



“EL MÁS ALTO ESTÁNDAR DE LIDERAZGO”
GANDHI

El desafío de un estándar mas elevado.

Muchas personas han llegado a creer que un propósito importante del liderazgo consiste en adquirir poder y privilegios.

El estándar de liderazgo no solo depende de las cualidades y las creencias de nuestros líderes, sino también de lo que esperamos de ellos.

No hay un mejor ejemplo de liderazgo que Mohandas Karamchand Gandhi que en contraste con otros líderes políticos y comandantes militares de su época, él no vestía uniformes resplandecientes, no comandaba ejércitos y no tenía un cargo en el gobierno, en cambio, predicaba y vivía de acuerdo con el evangelio de la verdad y la no violencia, y demostró con su vida de servicio que el espíritu humano es indomable y que el valor y el amor son más poderosos que la fuerza.

Gandhi poseía muchas de las cualidades que asociamos con los líderes exitosos, además del valor y la determinación podía sostener un alto nivel de energía, su vida no estaba gobernada por la política, sino por los principios y los valores.

La principal preocupación de Gandhi fue acabar con el concepto de “intocables”, en el hinduismo esto es que si un individuo de casta inferior los tocaba, se volvían “impuros” y los “intocables” eran los individuos del grupo inferior, estos estaban obligados a vivir en áreas separadas y no se les permitía emplear las mismas instalaciones públicas.

Gandhi dedicó una parte importante de su vida a tratar de abolir esta situación, acuñó el término *harijan* (hijo de Dios) para que se usara en lugar de intocables, su interés fue el mejorar la condición de los habitantes de la aldea, desarrollo programas para llevar educación, servicios sanitarios y salud pública a las aldeas, al mismo tiempo quería que los ciudadanos se ayudaran a sí mismos desarrollando industrias en sus aldeas, participo en el movimiento sindical, y nunca pidió a sus seguidores que hicieran trabajos que él no haría.

En un nivel personal, Gandhi pasó gran parte de su vida en un *ashram*, mejor descrito como una comunidad espiritual, todos tenían que vivir en pobreza voluntaria, comprometerse con la verdad y la no violencia, rechazar el concepto de intocables, las lecciones de la vida de Gandhi desafían nuestras creencias acerca de los estándares de liderazgo, que muchos de nosotros consideramos necesarios

para el éxito. Aunque la mayoría de los líderes se identifican con los símbolos de poder para elevarse por arriba de la gente que guían. Gandhi simbolizaba a la gente a la que trataba de servir, buscaba ser como ella con su taparrabos y su compromiso con la pobreza voluntaria, simbolizaba el servicio en lugar del poder.

Gandhi creía que los principios morales debían incluirse al fijar objetivos, seleccionar estrategias y tomar decisiones, hoy en día hablamos de controlar la violencia física con mas violencia y a la violencia espiritual con leyes, la vida de Gandhi señala el camino a un estándar mas elevado de liderazgo en que la integridad basada en un solo estándar de conducta sea básico, un espíritu de servicio sea imperativo, y decisiones y acciones estén ligadas a principios morales.

Un solo estándar de conducta

Se nos ha llevado a creer que hay un solo estándar de moral y conducta privada y otro pública, este es el evangelio de la conveniencia, el doble estándar de conducta, que es alimentado por la idea de ganar a toda costa, de que los resultados es lo único que cuenta, por ejemplo: Los ejecutivos empresariales no quieren que se examine su conducta sino que nos piden que nos concentremos exclusivamente en los resultados.

Cuando el liderazgo pone el ejemplo, el doble estándar trasciende a toda la organización. Nuevos empleados que desean tener éxito comprenden rápidamente las reglas del juego y muchos de ellos renuncian a sus ideales para alcanzar el éxito, la verdad es que le tenemos menos respeto a nuestros líderes si no aprobamos su conducta, los líderes que no merecen nuestro respeto reducen la legitimidad de su liderazgo y pierden nuestra confianza.

En la historia del liderazgo público, nunca ha existido un individuo tan comprometido con un solo estándar de conducta en la vida privada y pública como Gandhi. El creía y actuaba bajo la creencia de que los líderes tienen la responsabilidad de dar un ejemplo de conducta, para aumentar la legitimidad y el respeto por el liderazgo y el sistema en que vivimos, debemos reconocer el ideal de Gandhi de sostener un solo estándar de conducta, los ideales son alimento para el alma, cuando perdemos nuestros ideales, acrecemos de profundidad como individuos, y lo mas importante de todo, perdemos nuestra afinidad con los demás.

No basta exhortar a la gente para que viva de acuerdo con un solo estándar, tenemos que llevarlo a la práctica, para luchar por un ideal se requiere estar comprometido, es mas difícil luchar por un ideal relacionado con la conducta individual, porque abarca todo lo que hacemos.

Después de examinar el legado de Gandhi, he identificado cinco compromisos que llevan a un estándar mas elevado de liderazgo:

- Desarrollo de una base para el estándar único: compromiso con los valores absolutos.
- Reconocimiento del ideal: compromiso con el viaje.
- Desarrollo de la guía que lo mantendrá en el viaje: compromiso con el entrenamiento de su conciencia.
- Reducción de las fuerzas que lo llevan a extraviarse: compromiso con la reducción de los accesorios.
- Deseo de permitir el escrutinio: compromiso con la reducción máxima de lo secreto.

El valor es una cualidad personal esencial para mantener los cinco compromisos básicos; como lo ejemplifico la vida de Gandhi, se trata de valor del espíritu vinculado con un deseo indomable. Cada uno de nosotros debe hacer el compromiso de vivir con un solo estándar de conducta; si lo hacemos, nuestros líderes tendrán que seguirnos.

Desarrollo de una base para el estándar único.

En cada campo de la actividad humana, buscábamos principios universales que pongan orden en el caos, valores absolutos.

Los valores absolutos pueden provenir de una perspectiva religiosa o directamente de códigos de conducta, aunque la base de Gandhi era indudablemente religiosa, adopto la directiva fundamental, tratar a los demás seres humanos como a uno mismo.

Los valores son necesarios en todos los campos, sea estudiante o maestro, padre o hijo, administrador o empleado, Gandhi formulo dos valores absolutos: verdad y no violencia.

Gandhi define la verdad como: Debe haber verdad de pensamiento, verdad de palabra y verdad de acción. Para el Dios era la verdad “conozcan la verdad y la verdad los hará libres”.

La definición de Gandhi de la no violencia “La no violencia, traducida en ‘amor’, es la ley suprema de los seres humanos, sin excepción”.

Es claro que mucho de lo que buscamos en el liderazgo en los negocios, el gobierno y nuestra comunidad se adecuaría al concepto de vivir con la verdad, “pasar de la palabra a los hechos” significa vivir con verdad.

El principio practico de la no violencia se vuelve evidente cuando se comprende que la violencia iba incluida en la explotación y discriminación.

Debemos estar en guardia contra la ideología, la tradición y los objetivos organizacionales disfrazados de valores absolutos, sin el estándar de estos valores, los falsos valores se emplean para justificar la violencia y los actos de represión, tales son los casos en el apartheid en Sudáfrica y la persecución de los judíos en la Alemania nazi son solo dos ejemplos del peligro de apelar a falsos valores absolutos.

Gandhi convirtió los valores absolutos de verdad y no violencia en acciones cuando estableció su *ashram*, si no llevamos nuestras frases a la acción, no serán masque frases bonitas. La verdad y la no violencia son valores prácticos: podemos emplearlos como guía en nuestro trabajo y nuestras vidas personales. El mensaje de Gandhi es que tenemos que esforzarnos por alcanzar el ideal; saber que no podemos lograr la perfección no es excusa para dejar de hacer un compromiso.

Reconocimiento del ideal

El ideal es la adhesión plena a la verdad y la no violencia, en 1904 Gandhi leyó el libro *Unto This Last* “Hasta el final” de John Ruskin un libro que transformo su vida, derivo de este libro tres principios, en primer lugar, que el bien del individuo está contenido en el bien común; en segundo lugar, que todo el trabajo tiene el mismo valor; y en tercer lugar, que vale la pena vivir para trabajar toda una vida.

