario, hoy día, apreciamos el liderazgo como un todo, en el que los seguidores y el contexto juegan un papel fundamental conjuntamente con el líder.

Sin una definición absoluta para el concepto de líder, ni una categorización universal, Contreras Torres y Espinosa Mendez (2012), entienden que el método más común para conocer al **líder** se centra en el estudio de su **individualidad** como persona aparte de la figura de líder. Este método implica el estudio tanto de su personalidad, aptitudes y competencias, como de su pasión y objetivos, como hacían los primeros investigadores del fenómeno del liderazgo hasta los años 40. Este abordaje supone entender el liderazgo como un rasgo de la persona (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017), y por tanto con posibilidad de ser potenciado. Junto con esta teoría de los rasgos, encontramos otros enfoques como el conductual, el situacional o la expectativa de meta, que establecen el foco de la definición en otros términos, completando así la imagen de un fenómeno de liderazgo. A pesar de la complejidad que suponen todos estos enfoques, el líder no es más que la primera dimensión que conforma el liderazgo, y que en segunda instancia es acompañada por los seguidores.

Al apartarnos de la problemática y diversidad que encontramos en torno a la noción de líder, nos topamos con una pieza fundamental del liderazgo, los **seguidores**. Para Lussier y Achua (2002), el seguidor es aquella persona que recibe la influencia del líder y que a su vez, le brinda la categoría de reconocimiento. García Solarte (2014), añade que el seguidor también es quien comparte un fin común con el líder, y por ende, busca el éxito del grupo. Las interacciones líder-seguidor y seguidor-líder están íntimamente ligadas con la eficiencia del fenómeno del liderazgo, así como a la consecución de los objetivos de este. Sin embargo, es el mando del líder el que determina el grado de influencia que pueden llegar a ejercer los seguidores en la dinámica del liderazgo. En tanto en cuanto el líder permita a los seguidores tener un papel activo, su liderazgo también se verá afectado, pues deberá adaptar su estilo de dirección y conducta a las necesidades, percepciones y emociones de los seguidores. Es esta relación de influencia recíproca la que configurará el tipo de liderazgo que se asocia al líder *-transaccional, transformacional o trascendente-*, atendiendo a las “Teorías de Liderazgo Contemporáneo” abordadas anteriormente. Al involucrar a los seguidores en el liderazgo surgen nuevos modelos como el **liderazgo democrático**, acuñado por Lewin (1951). Este tipo de líderes hacen partícipes a sus colaboradores en la toma de decisiones, delegan distintas tareas en ellos, y toman una posición de guía con respecto a sus seguidores (Fierro y Villalba, 2017). Emplean la motivación, la gestión y la empatía como herramientas para enfocar el esfuerzo de los colaboradores.

El **contexto** es la última dimensión que conforma el fenómeno del liderazgo. Manuela Ortega (2012), advierte que al ser el liderazgo una relación de poder, esta se encuentra limitada por el marco contextual en el que se desarrolla. La cultura del grupo, los recursos disponibles en el momento, así como las exigencias de los seguidores son algunos de los factores que moldean este marco contextual (Nye, 2011). Un ejemplo de esta adaptación al entorno es el

caso de los líderes humanitarios. Un **líder humanitario** es aquella persona que asume el papel de mando en situaciones de desastre o catástrofe para un grupo. A su vez, estas personas buscan un cambio social necesario en ese contexto a pesar de los riesgos sustanciales a los que se puedan enfrentar (Savage, 2015). En el estudio del contexto del liderazgo, se forja el concepto de *inteligencia contextual*, entendida como la capacidad del líder de adaptar su acción a los deseos de los seguidores, haciendo uso de las posibilidades del entorno. La capacidad de adaptación del líder a las circunstancias del momento y de las personas a las que lidera supone uno de los detonantes de éxito para su mando, pues una misma acción no es igual de efectiva en un contexto que en otro. Asimismo, al final de su análisis, Nye (2011) prevé que los comportamientos “buenos” y “malos” del líder se puedan diferenciar en función del contexto. Asimismo, el juicio sobre la moralidad o ética del líder debe realizarse sobre toda su trayectoria, y no solo de sus comportamientos de manera aislada, debido a que el líder no puede separarse del momento histórico, cultural y social en el que se desarrolla su labor, ni de los objetivos que pretendía alcanzar.

¿Qué hace a una persona ser un líder? Depende. Ni después de un siglo de estudio contemporáneo del liderazgo, se ha alcanzado una única definición de líder, y probablemente no se llegue a alcanzar. El liderazgo es un entramado de personas, entornos, instantes, emociones y perspectivas, que complican el poder desarrollar una idea genérica de lo que constituye la relación de influencia entre el líder y el seguidor. La historia nos demuestra que tampoco subsiste un solo modelo de liderazgo que sea efectivo para cualquier grupo o situación. En consecuencia, los líderes han ido adoptando distintas estrategias de influencia, a la par que los investigadores se han enfocado en distintos rasgos o características para analizar el fenómeno. Desde principios del siglo XX hasta hoy, el estudio del liderazgo ha evolucionado hasta culminar en las “Teorías de Liderazgo Contemporáneo”. Esta teoría categoriza a los líderes en tres grandes categorías: líderes transaccionales, transformacionales y trascendentes, en las cuales cabe integrar otros tipos más restringidos como el líder carismático o humanitario. Sin embargo, en la persona del líder reside únicamente una parte de lo que constituye el fenómeno de liderazgo. Son los seguidores y el contexto, y la relación de influencia bidireccional que mantienen con el mando, los que acaban de completar la figura, generando así la influencia social por la que se les conoce.

3.2. Misión y Servicio en el Liderazgo

Cualquier persona podría ser jefe, gerente o mando, basta tener la posibilidad de dictar órdenes a un grupo de personas con las que guarda una relación jerárquica. Sin embargo, ser líder supone algo más. Líder es aquella persona capaz de **influenciar**, y para ello, necesita seguidores comprometidos y conocedores de aquello que le hace merecedor de ser seguido. Goffee y Jones (2000) ponen de manifiesto la dificultad que supone generar este impacto en los seguidores, pues solo aquellos líderes que gocen de la virtud para capturar los corazones, mentes y espíritus de sus subordinados podrán conocerse como líderes influenciadores. Así, la figura de estos líderes no es personal ni permanente, por el contrario, se encuentra

desprovista de relación jerárquica con los seguidores. Los líderes aquí mencionados se centran en asumir las situaciones personales de cada individuo que conforma el grupo, a la vez que buscan adaptarse a la coyuntura y se mueven por el deseo de desarrollo y evolución del grupo (Llopis et al., 1999). Con ello, podemos diferenciar a los líderes que ejercen un liderazgo meramente profesional o ejecutivo, de los líderes que dan un paso más en su compromiso, y acogen el liderazgo como su **misión** y **servicio** de vida, con aras a cambiar la realidad de sus subordinados.

La palabra misión, al igual que líder, tiene distintas acepciones en función del marco en el que se esté empleando. A pesar de esta pluralidad, “*misión*” tiene una connotación de encargo o cometido. En otras palabras, una misión es un “*para qué*”. En su reflexión sobre la influencia del liderazgo, Craig y Snook (2014) también abarcan la finalidad como parte de la misión, pues entienden la **misión** como aquello que eres y te hace diferente, sin que en ello destaque lo que haces, sino cómo lo haces y por qué lo haces. Por ende, un liderazgo influyente no es una mera ejecución, sino que está dotado de un sentido de trascendencia, “*un sentido de misión*”. Lo transformacional de un liderazgo centrado en la misión es que a través de la admiración que genera el ejemplo del líder, por los valores o principios de su propósito, estos mismos acaban por convertirse en el credo de los subordinados de manera que ellos también actuarán conforme al propósito.

El anhelo de generar nuevos líderes es indisociable a la misión de un líder, pues es la manera de garantizar que el propósito continúe y se cumple. Maxwell (2012) realizó un estudio para corroborar esta idea de que un líder es generador de otros líderes, y a este fenómeno lo denominó “*La ley de la reproducción*”. El estudio buscaba identificar lo que impulsó a las personas encuestadas a convertirse en líderes. El 85% de los encuestados confirmaron que fue la influencia de otro líder, lo que prueba que “*se necesita un líder para levantar otro líder*”. Los seguidores se sienten atraídos por aquellas cualidades que tiene el líder, y que estos escasean, por lo que buscarán la formación del mando. “*Enseñamos lo que sabemos, reproducimos lo que somos*”, con esta declaración, Maxwell (2012) afirma con rotundidad la idea de misión planteada en este estudio. Los seguidores adquirirán del ejemplo del líder; los valores, pilares y el propósito de su misión, y el ciclo continuará. Una de las organizaciones que asumen con más convicción la misión en el liderazgo es la Compañía de Jesús. Junto con la intención de compartir el legado apostólico y espiritual que les caracteriza, los Jesuitas piden a sus líderes actitud, disposición a cooperar, a escuchar y a aprender de los demás para ejercer su labor, llamando a sus líderes a convertirse en: “*hombre con todos, hombre para todos*”, uniendo de manera inquebrantable la misión y el servicio dentro del liderazgo (Michael, 2018).

Asimilar el desempeño del líder como un **servicio**, llevó a Robert K. Greenleaf (1970) a acuñar una nueva tipología de liderazgo: *el liderazgo de servicio*. El servicio en el liderazgo supone sacrificar intereses personales por el bienestar y la prosperidad de los subordinados, y nace del deseo natural del líder por ayudar, lo que acaba por evolucionar en la persona asumiendo una figura de liderazgo (Reinke, 2004). La iniciativa desinteresada del líder por asumir el mando del grupo, genera compromiso, apoyo, y también iniciativa en los

seguidores, por encontrarse en una comunidad donde prima el interés común. En esta idea de poner el foco en un entorno donde cada uno de los seguidores pueda prosperar, en vez de en obtener resultados, es lo que diferencia al liderazgo centrado en el servicio de otros (Team Asana, 2023). Existen dos características esenciales que hacen indisociables a la misión y al servicio en el liderazgo. En primer lugar, asumir el liderazgo como un servicio equipara la posición del líder a la de los subordinados, permitiendo una formación completa y con la misión de generar nuevos líderes (Nagy, (s.f.)). En segundo lugar, el servicio del líder implica atender las necesidades personales de los seguidores, mediante la escucha, la empatía o una opinión sensata, lo que supone más que un papel ejecutivo. Además, de dar órdenes cuando resulta necesario, el líder comparte valores, propósitos y experiencias para el bienestar y crecimiento de sus seguidores, lo que colabora a que haya una misión común por la que todos quieran luchar.