Para evaluar nuestras acciones debemos de tratar de que mañana hagamos todo un poco mejor de lo que lo hicimos hoy. El mejoramiento continuo es la ruta a un estándar mas elevado de liderazgo.

No es fácil mantenerse en el camino; todos necesitamos apoyo, por eso es esencial que también nos asociemos con colegas que compartan nuestro compromiso de mantenernos en el camino.

Desarrollo de la guía que lo mantendrá en el viaje.

Compromiso con el entrenamiento de su conciencia.

Una conciencia entrenada se desarrolla mediante la reflexión personal, pero sin un compromiso con la verdad, dicha reflexión sólo será racionalización. La mejor manera de empezar consiste en aplicar la disciplina de la verdad a las afirmaciones y acciones diarias.

A menudo resulta difícil admitir la verdadera base de las posiciones que tomamos. En un nivel nacional, el presidente estadounidense George Bush aseguró que la entrada en la Guerra del Golfo fue un asunto de principios, A veces es muy difícil evaluar nuestras acciones con base en el compromiso con la verdad, pero tenemos que hacerlo si vamos a alcanzar un estándar más elevado.

La disciplina de la reflexión personal.

No es posible el crecimiento moral sin la disciplina de la reflexión personal regular, que se describe mejor como diálogo consigo mismo. Usted formula preguntas, he llegado a la conclusión que la pregunta más simple (pero en muchos sentidos la más profunda) que me puedo plantear es: "¿Trato a los demás como me gustaría que me trataran?".

Gandhi demostró que la reflexión personal era una actividad práctica para un líder político. No creo que la reflexión disciplinada: ; le quite tiempo del trabajo; es mas, fortalece el espíritu y aumenta la intensidad y calidad en éste. Si considera la reflexión personal como una reunión consigo mismo, puede agendar, tal como lo hace con sus reuniones con otros. Una vez que se haya dado tiempo para la reflexión, verá que la disciplina de evaluar sus acciones contra el valor absoluto de verdad y no violencia empezará a trascender en todas sus actividades.

Reducción de las fuerzas que lo llevan a extraviarse

Compromiso con la reducción de los accesorios

Todos tenemos accesorios, éstas son relaciones, posesiones, privilegios y otros componentes de nuestra vida que no queremos abandonar. Algunos de estos accesorios, como la familia y el país, son deseables y han motivado a la gente a hacer grandes cosas, sin embargo, necesitamos reconocer que accesorios como poder, privilegio y posesiones dificultan el mantenimiento de estándares de moral elevados. El primer paso para controlar su influencia consiste en reconocer que los accesorios son una fuerza poderosa que influye en la calidad de liderazgo, el cual siempre tiene privilegios y poder asociados.

Como individuos, debemos reconocer que nuestro deseo personal de alcanzar un estándar de vida cada vez mejor crea conflictos con el logro de un estándar de liderazgo más elevado. En algún punto tenemos que decidir que hemos alcanzado un estándar de vida adecuado, una vez que hemos tomado esa decisión, es más probable que vivamos de acuerdo con nuestros ideales de verdad y no violencia.

Reducción de accesorios

Cuando Gandhi entró por primera vez en la política, consideró la influencia de los accesorios. Se preguntó qué tenía que hacer "para permanecer sin que lo tocara en absoluto la inmoralidad, la mentira, lo que se conoce como ganancias políticas".

Decidió que el primer requisito era renunciar a todas sus posesiones mundanas (pobreza voluntaria).

Gandhi no alcanzó este objetivo con un solo paso. Primero simplificó su vida y redujo sus estándares de vida; Una vez que haya reconocido que los accesorios relacionados con los privilegios y el poder son un estorbo para alcanzar un estándar más elevado de liderazgo, podrá dar los pasos necesarios para reducirlos.

El primer paso consiste en comprender la razón por la que ha ganado diversos privilegios como líder; algunos son necesarios para la eficiencia, otros representan el papel simbólico del liderazgo y otros más son parte de las prestaciones asociadas con el puesto. Tal vez se necesite una evaluación independiente para determinar donde se ubica cada privilegio.

Como un individuo comprometido con un estándar más elevado, usted debe usar el poder dentro de los límites impuestos por sus valores, y debe tener la intención de arriesgar su poder para mantener el compromiso con sus valores.

La reducción de los accesorios de riqueza, poder y privilegios es esencial para mantener un compromiso con los valores absolutos. Como líder, puede estimular la apertura y la reducción máxima de los secretos para proporcionar una fuente de disciplina que le ayudará a reducir esos accesorios.

Deseo de permitir el escrutinio

Compromiso con la reducción máxima de los secretos

Un compromiso con la reducción máxima de los secretos nos obliga a pensar en las consecuencias de nuestras acciones y nos proporciona una disciplina que nos ayuda a permanecer en el camino. "Los secretos, en mi opinión, escribió Gandhi, son un pecado y un síntoma de violencia, por tanto, deben evitarse definitivamente." Gandhi era de la idea de que los individuos y las organizaciones que se comprometieran con la verdad y la no violencia no debían tener secretos. Quienes vivían con él en su *ashram* y quienes viajaban con él podían entrar en su cuarto sin anunciarse en cualquier momento del día o la noche.

Aceptación de la responsabilidad de reducir al máximo los secretos.

Gran parte de la información relacionada con los negocios que se proporciona al público ha sido resultado de legislaciones y reglamentos. Se ha tenido predisposición al secreto. El secreto es el enemigo de la verdad y es responsable de gran parte de la desconfianza que existe entre negocios y sociedad, corporaciones y clientes, administración y empleados, por " ejemplo, se requiere mucha presión para que negocios de propiedad pública develen detalles sobre las prestaciones de la administración superior. Al mantener el secreto, el liderazgo parece irrazonable a quienes lo siguen. ¿Cómo pueden pedir los líderes la confianza de la gente a la que guían si no están preparados para compartir información?

El liderazgo debe tener un compromiso personal con la apertura, para que los seguidores evalúen el compromiso de su líder con el camino hacia un solo estándar; esto debe ser un asunto de principios, no algo impuesto por leyes y reglamentos.

La responsabilidad de quienes buscan la apertura

Quienes piden y evalúan información tienen la responsabilidad de emplearla de acuerdo con su compromiso con los valores absolutos. A menudo, los grupos con intereses políticos emplean mal la información para abogar por una posición determinada.

La cualidad esencial: Valor

Todos estamos familiarizados con el valor físico: la voluntad de arriesgarse a sufrir un grave daño por una noble causa. Honramos a quienes muestran esta cualidad, los consideramos héroes porque en casos extremos están dispuestos a dar su vida por sus creencias. El valor moral es similar: hacer lo correcto y aceptar las consecuencias. Al final, es el valor moral lo que determina el estándar de liderazgo en las arenas prácticas de la política, los negocios, la academia y la comunidad.

El viaje de Gandhi por el camino a un estándar más elevado empezó con un acto simple y valeroso realizado cuando era un joven abogado en Sudáfrica. Iba viajando en el compartimiento de primera clase de un tren, cuando el conductor vino y le pidió que lo dejara porque no se permitía el acceso a hombres de “color”. Gandhi se negó, insistiendo en que tenía derecho a viajar porque contaba con el boleto apropiado, lo echaron a la fuerza.

A través de su vida, Gandhi demostró que la manera de eliminar la injusticia, mientras se adhería a la no violencia, consistía en resistirse mediante la no cooperación. Rosa Parks hizo lo mismo en Estados Unidos al rehusarse a pasar a la sección de la gente de color en el fondo del autobús (acción a la que suele acreditarse el inicio del movimiento a favor de los derechos civiles en Estados Unidos). Cada uno de nosotros debe tener valor y aceptar alguna responsabilidad individual para eliminar la injusticia si queremos mejorar el estándar de liderazgo.

El valor es esencial para mantener un compromiso con el código universal de conducta: tratar a los demás como a nosotros mismos. Al nivel más simple, tal vez se requiere valor para ser amigo. Tratar a toda la humanidad como a uno mismo requiere una extraordinaria cantidad de valor, este es el tipo de valor que Gandhi encarnaba, es lo que lo hace un gran líder verdaderamente compasivo. El trabajo de Gandhi por los intocables requirió el valor de ir contra las costumbres y el poder prevalecientes.