No es el líder quien da órdenes, sino quien es capaz de influenciar el comportamiento de sus subordinados gracias a su propósito y actitud. La misión y el servicio en el liderazgo son la razón de ser que lleva a un gran líder a cambiar la realidad de sus seguidores. La misión del líder es aquel modo particular que tiene de realizar cada uno de los pasos que llevan al grupo al éxito anhelado. El singular *modus operandi* del mando genera consideración entre los seguidores, lo que les lleva a desear esa misión en sus vidas, para lo que trasladarán los valores, ideas y objetivos del líder a su día a día. Algunos de estos seguidores acabarán convirtiéndose en líderes, permitiendo que el propósito continúe en el tiempo, y siendo esto parte de la misión. Sin embargo, nada de esto es posible sin el sacrificio del líder. Asumir el liderazgo como un servicio sitúa el criterio y el bien común de los subordinados por encima de las prioridades del líder. Este orden preferencias, incentiva que el grupo se una en torno a una misión común, lo que asegurará un liderazgo exitoso el cual generará cambio e impacto.

4. Metodología

4.1. Objetivos

En mi vida, he tenido diferentes referentes que han inspirado mi manera de pensar, de actuar y de trabajar. Algunas de estas personas se encuentran en mi círculo más cercano, y otros son referentes a nivel mundial, siendo ídolos para otras muchas personas más. Sin embargo, todos tienen algo en común, y es que cada uno de ellos ha sido líder en su propio ámbito. Así, el objetivo principal de este trabajo era profundizar en las teorías que explican el por qué de la gran influencia de diferentes personas, y comparar algunas de las figuras que tanto admiro como son Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, y Malala Yousafzai, y de las que buscaba aprender gracias a un estudio pormenorizado de sus ejemplos de vida. Por consiguiente, en el objetivo principal subyacen otros dos objetivos que me han permitido comparar la realidad del liderazgo con lo que los estudios sostienen en esta línea temática.

El objetivo principal de este trabajo fue entender, desde la perspectiva de la investigación académica, lo que significa ser un líder, potenciando el estudio en aquello que hace a una persona ser un líder de influencia y cambio. Esta parte del estudio constituye el marco teórico sobre el que se funda la comparativa entre las tres figuras de liderazgo elegidas. Las preguntas de investigación que inspiraron este apartado nacen de una inquietud por conocer aquellas cualidades del liderazgo que pueden aplicarse de manera transversal a las distintas facetas de la vida profesional y personal de una persona. Este estudio, pretende demostrar que existe un elenco de cualidades, que sea donde sea que una persona vaya a ser líder, le serán de vital importancia para generar un impacto positivo en las personas de su alrededor. Las preguntas que inspiraron esta investigación fueron: *¿Qué hace a una persona ser un líder? ¿Misión y/o servicio en el liderazgo? ¿Cómo liderar para generar impacto?*

Entre los objetivos subyacentes del estudio, se encontraba el deseo de aprender sobre el fenómeno del liderazgo a través del estudio integral de algunos líderes referentes en los últimos años. No resultó difícil elegir a estas figuras, pues cada una ha impactado mi entorno de manera distinta. Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Malala Yousafzai son modelos de líderes que han inspirado a numerosas personas y continúan inspirando a nuestra generación a luchar por el cambio que la sociedad necesita, y que cada uno anhela. La idea de hacer una comparativa metódica de los tres permite destacar las claves de sus labores, así como identificar las oportunidades de progreso que se abren hoy día al aplicar las claves de sus éxitos.

Por ende, este trabajo acaba por convertirse en una comparación entre la teoría de lo que debería ser un líder y algunos ejemplos excepcionales de liderazgo, de manera que es posible identificar algunas cualidades y actitudes básicas para un liderazgo de influencia y cambio. El éxito de un liderazgo no está asegurado. No obstante, el conocer aquello que generó resultados excepcionales en la labor de otros líderes, sirve de motivación e inspiración para muchos. Estas pautas ordenan la preparación de un líder, permitiéndoles continuar en su misión con un propósito y criterio propio, con la esperanza de que algún día eso ayude a generar un impacto positivo en el mundo.

4.2. Método de la Investigación

Respecto al fenómeno del liderazgo existe una pluralidad de fuentes y teorías que abarcan tanto la figura individual del líder, como todos aquellos factores que influyen en el desempeño de su misión. Por ello, el método de la investigación ha consistido en una lectura minuciosa de las fuentes más actuales y relevantes en el tema, para así poder extraer el marco teórico más adecuado para obtener los resultados esperados del estudio.

El marco teórico está constituido en torno a fuentes primarias, y complementado por la actualidad de las fuentes secundarias. De las teorías de liderazgo originales se han extraído las definiciones de los factores más relevantes del fenómeno del liderazgo, así como las “Teorías de Liderazgo Contemporáneo” y los elementos característicos de estas, constituyendo las fuentes primarias de este trabajo. Algún ejemplo de ellas son las investigaciones de Max Weber (1947) sobre su teoría de liderazgo transaccional o el estudio de Bass (1985) sobre las características del liderazgo transformacional. Sin embargo, las revisiones de la literatura del liderazgo han sido clave para este trabajo, pues suponen una modernización de las teorías al momento actual. Entre las fuentes secundarias utilizadas destacan el trabajo de Cardona y Rey (2009) y de Nye (2011). A excepción de la autobiografía de *Yo soy Malala*, el apartado de resultados está basado en fuentes secundarias de autores ajenos al líder, ya que la mayoría de los estudios sobre estas figuras son *post-mortem*.

Asimismo, toda la información empleada para el cuerpo del trabajo proviene de una gran variedad de fuentes encontradas en internet; estudios científicos, trabajos académicos, trabajos de investigación, y artículos de prensa, entre otras. Además, para el análisis de los líderes se ha hecho uso de fuentes literarias como el libro de John Carlin, *La sonrisa de Mandela*, o la autobiografía de Malala Yousafzai, *Yo soy Malala*, proveyendo al trabajo de una visión personal del líder. Todo ello ha concluido en un trabajo mayoritariamente cualitativo, con una parte descriptiva en lo que se refiere a las biografías de los líderes.

El presente estudio es la consecuencia de un metódico procedimiento de trabajo. Inspirada en las motivaciones expresadas en la introducción, dediqué varias semanas a la investigación del trabajo. Habiendo recaudado una serie de fuentes adecuadas al objeto del estudio, perfeccioné el esquema con el que dirigí mi investigación, lo que dió lugar al índice. Así, pude comenzar la redacción del trabajo. Una vez completados todos los apartados del trabajo, reposé unas semanas el trabajo, para más tarde realizar una última revisión del mismo. A lo largo de todo este proceso, contaba con la supervisión y corrección del tutor del trabajo, el profesor Pedro César Martínez, mediante videoconferencias. Todo ello, ha constituido este trabajo final.

5. Resultados

5.1. La no-violencia de Gandhi

5.1.1. Biografía

Mohandas Karamchand Gandhi nació el 2 de octubre de 1869 en el seno de una familia acomodada, en Porbandar, una ciudad en el estado indio de Guyarat. La inspiración de sus padres, le sirvió de inspiración para comenzar su formación, y a encontrar un propósito en la lucha por la igualdad, la concordia y la justicia (Sadurní, 2023). Karamchand Gandhi, su padre, fue político en su tierra natal y fue quien le inculcó el deseo por una educación más allá del colegio. La personalidad de Gandhi se forjó en torno a la figura de su madre. Ella fue quién le enseñó los valores y enseñanzas del vegetarianismo y la dedicación a la ley del ayuno, los cuales más tarde orientaron su actividad como abogado y político (Savage, 2015). En 1888, se instaló en Londres donde estudió una carrera universitaria en Derecho. Su niñez en una casta privilegiada, no le eximió de sufrir las repercusiones del racismo que se vivía en una India dominada por el colonialismo inglés. Sin embargo, no fue hasta su traslado a Londres que Gandhi experimentó la realidad del desprecio tan arraigado que existía en Europa. Tras licenciarse en Derecho en el Reino Unido, Gandhi y su familia se mudaron a Sudáfrica, lugar en el que ejerció como abogado por más de veinte años (Mahatma Gandhi, 2023).

En 1893, Gandhi fue expulsado del vagón de primera clase de un tren en Sudáfrica, bajo un grito que decía: “*largo de aquí, Sami*”. “*Sami*” era el término despectivo utilizado para designar a los hindúes de la región (Sadurní, 2023). Este suceso, y otros muchos más, llevaron a Gandhi a fundar el Partido Indio del Congreso de Natal en 1894, para unir a la comunidad hindú en defensa de sus derechos civiles y para denunciar las discriminaciones que sufrían por aquel entonces. A la par de su carrera legal, Gandhi dedicaba una gran parte de su tiempo a actividades comunitarias, incentivando la creación de colonias agrarias y hospitales en Sudáfrica, dando así los primeros pasos en su labor humanitaria. A comienzos del siglo XX hubo grandes protestas por parte de los hindúes como respuesta a algunas de las medidas que el gobierno sudafricano buscaba imponer en esta población (Pontara, 2016). Durante las revueltas, Gandhi fue el mediador entre el gobierno y sus compatriotas, a la vez que introdujo por primera vez la idea de manifestarse de manera pacífica y sin violencia. Esta lucha pacífica se sostenía en el *Satyagraha*, concepto introducido por Gandhi que significaba la “**fuerza de verdad**”, en la *Ahimsa* que representaba la **no-violencia** como imperativo ético en una lucha entre semejantes, y en la **desobediencia civil** como arma social (Matarazzo, 2023). Gandhi creía firmemente en la superioridad de la verdad, y que esta misma sería la que sostendría su lucha.

Después de varios años luchando por los derechos de los hindúes en el continente africano, Gandhi volvió a su país natal en 1915. Allí, continúa con su contienda pacífica por la transformación social hacia la igualdad y la justicia, pero en la India sumó un nuevo objetivo, la independencia del país del colonialismo inglés. La Matanza de Amritsar de 1919 supone un punto de inflexión en su lucha (Asta Alares, 2019). El 13 de abril de 1919, una multitud de

personas se encontraban en el Jardín de Jallianwala celebrando la fiesta del año, la *Vaisakhi*, cuando el mando británico Reginald Dyer acorraló a los civiles con sus tropas, y ordenó que dispararan contra ellos. La respuesta de Gandhi a esta masacre fue el comienzo del **movimiento de no-cooperación** que reflejaba la separación entre la India y el Reino Unido, y la ansia del pueblo indio por la independencia de su país. Fue en este momento histórico, cuando Rabindranath Tagore le apodó *Mahatma*, que significa “*alma grande*” en sánscrito e hindi (Baños, 2011). Las manifestaciones no violentas y las huelgas de hambres se intensificaron con el objetivo de obtener el estatuto de autonomía por parte de la Corona Británica y que ya habían obtenido otras colonias. Una de las manifestaciones pacíficas más importantes en esta lucha fue: La Marcha de la Sal (1930).

Las protestas pacíficas y la desobediencia civil continuaron hasta la independencia de la India el 15 de agosto de 1947. No obstante, no fue una victoria absoluta para Mahatma, quien se opuso a la solución final de que hubiera una separación del país en tres regiones: la India, propiamente dicha, Pakistán y Bengala, estas dos de religión musulmana. Hubo enfrentamientos violentos entre ambas religiones, lo cual colisionó frontalmente con lo predicado por Gandhi (Matarozzo, 2023). El 30 de enero de 1948, mientras Mahatma Gandhi iba a rezar, fue abatido por un ultraderechista indio, quien le disparó tres veces causándole la muerte en ese mismo instante.

5.1.2. El liderazgo humanitario para la transformación social de la India

Resulta complicado, por no decir imposible, encuadrar a Gandhi en la idea de un liderazgo autoritario. Él, con sus ropas hechas a mano, sus sandalias deterioradas por el uso, un cuerpo extremadamente delgado por los ayunos, y un mensaje de cooperación y no-violencia, no constituía la imagen de mando que muchos imaginan como disruptor social. Sin embargo, en su sencillez e incluso extrema humildad, consiguió coronarse como uno de los **líderes más representativos del siglo XX** (Berenstein, 2022). Gandhi no sólo influyó a un grupo de personas a luchar contra lo establecido, sino que además logró estos objetivos basándose en unos ideales pacíficos y de mejora social. Esta idea, que resultó exitosa, le llevó a proclamarse a sí mismo como “*idealista práctico*”, y a que siglos después siga siendo de inspiración para muchos. En virtud de ello, podemos concluir que Gandhi fue un **líder político y espiritual** (Potro Gutiérrez, 2016), cuyo legado de valores ha continuado en el tiempo hasta nuestros días.

Gandhi hizo uso de su propio ejemplo para inculcar la idea de una resistencia pacífica como medio para independizar la India, de manera que llegó un momento en el que los ideales de los seguidores se alinearon con los suyos. El compartir ideales y razones permitió movilizar a una gran masa de gente, y unirlos hacia un objetivo común; romper con el colonialismo en el que vivía la India desde hacía casi un siglo (Fuentes, 2019; Vega y Zavala, 2004). La figura de Gandhi fue inamovible durante casi treinta años. Era él, con su propósito y convicciones, quien inspiraba a los hindús a luchar por su libertad, igualdad y justicia. Sin embargo, el

propósito de Gandhi era el mismo que el de toda la población hindú, porque fue en la injusticia del trato y en la negación de los derechos civiles a los indios, donde el líder se vio obligado a luchar por una transformación social. Así, el éxito de esta lucha se fundó en el **compromiso** sincero que existía entre ambas partes para alcanzar el propósito común que un día les unió.

La vida acomodada de un abogado en Sudáfrica pronto se vio frustrada por el deseo de desterrar la injusticia que sufrían sus compatriotas en este país. La compasión que sintió Gandhi por ellos le llevó a abandonar la abogacía para centrarse en conseguir la igualdad que tanto necesitaba el pueblo indio (Savage, 2015). Poco a poco fue ganándose la **admiración** y **respeto** de los hindúes de Sudáfrica, quienes comenzaban a percibirle como la figura que les proveería con una mejor calidad de vida. No obstante, Gandhi no sólo era su referente, sino que además luchaba por garantizarles los medios para su propio desarrollo personal, fomentando la construcción de colonias agrarias, entre otras iniciativas. Por todo ello, los seguidores se sintieron **identificados** con el líder, haciendo que sus enseñanzas se extendieran en poco tiempo por todo el territorio hindú. Sus seguidores utilizaban la no-violencia como una manifestación pacífica a diario, y la desobediencia civil como un arma de reivindicación social (Petro Gutiérrez, 2016).

Esta primera parte del análisis del liderazgo gandhiano se ha centrado en la figura individual del líder y en la relación de confianza que este adoptó con sus seguidores, siendo todo ello reflejo de las características más angulares de su labor. No obstante, fue el contexto temporal e histórico en el que se desarrolló el liderazgo, el que verdaderamente condicionó la labor de este líder. Gandhi asumió las responsabilidades de líder de un grupo que estaba en una situación tremendamente inestable, en lo que se refiere al ámbito político y social. Prueba de ello era el rechazo de los hindúes frente a todo tipo de autoridad inglesa, pues ellos eran quienes les negaban sus derechos y libertades a diario. A pesar del riesgo que asumía Gandhi al enfrentarse a tal autoridad, la sociedad hindú demandaba un cambio social inminente.

Misión, disciplina, congruencia, espiritualidad y buenas relaciones sociales son algunos de los atributos que caracterizaron la labor de Gandhi como el líder de la India en el siglo XX (Berenstein, 2022). El objetivo era claro, independizar la India mediante una transformación social. Sin embargo, fue su **misión** la que atrapó los corazones de los hindúes. Gandhi creía firmemente en que la no-violencia (*Ahimsa*) y la verdad (*Satyagraha*) eran las que iban a liberar a la India, rechazando por completo el uso de las armas, las cuales eran el instrumento de resolución de conflictos en esa época. El éxito de esta política, la congruencia entre sus predicaciones y sus acciones, y la confianza mutua que existía entre el líder y sus seguidores, generó una continuidad en sus ideas gracias a la propagación de nuevos líderes. *Tapasya* fue la palabra que el líder acuñó para englobar lo que para él era el **servicio**. Gandhi asociaba el servicio al sacrificio propio, y no de otros. El sacrificio propio era el testimonio de una lucha por una causa justa, y también suponía el rechazo de los intereses personales por el interés común (López Martínez, 2012). Este sacrificio de Gandhi se engrandecía cuando abogaba por combatir la violencia de otros con una respuesta pacífica, demostrando así la superioridad de la verdad. En esta línea es fácil confundir la no-violencia con la pasividad, pero esta

semejanza resultaría errónea, pues la no-violencia rechaza el uso de la fuerza, pero alienta otras medidas pacíficas como el ayuno o la desobediencia civil, como arma de transformación social.

“*Creer en algo y no vivir para ello es deshonesto*”. Estas palabras conforman una de las frases más compartidas de Gandhi, y a la vez es una perfecta recapitulación de lo que fue su labor como líder. Desde su compromiso con los hindúes de Sudáfrica, Gandhi fue paulatinamente desprendiéndose de su anterior forma de vida, pero en este proceso jamás se desprendió de sus ideales de vida. Por el contrario los llevó hasta los más insospechados límites para conseguir liberar a la India del mando inglés. Creyó con gran ímpetu en la verdad y en una lucha pacífica, y lo demostró con su ejemplo. Su lealtad a sus enseñanzas consiguió que miles de personas le acompañarán en su lucha, alcanzando así su objetivo, y un legado que se ha extendido por todo el mundo. Misión, paz, verdad, humildad y justicia son los atributos que han hecho a Gandhi un líder ejemplar.

5.1.3. El legado de Gandhi

El legado de los líderes suele ser prueba de la magnanimidad en su labor. Antes de morir, Gandhi redactó numerosos escritos en los que reflejaba sus valores, los cuales más tarde fueron recopilados por el Ministerio de Información y Radiodifusión de la India (1958-1984). “*The Collected Works of Mahatma Gandhi*” permitió plasmar esas ideas que conformaban la política y espiritualidad de Gandhi, expandiendo así el alcance de sus enseñanzas. Sin embargo, el mayor legado de Gandhi llegó a través de la inspiración en sus seguidores .

El efecto gandhiano suponía aspirar a ser mejor a nivel personal, para así hacer al mundo mejor (López Martínez, 2012). Él jamás impuso sus ideas, por el contrario, buscó que su ejemplo por llevar una vida acorde a la fuerza de la verdad (*Satyagraha*) inspirará a otros a buscar esa verdad . “*Un líder no genera imitadores: genera seguidores que, con su propia forma de ser, con sus propios talentos y formas, tratan de ser mejores y de contribuir al proyecto de bien común que sirvió de inspiración al líder. Adaptándolo al contexto social, económico o personal que corresponda*” (García Arevalillo y Huete, 2018). La misión de Gandhi no sólo consiguió un ejército de seguidores con los que liberó a la India, sino que la coherencia intachable que existió en su ejemplo ha permitido que su liderazgo traspase fronteras, límites temporales y diferencias culturales. El mismo Nelson Mandela adaptó cuarenta años después la desobediencia civil para luchar contra el *apartheid* en Sudáfrica (Kumar, 2021). Todavía no existe una sociedad ciertamente justa, el sistema de castas perdura en la India, y la violencia en el siglo XXI todavía no ha sido desterrada, pero gracias a Gandhi, sí que existen numerosos líderes inspirados por su ejemplo que buscan continuar con su lucha por la verdad y por un mundo mejor.

5.2. El perdón de Mandela

5.2.1. Biografía

Nelson Mandela nació el 18 de julio de 1918 en Mvezo, Sudáfrica. Nació bajo el nombre de pila de Rolihlahla Dalibhunga Mandela, el cual más tarde fue sustituido por “Nelson” debido a que su maestra inglesa era incapaz de pronunciar su nombre africano (Fernández y Tamaro, 2004). Siguiendo el ejemplo de su padre, a los 16 años pasó a formar parte del consejo tribal, donde era más conocido como *Madiba*, en señal de cariño y respeto. A la edad de 19 años, ingresó en la única escuela de estudios superiores para negros en la zona donde vivía (Blakemore, 2020). Allí, desarrolló su activismo por la lucha en contra de la segregación racial existente en Sudáfrica por aquel entonces. A costa de sus protestas en esta escuela, fue expulsado. Sin embargo, en vez de volver a su ciudad natal huyó a Soweto, la mayor ciudad sudafricana del momento, para evitar el matrimonio concertado que le habían organizado en la tribu. En Soweto, finalmente consiguió su título en Derecho y comenzó a ejercer como abogado en un bufete para negros. En 1943, Mandela se afilió al Congreso Nacional Africano (ANC), conocido como la organización por excelencia del nacionalismo negro. Walter Sisulu, quien más tarde se convirtió en un gran amigo para Mandela, pronto captó sus cualidades innatas y le encaminó hacia una carrera legal a la que pocos negros lograban acceder (Ortiz de Zárate, 2023).