Gandhi, con su propio ejemplo, inspiró a otros para que fueran valientes (para que se negaran a someterse a leyes injustas y evitaran retirarse o responder cuando las fuerzas de la ley ejercían violencia). Gandhi también inspiró un tipo diferente de valor: el de abandonar lo familiar y lo confortable y emprender nuevos desafíos. Muchos de los que estaban en la vanguardia de la lucha por la independencia de India abandonaron vidas de comodidad y confort para seguir el ejemplo de Gandhi y entregarse a una vida simple; otros desafiaron a familiares y amigos para trabajar por la tolerancia religiosa, para mejorar las condiciones en las aldeas y para tratar de eliminar el concepto de intocables.

Una de las lecciones que he recibido de Gandhi es que el lugar para aprender acerca del valor moral es en nuestras propias vidas (haciendo lo que creemos correcto y evitando subordinarnos a la opinión de los demás). Sin inculcarnos el valor moral en nuestros jóvenes, éstos adquirirán la confianza para resistir a las presiones de sus compañeros que promueven las drogas, la violencia y otras conductas destructivas.

Valor y una voluntad indómita

Con valor, un líder gana batallas, pero requiere una voluntad indómita para ganar la

guerra; es esta voluntad lo que da a los demás la confianza de que superarán cualquier obstáculo, y además le permite al líder pedir lo imposible y obtenerlo.

Cada paso en el camino hacia un estándar de liderazgo más elevado requiere valor: el valor de comprometerse con los valores absolutos y el código universal de conducta de tratar a los demás como a nosotros mismos. Su valor servirá como fuente de inspiración a los demás y ayudará a sus socios a alcanzar también un estándar más elevado.

Parte 2

El espíritu de Servicio

Gandhi nunca ejerció ningún puesto oficial en el gobierno, no tuvo riqueza, no comandó ejércitos (pero podía movilizar a millones); la gente deseaba servir con él y para él porque la vida de Gandhi estaba dedicada a servirlos.

Muchos de nosotros hemos llegado a creer que el liderazgo es la obtención del poder. Pero siempre que el poder domine nuestras ideas acerca del liderazgo, nunca podremos avanzar hacia un estándar de liderazgo más elevado. Debemos colocar el servicio en el centro; porque aunque el poder siempre estará asociado con el liderazgo, sólo tiene un uso legítimo: el servicio.

La importancia del servicio en el liderazgo tiene una larga historia. Los antiguos monarcas reconocían que estaban al servicio del país y su gente. Las modernas ceremonias de coronación y las tomas de poder por parte de los jefes de Estado reconocen el servicio a Dios, al país y a la gente; los políticos definen su papel como un servicio público. Por lo consiguiente el servicio ha estado siempre en el centro del liderazgo en la arena espiritual, simbolizada, en el nivel más elevado, por Jesucristo lavando los pies de sus discípulos.

El ideal es el servicio desinteresado; usted ve a todos como a sí mismo y no espera recompensa, pero si se espera hasta que pueda servir sin algún motivo egoísta, tal vez espere para siempre. Gandhi insistió en que la mejor manera de alcanzar el ideal era iniciar el viaje: "Si todos nos negamos a servir, hasta que alcancemos la perfección, no habrá servicio. El hecho es que la perfección se obtiene mediante el servicio."

Liderazgo orientado al servicio no significa que siempre haga lo que la gente quiere. El servicio debe conducirse dentro de los límites de los valores morales; debe ser un servicio *verdadero*. Si está comprometido con el servicio verdadero, tal vez no siempre le diga a la gente lo que desea escuchar, tendrá que decirle cuando piensa que está equivocada. Por esto el servicio verdadero no siempre es popular. Gandhi, por ejemplo, fue implacable en su crítica a sus compañeros hindúes por su práctica del concepto de intocables, su falta de limpieza y su tolerancia de la pobreza y la riqueza extremas prevaleciente en la India.

Gandhi no tenía miedo de decir a la gente verdades poco placenteras, que tenía que oír para cumplir con sus responsabilidades individuales. Los líderes comprometidos con la verdad y el servicio, no con el poder y la popularidad, pueden hacer esto. Como líderes, debemos construir organizaciones comprometidas con el servicio. Debemos crear una conciencia acerca del servicio, desarrollar un grupo central que capacite a los demás para servir, desarrollar un sistema para entregar el servicio y medir éste para evaluar el desempeño, no hay nada nuevo en estas

tareas. Muchos negocios y organizaciones voluntarias hacen todo esto muy bien.

Como líder organizacional, Gandhi realizó todas estas funciones de manera efectiva, pero también colocó ante nosotros un estándar más elevado, que descansa en un espíritu resistente de servicio personal fundado en la responsabilidad individual y en un imperativo moral. Si un solo estándar es la base de un estándar de liderazgo más elevado, el espíritu de servicio es el material con que debe armarse la estructura. Al examinar la vida de Gandhi bajo el contexto de las tareas del liderazgo de hoy en día, he encontrado cinco pasos que le ayudarán a colocar el servicio como la pieza central del liderazgo:

- * Énfasis en las responsabilidades
- * Énfasis en el servicio basado en valores
- * Compromiso con el servicio personal
- * Comprensión de las necesidades de la gente a la que desea servir
- * Reconciliación del poder con el servicio

Para dar estos pasos no se requiere talento especial, sólo el deseo y el compromiso de servir

Énfasis en las responsabilidades

Alguna vez H. G. Wells le pidió a Gandhi sus opiniones sobre un documento del que Wells era coautor, titulado *Los derechos del hombre*. Gandhi no estuvo de acuerdo con el énfasis del documento en los derechos. Respondió con un cable que decía: "Sugiero el camino correcto. Empiece con una carta de los deberes del hombre (la D y la M en mayúsculas) y prometo que después seguirán los derechos, como la primavera sigue al invierno."

Un ejemplo

El énfasis en los deberes y las responsabilidades es esencial para desarrollar un espíritu de servicio. La mayoría de los líderes cumplen muy bien con las responsabilidades relacionadas con los aspectos funcionales de sus posiciones. El desafío para los líderes está en vivir de acuerdo con su responsabilidad fundamental como seres humanos: tratar a los demás como a sí mismos. Los líderes necesitan dar un ejemplo que nos inspire a todos a vivir de acuerdo con nuestras responsabilidades individuales en nuestras familias y comunidades y entre nuestro círculo de amigos.

Gandhi no pidió a los demás que abandonaran la práctica de la discriminación hasta que no vivió él mismo entre los intocables e hizo su trabajo limpiando letrinas.

Cumplimiento de las responsabilidades mientras se insiste en los derechos

Cuando dejamos de cumplir con nuestras responsabilidades con los demás, ellos tienen que insistir en sus derechos. En algunos casos, estos derechos deben integrarse a las leyes. Los fundadores de Estados Unidos no cumplieron con sus responsabilidades con las mujeres, porque les negaron el derecho al voto, ni cumplieron con los afroamericanos al permitir la esclavitud. Hasta hace poco, no cumplíamos con nuestras responsabilidades con los discapacitados físicos. Cada uno de estos grupos tuvo que luchar por sus derechos y hacer que se integraran en la ley.

Gandhi siempre creyó que las personas a las que se han negado sus derechos también tienen que cumplir con sus responsabilidades. Insistía en que sus

compañeros hindúes cumplieran con sus responsabilidades con los demás de trabajar para acabar con el concepto de intocables y con la pobreza. Argumentaba que esto les daría mayor autoridad moral para pedir a los británicos sus propios derechos.

Los líderes de negocios participan en negociaciones laborales, tratos con los reguladores del gobierno y competencia con otros negocios. Siempre debían tratar a los individuos del otro lado con respeto y consideración.