La situación de segregación racial extendida que se vivía en el país empeoró considerablemente en 1948 con la llegada al gobierno del Partido Nacional. Los integrantes de este partido eran conocidos como “*Afrikáners*”, y su nombre resonaba en todo el país. Durante el mandato del Partido Nacional, se instauró formalmente el régimen de “*Apartheid*”, entendido como: “*desarrollo separado de cada raza en la zona geográfica que le es asignada*” (Fernández y Tamaro, 2004). El apartheid significó discriminación social, cultural, económica y territorial, que afectaba a todos los negros de la nación. Inspirados por la política de Gandhi, la ANC propició métodos no-violentos de lucha frente a estas medidas, en los que Mandela participó activamente, especialmente en la Liga de la Juventud del Congreso que fue una organización nacionalista y antirracista fundada por él mismo en 1944. Las protestas pronto se convirtieron en violentas, lo que concluyó en numerosas detenciones durante las represiones de estos movimientos antirracistas. En 1952 Mandela es encarcelado por tales protestas. Al salir de la cárcel en 1955, hizo un llamamiento público para la aprobación de una “*Carta de la Libertad*”, con la cual aspiraba a un Estado igualitario, democrático y anti-segregacionista. Durante esta etapa más pública de su activismo, se casó con Nomzamo Winifred Madikizela, más conocida como “Winnie Mandela”.

El 21 de marzo de 1960 se produce “*La Matanza de Sharpeville*” en Transvaal, en la cual la policía sudafricana disparó indiscriminadamente en una protesta contra las medidas del gobierno, resultando en la muerte de 69 manifestantes. Ese mismo día, Mandela es encarcelado por enésima vez. Desde ese momento hasta su última detención en 1963, Mandela pasó temporadas alternas en la cárcel, con motivo de su involucración en la *Lanza de la Nación*, que era el brazo armado de la lucha contra el *Apartheid* (Ortiz de Zárate, 2023).

Mientras se hallaba en prisión, la fiscalía sudafricana añadió a su condena los cargos de sabotaje, terrorismo y conspiración. Estos delitos le confirieron el estatus de peligrosidad, por lo que le trasladaron a la cárcel de máxima seguridad en Robben Island, donde pasó los siguientes veintisiete años de su vida (1963-1990). En su defensa en el Juicio de Rivonia, Mandela realizó un célebre alegato en el que únicamente reconoció el cargo de sabotaje, y en el que también pudo defender sus ideales en contra del régimen racista y segregacionista sudafricano. El acusado concluyó su discurso con estas palabras: “*Pero, Señor, si es necesario, es un ideal por el que estoy preparado para morir*”, demostrando una vez más su compromiso con la causa.

No fue sentenciado a muerte como algunos de sus compañeros de banquillo, pero sí que fue condenado a cadena perpetua con unas condiciones deplorables. Una visita de treinta minutos al año, dos cartas al día, y una celda aislada, no impidieron que Mandela se ganara el respeto de sus captores y reclusos, y que siguiera influyendo en el exterior como presidente del ANC (Blakemore, 2020). La fama de Mandela no sólo se extendió por el país, sino que se convirtió en el prisionero político más famoso a nivel mundial. A lo largo de su cautiverio, el gobierno ofreció a Mandela distintas soluciones para salir de la cárcel. La salida de Mandela de Robben Island implicaba que el ANC debía ceder en su lucha violenta, por lo que rechazó todas las ofertas. Sin embargo, las presiones internacionales y la inminente guerra civil hicieron que el presidente sudafricano del momento, Frederik de Klerk, se comprometiera a acabar con el *Apartheid* mediante la legalización del Congreso Nacional Africano y la liberación de Nelson Mandela.

La alianza de Mandela y Frederik de Klerk supuso la transición a una democracia multirracial en Sudáfrica. Desde su salida de la cárcel en 1990, ambos mandos lideraban complejas negociaciones para dismantelar la situación convulsa y violenta en la que se encontraba el país. En 1991, Mandela aceptó el cese de la lucha armada por parte de su partido, mientras que el de Klerk derogó la ley que daba legitimidad jurídica al *Apartheid*. El trabajo mancomunado entre ambos continuó durante años, lo que les llevó a ganar el Premio Nobel de la Paz en 1993 (Fernández y Tamaro, 2004). Las elecciones sudafricanas de 1994 supusieron un hito en la historia del país. Mandela fue proclamado el primer presidente negro de la nación y nombró a de Klerk como vicepresidente del gobierno. Durante sus cinco años de mandato, el presidente del gobierno buscó integrar a la minoría blanca y a la mayoría negra, con medidas como “el Plan de Reconstrucción y Desarrollo”, destinando grandes fondos a la mejora de la calidad de vida de los sudafricanos negros, que años atrás habían sido marginados en *bantustanes*. El nuevo comienzo de Sudáfrica vino con el informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación de 1998. En él, se reconocían los abusos y crímenes del partido segregacionista blanco, además de los actos violentos de movimientos antirracistas como el Congreso Nacional Africano. La firma de Mandela supuso el reconocimiento de culpas en la catástrofe que vivió el país durante décadas.

La película de Clint Eastwood, *Invictus* (2009), retrató la labor de Mandela en acercar las posturas aparentemente irreconciliables entre blancos y negros sudafricanos. *Invictus* capturó el don para la palabra, la inteligencia emocional y una sed insaciable de igualdad que

llevarían a Mandela a reconciliar el país (Echart y Rodríguez Virgili, 2013). La final de de la Copa Mundial de Rugby celebrada en 1995 en Sudáfrica es conocida como uno de los acontecimientos más célebres de la carrera política de Mandela. El equipo nacional de rugby, los *Springboks*, fue durante años uno de los símbolos del *Apartheid*, pero ese día Mandela consiguió cambiar esa dinámica. El país entero, negros y blancos, se unió en apoyo del equipo deportivo y vitoreaban bajo una misma voz su apoyo a una misma Sudáfrica. Esa tarde los *Springboks* no solo ganaron el partido frente a Nueva Zelanda, sino que además triunfaron frente a quienes seguían creyendo en el separacionismo racial que había dominado el país durante años.

En 1996, y tras la victoria del equipo nacional de rugby, Mandela anuncia que no se presentará a una reelección al final de su mandato. Desde ese anuncio, Mbeki empieza a asumir distintos cargos para suceder a Mandela (Ortiz de Zárate, 2023). El último año de su gobierno quedó señalado por su gira nacional de despedida, que acabó siendo un discurso moral puntualizando las carencias y heridas que persistían en el país. Mandela complementó su presidencia con ejercer como mediador en los distintos conflictos del continente africano y con distintas intervenciones en organizaciones a nivel internacional. Por ello, recibió innumerables conmemoraciones nacionales e internacionales, pero sobre todo se ganó el cariño y respeto de un país entero. El pueblo sudafricano reconoció en Mandela la igualdad, el carisma y la igualdad que su nación anhelaba. Este aprecio persiste a día de hoy, especialmente presente el 18 de Junio, reconocido por las Naciones Unidas como el día internacional de Nelson Mandela, en conmemoración de su servicio y sacrificio. Mandela siguió luchando frente a la pobreza y la concienciación del sida hasta su fallecimiento en 2013 a la edad de 95 años (Blakemore, 2023).

5.2.2. El liderazgo democrático en la lucha contra el Apartheid

El liderazgo de Nelson Mandela pronto se transformó en un liderazgo de masas, de hecho es conocido como uno de los “*grandes líderes del poder blando*” de este último siglo (Nye, 2011). Ya desde sus años de encarcelamiento en Robben Island, Mandela conmovió al mundo entero con el compromiso, la lealtad y la empatía que ilustró en su lucha en contra del régimen sudafricano del *Apartheid*. Con su ejemplo, demostró la necesidad de estas cualidades personales al igual que la necesidad de una gran estrategia política para la consecución de sus objetivos. De esta manera, Mandela pasó de ser sólo un rostro en la lucha frente al *Apartheid*, a convertirse en todo un referente a nivel mundial del cambio que Sudáfrica anhelaba.

La famosa película de *Invictus* encapsuló la gran capacidad de Mandela para capturar los corazones y mentes de todo un país, a través de su don de la palabra, su virtuosa personalidad y su sueño, que algunos consideraban inalcanzable, por reformar el régimen racista de toda una nación (Echart y Rodríguez Virgili, 2013). Mandela fue la combinación perfecta de un propósito, una sabiduría insaciable y un carácter admirable, creando una figura en la que los sudafricanos pudieron confiar para cambiar la dinámica del país. Todo ello, hizo a Mandela

merecedor de ser seguido, tanto por la población negra como por la blanca. En sus primeros años, Mandela buscó evidenciar las carencias e injusticias del país mediante sus protestas, a través de las cuales, multitudes de personas se unieron a él en la búsqueda de un cambio. Después de su encarcelamiento, Nelson continuó planificando, dirigiendo y alentando a sus seguidores desde su celda, y además intensificó su formación en la historia, cultura y valores de la nación. Estos aprendizajes, fueron claves para conseguir su propósito: erradicar la segregación racial en Sudáfrica. Gracias a ese estudio, fue capaz de conectar la población blanca sudafricana, de forma que ellos se sentían comprendidos, y no juzgados, por el líder.

Mandela no procuró acaparar poder, por el contrario, buscó una gran red de apoyo en la que poder delegar, confiar y trabajar por el bien de Sudáfrica y de los sudafricanos. Desde su juventud, comenzó a aglutinar a gente con su misma meta, así fundó La Liga de la Juventud del Congreso que más tarde se adhirió al partido del Congreso Nacional Africano. Dentro y fuera de la cárcel, *Madiba* ejerció una ingente **acción mentora** entre sus colaboradores (Echart y Rodríguez Virgili, 2013). Compartía con ellos sus conocimientos, valores y fines, a la vez que les dirigía en los pasos a dar para alcanzar una Sudáfrica antirracista e integrada. Ejerció un liderazgo “*en cascada*”, en el que todos podían tener un papel participativo en el cambio del país. La motivación y confianza que Mandela tuvo en sus seguidores, especialmente en su época en el gobierno, generó una nueva oleada de líderes que permitieron que su misión continuará a pesar de que él personalmente rechazará un nuevo período como presidente (Gutierrez, 2013). Uno de los mayores ejemplos de este liderazgo colaborativo se produjo con el capitán de los *Springbroks*, François Pienaar. En la ilustración de la película *Invictus*, se aprecia como Pienaar se sintió inspirado por el **ejemplo** de Mandela, y buscó compartir los objetivos del líder con su equipo. Así, dejaban de ser tan sólo un equipo de rugby para convertirse en el ejemplo de unión de una nación hasta ese momento dividida por el color de piel de sus nacionales.

Una de las grandes evoluciones en el liderazgo de Nelson Mandela fue el rechazo a la violencia. Fueron varias las ocasiones en las que se le ofreció salir de prisión a cambio de que la ANC cediera en su lucha violenta, pero rechazó cada una de ellas. Sin embargo, a su salida de la cárcel en alianza con Frederik de Klerk, Mandela promulgó un mensaje de no-violencia y cooperación para la transición sudafricana hacia un régimen post-apartheid. En su libro, John Carlin afirma que Mandela “*entró lleno de furia y salió sabio*” de la cárcel (2019). Los años en aquella pequeña celda hicieron a Mandela apostar por el **perdón** para acercar las posiciones de los sudafricanos. El líder buscó la reconciliación entre las dos razas como única vía para que Sudáfrica viviera en paz y sin miedo. Él mismo dijo: “*el perdón libera el alma, elimina el miedo*” (Gisotti, 2022), y él mismo fue el primero en dar ejemplo de ese perdón al firmar el informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación de 1998 en el que reconocía los delitos violentos cometidos por su partido durante las revueltas en contra del régimen del *Apartheid*. Esta fue la primera de las muchas políticas que Mandela utilizó para promulgar el perdón entre ambas razas.

El perdón de Mandela fue un acto de liberación de Sudáfrica y de él mismo. Al salir de la cárcel entendió que si se aferraba al odio que sentía por quienes le habían encarcelado injustamente seguiría privado de su propia libertad (Márquez Beunza, 2014), por lo que luchó por la paz del país y de él mismo. Con respecto al perdón de Sudáfrica, él mismo se percibió como un **visionario** de esta política hacia la reunificación del país: “*Hay momentos en los que un líder debe adelantarse al rebaño, lanzarse en una nueva dirección confiando en que está guiando a su pueblo por el camino correcto*” (Mandela, 2014). *Madiba* no cedió ante las críticas por acercar posturas con los *afrikáners*, lo que permitió restaurar la paz en Sudáfrica. *Invictus* retrata uno de los grandes proyectos de Mandela en este aspecto: transformar el rugby de un deporte de blancos a un deporte de toda la nación. El líder y el capitán de los *Springboks* lucharon contra la inercia de considerar el rugby como una insignia de la raza blanca, de manera que buscaron la unión del país en el apoyo a la selección sudafricana en el Mundial de Rugby de 1995. Mandela confió en que la idea de **equipo** acabaría por hacer desaparecer el sentimiento de venganza y odio que persistía entre ambas razas como consecuencia de años de confrontación. La victoria de los *Springboks* en 1995 convirtió al rugby en un símbolo de unidad sudafricana.

La **misión** de Mandela fue única e inequívoca: una Sudáfrica no racial. Esa misión era compartida por la mayoría negra que conformaba el país africano, y apoyada a nivel internacional por distintos países y organizaciones que repudiaban el régimen *Apartheid*. Algunos de los elementos que permitieron la transformación social del pueblo sudafricano fueron: el perdón, la empatía y el servicio de Mandela. El perdón permitió cerrar las heridas que arrastraba el país tras años de enfrentamientos entre *boers* y británicos (Márquez Beunza, 2014). El injusto encarcelamiento de Mandela atrajo la atención y la empatía del mundo entero, lo que llevó a que distintas organizaciones internacionales como las Naciones Unidas presionarán para impulsar el cambio de régimen (Fernández y Tamaro, 2004). Al igual que la comunidad internacional se puso en la piel del pueblo sudafricano, Mandela supo **empatizar** con sus seguidores en una época convulsa para el país. *Madiba* se mostraba sensible, tolerante e identificado con cada una de las personas con las que se cruzaba en el camino hacia la libertad sudafricana (Echart y Rodríguez Virgili, 2013). La empatía que le caracterizaba incentivaba a otras personas a hacer lo mismo. Así, Mandela se aseguró de que su equipo de gobierno estuviera conformado por negros y blancos sudafricanos, a quienes les dedicaba tiempo y atención para conocer sus situaciones personales, generando un círculo cercano que simbolizaba el objetivo de sus acciones: blancos y negros trabajando por el bienestar de una sola Sudáfrica.

El 11 de febrero de 1990, Mandela pronunció su primer discurso tras ser puesto en libertad. En este acto *Madiba* se presenta como uno más de ellos ante la multitud de sudafricanos que se habían reunido en la plaza del ayuntamiento de Cape Town, llegando a referirse a él mismo como un “*humilde servidor*” para el pueblo de Sudáfrica (NowThisNews, 2020). Mandela ofreció toda una vida de **servicio** por aquello en lo que creía. Dedicó su vida y sacrificó su libertad por el fin de la desigualdad racial en Sudáfrica. Él mismo predicó: “*los verdaderos líderes deben estar dispuestos a sacrificarlo todo por la libertad de su pueblo*”. No cabe duda que los veintisiete años que el líder pasó en la cárcel fueron la muestra por

excelencia de los extremos a los que llevó su servicio por el pueblo sudafricano. No obstante, su sacrificio también se percibía en que Mandela jamás quiso un reconocimiento social por su labor, sino que únicamente buscaba colaborar en el bienestar de quienes lo necesitaban. Ban Ki-Moon, antiguo Secretario General de la ONU (2007-2016), relata que cuando fue a agradecer a Mandela su labor en la defensa por la igualdad, la dignidad y los derechos humanos, este contestó: “*No fui yo*”, y prosiguió la conversación narrando ejemplos de quienes habían colaborado en la lucha contra el *Apartheid* (2010).

5.2.3. El legado de Mandela

Mandela fue integridad, respeto, carisma y empatía, lo cual combinado con una estrategia política excelente concluyó no sólo en la abolición del *Apartheid*, sino también en lo que algunos llaman “*el mito de Mandela*” (Carlin, 2014). Desde su encarcelamiento en Robben Island, Mandela despertó una oleada de admiración y respeto a nivel mundial. John Carlin atribuye esta popularidad a su magnanimidad y generosidad, que le permitieron cautivar los corazones de las personas tanto en una rueda de prensa, como en su trato personal. Sin embargo, su personalidad carismática no le impedía ser “*el más pragmático de los idealistas*” (Stengel, 2010). La misión de vida de Mandela fue luchar por la justicia e igualdad que merecía la población negra de Sudáfrica, y encaminó todos los pasos de su vida en esa dirección.

Las Naciones Unidas, con motivo del aniversario de su nacimiento, declararon el 18 de julio como el día internacional de Mandela. En palabras del Secretario General de la ONU, António Guterres, el legado de Mandela se continúa en la medida que las personas actúan (Naciones Unidas, 2023). La figura de *Madiba* representa que el cambio está en nuestras manos, especialmente en las manos de aquellos que lideran. Todo líder ha de hacerse cargo de la responsabilidad que albergan sus acciones, así como de los medios que utiliza para ello. Mandela siempre impulsó el cambio desde su ejemplo, y así lo quiso reflejar John Carlin en su libro “*La sonrisa de Mandela*” (2014). Sudáfrica necesitaba reconciliación y perdón para acabar con el *Apartheid*, así pues Mandela fue el primero en negociar con quienes le habían encarcelado injustamente durante veintisiete años. Su principal objetivo como presidente de gobierno fue unir a un país dividido por la raza, por lo que al formar su equipo de gobierno se aseguró que todos aquellos trabajadores blancos o negros que quisieran trabajar con él, permanecieran en sus puestos. Y así, una infinidad de ejemplos que realzan la integridad inquebrantable del líder.

5.3. La promesa de Malala Yousafzai

5.3.1. Biografía

La biografía de Malala Yousafzai, a diferencia de Gandhi y Mandela, es una historia que todavía se está escribiendo. Malala nació el 12 de julio de 1997 en Mingora, Pakistán, dónde vivió hasta que tuvo que huir a Reino Unido por las numerosas amenazas que recibía por parte del régimen talibán (Underhill, 2020). Los primeros años de su vida transcurrieron con normalidad en su ciudad natal. Malala creció rodeada de sus padres, hermanos y amigos, a la par que acudía a la escuela que su mismo padre, Ziauddin Yousafzai, había fundado años atrás. Sin embargo, en 2007 la vida de Malala y la de todos los pakistaníes cambió radicalmente cuando los talibanes entraron en el Valle de Swat (Amengual, 2019). Los sublevados tomaron el control de la zona y prohibieron los medios de comunicación, la música y la educación de las niñas, lo que revolucionó la población. La mayoría de ciudadanos se mantuvieron en silencio por miedo a las represalias, pero este no fue el caso de Malala. Con tan sólo 11 años, Malala hizo un comunicado público en el que se oponía al régimen talibán, pronunciándose con especial fuerza sobre la medida de prohibir a las niñas acudir al colegio. “¿Cómo se atreven los talibanes a quitar mi derecho básico a la educación?”, estas palabras fueron parte del discurso de Malala, y su reivindicación resonó en el mundo entero.

La dominación talibán de Pakistán avanzaba, y la situación rápidamente se volvió crítica. A pesar del peligro, Malala continuó con su oposición a través de distintas publicaciones en su blog (Naciones Unidas, 2017). Sin embargo, la joven activista se vió obligada a esconderse bajo el seudónimo de “*Gul Makai*” por el riesgo que suponía continuar con sus posts. Malala escribió su primera colaboración con la BBC Urdu en 2009, en la cual pudo narrar su vida bajo el régimen talibán, así como su gran deseo de regresar a la normalidad de su escuela. Ese mismo año, *The New York Times* realiza un documental sobre Malala, lo que acaba por colocar su mensaje pro-educación en el panorama internacional. No obstante, esto también trajo el foco del régimen extremista sobre la joven (Amengual, 2019). El 9 de octubre de 2012, mientras Malala y sus compañeras estaban en el autobús de camino al colegio, un hombre encapuchado entra en el automóvil preguntando quién era Malala Yousafzai. Las miradas acaban por delatar a la niña, quien es disparada tres veces e inmediatamente trasladada a un hospital de la localidad.