Gandhi trabajó con todas las formas de explotación y siempre trató de convencer a quienes obtenían beneficios de ella para que se dieran cuenta de que no estaban cumpliendo con sus responsabilidades individuales como seres humanos. Sentía que esto no sólo era consistente con la verdad y la no violencia sino que era la única solución a largo plazo para la explotación. Gandhi llamó a un boicot a la ropa extranjera (sobre todo británica). Esto causó un declive en las exportaciones de las hilanderías inglesas de Lancashire, lo que dio como resultado reducción en los salarios y un poco de desempleo. Cuando fue a Londres para negociar con los británicos, en 1931, Gandhi insistió en visitar las hilanderías en Lancashire, donde explicó a los trabajadores de las hilanderías que las aldeas de India necesitaban vender su propio producto para salir de la pobreza. Señaló que la compensación promedio a los desempleados en Inglaterra era diez veces mayor que los salarios promedio en India.

"¿Desean prosperar preguntó quitando el pan de las bocas de los hilanderos y tejedores hindúes y de sus hijos."

Gandhi demostró que al cumplir con las propias responsabilidades de ninguna manera se disminuye la intensidad de la lucha por la justicia. Se intensifica, porque todo se pone en el mismo contexto: vivir de acuerdo con nuestras responsabilidades como seres humanos.

El cumplimiento con las responsabilidades crea beneficios para todos

Hay razones pragmáticas para que todos nos concentremos en nuestras responsabilidades en lugar de nuestros derechos. Una sociedad orientada a las responsabilidades está orientada al servicio, el reconocimiento de otros puntos de vista, el compromiso y el progreso (mientras que una sociedad orientada a los derechos está orientada a la adquisición, la confrontación y la defensa). Si cumplimos con nuestra responsabilidad para tratar a otros como a nosotros mismos, el tejido de la sociedad no tiene que verse amenazado por la lucha para alcanzar los derechos.

En los negocios, el nivel más elevado de motivación se presenta cuando los empleados están orientados por la responsabilidad personal para hacer su trabajo aprovechando lo mejor de sus habilidades. Cuando esto ocurra, hay menos necesidad de supervisión y mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, hoy en día la tendencia en todos los aspectos de la sociedad parece orientarse a los derechos y no las responsabilidades.

Énfasis en el servicio basado en valores

El servicio al que Gandhi se adhirió estaba basado en un imperativo moral: usted sirve a los seres humanos, que son sus iguales, porque es lo correcto. La

recompensa para este servicio basado en valores son la realización personal y la satisfacción.

El servicio que casi todas las empresas ofrecen está diseñado para cumplir los objetivos de la organización; su base es política. El servicio basado en la política depende de la efectividad y de la motivación. externa. Las recompensas son el progreso, el dinero y la aclamación. Cuando su compromiso está basado en la política, es fácil reducir el servicio cuando las condiciones cambian o los resultados a corto plazo no son favorables. Un espíritu perdurable de servicio, uno que conduzca a un estándar más elevado de liderazgo, requiere un método basado en valores.

Servicio al cliente

Gandhi consideraba que sólo hay una humanidad y, por ello, colocó el servicio dentro del contexto del servicio a todos. "El servicio personal, escribió, cuando se combina con el servicio universal, es el único servicio que vale la pena." Para Gandhi, todos los actos de servicio tenían que pasar la prueba de la verdad y la no violencia, y este servicio cuando se hacía a cualquier grupo tenía que beneficiar a toda la humanidad.

El servicio a cualquier grupo (accionistas, clientes, empleados o sociedad) debe ofrecerse en el contexto del servicio a todos. Si ofrece un servicio superior al cliente o aumenta la riqueza de los accionistas al maltratar a los empleados, o si otorga prestaciones y compensaciones excesivas a empleados y administradores haciendo que el negocio se vuelva poco competitivo, el negocio sufrirá a largo plazo.

El servicio debe ser tradición

En los negocios, no es posible hacer del servicio un imperativo moral debido al sistema de recompensas y compensaciones, sin embargo, el servicio puede convertirse en un valor cultural o una tradición en el negocio. Cuando esto sucede, se espera hacer siempre Un servicio.

Ésta es un área en que los negocios estadounidenses han logrado grandes avances. Las compañías han entregado a los empleados que dan la cara al público la capacitación, las herramientas y la responsabilidad de proporcionar un buen servicio, y hacen reconocimientos a los individuos y los grupos que proporcionan un servicio superior; por tanto, han creado una tradición. La cadena de hoteles Ritz Carlton, L. L. Bean, Federal Express, ServiceMasters, los concesionarios de Lexus y muchas otras compañías han demostrado que proporcionar un estupendo servicio a los clientes es la manera de lograr el éxito en los negocios. Cuando una compañía se vuelve conocida por su tradición de servicio, atrae y mantiene a los empleados que tienen el deseo de prestar un servicio, y la tradición se mantiene.

Un espíritu de servicio resistente, orientado por valores, seguirá dándole un propósito a su vida, aunque ya no se encuentre en una posición que le permita crear políticas, por ejemplo, el presidente Carter dejó el puesto con su popularidad en un nivel muy bajo, pero su compromiso con el servicio basado en SI1S creencias religiosas le ha dado un propósito perdurable; ahora ayuda a construir casas para los pobres mediante la organización *Habitat for Humanity* y trabaja como mediador en conflictos que surgen en países en vías de desarrollo. Sin muchas fanfarrias, ha desarrollado una vida de servicio, basada en sus valores que han perdurado mucho más que el poder político que alguna vez tuvo. Como resultado, ha obtenido el respeto de gente de todos lados.

Compromiso con el servicio personal

Cuando Gandhi abandonó la escena del poder político, en 1946, para visitar las áreas de disturbios en la India, tenía 77 años. Su calendario fue brutal, trabajó de 15 a 18 horas diarias y caminó 180 kilómetros en 60 días para reconfortar a las víctimas de 46 aldeas. Aquí, en medio del salvajismo inenarrable, era un individuo frágil con el valor de cumplir con su compromiso con la verdad y la no violencia. Les pidió a quienes habían sufrido que perdonaran y, al mismo tiempo, a los que perpetuaban la violencia que se arrepintieran.

Establecimiento de un compromiso

Usted y yo no tenemos que esperar una gran causa para hacer un compromiso con el servicio personal. Puede empezarse con lo más cercano a nosotros: nuestros familiares y amigos. Una vez que sintamos la satisfacción de vivir de acuerdo con nuestros pequeños compromisos, haremos más.

Muchos líderes de los negocios ya han abrazado el concepto de realizar un servicio personal. He observado a ejecutivos que dedican tiempo a tomar pedidos de los clientes y que escuchan las quejas de éstos; otros salen de gira con los representantes de ventas y servicios para hablar con los clientes; y algunos responden personalmente a las preocupaciones de los accionistas y los empleados. El reto consiste en realizar un servicio personal de manera regular.

El compromiso de Gandhi con el servicio personal empezó en 1897, cuando tenía 28 años. Vivía en esa época en Durban, Sudáfrica, y se preguntaba cómo podría servir a sus iguales, los seres humanos. Cuando un leproso llegó a su puerta, Gandhi lo hizo entrar, vendó sus heridas y empezó a cuidarlo, sin embargo, pronto se dio cuenta de que no podía hacer esto indefinidamente en las circunstancias actuales. Había llevado a su familia con él desde la India y se había establecido en la práctica de la abogacía. Colocó al leproso en un hospital gubernamental y reorganizó su trabajo para dedicar dos horas a un hospital local de beneficencia para jornaleros indocumentados, donde presentaba las quejas de los pacientes al doctor y repartía medicamentos a los enfermos. "Este trabajo, escribió Gandhi, me daba algo de paz". Fue el principio de su vida de servicio.

Respeto del compromiso con los demás

Un eje fundamental de la vida de Gandhi fue mejorar la vida de los pobres que vivían en las aldeas de India. Sin embargo, pensaba que aún no comprendía las dificultades de vivir y servir en una aldea. "Hablaba y daba consejos sobre el trabajo en las aldeas, sin estar familiarizado con las dificultades del trabajo en éstas." Por tanto, en 1936, a la edad de 65 años, Gandhi, el líder más prominente de la India, fue a vivir en una aldea típica de India sin agua corriente, electricidad ni caminos pavimentados. Esto representó más que un gesto; fue un compromiso.