Una vez recuperada y refugiada en Birmingham (Reino Unido), la lucha de la joven pakistaní alcanzó nuevas fronteras. En 2013, Malala es invitada a pronunciarse frente a las Naciones Unidas. En su discurso buscó concienciar a la organización sobre la importancia de una educación universal, accesible y gratuita para todos los niños. Ese mismo año, funda junto con su padre el “*Fondo Malala*” con el cual pretenden garantizar el acceso a la educación de todas las niñas (Naciones Unidas, 2017). Por añadidura, ese año publica “*Yo soy Malala*”, su primer libro en el que de forma autobiográfica cuenta su historia y su mensaje. El Premio Nobel de la Paz le es concedido en el año 2014, convirtiéndose en la persona más joven en recibir tal galardón. Desde entonces, Malala ha conseguido licenciarse en la Universidad de

Oxford y reside en Reino Unido, donde ejerce como Mensajera de la Paz de las Naciones Unidas desde 2017, de manera que no ha cesado en su labor por la defensa del derecho a la educación de las niñas.

5.3.2. El liderazgo trascendente por los derechos de las mujeres

La iniciativa de Malala Yousafzai comenzó hace tan sólo unos años, por lo que su análisis como líder es limitado y sigue en proceso. Atendiendo al objeto de estudio de este trabajo, se va hacer uso del estudio de Tamara Ammeter Chiriboga (2016) para contextualizar el liderazgo de Malala como referente en la lucha por la educación universal de las niñas.

En su trabajo de investigación, Tamara Ammeter Chiriboga (2016) advierte sobre la falta de investigaciones para categorizar de manera definitiva a Malala Yousafzai en un tipo de liderazgo. Después de analizar personalmente la trayectoria de Malala, la autora destaca cinco rasgos esenciales del liderazgo de la jóven hasta ahora. En primer lugar, el trabajo realiza la **sabiduría** de la jóven desde una temprana edad. Con tan sólo 11 años, hizo su primera aparición pública compartiendo de manera rigurosa y clara las razones de su oposición al régimen que se acababa de instaurar en su país, mostrando un gran don de la palabra. La autora relata en su estudio como en diversas ocasiones, Malala se había planteado cuál sería su reacción si tuviera que enfrentarse a un ataque talibán. La jóven siempre ha apostado por actuar conforme a la **no-violencia**, siguiendo el ejemplo de sus antecesores Gandhi y Mandela, de manera que ella buscaría persuadir al talibán en sus ideas, compartiendo su deseo por estudiar y vivir con plenos derechos.

Para la representación de Malala Yousafzai como líder, la investigadora se centra en tres rasgos de su personalidad: la empatía, la esperanza activa y la biofilia. En el discurso frente a las Naciones Unidas en 2013, Malala admite que el ataque talibán que sufrió, solo alimentó su motivación para que toda mujer pudiera gozar de sus derechos, especialmente el derecho a la educación. La labor de Malala Yousafzai se nutre de su capacidad para identificarse con las personas que defiende, demostrando una **empatía** admirable en cada una de sus intervenciones. Además, Malala reconoce en ella misma la posibilidad de un cambio positivo, manteniendo siempre una **esperanza activa** en que es capaz de aportar al cambio. Finalmente, la autora identifica **biofilia** en Malala. La **biofilia** se entiende como el amor a la vida, que deriva en la defensa y aprecio por lo viviente (Fromm, 1982). La jóven pakistaní no sólo demuestra un gran amor por la vida, sino que enfrenta distintos riesgos porque toda mujer tenga una vida plena, con todos los derechos que eso supone.

Malala es un fenómeno de liderazgo en construcción. Sin embargo, ya cabe reconocer grandes logros a sus escasos veintiséis años. El reconocimiento que alberga a nivel internacional, la referencia que supone para muchas mujeres, y el deseo incansable que tiene por alcanzar la igualdad en derechos de hombres y mujeres, demuestra que efectivamente su influencia sólo acaba de empezar. Ejemplos como Malala Yousafzai son la prueba de que después de siglos de liderazgo mayoritariamente masculino, la era del liderazgo femenino puede llegar a ser una realidad en un futuro cercano.

5.3.3. La era del liderazgo femenino

A lo largo de la historia, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo ha sido considerablemente más bajo que el de hombres. Sin embargo, esto está cambiando. El informe *Global Gender Gap* del año establece que únicamente el **32,2%** de los puestos de liderazgo corporativo están ocupados por mujeres. La brecha de género disminuye en otros sectores como el sanitario o educativo, aunque estos porcentajes se mantienen por debajo del 50% (World Economic Forum, 2023). Desde el comienzo de estos informes en 2006, se puede apreciar cierta mejoría en los datos de los últimos estudios. Las distintas medidas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres están siendo efectivas, aunque el ritmo no es el deseado.

La discriminación por razón de género no ha sido el único factor que ha desbancado a las mujeres de los puestos de liderazgo, aunque sí ha sido el más relevante. La teoría del *Techo de Cristal*, explica la existencia de barreras invisibles que impiden a las mujeres avanzar jerárquicamente en las organizaciones y justifican la menor presencia de estas en los puestos de dirección (Cuadrado et al., 2004). Sin embargo, diferentes esfuerzos se están llevando a cabo para erradicar estas barreras. Ya por el 2007, y de manera optimista, Eagly y Carli sostenían que la sociedad se había encaminado hacia el cambio de esta dinámica, no solo por las iniciativas que estaban surgiendo, sino también porque se comenzaban a apreciar otras cualidades en el líder. Antiguamente, un buen líder se asociaba con la competitividad, la practicidad, la autoridad y la consecución de objetivos, entendidas como cualidades propiamente masculinas (Cheung y Halpern, 2010). Hoy día, han entrado en valor nuevos atributos en los líderes.

La empatía, el servicio, el carisma, la misión o la escucha activa cobran vital importancia en los líderes de este siglo. Las Teorías Contemporáneas de Liderazgo señalan las denominadas *soft skills* en los líderes, dejando atrás el modelo de líder autoritario caracterizado por el control y la imposición. En esta nueva era, se valoran rasgos que son propios del género femenino, como la consecución de beneficios sociales o anteponer a sus seguidores frente al bienestar del líder (Lupano Perugini y Castro Solano, 2011). Todas estas cualidades orientan a las mujeres hacia liderazgos más democráticos y carismáticos (Cuadrado et al., 2004). El contexto es indisociable del fenómeno del liderazgo y un tipo de liderazgo no es válido en cualquier contexto. Así, hombres y mujeres tienen que entender las cualidades propias de su género como un servicio más para sus seguidores, y no cómo un límite u obstáculo, buscando en qué sectores pueden aportar mayor utilidad.

En su estudio, Lupano Perugini y Castro Solano (2011) confirman que existen diferencias en los Prototipos de Liderazgo masculinos y femeninos. No obstante, en lo que se refiere al desempeño no logran identificar diferencia alguna entre hombres y mujeres. Consecuentemente, ningún género es superior a otro en razones de liderazgo. La historia ha excluido a las mujeres del liderazgo, pero la misma sociedad anhela su presencia en puestos de mando. Especialmente ahora que se valora el sacrificio, el propósito y el carisma en los líderes, el género femenino encuentra un nuevo espacio en el que desarrollarse y prosperar.

No obstante, la disparidad de género en el ámbito laboral se mantiene en el 68%, dificultando considerablemente la entrada de mujeres en puestos de dirección (World Economic Forum, 2023). Luchas como la de Malala Yousafzai prueban que la brecha permanece en gran parte del mundo, pero también traen esperanza en que la era del liderazgo femenino está llegando.

6. Discusión

El presente trabajo está dedicado a destacar las diferentes formas en las que un líder puede generar un impacto en sus seguidores. Ahora bien, este estudio trasciende la dimensión de lo económico o político, para tratar cómo fue la influencia de estos líderes en la **realidad personal** de sus colaboradores. Gandhi, Mandela y Malala encarnan el cambio positivo que necesitan las personas de su alrededor, gracias a su habilidad para identificar la miseria de quienes los necesitaban y sacrificarse por transformarla. Esta última parte del trabajo es la comparativa entre los aspectos más sobresalientes de estos ejemplos de liderazgo, revelando así distintos tipos de liderazgo en función del contexto y la misión requerida.

Mahatma Gandhi personificó la idea de **servicio** por el cumplimiento de la misión. Gandhi lideró la independencia de la India, confiando en la desobediencia civil y en la no-violencia como los medios para alcanzarla. Fue él mismo quien organizaba las mociones, y el que luego negociaba los términos del acuerdo con las autoridades. La plena convicción del líder en que la fuerza de la verdad (“*Satyagraha*”) y la no-violencia (“*Ahimsa*”) liberarían a la India del colonialismo inglés, le llevó a sacrificar toda su vida por ello, lo que acabó por reflejarse hasta en su cuerpo extremadamente delgado por los ayunos. Gandhi hizo uso de su propio ejemplo para mostrar a los indios el mejor camino hacia su liberación, de manera que pasaron a compartir valores y medios de protesta pacífica, como menciona Potro Gutiérrez (2016) en su estudio. Atendiendo a lo presentado sobre las “Teorías de Liderazgo Contemporáneo”, esta manera de guiar a los seguidores con el propio **compromiso** encuadra a Gandhi en la categoría de **liderazgo transformacional**. No obstante, resulta esencial considerar las circunstancias en las que Gandhi desarrolló su liderazgo, caracterizado por la injusticia y la desigualdad, demostrando elementos de **liderazgo humanitario** en su labor.

La figura de Gandhi se configuró como única, extraordinaria e inamovible durante casi treinta años, y ha mantenido esta noción en su legado. Fue él, con sus ideales revolucionarios y una fe absoluta en el nuevo rumbo de la India, los que consiguieron no sólo la independencia del país, sino también que una gran masa de gente le siguiera en su misión, convirtiéndose estos en sus más fieles **seguidores**. Así, los seguidores de Gandhi depositaron toda su **confianza** en su propósito, lo que implicaba sacrificios personales para hacer realidad este objetivo. Desde sus primeras acciones en Sudáfrica, se percibía en el líder una gran **inteligencia contextual**. *Mahatma* fue capaz de adaptar sus estrategias al momento histórico, social y cultural en el que se encontraba, sin olvidar el objetivo último de todas sus movilizaciones. Un ejemplo de ello fue la Marcha de la Sal de 1930. Tras varias negativas por parte de las autoridades inglesas de bajar el impuesto de la sal, Gandhi se vio obligado a buscar una alternativa para luchar contra tal abuso. Anduvo más de trescientos kilómetros, junto con miles de seguidores que se unieron por el camino, hasta captar la atención de la prensa internacional la cual forzó a los ingleses a ceder frente a la petición del pueblo indio. En definitiva, la **lealtad** de Gandhi por la causa concluyó en una vida en busca de la paz, el sacrificio, la justicia y la igualdad, que permitió la liberación de la India y una masa de seguidores que persisten en sus enseñanzas después de dos siglos, convirtiéndolo en uno de los líderes más representativos del siglo XX (Berenstein, 2022).

La sonrisa de Mandela no sólo inspiró el libro de John Carlin (2019), sino que fue esa misma la que cautivó los corazones de la población sudafricana cuando más dividida se encontraba. Mandela puso su vida al **servicio** de un bien mayor: acabar con el *Apartheid* para volver a instaurar la igualdad de blancos y negros sudafricanos. *Madiba* era **empatía** para comprender las alegrías y sufrimientos de quienes le necesitaban. Mandela mostraba un gran **carisma** por todas las personas con las que se relacionaba, incluso por quienes le perseguían. No obstante, la gran cualidad humana de Mandela se personó esencialmente en su capacidad de **perdón**, como destaca Carlin (2019). El perdón de Mandela fue clave para reconciliar a un país dividido por la raza. Esta iniciativa **visionaria** le posicionó como el **impulsor** del **cambio**, y por ello, su trayectoria ha sido categorizada como un **liderazgo transformacional**. Sin embargo, el líder sudafricano superó este tipo de liderazgo al anteponer la **participación** de sus seguidores a su propio criterio y al liderar en base a sus valores éticos. Así, Mandela tuvo una vertiente **carismática** y **democrática**, posicionándolo como un líder ejemplar.

A lo largo de su liderazgo, Mandela se mantuvo muy en contacto con sus seguidores. Desde sus comienzos en la ANC, Mandela movilizó iniciativas y nuevas vertientes del partido centrándose especialmente en los jóvenes. A pesar de su encarcelamiento, el líder continuó con su **acción mentora** aún desde la prisión. Mandela se preocupó por formarse en la cultura, lengua y costumbres de los blancos, para interactuar con ellos de una forma más cercana. Así, buscaba entender y conectar con quienes le acompañaban en su misión, individualizando su impacto. En este trato personal, Mandela pudo compartir sus ilusiones, valores y planes para el pueblo sudafricano. Así, el líder consiguió un liderazgo “*en cascada*”, siendo él el “*primero del rebaño*” (Mandela, 2014) y más tarde, buscando la **participación activa** de los seguidores en el cambio del país. Los seguidores hicieron propio el compromiso de Mandela, generando una nueva oleada de líderes que anhelaban seguir el **ejemplo** de aquel a quien admiraban. De esta manera, Mandela se proclamó como “*el humilde servidor*” de Sudáfrica, pero nunca se vió como el centro del cambio, sino un simple instrumento que en colaboración con sus seguidores trajeron la paz de vuelta al país. Y sí, efectivamente Mandela fue una sonrisa para Sudáfrica, pero también fue la empatía, el servicio, la misión y sobre todo, la reconciliación que el país necesitó para volver a ser uno.

Malala Yousafzai es la **esperanza** de una promesa por cumplir. En su ejemplo, miles de niñas ven la posibilidad de poder acudir a la escuela con regularidad y en las mismas condiciones que sus hermanos o amigos. Malala publicaba esos blogs por su propio derecho a la educación, pero su lucha ha continuado con la motivación de conseguir hacer efectivo el derecho a la educación para todas las niñas. Esta **motivación externa** posiciona el recorrido de Malala en un **liderazgo trascendente** (Tamara Ammeter Chiriboga, 2016). Sin embargo, Malala se mantiene en su vanguardia, por lo que no es una categorización definitiva, sino que se limita a lo que conocemos hasta el día de hoy. El fenómeno de Malala ha cobrado gran relevancia porque representa el **cambio** que está experimentando el liderazgo en esta época. La sociedad, organizaciones, gobiernos y equipos anhelan la presencia femenina, y nuevos esfuerzos se están tomando para conseguirlo. El valor que se está dando a las denominadas *soft skills*, abre un nicho de oportunidades para el género femenino, y Malala es la representación de que entramos en la **era del liderazgo femenino**.

¿Qué hace a una persona ser un líder? Depende. La teoría y la realidad coinciden en que el contexto es fundamental para desarrollar a un líder destacando unas u otras características del mismo. Sin embargo, este estudio señala unos elementos comunes que convierten a una persona en un líder: la participación activa de los seguidores guiada por el ejemplo del líder, el sacrificio como consecuencia de un realidad a cambiar para el bien de todos, y un objetivo perpetrado por la excepcionalidad del líder. Estos elementos pueden traducirse en tres palabras: **servicio**, **misión** y **carisma**, siendo las características imprescindibles para ser un líder de influencia y cambio. Esta recapitulación de las características compartidas por los líderes, a su vez contestan a las otras dos preguntas de la investigación: *¿Misión y/o servicio en el liderazgo?* *¿Cómo liderar para generar impacto?*.

Finalmente, he de mencionar que este estudio ha tenido sus limitaciones. La extensísima bibliografía que existe sobre el fenómeno del liderazgo tuvo que ser acotada en aras a los requisitos de extensión del trabajo. El seleccionar únicamente unos elementos del liderazgo, inmediatamente excluye diferentes factores que podrían haber enriquecido este estudio. Asimismo, al revisar las fuentes sobre los líderes, había una cierta tendencia en todos ellos a enaltecer la figura del líder. Esta visión “heróica” del líder, obvia los defectos y errores del mismo, lo que indiscretamente restringe el estudio a los éxitos de Gandhi, Mandela y Malala. Si bien este trabajo buscaba las claves de sus logros, este se hubiese visto favorecido por unas perspectivas más críticas de los líderes. Así, considero que las siguientes líneas de investigación deben incidir en cómo estos errores afectaron al líder y a su liderazgo, y cómo fueron afrontados.

7. Conclusiones

No existe una fórmula unívoca y perfecta para liderar, pero sí que existen unas claves que aumentan las probabilidades de éxito del líder. Liderar es **influenciar**, y el bien mueve masas. Gandhi, Mandela y Malala lucharon por la verdad, por lo que era justo, por lo que suponía el bienestar de todos, y los seguidores supieron reconocerlo. Así, el **bien** al final triunfa entre la sociedad, aunque para conseguirlo primero haya que vivir injusticias, violencias o tiempos de sufrimiento. Luchar por lo que uno cree merece la pena, y asimismo merece sacrificios. La independencia de la India se debió en gran parte a la vida de sacrificio que asumió Gandhi. Mandela renunció a veintisiete años de libertad por acabar con la desigualdad racial en Sudáfrica. Malala casi pierde la vida con apenas quince años por defender su derecho a la educación. Por tanto, liderar también es **servicio** y **misión**. Y a pesar de que el líder puede llegar a ser el motor o impulsor del propósito, el contexto y los seguidores son los que configuran al mando. Liderar no es el trabajo de uno, es **cooperar** por el bienestar de todos, lo que a veces significa delegar o confiar en el criterio de los demás. Este entramado de circunstancias y cualidades configuran el liderazgo, haciendo de cada fenómeno una experiencia única. Sin embargo, entre todos estos requisitos *¿quién es capaz de alzarse como líder?*

Confío plenamente en que todos somos capaces de ser líderes, y en que en una o varias facetas de nuestra vida llegaremos a conseguirlo, y así lo prueba este trabajo. Sin embargo, hay circunstancias extraordinarias, como puede ser una crisis social, que requiere de personas extraordinarios para que tomen la iniciativa. Este trabajo me ha demostrado que el patrón común que comparten estos líderes no se encuentra en su poder, ni en sus recursos, sino en su **servicio**, **misión** y especialmente en su **carisma**. El carisma se desglosa en admiración, respeto y aprecio por parte de las personas en las que el líder influye, y se construye en el trato personal que estos líderes mantienen con sus colaboradores. No hace falta una relación cercana, pero sí que el líder esté dispuesto a alcanzar la realidad más personal de sus seguidores a través de la empatía y un sentimiento de responsabilidad social con la sociedad. Así, el liderazgo es un proceso continuo de aprendizaje, superación y servicio. El liderazgo es un modo de vivir, siendo conscientes de que no caminamos solos, y que nos necesitamos los unos a los otros para prosperar. Este trabajo es una invitación al lector a buscar la **virtud**, la **verdad** y el **bien ajeno** en cada una de las etapas de su vida, por qué el bien de todos **merece la vida**. Ánimo a los siguientes investigadores a continuar con esta línea de estudio incidiendo en cómo los errores del líder afectan a todas las personas involucradas en el fenómeno del liderazgo, y cómo el superar estas adversidades fortalece la unión de grupo.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, MARTA FAJARDO LUCENA, estudiante de DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El cambio liderado por la influencia: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Malala Yousafzai", declaro que NO he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 27 de enero de 2024

Firma: _____



8. Bibliografía

- Agudo, J. L. B., Orús, M. L. y Toledo, S. V. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Aguilar-Bustamante, M.C., y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Amengual, J. (26 de agosto de 2019). Mujer Franca: Malala Yousafzai. *Franca*.
<https://francamagazine.com/malala-yousafzai/>
- Ammeter Chiriboga, T. (2016). *El arquetipo del héroe como base para un liderazgo transformacional: el caso Malala*. [Trabajo de Titulación para la obtención del título]. Universidad San Francisco de Quito (USFQ).
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5501/1/124487.pdf>
- Asta Alares, D. (12 de abril de 2019). La India recuerda 100 años de la masacre que cambió a Gandhi. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/internacional/20190412/461596913442/la-india-recuerda-100-anos-de-la-masacre-que-cambio-a-gandhi.html>
- Baños, J.J. (1 de agosto de 2011). Tagore y la India que no pudo ser. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/cultura/20110802/54194373328/tagore-y-la-india-que-no-pudo-ser.html>
- Bass, B. (1990). *From transactional to transformational*. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Berenstein, M. (24 de junio de 2022). El liderazgo según Mahatma Gandhi. *Emprendedores News*.
https://emprendedoresnews.com/destacados/el-liderazgo-segun-mahatma-gandhi.html#google_vignette