Cuando convoque a otros a servir, debe comprender para qué lo está convocando. Un líder comprometido con el servicio se esfuerza por comprender las dificultades de la puesta en práctica. Si hace esto, es más probable que sus decisiones tengan apoyo, porque habrá demostrado su respeto por su compromiso con el servicio. Cuando combine su compromiso personal con el respeto por el compromiso de los demás, iniciará un efecto compuesto que creará un compromiso

con el servicio en toda la organización.

Comprensión de las necesidades de la gente a la que desea servir

Algunos meses después de la partida de Gandhi a Bengala, un hombre pobre y anciano de una aldea remota vino a ver a uno de los individuos que estaba realizando el trabajo de Gandhi y le preguntó cuándo regresaría. Al recibir una respuesta vaga, el anciano dijo: "Si él estuviera aquí, por lo menos se hubiera preocupado por nosotros. ¿Quién más está aquí para sentir nuestras desgracias?".

Para comprender las necesidades de la gente a la que sirve, como Gandhi lo hizo, debe relacionarse personalmente con la gente, hablar con ella y escucharla, observarla y compartir sus experiencias. Vea debajo de la superficie e identifique las necesidades ocultas o inarticuladas que los demás no ven y cree un lazo con las personas a las que trata de servir. Para alcanzar un estándar más elevado de liderazgo, debe ir más allá. *Sienta*, no sólo intelectualice, las necesidades de la gente, sin importar que esté en los negocios, la política o la enseñanza. Esto es lo que hizo Gandhi, y por eso un hombre pobre y anciano de una aldea remota creía que Gandhi, un líder mundial, se preocupaba por él y comprendía sus dificultades.

Observación personal

La observación personal y el compromiso con la verdad permiten que un líder vea las cosas como son y que comprenda las verdaderas necesidades de la gente.

Mediante su contacto personal con la gente, Gandhi identificó y personalizó los problemas reales de la sociedad hindú: la práctica del concepto de intocables, la falta de interés en la sanidad y la higiene, la intolerancia religiosa, la discriminación contra las mujeres y la explotación de los hindúes por parte de los hindúes. De todos los líderes políticos de India en esa época, Gandhi vio más que nadie la independencia en un contexto amplio que debía incluir libertad del miedo, la discriminación y la pobreza.

Para alcanzar el éxito, debe comprender las necesidades de la gente (debe comprometerse usted mismo con la observación personal e interpretar lo que ve de acuerdo con su compromiso con la verdad).

Identificación con la gente

Gandhi fue más allá de la observación personal y compartió la experiencia de la gente a la que trató de servir. Vivió entre los intocables e hizo su trabajo, vivió entre los aldeanos pobres. Cuando fue a Calcuta a calmar la violencia, vivió entre los musulmanes en una casa abandonada.

La experiencia compartida crea la comprensión más profunda y los lazos más perdurables. Vemos esto entre los familiares, los compañeros de trabajo y de equipo y los soldados. La gente de India, sobre todo los pobres, sentían este lazo con Gandhi y reconocían en él a un individuo que realmente se preocupaba por el bienestar de ellos. Vieron la encarnación de todas sus enseñanzas religiosas. Pero no se trataba de alguna figura antigua y mitológica; aquí estaba alguien que *vivía* de acuerdo con sus creencias.

La esencia del compromiso de Gandhi con los pobres: "Se detenía en el umbral de las chozas de los miles de desposeídos, vestía como uno de ellos. Les hablaba en su propia lengua. Aquí estaba la verdad viva, por fin, y no sólo citas de los libros. Por esta razón, el *Mahatma* (alma grande), el nombre que le dio la gente de la india, es su verdadero nombre. ¿Quién más ha sentido como él que los hindúes son su propia carne y su propia sangre?"

Gandhi estableció un estándar que pocos de nosotros podemos alcanzar. No obstante, podemos dar muchos pasos pequeños para recorrer el camino.

En los negocios, compartir experiencias significa que usted mismo se ponga en los zapatos del cliente, que sea un cliente de su propia compañía para obtener la experiencia de la manera en que tratan a los clientes, o que trabaje con los empleados de proyectos específicos para comprender sus dificultades. Los políticos podrían vivir con electores de bajos ingresos para comprender la realidad de los pobres. Hay muchas oportunidades para compartir experiencias, pero tiene que hacerse con humildad y espíritu de servicio. Cada paso que demos (sin , importar lo pequeño que sea) para comprender las necesidades de la gente a la que nos esforzamos por servir, aumentará nuestros lazos con ellos y nos moverá en la dirección de un estándar más elevado de liderazgo.

Reconciliación del poder con el servicio

Gandhi tuvo poder, pero no poseía ninguno de los medios que solemos asociar con el poder: riqueza, posición oficial, poderío militar. Su poder se basaba exclusivamente en la voluntad de la gente de seguido; y ésta deseaba servirlo porque él había dedicado su vida a servirla.

Uno de los grandes desafíos del liderazgo consiste en desarrollar la armonía entre el servicio y el poder que es necesaria para ejercer el liderazgo. El ideal es el poder derivado exclusivamente del servicio y empleado sólo para el servicio. Éste es el poder que trasciende las épocas, es el poder que influye en el espíritu de la humanidad.

En cualquier contexto el poder se asocia con la posición que se ocupa en la organización. La medida de este poder es la autoridad para la toma de decisiones. En los negocios, esta autoridad se desprende de las opciones de determinar la dirección del negocio, asignar el trabajo, distribuir los recursos e influir en el avance de las carreras.

El poder da la autoridad para convencer a la gente de que actúe de una manera que haga avanzar el negocio, o cualquier organización, hacia sus objetivos además tiene la opción de ejercer el poder a través del control o el servicio. El control motiva a la gente mediante accesorios.

La mayor fuente de poder en cualquier organización es el poder personal: la personalidad, el valor, la determinación, los conocimientos y la habilidad de los miembros individuales de la organización. Para que la organización avance hacia sus objetivos, necesitamos desencadenar este poder, no mutilado. Cuando el liderazgo ejerce su control mediante la demagogia y el miedo (ejemplificado con los casos extremos de Hitler y Stalin), los individuos ceden su poder personal al líder. La organización sufre entonces por la falta del espíritu, la creatividad y el compromiso que estos individuos proporcionarían. Al equilibrar el control con el servicio, el Líder ejercerá su autoridad en la toma de decisiones, sin menoscabo del poder personal del individuo.

Reconciliación del poder con el servicio

Gandhi propuso el concepto de *depositario de la confianza* para reconciliar los temas de poder, riqueza y talento con el servicio. Dedicó su vida a ser depositario de la confianza de la humanidad; su talento, poder e influencia se emplearon para beneficio de la humanidad, no para algún beneficio personal, no es necesario este nivel extraordinario de compromiso para vivir una vida de servicio, sin embargo, debe aprenderse una lección del ejemplo de Gandhi. Los demás son quienes le otorgan el poder. No es suyo; se le deposita a usted y representa una gran responsabilidad. El poder debe emplearse para beneficio de las personas que han depositado su confianza en usted.

El liderazgo no es una técnica; es una forma de vida (desde la familia hasta la oficina más alta en la Tierra). El poder y el privilegio que acompañan al liderazgo tienen el potencial de corromper a un líder; pero ser depositario de la confianza de los demás le permite a un líder reconciliar el poder con el espíritu de servicio.

Parte 3

Decisiones y acciones por principios morales

Gandhi fue un hombre de acción, llevó a la práctica cada idea que abrigó, pero todas las acciones que emprendía tenían que pasar por la prueba de su compromiso con la verdad y la no violencia. Ya fuera un movimiento de protesta a escala nacional o una decisión personal relacionada con su salud o su dieta, Gandhi evaluó todas las decisiones contra los criterios de verdad y no violencia.

Las acciones definen el liderazgo y las decisiones son los precursores de la acción. Decida adónde quiere llegar: ése es su objetivo; decida cómo va a llegar allí: ésa es su estrategia; entonces haga lo que dice que hará. Debe vigilar los resultados y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Pero para alcanzar un estándar más elevado de liderazgo también debe considerar la dimensión moral en todas las acciones y secciones.