- Blakemore, E. (21 de julio de 2020). Nelson Mandela luchó contra el “apartheid”, pero su trabajo no ha terminado. *National Geographic: Historia*. <https://www.nationalgeographic.es/historia/2020/07/nelson-mandela-lucho-contr-el-a-partheid-pero-su-trabajo-no-ha-terminado>
- Cardona Soriano, P. y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión: Como lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Paper*, 11/8 (08/4), 1-13. <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf>
- Carlin, J. (2019). *La sonrisa de Mandela*. Debate.
- Cattaneo, G. (15 de febrero de 2019). 3 lecciones de liderazgo de Nelson Mandela. *Guiddo Cattaneo*. <https://guidocattaneo.com/3-lecciones-liderazgo-nelson-mandela/>
- Cheung, F. y Halpern, D. (2010). Women at the top. Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65 (3), 182-193.
- Cirera Amores, M.C. (2015). *Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: El proyecto SPRING*. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Tesis doctorals en xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/370861#page=1>
- Contreras Torres, F.V., y Espinosa Mendez, J.C. (2012). Liderazgo y Bienestar psicosocial del trabajador. *Liderazgo y Bienestar psicosocial del trabajador* (33-50). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Craig, N., y Snook, S.A. (1 de mayo 2014). From Purpose to Impact. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- Cuadrado, I. Navas, M. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicación*, 57 (2), 181-192.

- Eagly, A. H., y Carli L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Echart, P., & Rodríguez Virgili, J. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Revista empresa y humanismo*, 7-22.
- Escario, C. (28 de septiembre de 2016). Negocios que perduran. *Carlos Escario: Huete and CO*. <https://www.carlosecario.com/negocios-que-perduran/>
- Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). Biografía de Nelson Mandela. *Biografías y Vidas: La enciclopedia biográfica en línea*. <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mandela.htm>
- Fromm, E. (1982). *El corazón del hombre*. Fondo de Cultura Económica EEUU.
- Fuentes, E. (9 de julio de 2019). Tipo de liderazgo de Mahatma Gandhi: Líder Transformador. *El Líder Exponencial*. <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-mahatma-gandhi/>
- Fuentes, E. (9 de julio de 2023). Tipo de liderazgo de Nelson Mandela: líder democrático. *El Líder Exponencial*. <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-nelson-mandela/>
- García Arevalillo, J. y Huete, L. (2018). La huella del liderazgo de Gandhi. *Revista Management Society*, 54(1), 14. <https://luishuete.com/wp-content/uploads/2018/11/19.ManagementSociety.La-huella-del-liderazgo-de-Gandhi.pdf>
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004

- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/3542>
- Gini, A. (1995). Too much to say about nothing. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 143-155.
- Gisotti, A. (18 de julio de 2022). El perdón los hará libres: la lección de Nelson Mandela. *Vatican News*. <https://www.vaticannews.va/es/mundo/news/2022-07/mandeladay-2022-papafrancisco-nelsonmandela.html>
- Goffee, R. y Jones, G. (1 de septiembre de 2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gutiérrez, T. (2013). Lecciones del liderazgo de Mandela. *Alto nivel: Management*. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/38569-nelson-mandela-el-lider-politico/>
- Hays, J. y Kim, C. (2012). *Transforming Leadership for the 21st Century*. Xlibris Corporation. https://books.google.fr/books?hl=es&lr=&id=Y4TrlWjN2voC&oi=fnd&pg=PA4&dq=hays+y+kim++transforming+leadership+2012&ots=D0N0PZEx1_&sig=UkIth3csLzrX5vy7TMSSNM_Wdc0#v=onepage&q=hays%20y%20kim%20%20transforming%20leadership%202012&f=false
- Ki-moon, B. (18 de julio de 2010). Día de Nelson Mandela. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/fr/node/13027>

Kumar, Y. (18 de julio de 2021). Replanteando los valores de Gandhi en el legado de Mandela. *Naciones Unidas: Impacto Académico*.
<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/replantear-valores-gandhi-legado-mandela>

Liderazgo de servicio: cómo liderar ayudando a tu equipo. (2023). Team Asana.
<https://asana.com/es/resources/servant-leadership>

Llopis Taverner, J., Conca Flor, F.J., y Tarí Guilló, J.J. (1999). Cualidades de los líderes para la calidad: exigencias ante la diversidad. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, vol. 2, 643-647.
https://www.researchgate.net/profile/Juan-Llopis/publication/28256012_Cualidades_de_los_lideres_para_la_calidad_Exigencias_ante_la_diversidad/links/5412b9d70cf2788c4b3575a2/Cualidades-de-los-lideres-para-la-calidad-Exigencias-ante-la-diversidad.pdf

López Martínez, M. (2012). Gandhi, Política y Satyagraha. *Ra-Ximhai*, 8(2), 39-70.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46123366003.pdf>

Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 23(1), 107-122.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>

Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias psicológicas*, 5(2), 139-150.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. International Thomson.

Mahatma Gandhi -Biografía, Educación, Familia, Política. (2023). *The Global Indian*.
<https://www.globalindian.com/es/profiles/mahatma-gandhi/?q=%2Fes%2Fprofiles%2Fmahatma-gandhi%2F>

Malala Yousafzai (2017). Naciones Unidas: Mensajeros de la Paz.
<https://www.un.org/es/mensajeros-de-la-paz/malala-yousafzai>

Mandela, N. (2014). *El largo camino hacia la libertad: la autobiografía de Nelson Mandela*. Punto de lectura.

Márquez Beunza, C. (2014). La fuerza del perdón: tributo a Nelson Mandela. *Razón y fe*, 269(1383), 43-52.

Matarazzo, E. (2023). Mahatma Gandhi: el gran líder de la independencia india. *Billiken*
<https://billiken.lat/interesante/mahatma-gandhi-el-gran-lider-de-la-independencia-india/>

Maxwell, J. C. (2012). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson.

Mélendez León, N. I. (1997). Liderazgo carismático. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (11), 26-35.

Michael, P. (2018). Teología del liderazgo y el gobierno proféticos en la Compañía de Jesús. *Promotio Iustitiae*, 1(125), 7-12.
<https://principal.url.edu.gt/wp-content/uploads/2019/06/3-Revista-Promotio-Iustitiae-125-Liderazgo-al-modo-de-Jesus.pdf>

Naciones Unidas (14 de julio de 2023). *El legado de Nelson Mandela*. (Archivo de vídeo).

Youtube. https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=JhUVKtBENoI&embeds_referring_euri=https%3A%2F%2Fwww.un.org%2F&source_ve_path=MjM4NTU&feature=emb_title

Nagy, J. (s.f.). *Liderazgo de servicio: aceptar y mantener el llamado al servicio*. Caja de Herramientas Comunitarias TOC: Liderazgo y Dirección.

<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/liderazgo-de-servicio/principal>

NowThis News. (11 de noviembre de 2020). *Nelson Mandela Gives Speech After Release From Prison on Feb. 11, 1990* (Archivo de Vídeo). Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=6lQAc6Y_A48&t=341s

Nye, J.S. (2011). *Las cualidades del líder*. Ediciones Paidós.

Ortega, M. (2012). Las cualidades del líder. *Revista Española de Ciencia Política*, (28), 139-142. <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37544>

Ortiz de Zárate, R. (2023). Nelson Mandela. *Biografías líderes políticos: CIBOD*.

https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/afrika/sudafrica/nelson_mandela

Padilla Sánchez, J. P., Quezada Condolo, C. R., Sánchez Montalván, S. E., y Vaca Aguirre, I.

P. (2014). Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>

Pontara, G. (2016). Gandhi: el político y su pensamiento. *Polis: Revista Latinoamericana*, 15(43), 19-40. https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v15n43/art_02.pdf

Potro Gutierrez, F. (2016). Rito Sacrificial de la Horda Colonizada y Liberación No-violenta. *FAIA: Revista de Filosofía Afro-Indo Americana*, 5(24), 1-6.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <https://dle.rae.es/1%C3%ADder?m=form> (25 octubre 2023).

Reinke, S.J. (2004). Service before self: towards a theory of servant-leadership. *Global Virtual Ethics Review*, 5(3), 30-57. Department of Political Science, Augusta State University. https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.7072&rep=rep1&type=pdf&_gl=1*tz2kcd*_ga*MjAwODU5NTQwNC4xNjk1NjYzNzUy*_ga_PEXHTKWVFE*MTY5NzQ3NDc1NC4yLjEuMTY5NzQ3NDc1NC42MC4wLjA

Robbins, S. Judge, T.A., Millet, B., y Boyle, M. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Higher Education AU.

Sadurní, J.M. (2023). Gandhi, el pacifista que luchó por la independencia de la India. *Historia: National Geographic*. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/gandhi-el-pacifista-que-lucho-por-la-independencia-de-la-india_14756

Savage, C. (2015). Gandhi y su liderazgo humanitario. *Revista de la facultad de Ingeniería, Nutrición y Administración -UNIFÉ*, 10(3), 27-36. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/ingenieria/SISTEMICA_10/27-36.pdf

Stengel, R. (2010). *El legado de Mandela: Quince enseñanzas sobre la vida, el amor y el valor*. Ediciones Martínez Roca.

Underhill, B. (18 de noviembre de 2020). Líderes del futuro: Malala Yousafzai. *Fundación Actívate*. <https://www.fundacionactivate.org/lideres-del-futuro-malala-yousafzai/>

Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis doctoral). Universidad de Chile, Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Vergara, S.C. (2007). Liderazgo Especial: Liderazgo Aprendido. *FGV SB Sistemas de bibliotecas*, 6(1), 61-65. <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329/33136%3E>

Fierro, I. y Villalba, M. (2017). El Liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal* 2017, 2(4), 155-162. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>

World Economic Forum (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

Yukl, G., y Van Fleet D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En Dunnette, M., Hough, L. y Laetta, M. (1992) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3(2), 147-198. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.