La inclusión de la dimensión moral requiere la evaluación de las decisiones y acciones contra los valores absolutos de verdad y no violencia, y contra el código universal de conducta: tratar a otros como a nosotros mismos. Debemos recordar que no violencia significa amor positivo por la humanidad y ausencia de explotación, e igualmente ser explícitos en nuestro compromiso para considerar estos valores como un criterio de toma de decisiones en los negocios y la política;

Fundamental para el razonamiento de Gandhi era su creencia en la bondad del individuo; pensaba que los individuos *quieren* trabajar por el bien común. Por eso pidió a la gente que hiciera sacrificios para alcanzar la independencia y superar su pobreza y por eso apeló al sentido del honor y a la conciencia de quienes se opusieron a él.

Después de examinar la manera de que Gandhi mantuvo su compromiso con la verdad y la no violencia en sus decisiones y acciones, he identificado cuatro pasos

que ayudaran a los demás a llevar la dimensión moral a sus papeles como líderes en la sociedad.

- Establecimiento de los principios de dirección
- Creación de integridad en el proceso de decisión
- Cambio de los criterios para la toma de decisiones
- Aplicación practica de las decisiones dentro de límites morales.

Establecimiento de los principios de dirección

Los principios de la dirección establecen los límites y las restricciones sobre los objetivos que ponemos y las acciones que aplicamos para alcanzar estos objetivos.

Con base en los valores absolutos de verdad y no violencia y el código universal de conducta, propongo los tres principios de dirección siguientes, para ayudarnos a mantener un estándar mas elevado:

- * Inclusión de criterios, morales en la evaluación de decisiones y acciones
- * Reconocimiento de la fusión de fines y medios
- * Reconocimiento de la fusión de fines y medios

Inclusión de criterios morales en la evaluación de decisiones y acciones

En un nivel personal, el compromiso de Gandhi fue con una vida moral, definió el logro personal como su adhesión al criterio moral de verdad y no violencia. Las consideraciones económicas tuvieron poca o nula importancia. El ejemplo de Gandhi nos lleva, como individuos cuyo objetivo es hacer carrera, a incluir un compromiso con una vida moral al considerar criterios morales cuando tratemos de alcanzar nuestros objetivos; debemos preguntarnos lo que deseamos hacer para alcanzar el éxito.

No es necesario comprometerse con la perfección, sino con el progreso. Para eso, necesitamos vigilar nuestros avances al evaluar nuestro desempeño con criterios morales.

Reconocimiento de la función de fines y medios

Por lo general pensamos en los objetivos y los medios para alcanzarlos de una manera secuencial. En sí mismo, éste no es el problema. Cuando no aplicamos los mismos estándares a los fines y los medios es cuando estamos en peligro de reducir nuestro estándar de liderazgo. Los valores de verdad y no violencia deben aplicarse a ambos.

Gandhi no tenía deseos de hacer compromisos con los medios, sin importar cuan noble fuera la causa, por ejemplo, al liderar la lucha de los hindúes por su independencia de los británicos, se negó a participar en el engaño y la violencia, o a condonarlos, aunque fuera motivado por el patriotismo. Gandhi no sólo estaba preocupado con la violencia física; de igual manera le preocupaba la violencia al espíritu humano mediante la explotación, la humillación y el miedo. Creía que si el movimiento de independencia usaba medios violentos y poco confiables para alcanzar su objetivo; la sociedad que creó se predispondría para aceptar la eficiencia de la mentira y la violencia como medios para alcanzar sus objetivos. A medida que

vemos el aumento de la violencia alrededor de nosotros, empezamos a reconocer la verdad del mensaje de Gandhi.

Respeto al bien intrínseco en cada individuo

Gandhi creía que había un bien intrínseco en todos los individuos la universalidad de la humanidad. Pedía a los individuos que buscaran la verdad que estaba dentro de ellos y que actuaran de acuerdo con su conciencia. Por lo que dedicó gran parte de su vida a tratar de convencer a la gente que reconociera el bien en los demás, que rechazara las diferencias basadas en la casta, la religión y la posición social, y que trabajaran por el bienestar de los demás.

Gandhi no sólo apeló a lo mejor de quienes lo seguían, sino también de quienes se oponían a él. No importaba si la lucha era por la independencia, la abolición del concepto de intocables o la armonía comunal, Gandhi apelaba a la conciencia y la moralidad de los oponentes, buscaba convertidos, no coartarlos. En los negocios, respeto al individuo significa reconocimiento de que cada individuo quiere hacer bien su trabajo y contribuir al éxito de la organización. Esto representa un distanciamiento significativo de la idea de que la gente no quiere trabajar y de que hay que vigilada y supervisada constantemente. Respeto a los individuos significa que el liderazgo proporciona a sus empleados las herramientas y la capacitación para que hagan bien su trabajo, además de algunas opciones de cómo realizado: y así la gente que hace el trabajo encuentre con frecuencia maneras de hacerlo mejor. Cada individuo debe tener la capacidad de evaluar la manera en que su trabajo contribuye al éxito de la organización. Cuando los empleados se sienten competentes, tienen opciones y saben que están haciendo una contribución, disfrutan su trabajo y se encuentran en el nivel más productivo.

Creación de integridad en el proceso de decisión

En los negocios, la velocidad es el arma con que se compite (una toma de decisiones rápida y efectiva resulta esencial para el éxito). Por tanto, un objetivo importante en el diseño de un proceso de toma de decisiones es la oportunidad. Pero si habremos de adoptar un estándar de liderazgo más elevado, la oportunidad no basta. El proceso de toma de decisiones debe tener (y además debe percibirse que tiene) integridad (no integridad basada en el cumplimiento con los requisitos legales y regulatorios, sino en los principios morales).

¿ Por qué necesitamos integridad en el proceso? En una sociedad libre, el apoyo a la toma de decisiones es dependiente de la confianza en la integridad del proceso. Sin este apoyo, no es posible poner en práctica la decisión de manera efectiva.

Si vamos a ser efectivos en la obtención de apoyo para nuestras decisiones, tenemos que crear un proceso de decisión que tenga integridad, y que se perciba que la tiene.

Confianza en la recopilación e interpretación de datos

El trabajo de Gandhi en Champaran, a nombre de los granjeros de añil, es un ejemplo de su compromiso con la verdad en la recopilación e interpretación de datos. Champaran era un distrito rural de Bihar, una provincia al noreste de India.

En 1917, Gandhi fue a Champaran. Su primera tarea consistió en recopilar

información. Reclutó a un grupo de individuos que se habían comprometido con llevar una vida simple en el desarrollo del servicio para que entrevistaran a los aldeanos. Gandhi quería que observaran personalmente las condiciones de vida de los campesinos. Les dio instrucciones de que se acercaran a los aldeanos con humildad y un espíritu de servicio.. "Sólo así, les dijo Gandhi, podrían esperar que los aldeanos se abrieran con ellos y les contaran sus verdaderas preocupaciones.

Gandhi también visitó personalmente las aldeas y vio la sanidad inadecuada, el analfabetismo y el pobre cuidado de la salud (ninguno de los cuales se debía exclusivamente al requisito del añil). Se reunió con los colonos y los funcionarios locales británicos para asegurarse de oír todos los puntos de vista, y no tomó una posición hasta que había reunido todos los hechos. Luego con su puñado de voluntarios (algunos de ellos eran abogados), preparó y presentó más de diez mil declaraciones especificando las injusticias contra los campesinos. Hubo negociaciones con los colonos y el gobierno, y se nombró una comisión para investigar y recomendar acciones. Como resultado, se abolió el sistema de plantación de añil y el gobierno pagó a los campesinos compensación parcial por las injusticias pasadas.

Con frecuencia, los líderes toman una posición de defensa y omiten los hechos que no apoyan su posición, pero, al reconocer la verdad al reunir e interpretar información, los líderes no sólo ven los problemas en un contexto más amplio; crean integridad en el proceso.

La verdad en la información y las opiniones promueve la mejor toma de decisiones. Cuando reconocemos todos los hechos, incluyendo nuestras propias deficiencias, tenemos la base para una toma de decisiones efectiva, sabiendo que la fuerza de la persuasión moral está de nuestro lado, podemos apelar a la conciencia de los demás. lo que nos conduce a que veamos la situación tal como es, y la decisión se forja en el yunque del debate verdadero.

Apertura en el proceso de decisión

Un líder comprometido con un solo estándar está comprometido con reducir al máximo los secretos y promover la apertura en el proceso de decisión. La apertura es un soporte esencial para la integridad personal de los líderes, y no sólo impone disciplina en el proceso, al revelar cualquier favor hecho por intereses especiales, sino también revela el intento de éstos a sacrificar el bien común por la ganancia personal.

En ocasiones, la complejidad derrota a la apertura. Llega a ser tan difícil comprender procesos técnicamente abiertos que en realidad son secretos; algunas de nuestras decisiones legislativas caen en esta categoría. El proceso está sujeto a la evaluación pública, pero la complejidad del proceso (audiencias, reuniones de comité y tratos y compromisos de último minuto) dificulta en gran medida la evaluación del proceso. Si no explicamos el proceso en términos simples, estaremos pidiendo a la gente que tenga fe. ¿Y quién de nosotros tiene la estatura suficiente para pedir fe?

Todos compartimos la responsabilidad de mantener la apertura en el proceso de decisión con nuestros líderes. Como individuos, debemos ser cuidadosos para no poner énfasis en nuestros intereses especiales, por encima del bien común; de otra manera, desalentaremos a nuestros líderes para que mantengan la apertura en el proceso de decisión. Como líderes, debemos poner un ejemplo al tener voluntad de

explicar el proceso de decisión, estimulando a otros para que hagan lo mismo. La apertura permite que todos los afectados evalúen la decisión, lo que crea un sentido de integridad para el proceso (promueve la verdad).

Cambio de los criterios para la toma de decisiones

Se dispone de gran cantidad de literatura y experiencia sobre la toma de decisiones (sobre la manera en que la gente toma o debería tomar las decisiones), y los líderes la usan con habilidad en los negocios y la política. Pero no son las técnicas de la toma de decisiones lo que debe cambiar; sino los criterios. Debemos incluir la verdad y la no violencia, el código universal de conducta (tratar a los demás como a nosotros mismos) y el espíritu de serV1C1O.

Cuando uno de sus trabajadores le pidió ayuda para la toma de decisiones, Gandhi le dijo: "Te daré un talismán. Cada vez que tengas una duda, o cuando el yo te abrume, aplica la siguiente prueba. Recuerda el rostro del más pobre y el más débil de los hombres a quien hayas visto, y pregúntate si el paso que piensas dar tiene algún uso para él. ¿Ganará algo con ello? ¿Le restituirá el control sobre su propia vida y su propio destino? En otras palabras, ¿llevará a la *swaraj* [libertad] para los millones hambrientos física y espiritualmente? Entonces verás que tus dudas y tu propio ser se mezclarán,"

Los criterios de Gandhi encarnaron en un espíritu de servicio que podemos aplicar en los negocios a todos los accionistas y en política a todos los electores. Cuando incluimos criterios morales en los negocios, hemos establecido un compromiso de hacer lo correcto. Esto requerirá ceder en algunos aspectos para lograr el equilibrio, por ejemplo, sacrificando algunos beneficios a corto plazo. Para lograr esto de manera efectiva, debemos incorporar valores absolutos y el código universal de conducta en el establecimiento de objetivos y la creación de estrategias.

Establecimiento de objetivos

Por lo general estamos de acuerdo en que los objetivos en los negocios, el gobierno y nuestras vidas personales deben estar unidos a estándares morales y restricciones legales, pero muy pocos de nosotros damos pasos efectivos para llevar una vida moral. Por alguna razón, somos renuentes a fijar objetivos basados en principios morales. ¿Tenemos miedo de que no podamos medirlos? Esto sucede todo el tiempo con los objetivos económicos y no nos desalienta. Tal vez tenemos miedo de medir nuestro desempeño con objetivos derivados moralmente debido a lo que dirían de nosotros, como seres humanos, o de mirarnos en ese espejo, pero, para avanzar a un nivel de liderazgo más elevado, debemos sobrepónernos a este miedo e incluir objetivos derivados moralmente en nuestro negocio y nuestras vidas.

El objetivo de Gandhi para sus *ashrams* fue que lograran la autosuficiencia económica, mientras los habitantes progresaban espiritualmente. Para alcanzar este objetivo, creó una "hoja de balance espiritual", como un anexo de una contabilidad financiera, y poder medir así el avance en la dimensión espiritual. "Todos deben llevar esta hoja de balance para sí mismos y todos juntos para el *ashram* como un todo escribió Si no seguimos esta práctica, llegaremos a la bancarrota espiritual."

Con la hoja de balance espiritual, Gandhi no sólo creó un estándar muy elevado de conducta moral en el *ashram*, también desarrolló un grupo de individuos

extremadamente disciplinados y comprometidos. En todas las difíciles tareas que emprendió (en que la completa adhesión a la verdad y no violencia eran esenciales), podía convocar a los individuos que habían sido capacitados en el *ashram* para llevar a otros a la resistencia no violenta.

Por ejemplo, si la verdad es uno de los principios morales a los que nos adherimos, resulta necesario que derivemos objetivos basados en este principio, además de maneras de medir nuestro desempeño. Al observar la relación de un negocio con sus clientes, identificamos fácilmente tres áreas en que la verdad es importante: verdad en la publicidad, verdad en el empaque y verdad en la venta personal.

Inclusión de principios morales en la formulación de una estrategia efectiva

En 1930, el Congreso Nacional Hindú, la organización política más importante en la lucha por la independencia, le dio a Gandhi la autoridad para iniciar una campaña de desobediencia civil. Para Gandhi, la desobediencia civil representaba el último recurso. Como individuo comprometido con la verdad y la no violencia, quiso dar a sus oponentes, los británicos, una oportunidad para la solución negociada, por tanto, Gandhi propuso un programa de once puntos que, si los británicos lo aceptaban, eliminaría la necesidad de la desobediencia civil inmediata y permitiría las negociaciones para continuar la lucha por la independencia.

Los once puntos que Gandhi seleccionó afectaban la vida diaria de los hindúes, no les pedía a los británicos que se retiraran, ni mencionaba la independencia. Dio a los británicos una alternativa práctica a la independencia y el retiro inmediato; pero no aceptaron el programa propuesto por Gandhi. Ahora, Gandhi sentía que estaba moralmente justificado para lanzar la desobediencia civil.

Gandhi creía que cualquier ley que planeaba romper (o estimular a otros para que la rompieran) tenía que considerarse injusta, desde el punto de vista de la conciencia, además, todas las formas de protesta tenían que ser no violentas. No se usaría estrategia alguna que no se adecuara a estos estándares morales. Después de considerar con todo cuidado muchas opciones, Gandhi eligió basar su campaña en la abolición de la ley del impuesto a la sal.

Casi ningún político entendía por qué Gandhi eligió el impuesto a la sal como base de la lucha, pero la elección fue brillante. Como no requería tecnología, cualquiera podía participar en la protesta, al producir su propia sal; debido al monopolio del gobierno, la protesta no planteaba ninguna amenaza a los intereses de los negocios hindúes; y debido a que todos necesitaban y usaban sal, la protesta tenía un atractivo emocional.

Cuando su estrategia incluye un compromiso con los principios morales, se exige el respeto de sus oponentes lo que disminuye, sino es que elimina, la mala voluntad que pudiera existir). Debido a que Gandhi insistió en la no violencia en toda la lucha por la independencia, los británicos no respondieron con la represión masiva y, al final, dejaron en la India una ausencia general de rencor. Como resultado, ambos países salieron beneficiados.

La incorporación de valores morales a la estrategia motiva a la gente: de todos los niveles en todo tipo de organización (en los negocios, la política y la enseñanza), porque apela a algo que es básico para todos nosotros: nuestro deseo de hacer lo que sabemos que es correcto. Como líder, la aplicación de principios morales a la toma de decisiones también le permitirá apelar a la conciencia de sus clientes,

empleados y accionistas. Un compromiso con la verdad también proporciona la mejor defensa contra dos de los errores más comunes en la toma de decisiones estratégicas: los juicios apresurados y la adecuación a las ideas del grupo.

Aplicación práctica de las decisiones dentro de los límites morales

Si no está comprometido con la adhesión a valores absolutos en la aplicación práctica, todo el tejido de un estándar más elevado de liderazgo se desmoronará. Es el último paso y también en el que la mayoría de los líderes vacila.

Es fácil ser auténtico con sus principios si se apega a sus valores y obtiene los resultados que desea. El desafío se presenta cuando las ventas aumentan pero las técnicas de venta carecen de integridad, las utilidades mejoran pero se le da la vuelta a las regulaciones en el proceso, y se alcanzan mejoras en la productividad pero algunos administradores crean un clima de temor, con lo cual usted estará logrando ganancias económicas, pero estará empleando medios inmorales. Es entonces cuando su compromiso con los valores absolutos se pone a prueba. Si no se obtienen los resultados que desea, es probable que la gente le dé ideas que comprometan los principios morales con el fin de obtener los resultados. En algunos casos la gente tomará la iniciativa y dará los pasos necesarios para obtener los resultados; usted debe rechazar esas ideas y detener esas acciones.

Para mantener un estándar más elevado de liderazgo durante la implantación, es necesario que un compromiso con la evaluación de las acciones contra los valores absolutos caiga en cascada por toda la organización. Este compromiso debe darse en tres niveles: líderes, equipos e individuos (y cada nivel habrá de apoyar a los otros dos).

El liderazgo toma una posición

En diciembre de 1920, el Congreso Nacional Hindú, organización política líder en India, había adoptado la no cooperación pacífica con los británicos como política para socavar al gobierno británico y hacer que el país avanzara en la consecución de su independencia. Gandhi fue la fuerza guía en el desarrollo de esta política. En noviembre de 1921, durante la visita del príncipe de Gales (que se convertiría en Eduardo VIII), hubo llamados a boicotear pacíficamente las recepciones preparadas, sin embargo, algunos hindúes actuaron con violencia contra quienes participaron en la bienvenida, lo que alteró enormemente a Gandhi que habló en público contra la violencia y ayunó durante cinco días de penitencia.

Un mes después, el Congreso Nacional Hindú dio a Gandhi autoridad completa para liderar un movimiento masivo, nacional, no violento. En dos estados los campesinos decidieron no pagar impuestos como parte de la resistencia. Si esto se extendía por todo el país, pronto el gobierno británico perdería la capacidad de gobernar, y todo el imperio se desmoronaría. Al parecer, los medios para la independencia estaban a la mano.

Por desgracia, hubo algunos brotes de violencia y cuando, el 4 de febrero de 1922, un grupo de manifestantes asesinó a veintidós policías en Chauri Chaura, Gandhi se convenció de que la gente no estaba preparada para conducir un movimiento de resistencia que tuviera un compromiso con la no violencia, así que suspendió el programa. No sólo revirtió un curso de acción que pudo alcanzar el éxito, sino que casi todos sus colegas se opusieron; Gandhi arriesgó toda su carrera política con

esta decisión. La resistencia masiva no violenta sólo se lanzó hasta 1930.

La independencia representaba un objetivo noble, pero cualquier acción para alcanzada debía cumplir con la prueba de Gandhi de verdad y no violencia. No sacrificaría los principios morales por la ganancia política.

Gandhi fue igualmente estricto en asuntos con impacto personal. En mayo de 1915, cinco meses después de su regreso a India desde Sudáfrica, Gandhi estableció un *ashram* en las afueras de la ciudad de Ahmedabad. Esto fue antes de que se convirtiera en un líder político nacional, y también de que iniciara su campaña nacional contra el concepto de intocables. Veinticinco individuos trataron de vivir como familia en el *ashram* y Gandhi les proporcionaba liderazgo espiritual. Como el *ashram* no era autosuficiente, se aceptaban donativos para pagar los servicios proporcionados a estudiantes e invitados.

El *ashram* sólo llevaba unos meses de existencia cuando una familia de intocables solicitó admisión y fue aceptada. Cuando la gente de la comunidad exterior se dio cuenta de que algunos intocables vivían en el *ashram*, cesó todo el apoyo financiero. Otros miembros del *ashram* fueron sujetos a insultos cuando querían tomar agua del pozo de la comunidad, y se cernió la amenaza de que se negaría a los miembros del *ashram* el acceso a todas las instalaciones públicas, como tiendas y transporte público. Aun en el *ashram*, había integrantes, como la esposa de Gandhi, que pensaban que vivir con intocables era un pecado y se negaban a asociarse con ellos. Gandhi se mantuvo firme a sus principios, aun bajo la amenaza de que su esposa, que más adelante aceptó la posición de él, pudiera dejar el *ashram*. Cuando éste se quedó sin fondos, Gandhi decidió mudado al barrio de los intocables, en las afueras de Ahmedabad, donde él y los demás integrantes vivirían con lo que obtuvieran de su trabajo manual, pero antes de que esto se volviera necesario, un donante anónimo proporcionó fondos para que al *ashram* continuara. No obstante, Gandhi había mostrado que deseaba hacer los sacrificios necesarios para apegarse a sus principios morales.

En todas sus campañas contra la explotación y la injusticia, Gandhi siempre trató de apegarse a su compromiso con la verdad y la no violencia. Como resultado, siempre logró mantener de su lado la fuerza de la persuasión moral. Muchos individuos desean tomar una posición y las causas que abrazan (paz,1, protección ambiental, libertad de expresión) suelen ser nobles, pero a menudo resulta difícil mantener el espíritu de no violencia. Muchos de los que se manifiestan por causas nobles son descorteses, vilipendian a sus oponentes y suelen estar llenos de odio; en ocasiones, las manifestaciones son "pacíficas", pero carecen de no violencia. En términos, prácticos, si usted no tiene el espíritu de la no violencia, creará una debilidad estratégica; no sólo será igual que la gente a la que se opone, sino que no apelará a lo mejor de los demás, lo que reducirá el número de seguidores. Durante la década de los sesenta, los estudiantes y manifestantes que tomaron facultades, que interfirieron con los derechos de los demás a buscar una educación y que deshonraron a los soldados que hacían su trabajo al verlos, alejaron a gran cantidad de personas que, de otra manera, hubieran apoyado su causa, además, sus oponentes emplearon con frecuencia estas imágenes para desacreditar su causa y para continuar con la misma política contra la que los estudiantes y manifestantes estaban en contra.

Inclusión de la dimensión moral en equipos

En los negocios y el gobierno se emplean ampliamente los equipos (grupos de

personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos específicos), que han probado su efectividad en un amplio rango de situaciones. Por lo general, se elige a los miembros de los equipos por su experiencia técnica o administrativa y su capacidad para trabajar en grupo, pero también deben evaluarse por su compromiso con los principios morales de modo que puedan aportar al equipo una dimensión moral en sus decisiones y acciones.

Cuando los miembros de un equipo comparten un compromiso con los estándares morales, además de la estrategia de negocios, el equipo tiene el mayor nivel de integración. Los miembros del equipo no tienen que llevar vidas separadas; lo que es bueno para los negocios no entra en conflicto con lo que es bueno para el espíritu. No tienen que separar el hecho de ser buenos seres humanos del de ser buenos hombres o mujeres de negocios; pueden dedicar sus mentes y espíritus a su trabajo; éste es el nivel más elevado del trabajo en equipo.

Delegación de poder con una dimensión moral

Para llevar la dimensión moral a todos los niveles de la organización, es necesario llevar esta dimensión a las acciones individuales. Uno de los conceptos administrativos más importantes que ha evolucionado en los últimos años, ha sido dar responsabilidad de toma de decisiones a los individuos de todo el negocio. Este concepto, conocido como *delegación o entrega de poder* tiene dos aspectos esenciales: responsabilidad con la autoridad en la toma de decisiones, y rendición de cuentas contra resultados prometidos. Ahora sabemos que la delegación de poder, combinada con las habilidades apropiadas, tiene la capacidad de capturar eficiencia y crear éxito.

En el nivel más básico, toda conducta es individual. De modo que, cuando lleve la dimensión moral a las acciones individuales, llevará integridad a todo el entorno de trabajo. Por tanto, los líderes deben poner un ejemplo; deben reconocer y apoyar a los individuos que tienen deseos de actuar de acuerdo con los principios morales y de abarcar los valores absolutos de la verdad y la no violencia y el código universal de conducta: tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos.