

Liderazgo

*Libro para jóvenes,
padres y maestros*

DR. M. L. CHIBBER



EDICIONES SAI RAM

Título original: Leadership. Book for Youth, Parents and Teachers
Traducción: Herta Pfeifer

Liderazgo
Primera edición

© 1994 M. L. Chibber
© Fundación Sri Sathya Sai Baba de México
© Ediciones Sai Ram, 2015

ISBN en trámite

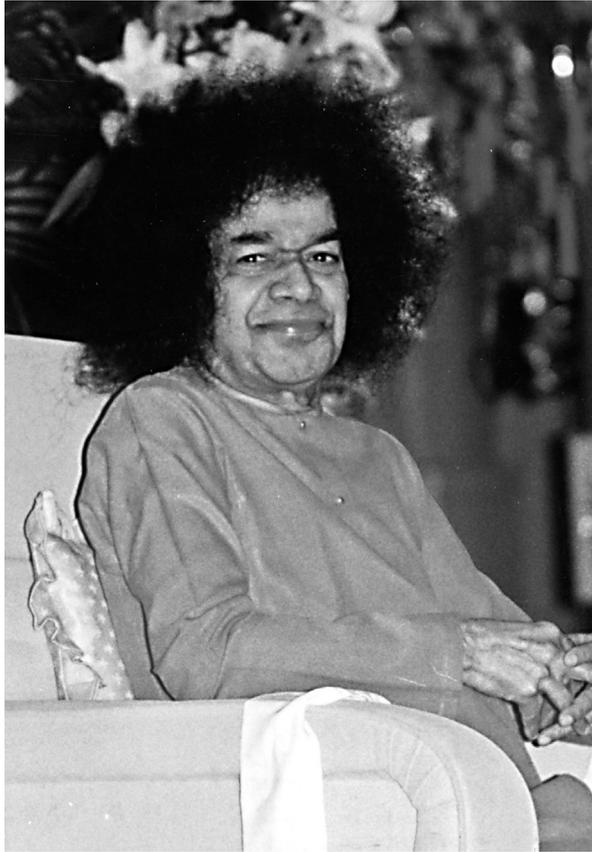
Libro editado e impreso en México
Printed in México

Dedicado con amor y gratitud
a Sri Sathya Sai Baba

*“Quiero que sean líderes para proteger al mundo.
Líderes como leones: confiados en sí mismos, vale-
rosos, majestuosos y justos. El león es el rey de los
animales y quiero que sean reyes entre los hombres”.*

SAI BABA

Alocución Inaugural a los Estudiantes
Universidad Sai. Curso de Verano 1992



Bhagavan Sri Sathya Sai Baba

Índice

El liderazgo es idealismo en acción	9
Prefacio	11
Prólogo	15
1. Introducción	21
Consejo sobre liderazgo: 5000 años atrás	21
El criterio para medir el buen liderazgo	25
El liderazgo específico para un campo de trabajo	25
Liderazgo y administración	27
El liderazgo es un subproducto de la espiritualidad	28
Advertencia a los maestros	30
2. Definición del liderazgo. Proceso y funciones del liderazgo	31
Definición del Liderazgo	31
¿Quién puede ser un buen líder?	33
El proceso del liderazgo:	34
Funciones del liderazgo	41
Advertencia a los maestros	43
3. “Ser”. La estructura universal interna de los buenos líderes. La base.	45
¿Qué es el carácter?	45
El altruismo: la base del liderazgo	49
Evidencia de la historia: la importancia del altruismo	53
La ambición y el liderazgo	54
Cultura organizativa para promover el altruismo	55
“El mayor Prithi Chand salva a Ladakh”	58
Los Hard Rock Cafés	60
“La unidad del hombre, la economía global y la ciudadanía de la Tierra”	63
Advertencia a los maestros	64
4. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes. Cualidades esenciales	65
El valor	65
La fuerza de voluntad	67

La iniciativa	71
Ejercicio: Atributos de líderes exitosos.	72
Advertencia a los maestros	73
Apéndice.	74
5. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes.	
Conocimiento del trabajo y de sí mismo.	75
Conocimiento del trabajo	76
Conocimiento de uno mismo	77
Lista de verificación de cualidades de liderazgo.	80
Ejercicio de autoevaluación	80
Advertencia a los maestros	89
6. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes.	
El trato con la gente	91
El trato con gente, en diferentes niveles.	91
La naturaleza humana	93
Fórmula superior para tratar con la gente.	95
Importancia de la comunicación	96
Estilos de liderazgo	98
Liderazgo en un contexto global.	99
Sugerencias prácticas para tratar con la gente	101
Tratando con personas que trabajan para un líder	101
Advertencia a los maestros	108
7. Fortaleciendo el estado de ser o existir, para el logro de un buen liderazgo	
Los líderes, ¿nacen o se hacen?	110
Fortaleciendo el potencial de liderazgo	110
Diario de Autodesarrollo.	114
Diario de Autodesarrollo: estudio de un caso	115
La ecuación de la felicidad.	118
Advertencia a los maestros	123
8. Apoyo a la motivación de autodesarrollo para ser un líder	
Benjamín Franklin	131
Mahatma Gandhi	140
Sir Winston Churchill	151
Advertencia a los maestros	155

9. El rol de padres y maestros en la preparación de líderes	159
El rol de los padres	161
El propósito de la educación	166
El rol de los maestros	169
Epílogo	177
Para terminar. Amor y liderazgo	181
108 vidas de personas ilustres	183
Bibliografía.	187

El liderazgo es idealismo en acción

El hombre podrá llevar a cabo en forma correcta las tareas que emprenda, únicamente cuando entienda el verdadero significado que corresponde a la calidad de humano.

Habría que comprender que el cuerpo, la mente y el Atma (el Sí Mismo) constituyen, en conjunto, al ser humano. El primero de ellos (el cuerpo) concierne a la acción. El segundo (la mente) se relaciona con la cognición. El tercero, con Ser. Acción, Cognición y Ser, juntos, conforman la calidad de humano.

Todo lo que desee lograr el hombre en este mundo, tendrá como primer requisito al cuerpo. Cualquier cosa se puede lograr sólo por medio del cuerpo. Por eso, el cuerpo se identifica con la acción. Y entonces, para determinar lo que es bueno o malo, justo o erróneo, verdadero o falso, pecaminoso o meritorio, se usa el poder de la indagación y el discernimiento. Esta capacidad de discernir reside en la mente. La mente es el instrumento de cognición. A continuación está el Principio Átmico que no se halla supeditado al cambio y que se encuentra firmemente establecido en su Verdad.

La expresión unificada de los tres —cuerpo, mente y Atma— se llama Sath-Chith-Ananda. “Sath” es aquello que Es. El principio que lo capacita a uno para comprender lo físico, lo terrenal, lo supraterráneo y lo científico se llama “Chith”. Cuando se reúnen “Sath” y “Chith”, hay “Ananda” (dicha). Esto es lo que un ser humano experimenta a través del cuerpo. El hombre es una manifestación de Sath-Chith-Ananda.

Si en vez de experimentar esta unidad, el hombre se interesa sólo por el cuerpo, desciende al estado animal. La animalidad representa el estado en que el cuerpo no está asociado con la mente o con el Atma. Cuando la mente no está ligada con el Atma o no comprende su relación con el Atma, se vuelve demoníaca, por estar sometida al cuerpo.

El Atma siempre se mantiene divina, sin asociación alguna con el cuerpo o la mente. No obstante, la personalidad humana total se hace manifiesta únicamente cuando existe la armónica unión entre cuerpo, mente y Atma.

Si a cualquier individuo se le preguntara qué es lo que más desea, dirá: “Quisiera vivir cómodamente por largo tiempo”; pero si se le preguntara algo más acerca de lo que quiere dar a entender por comodidad (“sukham”),

la mayoría de las personas no tendrá una respuesta clara. Muchas imaginan que deben lograr riqueza y gozar de todo tipo de comodidades, para ser felices. No obstante, la felicidad no consiste en eso. La felicidad se equipara también con el vivir como uno quiera (“Svechcha”), moviéndose libremente, haciendo su gusto y pasando el tiempo en fiestas. Esto no es el real “Svechcha”. Este término consta de dos palabras Svaa + Ichcha. “Svaa” representa al principio del Atma, “Ichcha” significa “deseo” o “anhelo”. La libertad real implica reverencia por el Sí Mismo (Atma) y el experimentar su dicha o bienaventuranza. Aquel que no tenga fe en el Sí Mismo permitirá que se desarrolle una egoísta vanidad (“Ahamkara”) y provocará su ruina. La soberbia es la raíz de todo lo malo.

El apego a la Verdad, el control de los sentidos, la ecuanimidad (“santhi”), la tolerancia y la compasión son, para el hombre, como cinco alientos vitales. Si estas cinco cualidades sustentadoras de la vida han de santificar la vida del hombre, es esencial mantener la pureza de pensamiento, palabra y obra (“Trikarana Suddhi”). Además, aquel que aspire a ser un líder deberá poseer tres tipos de conocimiento. Primero: el conocimiento de sí mismo (es decir, el conocimiento de sus fuerzas y debilidades). Segundo: el conocimiento relativo a su campo de trabajo. Tercero: el conocimiento del medio ambiente social. Un buen líder tiene que poseer lo que podría llamarse un carácter individual (o personal) y un carácter nacional. Sólo estas personas pueden convertirse en líderes ideales. Renunciando a los intereses egoístas, eliminando por completo las ideas de “mío” y “tuyo”, el verdadero líder deberá estar dedicado al bienestar de todos y a defender la reputación de su país. En toda ocasión deberá marchar al frente en lugar de dar órdenes desde retaguardia. Habrá de sentar el ejemplo mediante sus acciones. El mundo de hoy necesita de líderes que sean guías en la acción.

Únicamente la persona que practique la Verdad, Rectitud, Paz, Amor y No Violencia, experimentará la alegría que dan y, al compartirla con otros, podrá ser considerado como un líder. Además de estas cualidades, un buen líder deberá ser desinteresado y estar imbuido de espíritu de sacrificio (“Thyaga”). Habrá de interesarse solamente por lo que beneficie a la gente y tratar de ganarse su aprobación con su servicio. Deberá estar preparado para hacer hasta el sacrificio supremo por el bien de la gente, un líder es aquel que renuncia a todas las ideas de posesividad, que se esfuerza tan sólo por el bienestar de la sociedad y que permanece como un ser humano ideal.

Diciembre de 1993

Bhagavan Sri Sathya Sai Baba

Prefacio

El Instituto Sri Sathya Sai de Estudios Superiores es, tal vez, la única Universidad en el mundo que cuenta con un curso obligatorio plenamente reconocido sobre Liderazgo para los estudiantes del Master en Administración de Empresas. El Decano de la Universidad, Sai Baba, hizo que este curso se incluyera en el Currículum, por buenas y valederas razones.

En su misión de impulsar la unidad del hombre —con la que se consolidará la economía global y finalmente se llegará a lo que el famoso historiador Arnold Toynbee llama el estado global— el buen liderazgo desempeñará un papel crítico. Otro motivo concierne a la confusión y las áreas nebulosas que predominan en el mundo moderno, respecto de esta antigua facultad humana. Nos hemos llegado a obsesionar profundamente con la supremacía del “interés propio”, y ello ha dado por resultado que la base real del liderazgo se ha opacado por completo. Nadie puede llegar a ser realmente un buen líder sin elevarse por encima del “interés propio”; esta es la experiencia universal en la historia del género humano. No obstante, junto con las recetas de “pegamento rápido” y “fácil de hacer”, se desarrollaron teorías y conceptos acerca del liderazgo y se vendieron alegremente en este siglo, haciendo que fuera desplazada íntegramente esta verdad fundamental. Ha llegado el momento de volver a aprender la lección cardinal: que la práctica de los Valores Humanos (llámenlos valores morales, si lo desean) es lo único que puede formar líderes eficaces.

La mayor parte de lo que se incluye en este libro para la juventud, los padres y los maestros, es el resultado de la claridad conceptual entregada por el “Decano”, durante años de investigación y experimentación; representa una síntesis de la experiencia de liderazgo, tanto oriental como occidental. En verdad, gran parte de ello fue expresado claramente por él, a lo largo de su frecuente interacción con los estudiantes y docentes involucrados en el curso de liderazgo.

La investigación relacionada con este libro fue hecha por el autor, desde 1979 en adelante. Por entonces, encabezaba la fuerza de contraofensiva de la India. Se le pidió que examinase si, con los efectivos que se le adjudicaron, no podía obtener resultados superiores a los que habían sido planificados hasta entonces. Antes de concluir la revisión de los planes decidió obtener una opinión de sus jefes. Después de visitar las formaciones y discutir con ellos por varias semanas, quedó con una sensación más bien incómoda.

Los comandantes superiores y oficiales de su cuerpo percibían que era posible alcanzar metas mucho mayores. Sin embargo, se sentían inseguros acerca de los oficiales más jóvenes, en cuanto a que respondieran a la requerida cualidad del liderazgo. Cuando el autor se contactó discretamente con los jóvenes oficiales, le dejaron la impresión de que podrían lograr lo imposible, ¡sólo si contaran con oficiales superiores de mejor capacidad!

Esta dicotomía desencadenó la investigación acerca de cómo mejorar el liderazgo e inspiró su tesis de Doctor en Filosofía, en una Universidad. Además, después de retirarse del Ejército, se convirtió en el Jefe Ejecutivo de un Instituto de Administración en la India. Como puede verse, la investigación ha cubierto un muy amplio espectro y la indagación continúa aún.

En 1990, el Decano de la Universidad Sai aprobó que ese holístico y práctico modelo surgido de la investigación llevada a cabo por más de una década, pudiera convertirse en un libro para los jóvenes. Casi al mismo tiempo, la Universidad Nacional Abierta Indira Gandhi, en Nueva Delhi, adoptó esta concepción como libro de texto para sus estudiantes del MBA, que, habitualmente, son unos cinco mil.

Durante los dos años siguientes, el modelo le fue presentado a una muestra representativa de estudiantes, jóvenes y adultos, tanto en la India como en el extranjero. Su respuesta entusiasta, sus preguntas y comentarios influyeron en la estructura de este libro. Se agradece sinceramente a los estudiantes de la Universidad Sai, de la Escuela Doon y del Instituto Militar Indio Rashtriya en Dehradun; a los más antiguos estudiantes de Bal Vikas de Delhi; a los de las universidades de Illinois en urbana y de Pepperdine en Los Ángeles; a los participantes en un Taller de Docentes en Nueva Jersey; a un grupo internacional comprometido con la difusión de valores morales en Caux, Suiza; a los oficiales estudiantes en el Instituto de Personal de los Servicios de Defensa de la India y de los Cursos de Comando Superior en el Instituto de Combate; a los oficiales de la Academia Militar India; a los participantes en los Programas de Administración Nacional y Programas de Desarrollo Ejecutivo en el Instituto de Desarrollo Administrativo; a los numerosos grupos de padres y profesores tanto de la India como del extranjero, y a un grupo de jóvenes de los Estados Unidos que participaron en el Curso de Verano sobre “Cultura y Espiritualidad Indias” en la Universidad Sai, en 1993.

Sanjay Chibber participó en la investigación del autor desde 1979, cuando era aún un escolar. Probó que el vivir de acuerdo con el espíritu de este libro lleva a una profunda apreciación del individuo dentro de la sociedad y a un éxito rápido. Sanjay se convirtió, en 1992, en el más joven de los

Gerentes de Mercado de una megacorporación de Los Ángeles, EE.UU. y en un representante modelo en cuanto a Liderazgo Internacional de Negocios. Fue él quien impulsó al autor, gracias a su contagioso sentido del humor y a su sabiduría, muy superior a sus años, para que compartiera los resultados de su investigación con la juventud del mundo. Muchas gracias a este cabal ciudadano de la Tierra.

Mi agradecido reconocimiento al doctor Narasimha Murthy de la Universidad Sai, quien leyó el manuscrito e hizo algunas excelentes sugerencias. También al mayor general Bernhard Gruber, de Alemania; al doctor Art-Ong Jumsai Na, de Tailandia; al doctor M. Harvey, a Bill Gaum, al doctor Jack Hawley, a Hal Honig, de los Estados Unidos; a T. R. Pillay, de Canadá y a Shyam Sunder, de la India, por sus comentarios y útiles sugerencias.

El señor P. K. Raghupathy, editor del Instituto de Desarrollo Administrativo, amigo y colega del autor, contribuyó con su tiempo y esfuerzo a preparar el manuscrito para su publicación e hizo muchas sugerencias prácticas y pragmáticas para herosear el libro. Mi profunda gratitud por su invariable apoyo. La hago extensiva también al señor S. B. S. Ghuman, del Instituto, por hacerse cargo, con eficiencia y dedicación, de todo el trabajo de secretaría que fue necesario.

El doctor Amitabh Saraf corrigió repetidamente los gráficos, hasta que tuvieron la calidad requerida. Mis sinceras gracias a este científico espiritual.

Aquellos que entienden quién es el “Decano” de la Universidad Sai y saben de su misión, apreciarán fácilmente que ni una sola palabra de este libro podría haberse escrito sin su inspiración. Se le debe una profunda gratitud, tanto por parte del autor del libro como, en verdad, de todos los que se benefician con éste. Tuvo la benevolencia de escribir tanto las Palabras preliminares como las de cierre.

Se espera fervientemente que el libro resulte de utilidad a los jóvenes hombres y mujeres que aspiren a llegar a ser los líderes del mañana. También, para los padres y maestros que forman a los líderes.

Tnte. Gral. (Dr.) M. L. Chibber

Prólogo

Este libro ha sido escrito para los jóvenes y también para aquellos que moldean a la juventud: padres y maestros. ¿Cuál es la razón fundamental?

En la lenta evolución histórica del hombre, nos estamos acercando a una era totalmente nueva. Los tres siglos posteriores a 1850 marcarán, probablemente, un periodo histórico en el proceso de cambiar la percepción que el hombre tiene de su propia realidad espiritual, hasta un nivel mucho más elevado de aquel que alcanza hoy en día. Nos encontramos ahora en la mitad de este período crucial. Resulta fascinante echar una mirada a vuelo de pájaro a todo lo que ha sucedido en los primeros, aproximadamente, ciento cincuenta años de esta era de trascendental transición, una rápida mirada indica que los sucesos de este casi siglo y medio resultan más memorables y significativos que el total de la historia previa del hombre.

Este período presenció la culminación de los intentos del hombre por conceptualizar numerosas formas para encontrar la meta última de la paz y la prosperidad. Todos estos conceptos fueron probados, mas resultaron deficientes. Una variedad de sistemas políticos: monarquía, dictadura, colonialismo, imperialismo, fascismo, socialismo, comunismo, democracia dirigida y otros, fueron adoptados en diferentes partes del mundo, pero fueron descartados posteriormente. La democracia, el mejor de los sistemas, se mueve cojeando valerosamente, aunque sin alcanzar su propósito declarado. Ni el capitalismo ni el comunismo han resuelto los problemas económicos de la gente. Ciertamente es que los tremendos avances en la ciencia y la tecnología han hecho muy cómoda la vida física, pero no han agregado ni una pizca a la felicidad duradera para el hombre. Por el contrario, la vida se ha llenado más que nunca antes, de tensiones.

Se libraron dos guerras mundiales con sobrecogedoras pérdidas de vidas y propiedades, más la posterior guerra fría, para alcanzar la meta de “un orden mundial justo”. La frase “orden mundial justo” no representó sino un término acuñado para prestarle respetabilidad al egoísmo humano. A nivel del individuo, el egoísmo se ha hecho moral, al denominarse individualismo autocentrado. Este desplazamiento del servir a la sociedad al servirse a sí mismo ha causado estragos en la naturaleza del hombre. Y, ¿qué hay, entonces, acerca de los aproximadamente ciento cincuenta años restantes de esta transición hacia una nueva era?

Los desafíos del siglo XXI han sido reconocidos y visualizados por los estudiosos con cierto desapego y desapasionada objetividad. Llegarán como un impacto traumático para el género humano. Queda la esperanza de que nos demos cuenta de que, a menos que nos elevemos por encima de nuestros propios intereses, mezquinos y estrechos, todos podríamos perecer. Los posibles desafíos que habremos de enfrentar son:

- La explosión demográfica en el mundo, en especial en los países en desarrollo.
- Graves tensiones económicas, debidas a la nivelación de la calidad de vida en los países desarrollados y en aquellos en desarrollo, a través de la combinación de alta tecnología con bajos salarios.
- Desastres ecológicos, que no respetan fronteras nacionales.

¿Sobrevivirá el hombre? La respuesta es un “Sí Incondicional”. La razón para esta confiada afirmación reside en que hombres visionarios ya han articulado el anteproyecto para la supervivencia de los seres humanos. Aún más, incluso que pueda alcanzarse una era pacífica, de oportunidades y de abundancia para todos. Este anteproyecto gira en torno al hecho de que llevemos nuestras vidas de acuerdo con los Valores Humanos que son aceptados universalmente por cada credo y filosofía en el mundo. Durante miles de años, lamentablemente, el hombre ha ignorado este programa. En su lugar, ha perseguido la felicidad a través de la codicia adquisitiva y los placeres sensuales. Se está comprendiendo ahora, que esta persecución produce el resultado exactamente opuesto: codicia, inquietud, tensión, rivalidad, conflicto y vacío espiritual. Esta conciencia va en aumento y seguirá extendiéndose a medida que enfrentemos las más duras realidades que quedan por delante.

En muchas comunidades de la India, se hace referencia a estos tres siglos —hasta aproximadamente el comienzo del siglo XXII— como la era de Sai. Durante este período, un amplio segmento del género humano, probablemente, avanzará a partir de un enfoque religioso o de la ausencia de él, hacia la espiritualidad. Es probable que suceda, pese a la firme resistencia de clerecías y sacerdocios de variados tipos y matices, que tienen el pan de cada día asegurado por el *statu quo*. Este desarrollo desembocará inevitablemente en la iniciación de la era de:

“LA UNIDAD DEL HOMBRE, LA ECONOMÍA GLOBAL
Y LA CIUDADANÍA DE LA TIERRA”

Nuestra transición a esta unidad en un poderoso estado global será pacífica si los líderes aprenden a persuadir en lugar de dominar. El primer elemento esencial para tal liderazgo —como veremos en este libro— se basa en el altruismo. Esta base es perfectamente posible si los líderes elevan su visión desde el individualismo autocentrado para promover el bienestar de la humanidad como un todo. El levantar la visión hacia tan excelsa altura no será fácil. Durante los recientes siglos se ha infiltrado tan profundamente en la psique humana el concepto del “interés propio” de los individuos, que se necesitará un esfuerzo deliberado o tal vez una grave conmoción para quebrar su dominio. Afortunadamente, la historia está colmada de individuos que han mantenido su visión de humanidad y son ellos los que le han hecho el máximo bien al género humano. La mayoría de ellos, a nivel mundial, se nombran entre ciento ocho vidas inspiradas, al final de este libro. Pero existe un vasto número de personas en cada país y cada cultura, para quienes el concepto que encierra la antigua oración india: “Lokaa Samastha Sukhino Bhavantu” que significa “Dios quiera que todo el mundo goce de paz y abundancia”, no son sólo palabras, sino una forma de vida. Hombres y mujeres que han superado su egoísmo y dedican sus vidas al mejoramiento de sus congéneres. Existen hombres y mujeres en Nueva York, Londres, Calcuta, Tokio y otros lugares, que empaquetan silenciosamente algunos alimentos y salen a dar de comer a los hambrientos, a ayudar a los afligidos y a llevar alegría a los acongojados. Ellos se cuentan entre los millones de personas que han descubierto, por experiencia, que el servicio desinteresado representa una fuente de gran alegría. Esta categoría de personas va en aumento.

Justamente en esta transición del género humano hacia una Nueva Era, es que tenemos que examinar con seriedad la antigua facultad humana llamada *Liderazgo*. De su calidad dependen el bienestar, la armonía y la felicidad de una familia, una sociedad o una nación. Si los líderes, en todos los niveles, tuvieran conciencia de cuál es la verdadera base del liderazgo —que el verdadero liderazgo contribuye al bienestar de la sociedad y que es, de hecho, un subproducto de la espiritualidad— nuestra transición sería más rápida, menos dolorosa y, en verdad, grata.

Este libro se escribe para presentarle a la juventud —los líderes del mañana— algunas de las verdades fundamentales acerca del Liderazgo. Así como también, su lado práctico. Y, por sobre todo, para hacerle ver que se trata de una capacidad que puede ser adquirida y perfeccionada por cualquiera que esté preparado como para hacer el esfuerzo de transformar su carácter para mejor. También, con el fin de que vean que la sabiduría y

la virtud están al alcance de cada uno. El hecho de que puede lograrse ha sido comprobado una y otra vez por individuos decididos. La experiencia nos dice que, si desarrollamos el poder de la voluntad como para persistir, podemos ser amos de nuestro propio destino.

A padres y maestros les corresponde un rol especial, como se expone en el capítulo 9, en esta gran aventura de preparar líderes eficaces para el futuro. Los maestros, más que los padres, porque un maestro, durante su vida profesional influirá sobre mil niños.

Hay muchos racionalistas que cuestionan el concepto mismo de Valores Humanos y de liderazgo altruista, y lo tildan de fantástico sueño utópico. Arguyen y no sin lógica pragmática, que el enfoque, en su totalidad, ignora las realidades que predominan en el mundo. La adicción a las drogas, la promiscuidad, las prácticas poco éticas y la violencia endémica han llegado, en todo el planeta, a formar parte de la cultura humana. La televisión, sustentada por avisos publicitarios insinuantes para excitar nuestros sentidos y animalidad, ha causado estragos y llevado a esta decadencia. ¿Cómo podría revertirse todo esto, cuando los profetas y los santos de la historia se han mostrado repetidamente incapaces de cambiar la naturaleza humana, incluso cuando no era tan depravada como hoy en día? Tiene mucha fuerza este punto de vista, mas pasa por alto el designio evolucionista del Creador, que no puede ser pronosticado por medio de predicciones racionales. La enfermedad de la sociedad moderna tiene raíces tan profundas que “puede ser curada tan sólo por una revolución espiritual en los corazones y las mentes de los seres humanos”.¹ La esperanza reside en el hecho de que “el hombre es capaz de la autorrevolución”.² Fue únicamente después de un detallado y prolongado estudio de la evolución del hombre, la sociedad y el estado, que Toynbee e Ikeda anticiparon que, en el próximo capítulo de la historia, “el género humano triunfará en unificarse política y espiritualmente”.³

En la actualidad se está usando tan sólo no más de 7 a 9 por ciento del potencial de la mente humana. Ella posee tales poderes latentes y es capaz de tan extraordinarios logros, que no podemos siquiera imaginar el pináculo que podría alcanzar el hombre. Es más que seguro, una vez confron-

¹ Toynbee, Arnold: *Elige la Vida, un diálogo entre Toynbee y Daisaku Ikeda*, Oxford University Press, Delhi, 1987.

² Ikeda.

³ Toynbee e Ikeda.

tado a una alternativa entre la completa extinción o la transformación, que el género humano, tal vez subconscientemente, elegirá la transformación.

El mayor factor de esperanza es la juventud. A pesar de lo que puedan decir los profetas del juicio final, existe mucho idealismo en los jóvenes, en escuelas de educación general básica, de enseñanza media y universidades. Ellos serán los líderes del mañana. Este libro les está especialmente dirigido. Harán bien en recordar siempre que:

“La meta de la sabiduría es la libertad; la meta de la cultura es la perfección; la meta del conocimiento es el amor y la meta de la educación es el carácter.”⁴

⁴ Sathya Sai Baba

1. Introducción

Es bien sabido que, en todo tipo de actividad humana, se requiere un líder para guiar a un grupo de gente. Hablando en general, el jefe de una familia es el líder más común. De su calidad, ya se trate del padre o de la madre, dependerán el progreso, la felicidad y la suerte de la familia.

En una sociedad moderna, hay miles de individuos que son nominados o elegidos para asumir el rol y las responsabilidades del liderazgo. Sucede en escuelas y colegios (jefes de curso, capitanes de equipos deportivos, directores en otras actividades), fábricas y granjas, empresas comerciales, dispensarios y hospitales, en los órganos civiles y militares de un país y en la vida pública, en todo nivel; para resumir, en todas las categorías y condiciones de la vida. Si estos líderes son hombres y mujeres buenos, promoverán la unidad, la armonía, la fuerza, la prosperidad y la felicidad en la sociedad.

El propósito de este libro es el de presentarles a los líderes del mañana un enfoque holístico y práctico del liderazgo. Su objetivo real, sin embargo, consiste en estimularlos y guiarlos para que se embarquen en un programa de acción con miras al autodesarrollo, a fin de que puedan mejorar al máximo su potencial de liderazgo.

Vale la pena recordar que el liderazgo no se puede enseñar en un salón de clase. No obstante, cada individuo, ciertamente posee la capacidad de transformarse. Mejorar nuestro carácter es una de las actividades humanas que representan un gran desafío y que, sin embargo, es la más estimulante, satisfactoria y regocijante. ¡Veremos cómo, cualquiera que esté preparado para realizar el esfuerzo necesario, puede convertirse en el dueño de su destino!

Mientras más temprana sea la etapa de la vida en que iniciemos esta aventura del autodesarrollo, más alto será el nivel al que podamos remontarnos. Veremos, en el capítulo final, que una variedad de rasgos de una persona se adquieren mientras estamos aún en el regazo materno. Por eso se ha incluido en el libro un capítulo que trata del rol que les corresponde a padres y maestros.

Consejo sobre liderazgo: 5000 años atrás

El más antiguo texto sobre el buen liderazgo data de hace más de 5.000 años. Si lo leemos cuidadosamente, nos damos cuenta de que muy bien podría haberse referido al liderazgo en el mundo de hoy. Es importante

consignar esta famosa recomendación acerca de cómo ser un líder bueno y eficaz desde un primer momento.

Bastante antes de los 3.000 años a.C. se libró en la India una feroz batalla, descrita en el *Mahabharata*, en el campo de Kurukshetra, no muy lejos de la moderna capital del país: Delhi.¹⁵ Fue un conflicto sangriento, entre primos; Pandavas y Kauravas, y en el cual los Pandavas obtuvieron la victoria total. En esta batalla que duró catorce días, el comandante en jefe de los Kauravas fue el ilustre anciano llamado Bhishma, quien a la edad de ciento dieciséis años, era amado, respetado y venerado por las élites que encabezaban ambos bandos en guerra: tal era la importancia de este gran líder. Fue herido seriamente durante la batalla y después de su derrota, yacía agonizando en el campo. Su cuerpo había sido atravesado por cientos de flechas.

Krishna, el guía divino y consejero estratega de los Pandavas, los llevó para rendirle honores a Bhishma. Dejando sus carros de guerra a cierta distancia, caminaron en silencio hacia Bhishma. Krishna le habló entonces, elogiando su gran valor y sacrificio. Finalmente, pidió a Bhishma que le enseñara a Yudhistira, el mayor de los Pandavas, el arte del liderazgo, para gobernar el vasto reino que había ganado en batalla. Con lentitud, pero con firmeza, el noble viejo Bhishma susurró estas palabras:

- Deseas aprender el arte de ser un líder para gobernar bien tu reino. Te lo diré todo, hijo mío. Me fue enseñado por grandes maestros y ahora te lo comunicaré a ti.
- No es fácil gobernar bien, y el hacerlo es el único deber terrenal de un rey. Es la acción lo que configura el destino y no lo contrario.
- El más importante de los deberes de un rey es para con los dioses; le sigue a ello, con igual importancia, la Verdad. La Verdad es el más elevado de los refugios; todo el mundo descansa en la Verdad.
- La conducta de un rey debe estar por encima de todo reproche. Para su éxito son esenciales el autocontrol, la humildad, la rectitud y la sinceridad. Debe mantener sus pasiones bajo un perfecto control.
- La indulgencia entraña peligro. El rey no debiera ser demasiado indulgente o será desatendido. La gente no sentirá suficiente respeto por él o por su palabra. Deberá evitar también el otro extremo, el ser demasiado severo, porque, entonces, la gente le temerá, lo cual no constituye un muy feliz estado de cosas.

⁵ K. Subhramaniam, *Mahabharata*, Bharathi Vidya Bhavan, Bombay, y Jack Hawley, *Redespertar del Espíritu en el Trabajo*, Ed. Errepar, Buenos Aires.

- La compasión debe formar parte de su estructura mental, pero debe cuidarse de no demostrar una naturaleza demasiado dispuesta al perdón, porque puede ser considerado débil por hombres insidiosos que tratarán de aprovecharse de él.
- El estar alerta es esencial. Deberá observar todo el tiempo tanto a sus amigos como a sus enemigos.
- Su primer deber será para con su pueblo. Deberá cuidar de él sin pensar en su propia satisfacción, subordinando sus propios deseos y anhelos a los del pueblo. Tiene que cuidar de él así como una madre cuida a su hijo.
- El rey necesitará ser prudente, de modo que no ha de confiar implícitamente en nadie. Deberá mantener sus pensamientos más íntimos ocultos hasta de sus seres más próximos y queridos.
- Necesitarás saber cuándo conviene buscar protección al amparo de tu frente, si tu posición es débil. Y deberás mostrarte pronto a hacer las paces con un enemigo que sea más poderoso.
- Sé agradable al hablar.
- Rodéate de gente que tenga una naturaleza afín a la tuya y que posea nobles cualidades. La única diferencia entre tú y tus funcionarios es la sombrilla blanca que indica tus funciones más altas.
- El pueblo deberá vivir en libertad y felizmente, como lo hacen en la casa de su padre. La esencia misma de tu rol reside en proteger al pueblo y a su felicidad. No es fácil conseguir la felicidad de la gente. Necesitarás echar mano de diferentes métodos. Habilidad, flexibilidad y verdad, las tres son importantes.
- Presta atención al estado del reino. Los entornos vetustos y ruinosos son símbolos de descuido. Renueva para merecer una buena opinión.
- Sabe cómo hacer uso de los poderes de castigo y no vaciles en emplearlos contra los inescrupulosos. La gente, a menudo, se guía por las correcciones. Debes conocer, por ende, la ciencia del castigar.
- El propio interés es el más poderoso de los factores en la vida de cada uno. Nadie es apreciado por otro, a menos que haya alguna ganancia involucrada.
- Las arcas del tesoro siempre han de estar llenas.
- Supervisa por ti mismo el trabajo de todos tus funcionarios.
- Nunca te fíes por completo de los guardias de la ciudad o del fuerte.
- Que lo que hagas sea un secreto para tus enemigos. Nunca podrás proteger al reino, por medio del candor o la simpleza. Debieras ser cándido y ladino, por igual,
- Un rey que es honrado por sus súbditos será, naturalmente, respetado

por sus enemigos, y también temido por ellos.

- Nada, ni el acto más pequeño, puede ser realizado por un solo hombre. Necesita que lo asistan.
- El rey nunca podrá ser demasiado precavido. Los malvados pueden parecer honestos y los honestos pueden parecer deshonestos. Una persona honesta puede que se vuelva deshonesto, porque nadie es capaz de mantener siempre una misma actitud mental.
- En nadie habría que confiar por completo. Y, sin embargo, el no tener confianza también es un error. La política: confía, pero verifica.
- No guardes malas intenciones en tu corazón, absolutamente ninguna.
- El Dharma (rectitud) es el lema de un rey. ¡Nada es más poderoso! La medida en que renuncies o reduzcas el dharma será la medida de la desintegración que se produzca.
- La muerte se está acercando en cada momento a cada criatura. ¡Lo que hayas planeado para mañana deberá ser realizado hoy, antes del mediodía! La muerte es insensible. Nunca esperará para ver si todos tus proyectos se han llevado a cabo. Es importante estar listo para ella. El mundo es un escenario pasajero.
- El hombre nace solo y muere solo. No tiene ni siquiera un compañero real en su marcha a través de este incidente llamado vida. El cónyuge, el padre, la madre, los hijos, los parientes, los amigos, todos se apartan de tu cadáver y siguen con sus labores. Únicamente el dharma sigue al cadáver. Ese es el único amigo permanente del hombre y lo único que debiera buscar.

Habiendo dicho lo que tenía que decir, Bhishma sonrió débilmente y cerró los ojos; una señal para que los Pandavas se marchasen.

El lograr la fuerza de carácter necesaria como para que podamos implementar las recomendaciones de Bhishma, requiere de una larga y minuciosa preparación. Debemos entender el significado del liderazgo en términos prácticos; el proceso del liderazgo; las principales funciones de un líder; los componentes esenciales de la constitución de un buen líder y cómo fortalecer estos componentes.

Antes de entrar en la explicación de los ingredientes mencionados, es importante aclarar algunos rasgos esenciales respecto de esta capacidad. Ellos son:

- El criterio para medir el buen liderazgo.
- Liderazgos específicos para diferentes campos de trabajo.

- Liderazgo versus administración.
- Liderazgo como subproducto de la espiritualidad.

El criterio para medir el buen liderazgo

Cómo medir un buen liderazgo es una pregunta natural que se plantea frecuentemente. A menudo se inquiera: “¿No fue Hitler un gran líder? Hizo que toda la nación alemana hiciera lo que él quería. La industria y la tecnología alemanas alcanzaron nuevas alturas durante su gobierno y casi conquistó a toda Europa y el Norte de África”. Todo ello es verdad y, no obstante, le acarreó sufrimientos y miserias indecibles al pueblo alemán y, en verdad, a la mayor parte de Europa.

El criterio para medir un buen liderazgo tiene en cuenta la perdurable excelencia que deja tras de sí el líder mucho tiempo después de haber abandonado la escena.⁶ Se puede observar esta verdad en la cultura que persiste en familias, instituciones, empresas comerciales, ejércitos, comunidades e incluso naciones. En algún punto de la ascendencia, un bisabuelo o abuela, o uno o dos jefes ejecutivos crearon, por la fuerza de su liderazgo, una cultura que aún perdura. Este es el tipo de líder que necesita el mundo, si ha de embarcarse en una era de paz y de prosperidad basada en la hermandad del hombre.

Dándose cuenta de la confusión que surge cuando se discute acerca de la importancia de varios bien conocidos líderes en la historia, el Decano de la Universidad Sai le preguntó un día, a los estudiantes y profesores, cuál era la diferencia entre un buen líder y un gran líder. Fueron muchas las respuestas que se entregaron, pero ninguna le satisfizo. Finalmente, indicó la diferencia con estas palabras: “Un gran líder es para sí mismo, uno bueno es para los demás”. Líderes como Hitler se vuelven megalomaniacos y terminan prisioneros de sus egos. No les importa su pueblo. Su principal preocupación se centra en sí mismos. Y causan enormes sufrimientos a su pueblo.

El liderazgo específico para un campo de trabajo

Las personas, a menudo, desean saber si pueden convertirse en buenos y eficientes líderes en el campo laboral de su elección. Por ejemplo, en un equipo deportivo, un hospital, una escuela, una universidad, una industria

⁶ Tnte. Oral. Dr. M. L. Chibber y otros, *Estrategia y Liderazgo*, libro de texto, Universidad Abierta Indira Gandhi.

de servicio, una fábrica de automóviles, un destacamento militar o lo que sea. La respuesta es bastante simple.

El noventa por ciento del liderazgo depende de nuestro carácter. Todo el énfasis del sistema educativo en cualquier civilización que alcanzó su edad de oro, se puso en la estructuración del carácter, basada en los Valores Humanos universales.

A los estudiantes se les recordaba continuamente esta necesidad fundamental, con el mayor énfasis. Todo el currículum de estudios y otras actividades en las instituciones educativas eran dirigidos hacia esa meta. Es así como, al liderazgo en todos los campos laborales, le es común un carácter firme, el cual representa el noventa por ciento de nuestro potencial. Si asignamos el diez por ciento restante como información en el campo de trabajo elegido, nos convertiremos en líderes en esa área en particular. Por ejemplo, la eficacia de un general en el ejército dependerá en un noventa por ciento de su carácter y en un diez por ciento de su conocimiento profesional y su habilidad en el arte de la guerra. De manera similar, la eficacia de un líder empresarial dependerá en un noventa por ciento de su carácter y en un diez por ciento de su conocimiento para administrar los negocios.

Hay un interesante descubrimiento hecho por el Instituto de Investigaciones Stanford, de los Estados Unidos, que se relaciona con este tema. Durante los años 80, muchos estudiosos en los Estados Unidos comenzaron a investigar por qué los japoneses avanzaban más sostenidamente que los norteamericanos, en casi todas las actividades y empresas económicas. Esto estaba sucediendo a pesar de que los japoneses no contaban en su país, con muchas instituciones en que se enseñara Administración Empresarial, en tanto los norteamericanos tenían algunas escuelas que se consideraban entre las mejores del mundo en la especialidad.

Los hallazgos del Instituto Stanford identificaron con exactitud el área que los norteamericanos habían ignorado. Ella resume, virtualmente, la composición del buen liderazgo, que debe ser redescubierta. El estudio concluye de esta manera:

“Doce por ciento de la ‘administración eficiente’ (terminología administrativa para liderazgo) es conocimiento y ochenta y ocho por ciento es tratar apropiadamente con la gente.”⁷

⁷ Ibid.

Nos daremos cuenta, a lo largo del libro, que es esencialmente el carácter de un líder el que le permite tratar de manera apropiada con la gente. Ninguna destreza adquirida superficialmente puede reemplazar a esta verdad fundamental. Emerson, el famoso autor estadounidense,⁸ voceaba este hecho universal cuando dijo: “Lo que son, me grita tan fuerte al oído, que no puedo escuchar lo que dicen”.

Liderazgo y administración

Surge a menudo el infructuoso argumento acerca de qué es más importante: el liderazgo o la administración.

A partir de la Revolución Francesa, muchos eruditos han considerado como no democrático al liderazgo. Veían esta función como un privilegio mal usado por la aristocracia y los señores feudales, quienes dominaron al género humano durante esa etapa de la historia. El concepto mismo del liderazgo se volvió sospechoso, a los ojos de la comunidad académica. Se argumentaba que democracia significa igualdad para todos, por ende, no había necesidad de liderazgo. Este fue un punto de vista equivocado.

Democracia significa igualdad de oportunidades y no igualdad de capacidades. Incluso dos hermanos con caracteres hereditarios comunes y un ambiente común en el que crezcan, poseen capacidades diferentes. Sin embargo, persistió la reticencia frente al liderazgo, en particular en Francia y en los Estados Unidos, donde la “igualdad” se adoptó como uno de los pilares principales de su constitución.

Con el desarrollo de la administración como ciencia social en las universidades, sufrió otro revés el concepto de liderazgo. Los límites de esta tendencia se alcanzaron cuando, durante los años 70, incluso las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos reemplazaron el concepto de liderazgo por el de administración. Esto sucedió durante el período en que Robert MacNamara era Secretario de Defensa. El país estaba envuelto entonces en la guerra de Vietnam. Los norteamericanos perdieron esa guerra —la única guerra que han perdido en su historia—. Una de las razones principales que contribuyó a esta derrota, fue que habían descartado el liderazgo, en favor de la administración. Han aprendido su lección, desde entonces, y han hecho hincapié nuevamente en el liderazgo, como factor clave para ganar guerras.

Es bueno apreciar que la administración es una herramienta muy útil en las manos de un líder, uno puede ser un buen administrador sin ser un

⁸ Se refiere a Ralph Waldo Emerson (*N. de la T.*).

líder, pero uno no puede ser un líder sin ser un buen administrador. De hecho, es erróneo incluso comenzar por compararlos. Sin embargo, a la luz de toda la controversia, resulta útil citar a los decanos de la administración en los Estados Unidos:

“La administración es un enfoque desde la línea inferior: ¿Cómo puedo lograr ciertas cosas de la mejor manera posible? El liderazgo concierne a la línea superior: ¿Qué cosas quiero lograr? En las palabras, tanto de Peter Drucker como de Warren Bennis: ‘La administración está haciendo correctamente las cosas; el liderazgo hace las cosas correctas’. La eficiencia administrativa reside en ascender la escala del éxito; el liderazgo determina que la escala esté apoyada en el muro correcto.”⁹

Un análisis de las eras de la administración durante el presente siglo ha designado a la década del 90 como la “era del liderazgo”. Es un desarrollo que enfatiza el redescubrimiento del liderazgo en cuanto factor clave en la excelencia de familias, organizaciones, comunidades, naciones, en suma, del mundo. Por lo tanto, resulta apropiado que la juventud deba aprender acerca de esta capacidad humana.

El liderazgo es un subproducto de la espiritualidad

A medida que avancemos en nuestro análisis del liderazgo, se hará claro que es un subproducto de la espiritualidad. Por cuanto esta verdad es de tan fundamental importancia, merece que le prestemos atención desde un comienzo. Ha sido la práctica de esta verdad básica la que le ha permitido a la civilización india sobrevivir por más de seis mil años. Este punto fue vigorosamente destacado por el Decano de la Universidad Sai, en noviembre de 1991.

Fue durante la víspera de la inauguración de un hospital de superespecialidades, institución única en su género, que ofrece cirugía especializada gratuita para todos los órganos internos. Este hospital de gigantesco tamaño, de hermoso diseño arquitectónico y equipamiento instrumental proveniente de todas partes del mundo, estaba siendo terminado contra reloj. Reinaba tremenda excitación entre la gente que llegó desde diferentes

⁹ Covey, Stephen R., *Siete hábitos de personas altamente eficientes*, Simón & Schuster, Nueva York, 1990.

puntos del globo para presenciar el acontecimiento. Una mañana, el Decano de la Universidad Sai se paró cerca de los estudiantes de posgrado. Llevaba una carta en la mano.

De manera casual, mencionó a los estudiantes que la carta era del Presidente de la India. El Presidente había sido huésped de honor, un año antes, cuando se colocó la primera piedra de los cimientos del hospital y el Decano declaró que el hospital comenzaría a funcionar justamente un año después. Por varias razones, las obras de construcción no pudieron iniciarse hasta unos seis meses aproximadamente. Fue entonces cuando intervino el Decano, comenzaron los trabajos y ahora estaban por terminarse dentro del plazo previsto.

El Presidente de la India había escrito en su carta, que la concreción del proyecto en cinco meses era un milagro. ¡Si tal proyecto hubiera sido emprendido por el gobierno de la India, habría tardado al menos cinco años en completarse!

El Decano estaba por retirarse cuando el autor —que estaba sentado cerca— dijo que dicho logro constituiría un excelente estudio de grupo sobre liderazgo para los estudiantes del MBA de la universidad. El Decano se detuvo, miró fijamente al autor y dijo: “No, no es administración” y luego, dirigiendo su mirada hacia el horizonte lejano, recitó la antigua sloka en sánscrito, de los Vedas, que le fue dada hace miles de años a la humanidad:

“Na Kantiana, na prajaya, dhanena, Thyagenaike am-rutatwa manshu.”

(No es por la acción, ni por la progenie, ni por la riqueza, sino únicamente por el sacrificio, que puede lograrse la autorrealización.)

Thyaga es la palabra clave en esta estrofa. No resulta fácil traducir este vocablo sánscrito. Su significado corresponde a sacrificio, desinterés y renuncia al interés propio. Es esta la virtud que le permite a un líder lograr lo imposible.

Mas, ¿qué es la espiritualidad? y ¿qué es la autorrealización?

Espiritualidad es elevarse por encima de las religiones caracterizadas por los aspectos puramente ceremoniales de la iglesia, la mezquita o el templo. Es entender y luego experimentar que el Creador y su creación son UNO.

La siguiente observación de Sai Baba deja absolutamente en claro tanto el proceso como la finalidad del crecimiento espiritual:

“Es bueno nacer en una religión, pero no es bueno morir en una. Crezcan y libérense de los límites de los reglamentos, de los dogmas que les ponen cercos a su libertad de pensamientos, de las ceremonias y ritos que coartan y manejan. Alcancen el punto en que ya no importan las iglesias, en que terminan todos los caminos y comienzan todos los caminos.”¹⁰

Se puede lograr el desarrollo espiritual si vivimos nuestras vidas terrenales de acuerdo con los Valores Humanos. El desarrollo espiritual culmina en la experiencia de nuestra realidad. Esta experiencia universal ha sido descrita de la manera siguiente, por santos y profetas de todos los credos:

“Yo y mi padre somos uno” - Jesucristo

“Annul Haqq” - Yo soy la verdad - Islam

“So Ham” - Yo soy aquello - Sanathana Dharma (La eterna creencia de la India)

Advertencia a los maestros

Les resulta más fácil a los estudiantes entender el liderazgo, si se relacionan los contenidos de este libro con situaciones de la vida real. Un maestro, por ejemplo, comenzó el estudio haciendo que los alumnos imaginaran que cada uno había sido elegido para capitanear el equipo deportivo de su preferencia, en el colegio. Al capitán se le pedía seleccionar, entrenar y hacerle cobrar fuerza al equipo, de modo que ganase el torneo interescolar que se realizaría dentro de seis meses.

Otra maestra, a cargo de la clase XI, les pidió a sus estudiantes que asumieran que cada uno había sido elegido para ser el varón jefe/niña jefe de la escuela, cuando fueran promovidos a la clase XIII.

Son muchas las variantes que pueden utilizarse para asignarles un papel de liderazgo a los estudiantes.

¹⁰ Sai Baba, *Facetas de Diamantes Divinos*.

2. Definición del liderazgo.

Proceso y funciones del liderazgo

Definición del Liderazgo

Sólo en idioma inglés existen más de 350 definiciones para la palabra “Liderazgo”, en la literatura académica. Esto indica la general confusión que reina sobre el tema, como asimismo su complejidad.

La definición que tiene un toque de sentido común práctico es aquella a la que llegó un doctor en medicina: Lord Moran, quien era oficial médico de un batallón británico de infantería durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) en Francia.

Observó la forma en que los jóvenes oficiales del ejército, apenas salidos del colegio, inspiraban a sus conciudadanos para luchar en contra de los alemanes, tanto en el ataque como en la defensa, sabiendo muy bien que muchos de ellos encontrarían la muerte o quedarían baldados. Comenzó a preguntarse cómo era que un hombre podía ejercer una influencia tan decisiva sobre otros. Por un tiempo, pensó que se debía a la autoridad y al rango concedido a los oficiales. También que se podía deber a la restrictiva ley militar, diseñada para imponer una disciplina militar espartana. Sin embargo, también empezó a ser testigo de ejemplos en los cuales, a pesar del rango y de la disciplina militar, se manifestaba una degradante cobardía cuando los oficiales, simplemente, no eran capaces de persuadir a sus tropas para que arriesgaran sus vidas. Terminó la guerra y Moran se reintegró a la actividad profesional. En 1939, en vísperas de la Segunda Guerra Mundial, Moran había llegado a ser Presidente del Consejo Médico Británico: virtualmente, el médico número uno del mundo, en ese momento. También fue designado como médico personal de Sir Winston Churchill, el Primer Ministro británico durante el conflicto bélico. En esta capacidad, tenía un asiento de primera fila para observar a los principales líderes del mundo en cualquiera de las actividades humanas: política, industrial, militar, sindical, etc. Seguidamente, se consigna la definición a la que llegó:¹¹

¹¹ Lord Moran, *Anatomía del Valor*, Book World, Dehra Dun, 1984.

“El liderazgo es la capacidad de formular planes que tengan éxito y la facultad de persuadir a otros para que los lleven a cabo, pese a todas las dificultades, incluso la muerte.”

La definición consta de dos partes. La primera trata de la capacidad para formular planes (programas, proyectos o lo que sea) que posean una alta probabilidad de éxito. Esto implica que el plan deberá ser realista. Para lograrlo, el líder deberá tener una información completa acerca del volumen y la calidad de sus recursos. También deberá entender los entornos en los cuales el plan haya de ser puesto en práctica. La segunda parte de la definición concierne a la instrumentación. No hay plan alguno que pueda implementarse exactamente como se concibió en su origen. Habrá de ser implementado por los que trabajen para su líder. Es seguro que deberán enfrentar dificultades y obstáculos. Es seguro que tendrán sus propias ideas acerca de la tarea que tienen entre manos. Por eso, un líder tendrá la facultad de persuadir a otros para cumplir el plan, no obstante las dificultades, el desaliento y los reveses. Es esta la capacidad que, como lo señalamos antes, representa el ochenta y ocho por ciento de la eficacia de un líder.

En un lenguaje común, la definición que hemos adoptado puede expresarse en términos muy simples. En cualquier situación, sin que importe su nivel ni lo compleja que sea, el liderazgo viene a ser:

SABER QUÉ HAY QUE HACER + MANDAR HACER LAS COSAS

La diferencia en el tamaño de las letras en ambas partes indica la importancia relativa de los componentes. Concebir un plan realista es importante. Pero hacerlo implementar es una capacidad mucho más importante y desafiante para un líder. El amplio conocimiento de nuestro campo de trabajo nos ayuda a decidir qué hacer, y la fuerza de nuestro carácter nos ayuda a mandar hacer las cosas. En terminología administrativa, la definición podría expresarse como:

CAPACIDAD + EFICACIA

¿Cuál es el tipo de hombre que puede estar a la altura de la definición de liderazgo que hemos adoptado?

En las últimas cinco o seis décadas ha habido una desesperada búsqueda por técnicas “de pegamento rápido” e “instantáneas”, para llegar a ser líderes eficientes (eficiencia administrativa es el término utilizado para li-

derazgo, en la terminología administrativa). Han aparecido convincentes libros en el mercado, acerca de teorías, estilos, actitudes, conducta, instrumentos y técnicas para aspirantes a líderes,

En esta búsqueda de atajos, ahora se está arribando a la conclusión de que no existe una receta fácil ni rápida para llegar a ser un líder bueno y eficiente. Tal realización ha sido convincentemente expresada en estas palabras: “Si trato de usar estrategias y tácticas de influencia humana para lograr que otras personas hagan lo que quiero [...] en tanto mi carácter muestre defectos fundamentales, esté marcado por la duplicidad y la insinceridad, entonces, a la larga, no podré tener éxito”.¹² Con relación a este problema, adquiere relevancia para nuestro estudio la experiencia de la India, pues ha sobrevivido por seis mil años como civilización, con ciclos de la mayor gloria y de grandes penurias.

En noviembre de 1990, el Decano de la Universidad Sai mantuvo largos contactos con los estudiantes y maestros del MBA. Siendo muy escrupuloso en cuanto a la perfección en cada campo de la educación universitaria, les interrogó largamente acerca del curso en liderazgo y lo que habían aprendido de él. Después de una discusión de aproximadamente una hora, dio una aclaración conceptual a dos de los temas fundamentales relacionados con esta capacidad:

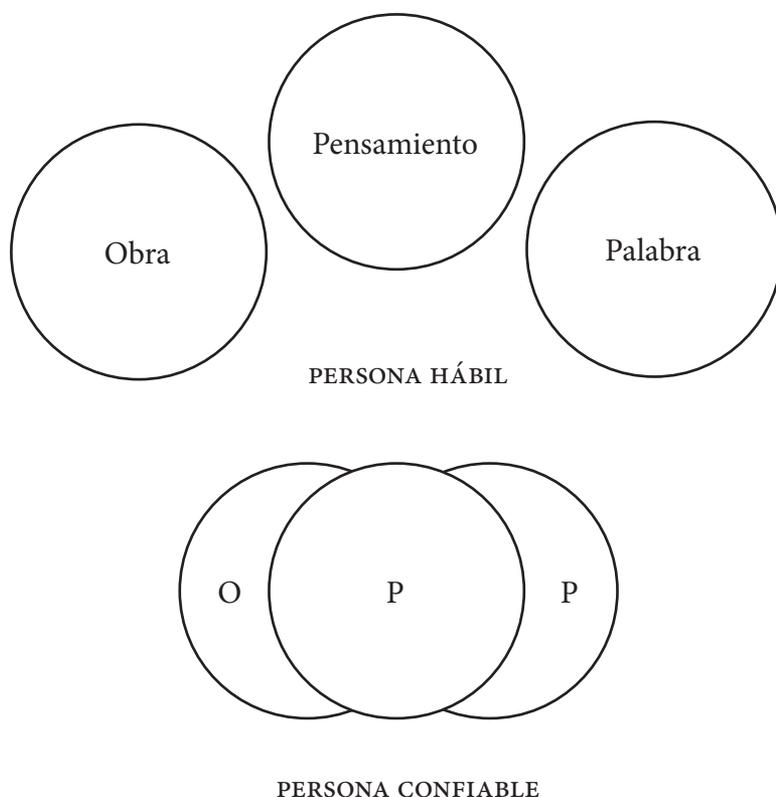
- Quién puede ser un buen líder, y
- Qué involucra el proceso del Liderazgo

¿Quién puede ser un buen líder?

Únicamente un hombre cuyos “pensamientos, palabras y obras” estén en armonía, podrá llegar a ser un líder bueno y eficiente. Sus pensamientos son puros: su fuente no se relaciona con la lujuria, la ira, el apego, la codicia, el egotismo o la envidia. Dice lo que piensa: no hay duplicidad aquí. Y hace lo que dice: no hay falta de sinceridad ni hipocresía en sus actos. En resumen, es una persona transparente y franca en sus palabras y conducta. En la figura 2.1 se muestra en un diagrama correspondiente a dos personas.

La primera es una persona mundana, hábil. Sus pensamientos se refieren a su propio interés. Piensa una cosa, pero dice algo diferente. Y, en lo que atañe al obrar, rara vez llevará a cabo aquello que dice que hará. La segunda persona mantiene armonía en sus pensamientos, palabras y obras.

¹² Covery, Stephen R., *op. cit.*

Figura 2.1 Armonía en pensamiento, palabra y obra

Confiamos en alguien cuyos pensamientos, palabras y actos están en armonía. Este es el tipo de persona que posee el potencial para llegar a ser un buen líder. En capítulos posteriores, expondremos con más detalle el carácter de una persona así.

El proceso del liderazgo

El debate en la Universidad Sai culminó con un enunciado, por parte del Decano, de lo que ha llegado a conocerse como el “Mahavakya” —la gran aserción—¹³ sobre el liderazgo. El proceso de liderazgo, una vez depurado, puede resumirse en cuatro palabras:

¹³ *Mahavakya* es el término empleado para las cortas y precisas verdades eternas enunciadas en la más antigua literatura de la humanidad: los Vedas. Aldous Huxley, haciendo uso de una de ellas: “Tú eres Aquello” en cuanto tema, escribió su influyente obra *La Filosofía Perenne*.

SER : HACER : VER : DECIR

En el diagrama, se muestran el “Mahavakya” y la importancia relativa de sus componentes (figura 2.2).

SER — es la fuente del liderazgo

HACER — es el estilo de liderazgo a través del ejemplo personal

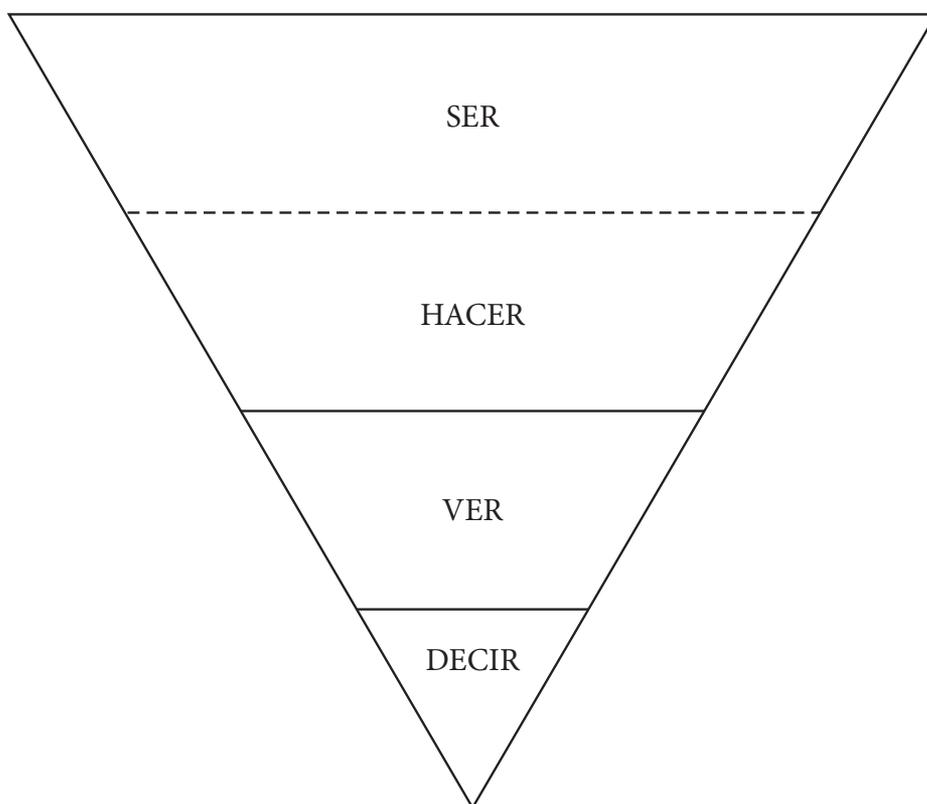
VER y DECIR — son las funciones, instrumentos y técnicas del liderazgo

SER significa la suma de todo lo que hay en una persona. Se compone de sus valores, sus cualidades y su conocimiento. En otras palabras, su ser total. “SER es el principio y el fin del liderazgo.”¹⁴ Esta simple frase comunica la verdad histórica de que el potencial y la eficacia de un líder se dan en proporción directa a la fuerza de su SER. Por ello, en la figura 2.2 se muestra al SER como el mayor de los componentes del proceso de liderazgo. Por esta razón también, el enfoque holístico y práctico que se expone en este libro pone más énfasis en SER. Los elementos universales de SER, de un líder bueno y eficiente, se explicarán en los capítulos 3, 4, 5 y 6, en tanto que las técnicas para reforzarlos se exponen en los capítulos 7 y 8. Resulta apropiado, sin embargo, insistir nuevamente en que el noventa por ciento del SER de un buen líder es su carácter.

HACER indica que el mejor estilo de liderazgo es el dirigir por medio del ejemplo personal: practicar lo que predicamos. El estilo representa el reflejo de la sustancia del hombre: su ser total. El ejemplo personal se puede sentir únicamente si el SER del líder es digno de emulación. A los farsantes que pretenden ser lo que no son, se los descubre muy rápidamente: “Se les puede oler a una milla de distancia”.¹⁵ En la figura 2.2 se grafica esta realidad por la línea punteada entre ser y hacer. Mahatma Gandhi sentó un ejemplo personal para erradicar la intocabilidad, al mezclarse con los intocables y comer en sus hogares. Tanto en la paz como en la guerra, el ejemplo personal es transparente y sumamente contagioso. Constituye la más poderosa de las técnicas para influir en las personas. Con razón, se le

¹⁴ Sai Baba, hablando sobre liderazgo con estudiantes y profesores de la clase de MBA, en la Universidad Sai.

¹⁵ Expresión de un experimentado ejecutivo, durante un seminario sobre liderazgo en la Universidad Pepperdine, para la clase ejecutiva de MBA, en julio de 1992.

Figura 2.2 “Mahavakya”, el proceso del liderazgo

denomina el método de la persuasión silenciosa. Tres ejemplos ilustrarán lo que implica practicar lo que predicamos.

El doctor V. Gokak fue el primer Decano (Ejecutivo Principal) de la Universidad Sai. Era también presidente de la Academia Sahitya (literatura) de la India, en Delhi: un gran honor para un hombre de letras. Cuando terminó su período en la Academia, el conocido poeta, profesor Bannarji, fue nominado para sucederle. Debido al volumen de actividad en la universidad, el doctor Gokak no pudo viajar a Delhi. Por ende, miembros del cuerpo directivo de la Academia, junto con el profesor Bannarji se trasladaron hasta Prashanti Nilayam para las formalidades del traspaso del cargo de la Presidencia de la Academia. Fueron todos invitados a la sala de entrevistas, por el Decano.

Tan pronto como estuvieron sentados, el profesor Bannarji sacó un pañuelo de su bolsillo, “Era un sucio y maloliente trapo”, recordó el Deca-

no, cuando narraba la historia, después de explicar el sentido del HACER. Continuó: “De hecho era casi negro. Pronto me di cuenta por qué Bannarji llevaba este atado de basura en su bolsillo. Era adicto a la inhalación de rapé. Después de inhalar el polvo negro, se sonaba con ese pañuelo. Esta era la causa de la mugre que cargaba. Le aconsejé que debía desechar el hábito, porque era una adicción dañina. Bannarji me escuchó en respetuoso silencio. Y entonces, en ese mismo instante, me limpié la boca y miré mi propio pañuelo. Estaba por completo cubierto de marcas rojas. Era en los días en que solía masticar ‘paan’ (hojas de betel), prácticamente todo el día. Viendo mi pañuelo, me pregunté a mí mismo, ¿qué diferencia había entre la adicción de Bannarji y la mía? Ambas eran malos hábitos. ¿Cómo podía aconsejar a Bannarji, cuando yo mismo era víctima de un vicio similar? Resolví, allí y entonces, que no volvería a tocar el ‘paan’. Hace más de diez años que lo dejé. Por supuesto que también Bannarji lanzó lejos su cajita de rapé, tan pronto como salió de la sala de entrevistas.”

En el segundo ejemplo veremos lo que sucede cuando no practicamos lo que predicamos. Este ejemplo es de una guerra entre la India y un país vecino.

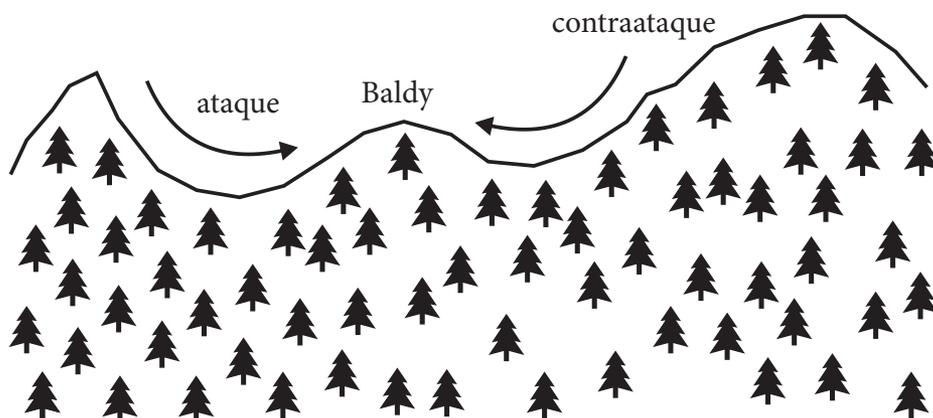
El brigadier Mohmad Latif, del ejército indio, lanzó un ataque para capturar la cumbre de un monte que estaba en manos del enemigo. El monte había sido apodado Baldy. El terreno montañoso del objetivo estaba cubierto por una densa floresta de pinos. El brigadier Latif eligió al batallón de Guardias para esta difícil tarea.

Como se muestra en la figura 2.3, el ataque comprendía el descenso hacia un valle y luego una ascensión para capturar a Baldy. Les tomó casi todo el día, a los Guardias, despejar los puestos de avanzada que defendían el objetivo. Estaba atardeciendo cuando Baldy fue, finalmente, conquistado.

El comandante de los Guardias no había hecho sino terminar de informar de su misión por la radio, cuando el brigadier Latif, mirando por los binoculares, observó un masivo contraataque rumbo a Baldy. Representaba un movimiento perturbador, puesto que los Guardias no estaban organizados como para enfrentarlo. Habían peleado todo el día, habían sufrido bajas, las municiones eran escasas y habían ingerido sólo una ración de alimentos. Les ordenó prepararse y muy pronto, comenzaron los disparos de artillería por ambos lados. El brigadier Latif se preparó mentalmente para perder a Baldy, puesto que iba a ser una lucha muy desigual.

Cuando las tropas del contraataque estaban a unas cuatrocientas yardas de distancia, los Guardias abrieron fuego con sus ametralladoras. Para gran sorpresa y alivio del brigadier Latif, a los pocos minutos los contra-

Figura 2.3 La toma de Baldy. Guerra de 1971



atacantes se retiraron. No podía darle crédito a sus ojos, pero felicitó a los Guardias por su actuación.

Algunos momentos después, los Guardias informaron que habían capturado a dos prisioneros ilesos. El brigadier ordenó que los enviaran al puesto de mando de inmediato, porque quería interrogarlos personalmente y lograr información como para trazar sus planes para las siguientes operaciones.

Ambos llegaron al puesto de mando, casi a medianoche, uno era un soldado adolescente, que estaba tan aterrado que no podía hablar. El otro era un cabo y un hablador compulsivo. Entregó más informaciones de lo que necesitaba en realidad el brigadier. Hacia el final de su interrogatorio, el brigadier Latif le preguntó al fin: “Pareces ser un soldado curtido. ¿Cómo es que te entregaste, aunque ni siquiera estabas herido? No es un acto muy honroso para un buen soldado.” El cabo estaba más que dispuesto a explicar y contó lo siguiente.

“Nuestro comandante iba al frente de nosotros cuando comenzó el contraataque. Sosteniendo su metralleta en una mano, nos arengaba para que barriéramos con sus tropas y recapturáramos a Baldy. Nos inspiraba con sus gritos. Su resonante voz se podía escuchar claramente. Tenía una personalidad sobresaliente. Nos sentíamos determinados y entusiastas por cumplir con la misión. Avanzamos mientras disparaba su artillería. Cuando sus tropas comenzaron a disparar sus ametralladoras, nuestro comandante se puso de inmediato a resguardo, detrás de un corpulento pino. Desde esa posición protegida, enarbolaba su metralleta y nos ordenaba seguir adelante y destruir al enemigo. Seguimos avanzando, pero muy

pronto también nosotros comenzamos a ponernos a cubierto detrás de los pinos. Fue desafortunado que su patrulla nos capturara antes de poder escabullimos por la ladera, como los demás, y volver a la base.”

Se le estaba brindando en bandeja una victoria segura a los contraatacantes, pero el comandante no fue capaz de sentar el ejemplo correcto. Sea bueno o malo, el ejemplo que da un líder es muy contagioso. Por eso, un dicho persa entrega una verdad muy descarnada:

“Si el rey arranca una manzana en el parque público, la gente se llevará hasta las raíces del árbol.”

También el tercer ejemplo en cuanto a HACER es de una guerra. El ejército indio ayudó a las fuerzas de Bangladesh para liberar a su país, de Paquistán, en 1971. Después de la guerra, reinaba seria preocupación entre los oficiales superiores del 5° de Rifleros Gorkha: un regimiento descollante en el ejército. El cuarto batallón del regimiento había luchado en Bangladesh. Tras declararse el cese del fuego, trascendió que este batallón había sufrido un sesenta y cinco por ciento de bajas entre sus oficiales, en sólo catorce días de guerra. La oficialidad superior mostró inquietud por esta tasa tan alta de pérdidas. ¿Andaba algo malo respecto del batallón? Si era así, había que resolverlo sin tardanza. El honor del regimiento no podía, por ningún motivo, tener una mancha. No obstante, la causa de preocupación desapareció muy pronto.

La razón para el alto número de bajas estuvo en el desarrollo de una competencia de muestras de valor entre la oficialidad. Todo comenzó con el comandante, coronel Harolikar. Dondequiera que hubiese peligro, se encontraba físicamente presente en el lugar, a la cabeza de sus tropas. El batallón luchó con mucho brío y entusiasmo. Como es natural, fue elegido para las más duras y riesgosas operaciones de esa guerra. Fue transportado en helicópteros y bajado a tierra detrás de una brigada paquistaní, en Sylhet. El batallón aisló a la brigada enemiga de su base en Dacca. La brigada se esforzó por destruir a los Gorkhas. Para entonces, sin embargo, los oficiales estaban compitiendo en cuanto a coraje y mantuvieron en jaque al enemigo, por tres noches y tres días. No hubo forma alguna de que pudiera desalojarse a los Gorkhas. La brigada enemiga se batió en retirada. La acción permitió despejar una vía por tierra directa hacia Dacca. Como resultado, la guerra terminó en apenas catorce días.

El batallón no solamente ganó numerosos premios al valor, sino que también fue decisivo en cuanto a apresurar la victoria final. Todo ello suce-

dió debido a que el oficial al mando condujo a sus tropas poniéndose como ejemplo personal de valor e intrepidez.

El VER implica que un líder debe estar en completo contacto con las realidades del medio en el cual trabaja. Debiera contar con la información más cabal respecto del problema o la tarea que haya que emprender. Sólo entonces podrá evaluar las opciones que tiene, tomar una adecuada decisión y desarrollar un plan de acción realista. El ver comprende salir y “tomarle el pulso”, realmente, a las cosas, en el lugar mismo. “No se pueden tomar decisiones, quedándose sentado en una oficina con aire acondicionado.”¹⁶

Esta toma de decisiones representa una capacidad para la que existen programas muy detallados de enseñanza. Entre los militares, se le llama “apreciación” o “estimación de la situación”. En la formación administrativa, se llama “toma de decisiones” a la que resulta en un informe de proyecto. Los ingredientes principales en este proceso son:

- Una absoluta claridad acerca de la meta que ha de ser alcanzada.
- Recopilar y evaluar toda la información pertinente sobre los recursos, tanto humanos como materiales, con que se cuenta para la tarea; los ambientes en los cuales la tarea ha de llevarse a cabo; la oposición y obstáculos que es probable encontrar y el tiempo de que se dispone para completarla.
- Cristalizar las opciones que surjan de la información evaluada y examinar las ventajas frente a las desventajas que presente cada opción.
- Finalmente, elegir una de las opciones y formular un plan o proyecto para implementarla.

Básicamente, se trata de un proceso de sentido común que adoptamos, subconscientemente, al llevar a cabo cualquier tarea: cruzar una calle, preparar un equipo para un torneo, emprender un viaje, comprar una casa, establecer un negocio o una fábrica o trabar una batalla. Sólo rara vez surge del proceso una opción definida que cuente con todas las ventajas. Siempre existen incertidumbres e imponderables, lo que en el arte de la guerra se denomina “la niebla de la guerra”: desarrollos imprevisibles, fallas humanas, etc. Por ello, como lo veremos más adelante en el libro, el “coraje para decidir” es una muy importante cualidad del carácter de un líder.

El VER es aún más importante que la etapa de implementación de cualquier trabajo. Siempre se encuentran obstáculos y dificultades en el ca-

¹⁶ Sai Baba hablando sobre Liderazgo.

mino para llevar a cabo una tarea. Por eso resulta esencial una correcta información acerca de los resultados del proceso, como asimismo VER el progreso del trabajo en el lugar mismo. Solamente entonces, un líder podrá guiar para que se superen los problemas. Solamente entonces podrá tomar decisiones seguras a fin de modificar el plan, redistribuir recursos o lo que sea. DECIR significa informarles a otros lo que el líder desea que hagan. El decir resulta eficaz cuando se entienden claramente las instrucciones del líder. Esto se da cuando el canal de comunicación pasa por los corazones y depende enteramente de la fuerza del SER y el HACER del líder. Si posee buenas cualidades, un conocimiento sólido y guía por medio del ejemplo personal, necesitará muy pocas palabras para comunicar cuanto desee que se haga.

La habilidad de una buena comunicación es enseñada por expertos con alto nivel de capacidad profesional. En muchos programas de posgrado se incluyen hasta tres cursos de crédito completo dedicados a este tema. No obstante, en un análisis último, el carácter constituye una comunicación mucho más elocuente que cualquier cosa que digamos o hagamos.

Todo el proceso del liderazgo se mantiene unido por una virtud del líder: el amor desinteresado. Siempre es útil recordar el conocido comentario acerca del amor desinteresado:

“El amor vive dando y perdonando, el Ego vive recibiendo y olvidando.”¹⁷

La importancia de estas palabras se hace clara cuando observamos cómo una persona debe arrastrar a la gente, con ella, cuando ejerce el liderazgo.

Funciones del liderazgo

En términos prácticos, un líder tiene que alcanzar éxito en la tarea (misión, objetivo o meta). Para hacerlo, debe formar su equipo como un grupo cohesionado y desarrollar a cada uno de los individuos del equipo, para que dé lo mejor de sí mismo. Por consiguiente, habrá de armonizar e integrar las necesidades relativas al cumplimiento de la tarea con aquellas del grupo que lidera y de los individuos del grupo. Expondremos con algo de detalle, en un capítulo posterior, la forma de tratar con la gente. En todo caso, un líder tendrá conciencia absolutamente clara de las necesidades de

¹⁷ Sai Baba.

los tres aspectos involucrados. Esto queda explicado en el diagrama de la figura 2.4.¹⁸

Funciones respecto de las necesidades de la tarea

- Definición de la tarea.
- Elaboración del plan.
- Asignación de trabajos y recursos.
- Control de la calidad y el ritmo de trabajo.

Funciones respecto de las necesidades del grupo

- Establecer modelos mediante el ejemplo personal.
- Mantener la disciplina; corregir los errores.
- Desarrollar el espíritu de equipo.
- Estimular, motivar, comunicar un sentido de propósito.
- Designar sublíderes.

Figura 2.4 Funciones del liderazgo



¹⁸ Adair, John, *Liderazgo Centrado en la Acción*, McGraw Hill, Londres, 1973.

- Asegurar la comunicación dentro del grupo.
- Adiestrar al grupo.

Funciones respecto de las necesidades individuales

- Prestar atención a los problemas personales.
- Elogiar a los individuos.
- Conocer a los individuos personalmente.
- Reconocer y utilizar las habilidades individuales especiales.
- Adiestrar a los individuos.

Las funciones referentes a las necesidades en las tres áreas han sido enumeradas separadamente, para una comprensión más fácil. En la práctica real, empero, la mayoría de ellas se integran en los siguientes pasos:

- Tener una visión cristalina de la tarea que ha de ser llevada a cabo.
- Planificar el modo de cumplir con la tarea, mediante el uso de los recursos y las personas disponibles.
- Controlar, inspeccionando el trabajo y modificando el plan, si fuera necesario.
- Apoyar, por medio del estímulo, el reconocimiento y el adiestramiento de las personas.
- Evaluar, para aprender lecciones, de suerte que pueda mejorar el rendimiento.

Advertencia a los maestros

Historias de la vida real acerca de líderes que alcanzaron altas metas por medio de su ejemplo personal, motivan en gran medida a los jóvenes. Cabría seleccionarlas cuidadosamente, en la historia local y en las tradiciones conocidas por los estudiantes.

Las funciones del liderazgo pueden ser discutidas con los estudiantes, haciendo referencia al rol de líderes que se les haya asignado para el propósito de este estudio, tal como se sugirió en la introducción.

3. “Ser”. La estructura universal interna de los buenos líderes. La base

Cuando estudiamos y analizamos a los líderes sobresalientes en la historia, que han hecho algún bien perdurable al género humano, a una nación, a una comunidad, a una organización o a una causa, encontramos que no son similares entre sí. Aparecen en toda clase de formas y matices: los ostentosos, los eruditos, los artistas, los ascéticos, los gregarios y los solitarios. Y, sin embargo, cuando miramos algo más profundamente, con sentido común, bajo su apariencia, nos encontramos con algo interesante. El componente del SER, de una u otra manera, es muy fuerte. Tienen dos cosas en común:

- Todos son personas de carácter, y
- Poseen una estructura interna que se compone de ciertas cualidades universales.

Antes de echarles una mirada a las cualidades universales que son comunes a todos los buenos líderes, debemos tener muy claro en la mente lo relativo a la palabra “carácter”, que se utiliza con tanta frecuencia.

¿Qué es el carácter?

Cada individuo es un manojito de virtudes y flaquezas, tanto en su cabeza como en su corazón. La individualidad de una persona, a partir de esta página de balance de buenas y malas cualidades, constituye su carácter.

Históricamente, la fortaleza del carácter de una persona ha servido para indicar su potencial liderazgo. Sin embargo, investigadores en el tema han sido incapaces de definir y circunscribir al liderazgo dentro de los parámetros de la metodología científica. En consecuencia, “al igual de lo que sucede con las preguntas difíciles en un formulario de examen, los doctos investigadores las postergaron para alguna fecha futura”.¹⁹ El famoso erudito Stogdill parece, supuestamente, haber sido responsable de promover el concepto de que las cualidades del carácter no juegan un papel muy importante en el

¹⁹ Adair, John, *op. cit.*

liderazgo. “Me dijo una vez que nunca tuvo la intención de dar por terminada la investigación sobre la personalidad (significando el carácter) de los líderes (esperaba enfocarla mejor), pero esto es lo que sucedió.”²⁰

Ya es tiempo de que esta confusión puramente académica se elimine. El carácter es el factor más importante en lo referente a líderes eficientes. Sin embargo, debemos describir con cierta claridad el carácter de una persona, para que haya un modelo bien definido basado en la experiencia histórica.

Dos descripciones de una persona de carácter deberían arrojar la luz necesaria. La primera se debe a un periodista occidental que cuenta con un profundo conocimiento acerca de hombres y asuntos, tanto en Occidente como en la India. Pasó muchos años en la India y se interesó por su cultura. Describe a un hombre de carácter (un caballero en el verdadero sentido de la palabra) como:

“Un hombre honesto; un hombre con el sentido del deber y las obligaciones de su posición, cualquiera que esta sea; un hombre que dice la verdad; un hombre que le da a los demás lo que en justicia les corresponde; un hombre considerado con los débiles; un hombre que tiene principios y se guía por ellos; un hombre que no se entusiasma demasiado con la buena fortuna ni se deprime demasiado con la mala; un hombre que es leal; un hombre en el que se puede confiar.”²¹

Resulta obvio que un hombre de carácter es la persona que practica Valores Humanos. La segunda descripción proviene de un maduro y altamente respetado líder, el general Mathew B. Ridgeway del Ejército de los Estados Unidos. Veterano de la Segunda Guerra Mundial y oficial muy condecorado, ascendió hasta llegar a ser el Comandante Supremo de las Fuerzas de las Naciones Unidas en Corea y también Presidente del Comando Conjunto. El dice:

“El carácter representa la autodisciplina, la lealtad, la disposición para aceptar responsabilidades y admitir de buena gana los errores. Representa el desinterés, la modestia, la humildad, la disposi-

²⁰ Sashkin, Marshall, *Una Hueva Visión del Liderazgo*, National Institute of Education, Washington DC, en el Journal of Management Development, 4 de junio de 1989.

²¹ Zinkin, Taya, en la revista Opinión, Nueva Delhi, noviembre de 1981.

ción para el sacrificio cuando sea necesario y, en mi opinión, la fe en Dios. Permítanme ilustrarlo.

“Durante una fase crítica de la Batalla de Bulge en la Segunda Guerra Mundial, los alemanes lanzaron una contraofensiva y casi irrumpieron a través de las líneas aliadas, en Francia. Cuando yo comandaba al 18° Cuerpo Aerotransportado, otro Comandante de Cuerpo que recién entraba en batalla junto a mí, comentó: ‘Me alegro de tenerlo a mi flanco. Es el carácter lo que cuenta’. Lo conocía desde hacía mucho tiempo y supe lo que quería decir. Le respondí: ‘Eso también va por usted’. No hubo nada más, no era necesario. Cada uno de nosotros sabía que el otro se sostendría, por grande que fuera la presión, que prestaría ayuda antes de ser solicitada, si le era posible, y que diría la verdad, que no buscaría la gloria personal, y que, por siempre, mantendría su palabra. Tales hombres generan confianza y éxito.”²²

Repitamos que resulta evidente que una persona de carácter practica los Valores Humanos, por cuanto sus pensamientos, palabras y actos están en armonía. Con el objeto de remachar el punto, es apropiado echar una mirada al ejemplo de una persona que carece de carácter.

“El gerente de una fábrica de pinturas le dijo a un consultor, respecto de su jefe: ‘No confío en él, al igual que todos los demás. Es un operador tramposo, interesado en llegar hasta lo más alto. Te dice una cosa en la cara y otra a tus espaldas. No es que mienta realmente, pero echa mano de verdades a medias.’ He aquí un hombre dedicado por completo a su propio progreso. Este jefe, cuando el consultor lo enfrentó, descartó el liderazgo tildándolo de ‘infantología’, y agregó ‘por qué habría de decirle la verdad a mi gente en el camino de ascenso, cuando no tengo intenciones de volver a bajar.’”²³

Este ejemplo proviene de una empresa en el Reino Unido, sin embargo, todo el mundo está encontrando un gran número de tales “arribistas”, centrados en sí mismos. A la larga, le hacen mucho daño a sus empresas, debido a su falta de carácter.

²² Adair, John, *Liderazgo Eficiente*, Gower Publishing Co., Inglaterra, 1983.

²³ *Ibid.*

Hay un factor más que ha evitado el hacer hincapié en el carácter como base principal para el liderazgo. Se trata del gran número de cualidades que se enumeran como las constituyentes del carácter de un individuo. Napoleón, por ejemplo, enumeró noventa cualidades necesarias para un buen líder. El Gobierno de la India quiso introducir recientemente la educación en Valores Humanos en las escuelas del país. Nominó a un comité con amplios poderes para enumerar los valores que debían enseñarse a los niños. ¡El comité produjo una lista de ciento cincuenta y cuatro valores para este propósito! No es de extrañar que los eruditos investigadores se rehúsen a exponer sus cuellos para identificar cualidades que hagan un buen líder de una persona. Afortunadamente, existe una salida.

Cuando estudiamos, aplicando el sentido común y una neutralidad desapasionada, las vidas de líderes sobresalientes, encontramos algo muy interesante. Todos ellos poseen cierto número de cualidades en cuanto a su carácter y conocimiento, que son universales. Si echamos un vistazo global a estas cualidades, veremos que configuran una estructura cohesionada, tal como lo muestra el diagrama de la figura 3.1.

Figura 3.1 Universal estructura interna de un buen líder



Representa una estructura equilibrada, en la que cada componente del CARÁCTER y el CONOCIMIENTO se apoyan unos a otros. Este equilibrio varía de un líder al otro. No obstante, es necesario entender que tanto Carácter como Conocimiento son imprescindibles para el equilibrio general. El mero conocimiento, sin un carácter fuerte, hace que el hombre sea indeciso. El mero carácter, sin el apoyo del conocimiento, le pone un techo al potencial de un líder. La eficacia de un líder dependerá de la Fuerza y el Equilibrio de esta estructura. La confianza en sí mismo lo hace proclive a la acción, lo cual significa que: “Somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no nuestra condición. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Contamos con la iniciativa y la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan”.²⁴ Cualquiera que desee desarrollar al máximo su potencial de liderazgo, debería estudiar cuidadosamente esta estructura. En un capítulo posterior, expondremos la forma de fortalecerla.

Echemos primero un vistazo al cimiento del liderazgo: el altruismo. Parece apropiado hacerlo, si consideramos la situación que predomina en el mundo. Estamos viviendo en una era en que el “interés propio” se ha convertido en la meta de la vida. Por lo tanto, no resulta sorprendente que mucha gente se muestre reticente a aceptar el altruismo como base del liderazgo: la hace sentir muy incómoda.

El altruismo: la base del liderazgo

“El egoísmo es humano, el altruismo es divino.”²⁵ Constituye la verdad acerca de esta noble virtud. Ella representa el manantial desde donde surge todo lo que es bueno y moral en un ser humano.

Como se muestra en la figura 3.1, el altruismo (llámenlo desinterés o sacrificio si quieren) se basa en un ideal o una visión que el individuo tiene como meta de su vida. Mientras más alta la visión, más elevado será el grado de altruismo y, por ende, mayor el potencial para el liderazgo, lo que prácticamente viene a ser una ley. No obstante, la gente muestra gran resistencia para aceptar esta verdad. Existe una observación muy cuerda de Swami Vivekananda, acerca de esta verdad: “No le puedo pedir a todos que sean totalmente desinteresados: no es posible. Mas, si no pueden pensar en la humanidad en general, piensen al menos en su país. Si no pue-

²⁴ Covey, Stephen R., *op. cit*

²⁵ Decano de la Universidad Sai, en conversación con estudiantes del MBA sobre liderazgo,

den pensar en su país, piensen en su comunidad. Si no pueden pensar en su comunidad, piensen en su familia. Si no pueden pensar en su familia, piensen al menos en su mujer. ¡Por amor a Dios, no piensen meramente en sí mismos!”²⁶ Aquí se ha mencionado un amplio espectro de ideales.

En el extremo más bajo están: “yo, mí y mío” y, en el más elevado, la “humanidad”. Es obvio que el altruismo es una cualidad relativa. El altruismo total es un fenómeno más bien raro, aunque sí existe. Cuando buscamos ejemplos de hombres que eran absolutamente desinteresados y vivían para la humanidad en general, nos saltan a la vista Rama, Krishna, Buda, Jesucristo, el Profeta Mahoma, Gurú Manak, Ramakrishna Paramahansa y otros similares. La característica más significativa de estos hombres es que continúan, incluso después de muchos siglos, produciendo gran impacto en las mentes de la gente.

Si procedemos a analizar el altruismo, podemos ver diagramada su composición en la figura 3.2.

Para la virtud del altruismo, lo dominante es la fe: fe en Dios, en la conciencia, en la voz interior o lo que sea. El Decano de la Universidad Sai lo ha descrito como el aliento vital de una persona. Ello nos da:

confianza en nosotros mismos, luego autosatisfacción, luego autosacrificio y, finalmente autorrealización.

El altruismo es también el depósito de todo cuanto es noble en un ser humano. En el diagrama se encuentran incluidos los cinco Valores Humanos, los que se explicarán brevemente a continuación:

- Verdad: lo que no cambia. Se la llama “Sathya”, en sánscrito.
- Acción correcta: la conducta apropiada para los deberes y obligaciones que corresponden a la posición de una persona, cualquiera que ella sea. En sánscrito se le llama “Dharma”.
- Amor: el amor desinteresado que no espera nada a cambio. En sánscrito se le llama “Prema”.
- Ecuanimidad: es la perfecta paz de la mente. En sánscrito se le llama “Shanti”.
- No Violencia: es no lesionar a nadie, de palabra o de obra. En sánscrito se le llama “Ahimsa”.

²⁶ Swami Vivekananda, citado por M. Vaghul en *Decimosexta Conferencia Conmemorativa, en el Raja Ramdeo Anandilal Podar*, Jaipur, India, 10 de diciembre de 1988.

Figura 3.2 composición del altruismo, fuente de los valores humanos

De los cinco valores enumerados, los dos primeros: verdad y acción correcta contienen, virtualmente, el compendio de toda la moralidad. A ambos les son inherentes la honestidad, la integridad y la lealtad. Hay una antigua máxima india que se basa en ellos: “Sathyam Vad, Dharmam Char” que significa: Di la verdad y actúa como sea apropiado para los deberes y obligaciones de tu posición, cualquiera que esta sea. Y si uno actúa con amor desinteresado, habrá una perfecta paz y ecuanimidad tanto en el éxito como en el fracaso, en el placer o el dolor, en la alegría o la tristeza.

El hombre altruista no es codicioso ni anda en busca de atajos para llegar al éxito; por ende, su integridad jamás vacila. No busca lograr ventajas comportándose deslealmente con los otros, de ahí que la honradez surge en él como algo natural. No es un egotista, de suerte que su lealtad es inalterable y firme. Cuando un hombre posee estas virtudes, sus pensamientos, palabras y obras están bien integrados: dice lo que piensa y hace lo que dice. En su naturaleza no hay un lenguaje ambiguo. Esto es lo que establece su credibilidad y la confianza en él. Solamente una persona fiable puede convertirse en un líder.

A pesar de lo que se ha dicho sobre el altruismo, es algo que fluye en sentido absolutamente contrario a la actual cultura de la competencia destructiva y la ciega carrera por encumbrarse. La meta de la vida ha llegado a ser: ascender rápidamente y enriquecerse de la noche a la mañana. Por consiguiente, se necesitará que los líderes potenciales reflexionen con mucha dedicación, para entender que su eficacia, en verdad, dependerá de altruismo o desinterés. En consecuencia, se requiere que examinemos con mayor detalle esta virtud.

El más destacado ejemplo de la forma en que el altruismo entre los líderes contribuye a levantar grandes organizaciones, puede encontrarse en Alemania, universalmente ha sido aceptado que, pese a sufrir la derrota en la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el ejército alemán fue la mejor fuerza militar involucrada en ambos conflictos, incluso hasta el amargo final, en 1945, de la Segunda Guerra Mundial, no perdió su equilibrio de cohesión, su espíritu de lucha ni su consagrada eficiencia. ¿Cómo fue que se logró esta proeza?

Un especialista que estudiaba al Estado Mayor del ejército alemán, le preguntó al mariscal de campo Von Moltke acerca de las cualidades que examinaban para seleccionar a los oficiales para el Estado Mayor. Tenía sumo interés en saberlo, puesto que allí se encontraban los elementos clave para el liderazgo en el ejército alemán. El anciano mariscal de campo reflexionó por algunos momentos y respondió: “Lo primero no era tanto la posesión de alguna cualidad, como la ausencia de una cualidad: la de la ambición. Entre nosotros, si un oficial es un arribista (alguien interesado principalmente en su propio progreso), no lo necesitamos para nada.”²⁷ Habían adoptado el altruismo como la virtud esencial en los oficiales que serían miembros del Estado Mayor. Simplemente, habían adoptado una verdad que le es conocida al hombre desde los albores de la historia. Cabe discutir los dos puntos siguientes, en conexión con la validez de esta declaración.

- Evidencia de la historia en cuanto a que el altruismo es algo que cuenta de hecho, y
- Cómo puede ser que los buenos líderes carezcan de ambición.

²⁷ Citado por Sir Ian Hamilton en *Alma y Cuerpo de nuestro Ejército*, E. Arnold & Co., Londres, 1921.

Evidencia de la historia: la importancia del altruismo

Concentraremos nuestra atención en tres opiniones consignadas por tres culturas diferentes. La más reciente proviene de Europa, luego una de China y la más antigua, de la India.

El doctor Víctor E. Frankel es un psiquiatra austríaco. De ascendencia judía, sufrió la experiencia de los campos de concentración nazis y sobrevivió. Como psiquiatra se le considera en una misma categoría con Freud y Jung. Reflexionemos cuidadosamente sobre sus famosas palabras:

“Una y otra vez, prevengo a mis alumnos tanto en Europa como en América: No apunten al éxito, mientras más vayan tras de él y lo conviertan en un blanco, más fallarán. Porque el éxito, al igual que la felicidad, no es algo que pueda perseguirse, debe sobrevenir y sólo surge como el efecto secundario inadvertido de la dedicación personal a una causa superior a uno, o como el producto derivado de la entrega de uno a una persona distinta. La felicidad ha de darse; otro tanto vale para el éxito. Deben dejar que suceda, no preocupándose por él. Quiero que le presten oídos a lo que su conciencia les ordena que hagan y que lo lleven a cabo de la mejor forma que sepan. Entonces, vivirán para ver que, a la larga... digo a la larga, les seguirá el éxito, precisamente, porque se habían olvidado de pensar en él.”²⁸

Retrocedamos ahora dos mil años. El famoso erudito chino Lao Tsé expuso el valor del altruismo para un líder, en las palabras pragmáticas que siguen. ¡Pareciera que estaba pensando en nuestros tiempos cuando las escribió! Presten atención al énfasis que pone sobre el interés propio de un líder:

“El interés propio enseña altruismo. El Cielo y la Tierra perduran, porque no son simplemente egoístas, sino que perduran por el bien de todas las creaciones.

El líder sabio, sabiéndolo, mantiene bajo control al egocentrismo y, al hacerlo, se hace aún más eficiente. El liderazgo iluminado consiste en el servicio, no en el egoísmo.

El líder se desarrolla más y dura más tiempo, cuando pone el

²⁸ Frankel, Víctor, *Hombre en Busca de Sentido*, Paper back de Signet.

bienestar de todos por encima del bienestar de sí mismo únicamente.”²⁹

Y, finalmente, retrocedamos unos cinco mil años. Esa fue la época del Bhagavad Gita, el conocido libro sobre espiritualidad, articulado en el campo de batalla de Kurukshetra (Mahabharata). Subraya el concepto del “Nishkama Karma” que significa llevar a cabo la tarea de uno con dedicación, sin preocuparse de los beneficios que pueda traer. El concepto cuenta con una base firme. Es la expectativa y la esperanza de los beneficios lo que representa la mayor causa de las preocupaciones, ansiedades e intranquilidad, y la resultante de esta agitación mental afecta adversamente nuestro rendimiento. Si jugamos tenis con un ojo puesto en el tablero de marcas, es muy probable que no le demos bien a la pelota. Por otra parte, si mantenemos la concentración en la pelota, jugaremos el mejor partido que podamos. Las palabras del doctor Frankel acerca del secreto del éxito constituyen virtualmente una paráfrasis de esta antigua verdad. El lector hará bien en repensar lo que él quiso decir.

La ambición y el liderazgo

Vimos cómo el Estado Mayor alemán erradicaba a los oficiales con ambiciones de progreso personal, a los arribistas. Existe una extendida creencia en cuanto a que la ambición es una buena fuerza motora para los logros; que, sin ambición, el hombre se vuelve inerte y plácido. En consecuencia, ¿cómo podemos concebir a un líder sin ambición? ¿Estaba constituido el Estado Mayor alemán por hombres sin identidad propia, sin apasionamiento como para surgir? Estas son dudas legítimas y lógicas y deben ser tratadas.

La definición que el diccionario da para la palabra ambición es “aspiración por tener éxito o progresar”. Es verdad que se trata de un poderoso motivador. Los hombres deseosos de lograr éxito o progreso personal, son dinámicos y, en breve plazo, obtienen muy buenos resultados. Sin embargo, son aquellos a quienes impulsa la ambición de un ideal o una visión superior a ellos mismos, quienes logran resultados duraderos. Hace cuatrocientos años, Sir Francis Bacon, el gran analista inglés de la naturaleza humana, escribió acerca de los hombres ambiciosos. Las palabras clásicas

²⁹ Heider, John, *Tao del Liderazgo*, Hante Wildwood House, Adershot, Inglaterra, 1985.

con las que describió a una persona ambiciosa resultan tan verdaderas hoy en día como lo fueron entonces. Observa:

“La ambición es como la bilis, que es un humor que vuelve a los hombres activos, serios, llenos de ánimo y livianos de movimientos, si no se la detiene. Mas si se la interrumpe y no puede fluir, se requema y se vuelve maligna y venenosa. Así sucede también con los hombres ambiciosos. Si encuentran el camino abierto para el ascenso y pueden seguir adelante, serán más activos que peligrosos; mas, si se les controlan sus deseos, se vuelven secretamente descontentos y miran a los hombres y las cosas con malos ojos; y se sienten complacidos cuando las cosas empeoran; lo cual es la peor de las cualidades en el sirviente de un príncipe o del estado.”³⁰

Después de haber explicado la naturaleza de los hombres ambiciosos, Sir Francis Bacon concluye que, en último término, el mayor bien es hecho por aquellos que son “más conscientes del deber que del ascender”.³¹ En otras palabras, por quienes pueden elevarse por sobre su propio interés. Sin embargo, no les es fácil a los seres humanos el liberarse de la atracción que ejercen el “yo, mí y mío”. Por consiguiente, las naciones, sociedades y organizaciones que valoran el liderazgo, hacen uso de variadas técnicas para crear ambientes en los que los líderes puedan alzarse por encima de sus propios intereses y sublimar sus ambiciones personales, tan naturales en una persona, hacia ideales superiores.

Cultura organizativa para promover el altruismo

Cultura organizativa es la denominación administrativa para el “espíritu de cuerpo” que se encuentra en las Fuerzas Armadas. Este *esprit-de-corps* ha sido definido como “la consideración del honor y el interés del grupo al que uno pertenece”.³² Su objetivo es el de que cada uno en una organización esté imbuido del sentimiento de que “no hay sacrificio demasiado grande para defender su (de la organización) honor y buen nombre”.³³ La mayoría de los ejecutivos japoneses y, en verdad, muchas otras personas en

³⁰ Bacon, Francis, *Ensayos: Civiles y Morales*, Hamn Barret, 1625.

³¹ *Ibíd.*

³² Tnte. Gral. Dr. M. L. Chibber, *Cómo ser un Líder Exitoso* (3a. edición), ANA Publishing House, Nueva Delhi, 1985.

³³ *Ibíd.*

todo el mundo, sienten que su papel primordial es el de crear esta cultura organizativa. Mas, cómo es que los japoneses han tenido tan gran éxito en sus empresas, en tanto que los ejemplos del éxito son más bien escasos en otras partes. (Veremos uno de estos raros ejemplos en la cultura predominante, en la cadena mundial de los Cafés Hard Rock.)

Para entender el milagro japonés debemos entender la cultura del Samurai y el espíritu del Bushido. Ambos representan una tradición en la práctica de los Valores Humanos, que ayuda a un japonés a elevarse muy por encima de su interés propio.

En la herencia cultural del Japón, Samurai es la palabra empleada para un guerrero japonés marcado por un estilo de vida que valoraba la valentía, el honor y la lealtad al “shogun” (señor) de uno, como más importante que la vida. Entre otras destrezas, al samurai se lo entrenaba para desarrollar una fuerza de voluntad tenaz, por medio del ayuno y del correr descalzo sobre la nieve. Esto contribuía a imbuirlo del espíritu del Bushido. Bushido significa “el comportamiento del guerrero”. Representa un código de conducta que enfatiza la lealtad, el valor y el deber. Era preparado para “estar siempre listo y dispuesto al sacrificio”. En los antiguos libros del Japón, el Bushido ha sido descrito como una “manera de morir”. La formación general de un samurai era doble: la pluma y la espada. Esto significaba: “Liderazgo y artes además de arte de la esgrima y estrategia”.

Vale la pena destacar que, durante la Segunda Guerra Mundial, los soldados japoneses estaban plenamente imbuidos del Bushido. Durante seis años de esa guerra, más de un millón de soldados de todas las nacionalidades fueron capturados como prisioneros de guerra. Entre ellos, los japoneses no fueron sino unos pocos cientos. Para un soldado japonés era mucho más honroso morir, incluso por el “seppuku” (cortándose el estómago con una corta espada) que enfrentar el estigma y el deshonor de sobrevivir como prisionero. Por otra parte, la herencia espiritual del Japón ha infundido en el pueblo, los hábitos de la humildad y del trabajo duro.

El Japón fue derrotado en la Segunda Guerra Mundial. Prácticamente no posee recursos naturales. Su población es menos numerosa que la del Estado de California en los Estados Unidos o la del Estado de Bihar en la India. Y, sin embargo, se ha convertido en la nación económicamente más poderosa del mundo. ¿Cómo?

Los “shogunes” (líderes) políticos, industriales y empresarios del Japón, alzándose desde las cenizas de su derrota, fueron capaces de desarrollar a samurais industriales e imbuirlos del espíritu del Bushido económico. No había sacrificio demasiado grande para que Japón se convirtiera en una

potencia económica de primera línea. En verdad, constituye un ejemplo transparente de lo que pueden lograr los líderes, si sus bases se asientan firmemente en el deber, el sacrificio, la humildad y el trabajo duro y si son inspirados por una visión muy superior a ellos mismos.

Las Fuerzas Armadas de todo el mundo han sabido que el liderazgo es el mayor factor individual para determinar las suertes de la guerra. Y adoptan más de una medida para inculcar el altruismo entre sus oficiales. Algunos ejemplos merecen atención.

En la mayoría de los países de la Comunidad Británica, cuando entra en una academia militar algún joven oficial potencial, se le designa como un “caballero cadete”. No se hace referencia a él como una persona en período de prueba, un cadete aprendiz o un oficial cadete. Esta práctica encierra un significado objetivo. Se le recuerda repetidamente que será buen oficial si es, ante todo, un caballero. Y le es explicada la descripción del caballero (véase la descripción de un hombre de carácter, al comienzo de este capítulo). Es una bien comprobada técnica de autosugestión, que puede transformarse el carácter de una persona, sugiriéndole reiteradamente un modelo: “según lo que pienses es lo que llegarás a ser”. La técnica, ciertamente, ejerce una influencia.

Muchas Fuerzas Armadas del mundo tienen un sistema de “código de honor” durante los 3 ó 4 años del período de formación de sus oficiales. El propósito del sistema es el de eliminar tres defectos del carácter de una persona. El sistema exige que “no robarás, no mentirás ni engañarás”. Si se hace, se supone que uno se lo merece y acepta un castigo correctivo. Si cualquiera sabe de alguno de estos defectos en otra persona, se espera que lo informe.

Así también, muchas Fuerzas Armadas en el mundo le entregan a sus oficiales un credo de por vida para atenerse a él durante el servicio. Los oficiales del Ejército Norteamericano, por ejemplo, llevan, desde su academia de formación de West Point el credo de: PAÍS, DEBER y HONOR, para guiarlos a lo largo de sus carreras. El interés de estos tres puntos está por encima del interés personal.

El credo para los oficiales del Ejército de la India es muy explícito. Los compromete a poner su propio interés en el último lugar de lo que se espera que hagan:

“La Seguridad, el Honor y el Bienestar del país están en primer lugar, siempre y en todo momento.

El Honor, el Bienestar y la Comodidad de los hombres a los que comandan vienen a continuación.

El Descanso, la Comodidad y la Seguridad propios vienen al final, siempre y en todo momento.”

El ideal para el credo del Ejército Indio es que el país está en primer lugar, tus hombres vienen a continuación y tú al final: ¡particularmente tu seguridad es lo último! Ello ha inspirado a los oficiales para que se elevasen a grandes alturas del autosacrificio, en numerosas batallas libradas en muchas partes del mundo. Veamos el ejemplo del mayor Prithi Chand, Maha Vir Chakra (MVC). Casi por sí solo salvó a Ladakh (un extenso distrito del Estado de Jammu y Cachemira, en la India; una extensión de la meseta del Tíbet) de ser capturada por Paquistán, durante la guerra de 1947-1948 entre este país y la India.

“El mayor Prithi Chand salva a Ladakh”

Se trata de la historia de un hombre inspirado por un ideal. Es el ejemplo de altruismo de un líder que elevó la visión de todos los que lo rodeaban, para lograr lo imposible.

Prithi Chand era descendiente de la familia reinante en Lahul, un pequeño principado inserto en los Himalayas, hacia el norte de Kulu y Manali, y que limita con Ladakh.

En 1936, cuando estaba por terminar sus estudios, los visitó el gurú de la familia de Prithi Chand. Llegó desde su monasterio budista en Ladakh y, como estaba enfermo, les dijo que ésta iba a ser su última visita. Una noche, miró fijamente a los ojos de Prithi Chand y le pidió que le prometiera algo. Prithi Chand se ofreció prestamente a hacer lo que fuera que su gurú quisiese. “Protege mi monasterio cuando esté en peligro.” Sin saber lo que quería decirle, Prithi Chand le prometió hacerlo.

En vísperas de la Segunda Guerra Mundial, Prithi Chand se unió al ejército de la India como oficial. Transcurrieron los años de la guerra. En 1947, la India logró su independencia y fue dividida en dos países: India y Paquistán. Jammu y Cachemira constituían un estado principado: el rey tenía el derecho de unirse a la India o a Paquistán. Con el propósito de forzar una decisión, Paquistán invadió el estado, en octubre de 1947. Para sobrevivir a la invasión, el príncipe se unió a la India y solicitó ayuda militar, unidades del ejército indio fueron transportadas en aviones, a fin de contener el ataque.

Fue en diciembre de 1947 cuando llegó al valle de Cachemira el batallón del mayor Prithi Chand. Poco tiempo después, los Himalayas fueron cu-

biertos por fuertes nevadas y la única ruta que conducía hasta Ladakh, atravesando las montañas por el paso de Zojila, quedó bloqueada por el resto del invierno.

Una de las acometidas de la invasión paquistaní siguió a lo largo del río Indo hacia Leh, la capital de Ladakh. El Indo corre aquí por el norte de los Himalayas, viene del Tíbet, en el este, y sigue hacia el oeste. La columna invasora avanzaba muy lentamente en las difíciles condiciones invernales y con la resistencia que le oponía una reducida fuerza del Estado de Jammu y Cachemira.

La comunidad ladakhi en Srinagar, la capital de Cachemira, comenzó a recibir noticias de la inminente caída de Ladakh. Con la mayor parte del invierno por delante, no era sino cosa de tiempo para que los invasores llegaran y capturaran a Leh. A través de una débil comunicación radial, llegaron noticias de que los habitantes estaban empacando sus pertenencias para enviarlas al Tíbet, junto con sus mujeres e hijos. El mayor Prithi Chand recibía todas las informaciones por intermedio de un compañero de estudios ladakhi que era ingeniero civil en Srinagar.

Una noche, el mayor Prithi Chand tuvo un corto sueño. Su gurú apareció ante él y le pidió que cumpliera su promesa. Despertó sobresaltado. ¿Qué promesa? Había olvidado por completo el incidente de 1936. Lentamente volvieron los recuerdos.

Prithi Chand se levantó, se vistió el uniforme y se puso a trabajar. Tenía un ideal bien definido en cuanto a salvar Ladakh, para proteger el monasterio de su gurú. Su misión era más importante que su vida.

Los mandos militares superiores pensaron que Prithi Chand se había vuelto loco cuando sugirió que debía montarse una operación para proteger Ladakh. No había forma de poder salvarla. La ruta estaba cerrada por el resto del invierno. Y, en todo caso, no contaban con una fuerza que pudiera sustraerse a la difícil tarea de proteger el valle de Cachemira.

Prithi Chand, sin embargo, no se descorazonó. Golpeó todas las puertas, tanto militares como políticas. Incluso persuadió a la comunidad ladakhi para enviarle telegramas al Primer Ministro en Nueva Delhi.

Por último, las autoridades militares cedieron y aprobaron el plan preparado por Prithi Chand. Privadamente, opinaban que se trataba de una idea extremadamente atolondrada. ¡Pero accedieron para sacarse a Prithi Chand de encima! El plan consistía en que el mayor Prithi Chand, con trece voluntarios de su batallón más su amigo el ingeniero civil, cruzarían los nevados Himalayas. Llevarían unos 200 rifles y algo de municiones con cargadores. Al llegar a Ladakh, Prithi Chand reuniría una fuerza de guerrilla entre los

jóvenes de la localidad, y la entrenaría. A continuación demorarían el avance de las columnas invasoras de Paquistán. Simultáneamente, el ingeniero civil prepararía un aeropuerto en Leh para los aviones militares Dakota. Una vez terminado el aeropuerto, se aerotransportarían refuerzos a Ladakh.

¡Con tal de eliminar la molestia en que se había convertido Prithi Chand, el comando indio estaba dispuesto a perder al mayor, a trece soldados y algunas armas!

La historia del mayor Prithi Chand ha llegado a ser una de las grandes sagas de la profesión de las armas. Se necesita un libro completo para narrar sus aventuras. Muy en resumen, sin embargo, diremos que cruzó los Himalayas en medio del invierno, escapó a una avalancha; llegó a Ladakh; logró organizar una fuerza de guerrilla y mantuvo a raya a los invasores paquistaníes por sesenta días; pudo preparar un aeropuerto en Leh y fastidió a las autoridades militares hasta que cumplieron su promesa de transportar refuerzos por aire, ¡justo a tiempo para evitar la caída de Leh! Fue galardonado con el Mana Vir Chakra (un alto premio al valor), pero su mayor recompensa la constituyó el haber podido cumplir con un ideal.

El desinterés basado en un ideal o una visión representa el real cimiento del liderazgo. No sólo inspira al líder sino también a quienes dirige, para lograr lo imposible. Veamos ahora un ejemplo de lo que hace en el mundanal ámbito de los negocios.

Los *Hard Rock Café*

Los *Hard Rock Café* son una cadena de restaurantes que se extiende por casi todo el mundo. ¿Cómo pudo un joven como Isaac Tigrett, apenas salido de la adolescencia, montar este minimperio? Lo hizo porque es un modelo viviente del altruismo basado en el ideal, que muestra la figura 3.2. Su presencia produce un impacto físico de paz, amor y alegría.

Isaac es miembro de una familia adinerada. Fue criado en el pueblo de Jackson en Tennessee, Estados Unidos, con un noventa por ciento de población negra. El pueblo era uno de los peores ejemplos en cuanto a la segregación entre blancos y negros. Esta injusticia hería profundamente el amante corazón del joven Isaac Tigrett. Unos pocos años después, se promulgó la Ley de Derechos Civiles en los Estados Unidos, terminando con la segregación y garantizando la igualdad para todos. De la noche a la mañana, fueron retirados los discriminatorios letreros de “Sólo blancos” o “No se permiten negros”. Este ejemplo de divisiones entre las personas, hechas por el hombre, y, luego, su eliminación casi de la noche a la

mañana, dejaron una impresión indeleble en la mente de Isaac: todos los seres son, en realidad, iguales. Era aún un adolescente cuando sus padres se divorciaron. Isaac abandonó sus estudios y marchó con su padre a Inglaterra. En lugar de ingresar en una institución académica, entró en “la universidad de la vida” y comenzó a trabajar en una de las fábricas de su padre. Quedó consternado ante las condiciones laborales imperantes. Lo que más profundamente le dolió, sin embargo, fue la división de clases en Inglaterra. Era, bajo otra forma, la misma segregación de Jackson. La administración no mantenía interacción alguna con los obreros. Sin ninguna clase de letreros formales, las “clases superiores” y las “no superiores” tenían sus restaurantes, clubes y pubs separados. Indignado por la flagrante injusticia de todo eso, ¡Isaac encabezó una huelga de obreros en contra de la administración de la fábrica de su padre!

Lentamente, Isaac tomó la resolución de quebrar la segregación en la sociedad británica. ¡Qué elevado ideal para la humanidad! Pero, ¿cómo?

En los ambientes de los años 60, cuando los jóvenes hablaban mucho acerca del amor, Isaac tuvo una idea novedosa. Decidió establecer un restaurante sin diferencias de clase, en Londres —la más desdeñosa ciudad del mundo— donde un panadero y un banquero se pudieran sentar a una misma mesa y comer juntos.

El joven Isaac voló a los Estados Unidos. Haciendo uso del nombre y el peso de la familia, consiguió un préstamo de 60.000 dólares, del banquero de su pueblo natal. Ello fue suficiente para establecer un restaurante en el más altanero barrio de Londres: Mayfair.

Concordando con la locura por la música rock de los años 60, bautizó su restaurante como *Hard Rock Café*. El espíritu del local habría de ser la amistosa informalidad de los estados sureños de Norteamérica. Bajo todo esto, yacía la inflexible determinación del líder Isaac Tigrett, de “quebrar el sistema”. Convirtió su ideal en acción en pro de la “unidad del hombre”.

Gracias a su amable y afectuoso servicio, el local tuvo éxito inmediato. Clientes de todos los estratos de la sociedad: abogados, banqueros, conductores de taxi, vendedores de los puestos de diarios, trabajadores de cuellos azules o blancos esperaban pacientemente por su turno para lograr una mesa.

Trabajando totalmente por instinto, pero laborando duro, con sentido común y consideración por la gente, Isaac desarrolló la cultura de los *Hard Rock Café*. Los empleados estaban ligados por un inmenso orgullo con su aventura. La gente del *Hard Rock Café* se convirtió en una familia que estaba preparada para cualquier sacrificio por el honor y el buen nombre de su restaurante.

Isaac tenía empleados de todas las culturas en su “colección arco iris”, los que “hablaban hasta veinticinco idiomas nativos”. Los unió entre ellos mediante periódicas reuniones familiares de todo el personal. Pedía que le confiaran sus ideas y experiencias para llevar la empresa al éxito. Las reuniones eran bulliciosas. Se empleaban ideas acerca de “la bondad, la calidad a través de la amabilidad y sobre nuestros temas: la eliminación de clases y la avasallante afabilidad norteamericana”³⁴ para formar a los empleados. Isaac quería que “el lugar exudara amor”.³⁵

El lema del café: “Amen a Todos. Sirvan a Todos” se exhibía visiblemente en gruesas letras de bronce. Junto a él se encontraba también una grande y bella fotografía del mentor espiritual de Isaac Tigrett: Sathya Sai Baba. No caben dudas de que Isaac está traduciendo en acción la gran enseñanza de su mentor:

“Hay una sola religión: la religión del amor.
Hay una sola raza: la raza de la humanidad.
Hay un solo lenguaje: el lenguaje del corazón.
Hay un solo Dios y es omnipresente.”

De manera instintiva, Isaac convirtió a sus empleados en los principales instrumentos de su empresa. “Instituyó el primer plan de participación en las ganancias, jamás establecido en una empresa de restaurantes en Inglaterra”.³⁶ Se aseguró de que el sistema de puntaje para este reparto de beneficios incluyera una debida consideración por “afabilidad, disposición para ayudar y adaptación a la familia”.³⁷ Las mujeres recibían el mismo sueldo que los hombres, contrariamente a la práctica de entonces, ¡en que se les pagaba sólo la mitad! Los empleados podían llamar directamente por teléfono a Isaac.

El empleo en la cadena de los *Hard Rock Café*, que muy pronto se extendió por todo el mundo, se convirtió en un lugar de transformación para la gente. “Podía contratar a aquellos que nadie más tomaría, y en seis o siete meses se habían convertido en gente nueva... aquí eran amados y a cambio de ello amaban.”³⁸

Isaac amaba a sus clientes tanto como a sus empleados, Cuando las filas se hacían demasiado largas, se los atendía, incluso mientras esperaban. Si

³⁴ Hawley, Jack, *Redespertar del Espíritu en el Trabajo*, Ed. Errepar, Buenos Aires.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

llovía, se distribuían paraguas; té helado cuando hacía calor y cocoa o sopa caliente, cuando el frío era intenso. A las personas les encantaba. El negocio florecía. Extendió sus actividades con la venta de algunas prendas escogidas que llevaban estampado “Ama a todos. Sirve a todos”.

A la edad de aproximadamente 40 años, Isaac vendió la cadena de la empresa Hard Rock por un fabuloso precio de 107 millones de dólares, el grueso de este dinero lo puso en una entidad caritativa llamada “Fundación Rama”, y se encuentra ahora en otros ámbitos.

¿Qué es lo que logró Isaac Tigrett por ser un hombre de carácter como se ha descrito en este capítulo, o una personificación del altruismo, como se muestra en la figura 3.2? ¿Dinero? Pero eso fue la menor de sus preocupaciones. Su gran logro es el vasto número de personas en las que ha influido para que practiquen los Valores Humanos. Y las ha transformado con la fuerza irresistible de su ejemplo personal. Son los líderes como Isaac Tigrett los que ayudarán al género humano a avanzar hacia su destino final.

“La unidad del hombre, la economía global y la ciudadanía de la Tierra”

Es apropiado terminar la exposición de este capítulo acerca del altruismo (desinterés, autosacrificio o lo que sea), con las opiniones de tres grandes maestros:

“Aquel que quiera ser el primero entre ustedes, habrá de ser el servidor de todos.”

Jesucristo

“Un ‘sardar’ (líder) debe ser un ‘sirdar’ (el que está dispuesto a exponer su cabeza).”

Swami Vivekananda

“Mientras estén obnubilados por esta actitud posesiva, pensando sólo en ustedes, su familia, su gente, sus cosas, pueden estar seguros de que, tarde o temprano serán lanzados al dolor. Deben moverse de la etapa de identificarse a sí mismos con el ‘yo’ y el ‘mío’, a la etapa superior, donde se identifiquen constantemente con el ‘nosotros’ y ‘nuestro’. Del egoísmo deberán pasar gradualmente al altruismo, de la servidumbre a la liberación.”

Sai Baba

Advertencia a los maestros

1. Los fundamentos del liderazgo es el capítulo más importante del libro. Los sistemas educativos, en todo el mundo, ponen su mayor énfasis en el interés propio de los estudiantes. Por consiguiente, todas las perspectivas de la juventud van enfocadas hacia las metas de carrera: el estatus y dinero que generarán con la ayuda de sus conocimientos. Se requieren mucho talento, convicciones y ejemplo personal, si los maestros quieren hacer aceptable al altruismo como base del liderazgo. Y no sólo esto. Como se examinó en el capítulo 1, el desinterés (Thyaga) representa también el único camino hacia la meta espiritual de la vida y, como veremos más adelante, la real fuente de felicidad (véase el capítulo 7).
2. La descripción de un hombre de carácter, de Taya Zinkin, parafrasea los Valores Humanos en diferentes actividades de nuestra conducta. Los estudiantes disfrutan y también aprenden, al relacionar cada frase de la descripción al valor que ésta encierra. Además, es conveniente pedirles que, si pueden, comenten la descripción. Tal ejercicio deja una impronta duradera en un individuo.
3. Impulsen a los estudiantes para que identifiquen actos de egoísmo y de altruismo en su propia conducta. Después de que uno o dos individuos pongan “la pelota en movimiento”, este ejercicio lleva a una honesta introspección, y virtualmente produce una avalancha competitiva. En este debate, nos damos cuenta de que nuestros motivos para hacer cosas son los que determinan si nuestra acción fue desinteresada o egoísta.
4. Muchos individuos no creen en Dios. Estimúlenlos para que discutan qué significa “conciencia” o “voz interior”. Mientras lleguen a entender que existe alguna fuerza dentro de nosotros que nos ayuda a juzgar lo que es justo y lo que es injusto, o lo que es bueno y lo que es malo, las designaciones carecen de importancia.
5. La vida del general Ridgeway constituye una historia inspiradora. Habría que impulsar a los estudiantes para que lean todo lo que puedan encontrar acerca de su vida y su carrera. Debieran juzgar, entonces, por qué se le considera y qué hay en él para describirlo como un hombre de carácter. Impúsenlos también a encontrar historias de la vida real como las del mayor Prithi Chand e Isaac Tigrett.

4. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes.

Cualidades esenciales

El carácter de una persona lo determinan un gran número de cualidades, una gran cantidad de cualidades han sido enumeradas en la literatura acerca del liderazgo. Sin embargo, las cualidades medulares que son realmente importantes y que se encuentran, invariablemente, en el carácter de todos los líderes sobresalientes, se resumen en las figuras 3.1 y 3.2 que explican las bases del liderazgo. Veremos en este capítulo las tres cualidades esenciales que restan para conformar el carácter de un buen líder. Ellas son:

- Valor,
- Fuerza de Voluntad, e
- Iniciativa.

El valor

El valor es la virtud humana más admirada en todas las sociedades: ser un hombre significa ser valiente.

El acto de valor más importante para un líder es el de tomar decisiones. No se puede iniciar acción alguna sin haber tomado una decisión. Tomar una decisión significa asumir la responsabilidad por el éxito o el fracaso; y por ello, un gran número de personas lo van posponiendo. Es importante que las decisiones se tomen con cuidado después de haber sopesado minuciosamente los pros y los contras de las opciones disponibles. No obstante, pese a ello, la mejor de las opciones rara vez resulta clara y transparente. La mayor parte de las decisiones deben tomarse en una atmósfera de incertidumbre en cuanto al resultado. En términos militares, esta incertidumbre se denomina “la niebla de guerra”. Debemos recordar que nada se mueve o sucede sin una decisión. De ahí que existe el siguiente dicho: es mejor una mala decisión que ninguna.

Hay muchas otras facetas del valor que son importantes. Por ejemplo:

- La cobardía hace que una persona oculte la verdad: aquel que es valiente no mentirá.
- Es una expresión de valor, exigir un alto nivel de rendimiento, aun a costa de ser impopular.
- Requiere valor el castigar. Muy a menudo, la compasión se usa como pretexto para la falta de valor. Errores y actos de omisión o comisión tienen tendencia a acumularse, si no se corrigen con prontitud. No obstante, todo castigo debe ser administrado con el espíritu con que una buena madre usa una vara; para mejorar.
- Hace falta valor para decir “no” frente a un acto que no es ético.

Un líder requiere tanto de valor físico como de valor moral. El alcance total del valor moral que le permite a un hombre el atraer a muchos otros hacia él, en cualquier época, se describe muy bien en las siguientes palabras:

- “Serena resolución;
- audacia para asumir riesgos;
- voluntad para asumir la plena responsabilidad por las decisiones;
- disposición para compartir las recompensas con los subordinados;
- igual disposición para aceptar las críticas cuando las cosas resultan adversas;
- temple para sobrevivir a las tormentas y frustraciones y enfrentar el nuevo día con la hoja de los resultados, en blanco, sin quedarse atado a los éxitos ni aceptar el desaliento por los fracasos.”³⁹

Nuevamente es el valor lo que da una orientación característica a todo el enfoque de la labor de un líder. Peter Drucker, decano de la Facultad de Ciencia Administrativa, aconseja lo siguiente:

“El valor, más que el análisis, es lo que dicta las reglas verdaderamente importantes para la identificación de prioridades. Entre el futuro y el pasado elijan aquel; enfoquen las oportunidades más que los problemas; escojan su propia dirección en vez de subir al vagón equivocado, y siempre apunten alto. Este apuntar alto es lo que hará la diferencia, más que algo seguro y fácil de hacer.”⁴⁰

³⁹ Marshall, SLA, “El Oficial como Líder”. *Telegraph Press*, Harrisburg.

⁴⁰ Drucker, Peter, *El Ejecutivo Eficiente*, William Heinemann Ltd., 1982.

Apuntar alto significa elevar la visión por encima de “lo que es bueno para mí”, hacia un ideal que beneficiará a muchos.

Finalmente, la más poderosa fuente de valor, tanto en lo físico como lo moral, reside en la antigua verdad india respecto de que el alma (atma) no muere: en verdad, es eterna e indestructible. Esta verdad constituye el mensaje central del Bhagavad Gita. Dicho conocimiento convierte al hombre en “nirbhaya”, lo cual significa temerario. Y aquellos que realizan el esfuerzo necesario para experimentar esta verdad, se hacen “abhaya”, que quiere decir alguien que no conoce en absoluto el miedo. Y esto nos lleva a una pregunta clave: ¿Cómo podemos experimentar esta verdad? La respuesta consiste en poseer la “fuerza de voluntad” para realizar el esfuerzo necesario.

La fuerza de voluntad

La fuerza de voluntad para perseverar es una cualidad presente en todos los líderes sobresalientes. “La fuerza de voluntad es el rey entre todas las facultades: es la fuente de todas las demás.”⁴¹

Para la implementación de cualquier plan, programa o proyecto surgen cientos de dificultades. Se dan fracasos entre la gente que ha de ejecutarlo. A veces, estos fracasos se deben a causas naturales, otras, a recursos insuficientes o también, en ocasiones, a las flaquezas de la naturaleza humana. Un buen líder debe tener la fuerza de voluntad (llámenla determinación, perseverancia, tenacidad o como quieran) para resistir en su empeño, pese a los reveses y dificultades que puedan surgir.

Todo el propósito de este libro es el de entusiasmar al lector para que desarrolle (él o ella) al máximo su potencial de liderazgo. Y para tener éxito en este empeño es que la fuerza de voluntad aparece como la más crucial de las facultades. La experiencia de investigaciones y experimentos desde 1979 indica que casi todos se muestran ansiosos por perfeccionarse. Lamentablemente, aquellos de nosotros que mantenemos el rumbo para cambiar y transformar nuestros hábitos de pensamiento, palabra y acción somos menos de un quince por ciento. La mayoría de nosotros carece de la fuerza de voluntad para mantener el rumbo. Por eso, esta cualidad ha sido considerada como la reina de todas las facultades.

“Inténtalo e intenta de nuevo” es un antiquísimo consejo extraído del famoso poema sobre Robert Bruce, El valor de una tenaz perseverancia fue

⁴¹ Sathya Sai Baba, en un discurso sobre Espiritualidad, Kodaikanal, India, el 7 de abril de 1993.

expresado de manera dramática por Sir Winston Churchill, quien era el Primer Ministro británico durante la Segunda Guerra Mundial. A partir de su actuación durante la guerra, se reveló como uno de los más sobresalientes líderes del mundo. Fue invitado por su escuela, cuando esta celebró los ciento cincuenta años de vida, como huésped de honor. Se le pidió también que dijese la alocución principal para inspirar a los estudiantes a seguir su ejemplo y convertirse en líderes destacados en sus vidas. Churchill aceptó la invitación. Hubo gran expectación en todos los sectores de la sociedad, por escuchar sus opiniones sobre el liderazgo.

El día señalado, la sala en que se realizaría la función rebosaba de gente. Los medios informativos y los estudiosos llegaron en gran número. Todos esperaban las revelaciones de Sir Winston acerca de los secretos de su liderazgo. Después de las habituales fórmulas de cortesía, Churchill fue invitado a pronunciar su alocución. Se levantó de su sillón y se dirigió lentamente hacia el podio. Sacó pequeños anteojos rectangulares y se los puso. Luego extrajo de su bolsillo una pequeña hoja de papel, la colocó frente a sí y miró hacia la audiencia por encima de los anteojos. Reinaba un silencio sepulcral. Entonces dijo:

“NUNCA
NUNCA
NUNCA
NUNCA
TE DES POR VENCIDO.”

Después de haber emitido con voz tonante estas palabras, volvió tranquilamente a su asiento. Por unos instantes, todos enmudecieron, confundidos. Mas pronto su gran mensaje caló hondo en la audiencia. Los asistentes se pusieron de pie y le brindaron una larga y atronadora ovación.

En sólo unas pocas palabras Churchill resumió el secreto de su liderazgo y su éxito. Durante su multifacética vida había encontrado muchos altibajos, pero nunca se descorazonó. Cuando llegó el momento, estuvo preparado para liderar a su nación desde una derrota casi total hasta la victoria final, en una de las mayores y más sangrientas guerras libradas hasta ahora en la historia humana.

Otro ejemplo para ilustrar el valor de la fuerza de voluntad es el que corresponde a la exitosa historia de la cadena de comidas rápidas, extendida por todo el mundo, de Mac Donald de los Estados Unidos. La compañía le atribuye su excelencia a la determinación de cada uno para servirles a

los clientes, con presteza y diligencia, comida fresca, rápida y limpia. Para asegurarse de que esta necesaria determinación no pierda vigor, se adoptó una medida. El siguiente aviso se exhibe de manera muy visible en el despacho de cada uno y de todos los administradores de la empresa:

Determinación

Nada en el mundo puede tomar el lugar de la Persistencia.
 No lo hará el talento: no hay nada más común que hombres fracasados que poseen gran talento.
 No lo hará el genio: casi es proverbial que al genio no se lo recompensa.
 No lo hará la educación: el mundo está lleno de vagos educados.
 Únicamente la persistencia y la determinación son omnipotentes.

Veremos en el capítulo 7, cómo cualquiera que tenga la fuerza de voluntad suficiente puede llegar a convertirse en el dueño de su destino. Esta cualidad es clave para el desarrollo de uno mismo. Si se la fortalece y refuerza, la transformación de nuestro carácter se vuelve una meta factible. Transformar significa librarnos de nuestros malos hábitos: nuestros defectos enraizados en la lujuria, la ira, el apego, la codicia, el egotismo y la envidia. Y, entonces, absorber o reforzar las cualidades que forman parte de la “estructura interna universal de los buenos líderes”, como se explica en las figuras 3.1 y 3.2. La experiencia de miles de años de prácticas espirituales en la India, para que nos transformemos, ha sido expresada así:

“Para aquel que ha luchado con las tendencias externas y ha llegado a conquistarlas, las tendencias internas se hacen fácilmente controlables.”⁴²

Por consiguiente, el autorrechazo de los deseos y las necesidades físicas se ha concatenado en las siguientes formas, para desarrollar la fuerza de voluntad:

- El ayuno ha sido utilizado en todas las culturas para reforzar la fuente de voluntad. En el Islam, el ayuno (rozas) por 30 días durante el mes de Ramadán representa una técnica bien establecida para purificar la

⁴² *Sathya Sai Baba en Discursos de Sathya Sai.*

mente y fortalecer el poder de la voluntad. Los “samurais” japoneses combinaban el ayuno con el correr descalzos sobre la nieve, con el mismo propósito. La abstinencia de tomar agua por 40 días como práctica espiritual, en la India, es quizá la más rigurosa de estas técnicas a fin de lograr la misma finalidad.

- Hay revolucionarios que han empleado la técnica de exponer una mano a la llama de una vela encendida por largo tiempo, sin acobardarse. Esta práctica vuelve la mente dura como el acero.
- El renunciar al azúcar o a la sal por períodos fijos, sirve para el mismo propósito.
- Bañarse en agua helada durante el invierno es una ayuda.
- Limitar el sueño a 6 1/2 horas por día en lugar de 8, tiene la misma finalidad. Además, deja casi 450 horas de tiempo extra al año para dedicarlas al estudio o a otro trabajo productivo.
- Renunciar a adicciones a malos hábitos como beber, fumar, masticar hojas de betel, inhalar rapé, ver televisión en demasía y otras cosas por el estilo, fortalece el poder de la voluntad.
- Las carreras de resistencia de larga distancia —tal vez tres veces por semana— no solamente fortalecen la voluntad, sino que ayudan a la buena salud.

Mientras trabajamos en nuestra voluntad para perseverar, sería bueno recordar las conocidas palabras de W. H. Longfellow:

“Las alturas alcanzadas y mantenidas por grandes hombres, no se lograron por súbito vuelo. Sino que, mientras sus compañeros dormían, ellos, en la noche, con esfuerzo las subían.”

Cuando hablamos de la fuerza de voluntad, no están demás algunas palabras de advertencia. No hay que confundir con fuerza de voluntad a la simple obstinación. Esta última es, usualmente, el producto de la vanidad, del egotismo o de la crasa ignorancia. La línea divisoria entre ambas es muy delgada. Un líder que posea la flexibilidad y la iniciativa como para cambiar el método de implementar un plan, sin abandonar su propósito, habrá dado con el matiz perfecto. “Siempre existe el peligro de que la determinación se convierta en pura obstinación, y la flexibilidad en mera vacilación. Si puedes mantener dentro de ti el equilibrio entre ambas: fuerza de voluntad y flexibilidad mental, estarás ciertamente en el camino para

llegar a ser un gran líder.”⁴³ Cuando la fuente de la fuerza de voluntad es nuestra conciencia —la voz interior— eso le ayudará al líder a perseverar en el curso correcto. Cuando la fuente es nuestro egotismo, empero, invariablemente se desembocará en la obstinación. Muchos dictadores de inmensa fuerza de voluntad ligada con su egotismo, se volvieron megalomaníacos, sumiendo a sus pueblos en terribles sufrimientos. Hitler y Stalin son dos ejemplos.

Básicamente, es la iniciativa lo que inspira a un líder determinar cuál es el momento para cambiar su método, sin sacrificar la meta. Por ende, la iniciativa es la tercera virtud universal en todos los líderes sobresalientes.

La iniciativa

Un líder eficiente siempre se adelantará a los hechos. Lo hace gracias a una anticipación inteligente, basada en un firme sistema de información que le permita superar las dificultades y obstáculos que surjan. También estará alerta para ver las brechas y oportunidades aprovechables para el progreso de su tarea. Todas estas habilidades son signos de iniciativa. En pocas palabras, un hombre de iniciativa es un autopropulsor y eso lo hace dinámico.

Un hombre sin iniciativa, por el contrario, permanece inmóvil esperando que las cosas sucedan. Tiene miedo de arriesgar el cuello. “Nadie me dijo”, “No se me ordenó”, “No lo sabía” y otras frases por el estilo, son las expresiones de los ejecutivos que carecen de iniciativa. Aquel que la tiene hace que las cosas sucedan.

El temor a cometer un error frena la iniciativa. Por ende, la confianza y la Habilidad mutuas, acompañadas de la delegación de autoridad y de responsabilidad, crean un ambiente que permite el máximo despliegue de la iniciativa. Es importante que un líder de alto rango cree un ambiente con tales características, en la esfera de su responsabilidad. En un medio así aprendimos que: “Errar no es humano”.⁴⁴

Si hacemos correcto uso de nuestra discriminación, se reducen las posibilidades de cometer errores. E, incluso si se comete uno, será prontamente corregido: más como proceso de aprendizaje que de retribución. Por ende, también florece la iniciativa.

La iniciativa puede ser desarrollada por medio del hábito de la previsión. Un líder debería tener algunos momentos de tranquilidad para medi-

⁴³ Mariscal Sir William Slim, *El Valor y otras Siembras*, Edit. Cassel & Co., Londres, 1957.

⁴⁴ Sathya Sai Baba, en conversaciones con los estudiantes del MBA sobre liderazgo.

tar acerca del curso de acción elegido, visualizando los posibles tropiezos y dificultades que puedan presentarse. De esta manera, estaría mentalmente preparado para cuando surjan algunos de los problemas anticipados, y sería capaz de modificar el curso de acción o adoptar uno alternativo, con prontitud y fuerza.

La mayor fuente de iniciativa es, tal vez, el hábito de proyectar la visión muy por encima de la tarea. Debiéramos comenzar cada día planteándonos una pregunta: “¿Qué puedo hacer, hoy, para contribuir a la excelencia de mi organización?”⁴⁵

La pregunta no se refiere tan sólo al trabajo de uno: ello limitaría el panorama, circunscribiéndolo a la mera eficiencia. La pregunta debería referirse a la organización como un todo. Esto hace que nuestra visión se eleve, como asimismo la de quienes nos rodean. Tal actitud constituye la fuente original de la iniciativa. Es también un líder con este hábito el que, a la larga, se equipa con el propósito de asumir responsabilidades mayores.

A fin de apreciar que casi todos los componentes del liderazgo, que son esenciales para llegar a ser un líder eficiente, están en la “universal Estructura Interna”, es útil un ejercicio.

Ejercicio: Atributos de líderes exitosos

En Inglaterra se analizó una muestra representativa de los más exitosos ejecutivos principales de empresas, para determinar los atributos que los ayudarán a subir hasta la cima. Los veinticuatro atributos que se enumeran, sin un orden determinado, surgieron como los más importantes.

Pueden reorganizarlos en la secuencia de mérito que estimen apropiada para llegar a la cumbre. También pueden anotar frente a cada uno aquel componente graficado en las figuras 3.1 y 3.2 que consideren como fuente para cada atributo.

Después de concluido el ejercicio, podrán observar el orden real de mérito que emergió de la encuesta de base. Este orden real así como también la fuente de cada atributo en la “universal estructura interna de un buen líder” se muestra en el Apéndice A.

⁴⁵ Drucker, Peter, *op. cit.*

Atributos, según la encuesta

- Ambición
- Disposición para trabajar duro
- Carácter emprendedor
- Astucia
- Habilidad para perseverar
- Capacidad para escribir lúcidamente
- Imaginación
- Habilidad para reconocer oportunidades
- Curiosidad
- Comprender a otros
- Destreza con los números
- Capacidad para el pensamiento abstracto
- Integridad
- Habilidad para administrar con eficiencia
- Entusiasmo
- Capacidad para hablar lúcidamente
- Constancia
- Disposición para asumir un riesgo
- Liderazgo
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad analítica
- Habilidad para enfrentar situaciones desagradables
- Imparcialidad
- Habilidad para adaptarse rápidamente al cambio

Advertencia a los maestros

1. Los estudiantes deberán ser estimulados para reunir y escribir historias de la vida real acerca del valor, la fuerza de voluntad y la iniciativa, en especial entre sus pares.
2. Desarrollar la fuerza de voluntad es una empresa estimulante. Lo mejor es partir de objetivos simples. Cada objetivo logrado nos entusiasma para realizar un esfuerzo mayor. Este programa de acción debería extenderse por meses.
3. Después de llevar a cabo el ejercicio, se les puede pedir a los estudiantes que decidan cuál de las tres cualidades: valor, fuerza de voluntad e iniciativa, queda a la cabeza.

Apéndice. Orden de los atributos, de acuerdo con los exitosos ejecutivos principales, en Inglaterra.

<i>Atributos</i>	<i>Fuente del Atributo en la Universal Estructura Interna de los Buenos Líderes</i>
Habilidad para tomar decisiones	Valor
Liderazgo	Universal Estructura Interna de los Buenos Líderes
Integridad	Altruismo; conducta correcta
Entusiasmo	Visión y conocimiento
Imaginación	Ideal/Visión y conocimiento de tarea
Disposición para trabajar duro	Fuerza de voluntad
Habilidad analítica	Conocimiento de la tarea y de sí mismo
Comprender a otros	Trato con la gente
Habilidad para reconocer oportunidades	Iniciativa
Habilidad para enfrentar situaciones desagradables	Valor
Habilidad para adaptarse rápidamente al cambio	Iniciativa y conocimiento de la tarea
Disposición para asumir riesgos	Valor
Carácter emprendedor	Iniciativa
Capacidad para hablar lúcidamente	Talento comunicativo en el trato con gente
Astucia	Conocimiento
Habilidad para administrar eficientemente	Conocimiento de la tarea/trato con la gente
Imparcialidad	Altruismo
Habilidad para perseverar	Fuerza de voluntad
Disposición para trabajar más horas	Fuerza de voluntad
Ambiciones	Ideal o Visión
Constancia	Fuerza de voluntad
Capacidad para escribir lúcidamente	Talento comunicativo en trato con la gente
Curiosidad	Iniciativa y conocimiento de la tarea
Destreza con los números	Conocimiento de la tarea
Capacidad para el pensamiento abstracto	Altruismo basado en la visión

5. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes.

Conocimiento del trabajo y de sí mismo

El conocimiento es un componente importante de la Universal Estructura Interna de los buenos líderes y tiene tres subdivisiones, como se muestra en la figura 3.1:

- Conocimiento del trabajo
- Conocimiento de sí mismo⁴⁶
- Capacidad de tratar con gente

La capacidad de tratar con gente incluye el conocimiento esencial acerca de la naturaleza humana. Incluye también todo el poder del resto de la estructura. Es esta fuerza combinada la que le da a un líder la facultad de tratar con la gente de manera tal, que entregue lo mejor de sí, cualesquiera sean las circunstancias. Esta capacidad la expondremos en el capítulo 6.

El valor real del conocimiento reside en lo que un líder aprenda gracias a su propio esfuerzo. La experiencia directa de un líder en su campo específico de trabajo no puede ser reemplazada por ningún otro artificio. No obstante, el aprender de la experiencia de otras personas ha sido el sello distintivo de todos los líderes prominentes. Aprender es un proceso de toda la vida y continuo. El hábito de la lectura es quizás el mayor de los factores individuales que contribuyen a una experiencia indirecta. “El gran valor de lo indirecto reside en la mayor variedad y expansión del conocimiento. La historia es una experiencia universal, no de algún otro, sino de muchos otros”.⁴⁷ Una encuesta en los Estados Unidos muestra que la mayoría de los ejecutivos jefes leen un promedio de diecinueve libros por año, incluyendo diez que no son de ficción. La biblioteca es una muy poderosa fuente para fortalecer el liderazgo.

⁴⁶ Quiere decir, conciencia de nuestras virtudes y flaquezas.

⁴⁷ Lindell, Hart, *Estrategia del Enfoque Indirecto*, Fabre & Fabre, Londres.

Conocimiento del trabajo

El conocimiento del campo de trabajo que haya elegido le da gran fuerza a un líder. “El conocimiento es poder” es una máxima bien conocida. En verdad, es un hecho el que “un grupo de personas a menudo puede ser dominado por una que ve con mayor claridad”.⁴⁸ Para lograr que se hagan las cosas también es necesario el conocimiento del sistema total dentro del campo de trabajo de uno y de los ambientes interno y externo de la organización.

Un líder se desarrollará mejor si su campo de trabajo concuerda con sus aptitudes y preferencias. Asumiendo que haya sido bien elegido, un líder debería ampliar su conocimiento y competencia técnica en su actividad. Es esencial mantener al día las nociones de uno, en este mundo de la tecnología, tan aceleradamente cambiante. Esto ayudará a un líder para que adquiera la flexibilidad requerida a fin de responder a los cambios y de tratar a la gente con la necesaria confianza.

Desde un primer momento, un líder debería cultivar la actitud de aprender de la experiencia y los conocimientos ajenos. “La sabiduría comienza en un punto en que se entiende que no hay nada de vergonzoso en la ignorancia.”⁴⁹ Una mente inquisitiva e imparcial, así como la aceptación de la crítica bien informada son fundamentales para el enriquecimiento y desarrollo del conocimiento.

La meta última en cuanto al conocimiento del campo de trabajo que haya elegido un líder, ha de ser el desarrollo de la intuición o lo que a veces se denomina el sexto sentido. Esto es algo similar al “ojo clínico” de un médico competente. La intuición ha sido definida como “el poder de la mente por medio del cual esta percibe de inmediato la verdad de las cosas, sin razonamiento o análisis”. Es el fruto de la experiencia y el resultado de años de estar aprendiendo cada aspecto del campo de actividad que uno haya elegido. El camino más fácil hacia la intuición consiste en poner en juego el sentido común para adquirir conocimientos. El sentido común es la habilidad que uno posea para dejar de lado las cosas triviales y llegar a lo medular de lo que realmente importa.

Uno de los campos de conocimiento más difíciles lo constituye el entender nuestra propia naturaleza, nuestras debilidades y nuestras fuerzas.

⁴⁸ Mariscal Sir John Hacket, *Profesión de las Armas*, Sidwick & Jackson, Londres, 1983.

⁴⁹ Tnte. Gral. Dr. M. L. Chibber, *op. cit.*

Conocimiento de uno mismo

Un buen líder debe entender su propio carácter. Esto es absolutamente vital. El liderazgo representa la interacción entre el que lidera y los liderados. Un buen líder deberá conocer y entender a ambas partes.

La tragedia humana es tal que cada uno de nosotros siente que es el epítome de la perfección y se niega a mirarse a sí mismo, como en un espejo.

En cada persona hay un núcleo sano y noble. Desafortunadamente, sin embargo, se va recubriendo con capas de egotismo, deseos, codicia, ira y envidia, que adquieren diferentes grosores. Envueltos profundamente por todas estas capas, nos negamos incluso a darnos cuenta de que podemos tener algunos defectos. Culpamos a otros por habernos “decepcionado”, “engañado”, etc. Veamos el bien conocido ejemplo de dos hermanos, para entender este punto.

Dos hermanos de una rica familia crecieron en la misma ciudad. Tenían una herencia común y fueron criados exactamente en los mismos ambientes. No obstante, para cuando habían terminado la secundaria, tenían naturalezas y temperamentos por completo diferentes, un día, el hermano cruzaba la sala de estar de la familia. Iba descalzo. Cerca de la mitad de la habitación, golpeó un pocillo metálico dejado por un niño. Como no lo había visto, el golpe fue fuerte y le causó mucho dolor. Comenzó a chillar y a gritar: “Sé que alguien puso deliberadamente el pocillo en mi camino para que me lastimara. Todos en esta casa están en mi contra. Me tienen envidia y quieren que me hiera. ¿Por qué tiene que ser tan malvada la gente?...” y siguió vociferando. Al oír el bullicio, llegó corriendo el hermano menor y chocó con el mismo pocillo, con mucha mayor fuerza que su hermano. Casi se fracturó el dedo grande del pie. Mas su reacción fue diferente. Todo lo que dijo fue: “Debo de estar ciego para chocar con un objeto de este tamaño. Debo ser más cuidadoso”.

En el ejemplo, el hermano mayor necesitaría una buena medida de reprogramación (hablando en lenguaje computacional) de su naturaleza, incluso para alcanzar un potencial mínimo para ser líder. El hermano menor, por otro lado, posee un saludable material para su desarrollo. Aquellos que entienden su propio carácter jamás se ven afligidos por dudas autocreadas que afecten adversamente su capacidad para tratar con otras personas.

El conocimiento de uno mismo implica también un paso adelante para entender a otros, algo esencial en la armoniosa relación interpersonal. Si este rasgo está ausente, pueden desarrollarse, en un grupo, bastantes conductas disimuladas como para demorar, oponerse e incluso sabotear la la-

bor. Un examen muy útil para entender nuestra actitud hacia los demás ha sido diseñado por el profesor William Schutz. El examen de Orientación Fundamental de la Conducta en la Relación Interpersonal (OFCRI) ayuda a entender la realidad subyacente de nuestro carácter, cuando se trate de tres áreas de la conducta interpersonal:

- Necesidad de ser sociable y esperar que otros lo sean también.
- Necesidad de controlar y esperar que otros nos controlen.
- Necesidad de amar y esperar el amor de otros.

Como regla general recordemos que ¡los pájaros de distinto plumaje se llevan bien entre sí! Por ejemplo, una persona que tiene por naturaleza el querer controlar a otros, se llevará bien con alguien en cuya naturaleza está el deseo de ser controlada. Por otro lado, es probable que surja el conflicto si está tratando con una persona que también desea controlar. Resulta útil hacerse este examen para entender la forma en que probablemente reaccionemos frente a otros. Tal cosa requiere la ayuda de un psicólogo que tenga experiencia en interpretar este test.

Sin embargo, si entendemos que el conocer nuestras propias fuerzas y debilidades es esencial para el autodesarrollo, habrá bastante tarea para nosotros mismos. Nuestra incapacidad de mirarnos con imparcialidad desapasionada, nos lleva “por la senda del autoengaño, de la autojustificación, que a menudo involucra la racionalización (mentiras racionales) frente a nosotros mismos y ante otros”.⁵⁰ En esta negociación nos lastimamos profundamente y luchamos a lo largo de la vida, culpando a otros.

El mejor método para conocernos a nosotros mismos es mirarnos en profundo silencio y hacernos preguntas acerca de nosotros. Invariablemente, nuestra conciencia nos dará las respuestas correctas. Si examinamos los motivos que están tras de nuestros pensamientos, palabras y acciones, comenzaremos a entendernos, una fórmula es la de plantear preguntas relacionadas con “la universal estructura interna de los buenos líderes”. Por ejemplo:

- ¿Son siempre puros mis pensamientos, palabras y acciones? ¿Hubo una ocasión reciente en que no fuera así?
- ¿Puedo ser considerado como un hombre con integridad: que actúe de acuerdo a lo que se espera de mí en mi posición?

⁵⁰ Covey, Stephen R., *op. cit.*

- ¿Soy honesto? ¿Hubo alguna ocasión reciente en que haya mentido, engañado o robado?
- ¿Soy leal? ¿O varía mi lealtad para acomodarse a mi propio interés?
- ¿Tengo fe en Dios? ¿O me acuerdo de El sólo cuando estoy en dificultades?
- ¿Mis motivos para decir y hacer cosas son en interés propio, o tengo un ideal superior al “yo”, “a mí” y “yo mismo”?
- ¿Tengo el valor de tomar decisiones sabiendo que pueden resultar erradas? ¿O trato de comprometer a mi superior en la toma de decisiones?
- ¿Tengo la paciencia y la persistencia necesarias como para dedicarme a una tarea hasta haberla completado exitosamente? ¿O me rindo cuando me enfrento a dificultades o por simple pereza?
- ¿Tomo iniciativas o me gusta seguir la corriente?
- ¿Poseo el conocimiento, el talento y la capacidad para alcanzar la excelencia en mi trabajo? ¿He puesto al día mis conocimientos?
- ¿Puedo tratar con las personas como para obtener una respuesta positiva de ellas y llevar a cabo lo que sea que haya de hacerse?
- ¿Conozco mis fuerzas y debilidades? ¿O pienso que soy perfecto, pero que la gente me envidia y no quiere cooperar conmigo?

Se han desarrollado muchos otros instrumentos para permitirnos evaluar nuestro propio potencial. Incluimos aquí, dos de ellos, en forma de ejercicios simples.

Al realizar la autoevaluación encontramos que algunas de las palabras comunes significan diferentes cosas para diferentes personas. Por lo tanto, es útil definir claramente algunas de ellas:

- Pureza: Cuando no existen segundas intenciones, falta de sinceridad o hipocresía en nuestro pensamiento, palabra y acción.
- Integridad: Franqueza, corrección, honestidad. Es lo más cercano a “dharma” en sánscrito, que significa conducta correcta.
- Lealtad: Veraz, fiel al deber, al amor o a las obligaciones; lealtad para con el gobierno o el país.
- Honestidad: Ser recto y justo en el lenguaje y los actos; no mentir, engañar o robar.
- Holístico (proveniente de Holismo): Dícese de la tendencia, en la naturaleza, a formar totalidades que son más que la suma o los puntos en un agrupamiento ordenado.

Lista de verificación de cualidades de liderazgo

Este es un ejercicio para ayudarnos a determinar si poseemos la aptitud rudimentaria para el liderazgo. El valor de este ejercicio dependerá de la honestidad e imparcialidad con las cuales nos juzguemos. Tiene tres partes. La Parte I trata de las cinco características clave que se requieren en el campo de actividad por el que uno se interese o con el que esté comprometido. La Parte II representa una autoevaluación en cuanto a si uno es un introvertido. La Parte III tratará de otras cualidades que indican nuestro potencial básico para el liderazgo. En esta última, mientras mayor sea la proporción de “sí”, mayor será el potencial.

Ejercicio de autoevaluación

Este ejercicio consta de dos partes. La Parte I nos brinda oportunidad de juzgarnos y de comparar nuestra autoimagen con el modelo que preferiríamos ser. También nos da oportunidad para obtener el juicio de otra persona en quien confiemos y sintamos que nos dará información honesta y objetiva. La Parte II nos brinda ocasión de determinar dónde estamos en cuanto a ser eficientes o ineficientes como líderes. Se entregan instrucciones detalladas sobre la forma de responder a las preguntas del ejercicio. La utilidad de este dependerá de la honestidad y la imparcialidad con que nos juzguemos. Cuando le pidamos a un amigo que nos dé una apreciación, deberemos poner cuidado en un aspecto. Nuestro amigo deberá calificarnos sin ver nuestra evaluación. Similarmente, deberemos calificarnos sin ver la apreciación de nuestro amigo. Sólo entonces tendremos un cuadro objetivo.

Lista de verificación⁵¹

¿Tiene algún potencial básico para liderazgo?

PARTE I

Enumere las cinco cualidades clave que se esperan en el campo de trabajo que a usted le interesa. Luego califíquese:

	Bueno	Promedio	Débil
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

PARTE II

Marque un círculo en torno al número en el que se ubicaría sobre esta escala.

Muy introvertido

Muy extrovertido

5	4	3	2	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Los líderes tienden a ser ligeramente más extrovertidos que introvertidos en esta escala; son una mezcla de ambos.

PARTE III

	Si	No
¿Ha demostrado ser una persona responsable?		
¿Le gusta tanto la responsabilidad como las recompensas del liderazgo?		

⁵¹ Adair, John, *op. cit.*

¿Es lo bastante autosuficiente como para resistir la crítica, la indiferencia o la impopularidad de parte de otros y para trabajar eficientemente con otros sin supervisión constante?		
¿Es una persona activa y participativa socialmente?		
¿Puede controlar sus emociones y estados de ánimo o ellos lo controlan? ¿Tiene alguna evidencia para suponer que otros piensan que es, en esencia, una persona cálida?		
¿Puede indicar instancias, durante los tres últimos meses, en que haya sido deliberadamente deshonesto o menos que franco con gente con la que está asociado?		
¿Se distingue por su entusiasmo en el trabajo?		
¿Ha empleado alguien la palabra integridad con relación a usted?		

Ejercicio de autoevaluación⁵²

Este ejercicio le brinda la oportunidad de evaluarse y comparar su autoimagen con la forma en que preferiría ser. También proporciona la oportunidad de obtener una calificación por parte de otra persona en la que confíe.

Paso 1

Complete el formulario de autoapreciaciones. Está diseñado para ayudarlo a describir sus reales y preferidas maneras de reaccionar, de relacionarse con otros y de liderar. Para cada una de las cualidades enumeradas marque el número de la escala que mejor describa su conducta real, en la columna de la izquierda. Luego anote el número que mejor describa la forma en que preferiría actuar, en la columna de la derecha.

Paso 2

Verifique los tres puntos en cada lista en que haya mostrado las mayores discrepancias entre los rangos reales y los preferidos. Si el grado de preferencia fuera más alto que el real, márkelo con un signo “+” (más). Si el grado real fuera más alto, marque un signo “-” (menos). Rodee con un círculo aquellas marcas que sienta que, de inmediato, puede y quiere mejorar.

⁵² D’Souza, Anthony, *Liderazgo*, BYB Haggai Institute, Bandra, Bombay.

Paso 3

Compare sus propias percepciones con las que anote alguien en quien confíe y de quien tenga la certidumbre de que está dispuesto a darle una calificación genuina y franca.

Autoevaluación		Evaluación de otros
real	preferida	

1) Forma de reaccionar*Tendencia a descubrir oportunidades*

Contenido de esperar	1:2:3:4:5:6:7	Siempre buscando			
----------------------	---------------	------------------	--	--	--

Amplitud de enfoque

Enfoque intenso, estrecho, en problemas dados	1:2:3:4:5:6:7	Amplia búsqueda de soluciones, en problemas dados			
-----------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------	--	--	--

Rapidez de decisión

Difiero el juicio tanto como sea posible	1:2:3:4:5:6:7	Decido tan pronto como sea posible			
------------------------------------------	---------------	------------------------------------	--	--	--

Intuitivo versus objetivo

Me fío sólo de corazonadas	1:2:3:4:5:6:7	Me fío sólo de hechos			
----------------------------	---------------	-----------------------	--	--	--

Impulsividad

Pienso antes de hablar	1:2:3:4:5:6:7	Hablo antes de pensar			
------------------------	---------------	-----------------------	--	--	--

Solución de problemas

Siempre resuelvo problemas por mí mismo	1:2:3:4:5:6:7	Aprendo exclusivamente de otros			
-----------------------------------------	---------------	---------------------------------	--	--	--

Perseverancia

Renuncio muy rápidamente ante problemas difíciles	1:2:3:4:5:6:7	Nunca me doy por vencido			
---------------------------------------------------	---------------	--------------------------	--	--	--

Identificación de uno con un problema

Nunca me veo como parte del problema	1:2:3:4:5:6:7	Siempre me veo como parte del problema			
--------------------------------------	---------------	----------------------------------------	--	--	--

Enfoque interno-externo

Controlado por completo por mi medio ambiente	1:2:3:4:5:6:7	Controlado por completo por mis pensamientos internos			
-----------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------	--	--	--

Entiendo por qué hago lo que hago

Ningún entendimiento	1:2:3:4:5:6:7	Completo entendimiento			
----------------------	---------------	------------------------	--	--	--

Reacciones ante el éxito-fracaso

Estimulado más por reprobación, fracaso; resultado negativo	1:2:3:4:5:6:7	Estimulado más por elogio, éxito; resultado positivo			
-------------------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------------	--	--	--

2) Forma de relacionarse con otros*Habilidad para escuchar a otro con comprensión*

Desatento/ no receptivo	1:2:3:4:5:6:7	Observador / sensible			
----------------------------	---------------	--------------------------	--	--	--

Disposición para compartir sentimientos (emociones) con otros

Totalmente mal dispuesto	1:2:3:4:5:6:7	Completa- mente dispuesto			
-----------------------------	---------------	------------------------------	--	--	--

Percepción de los sentimientos (emociones) de otros

No me percató en absoluto	1:2:3:4:5:6:7	Sensible/empá- tico, impresio- nable			
------------------------------	---------------	--------------------------------------------	--	--	--

Tolerancia a conflictos y antagonismos

No tolerante	1:2:3:4:5:6:7	Tolerante			
--------------	---------------	-----------	--	--	--

Ser cálido y amistoso para con otros

Frío / reservado	1:2:3:4:5:6:7	Cálido / Comunicativo			
---------------------	---------------	--------------------------	--	--	--

Aceptación de afecto y calidez de otros

Sensación incómoda	1:2:3:4:5:6:7	Muy cómodo			
-----------------------	---------------	------------	--	--	--

Reacción ante comentarios acerca de mi conducta

Rechazo / Resentimiento / Defensiva	1:2:3:4:5:6:7	Aceptación y enriquecí- miento			
-------------------------------------------	---------------	--------------------------------------	--	--	--

Disposición a confiar en otros

Muy receloso / desconfiado	1:2:3:4:5:6:7	Muy confiado			
-------------------------------	---------------	--------------	--	--	--

Habilidad para influir en otros

Totalmente incapaz	1:2:3:4:5:6:7	Completamente capaz			
--------------------	---------------	---------------------	--	--	--

Relación con pares

Muy competitiva	1:2:3:4:5:6:7	Muy solidaria			
-----------------	---------------	---------------	--	--	--

3) Forma de liderar*Asumir riesgos ante incertidumbre*

Extremadamente cauteloso	1:2:3:4:5:6:7	Extremadamente arriesgado			
--------------------------	---------------	---------------------------	--	--	--

Delegación

Prefiero dejar que otros resuelvan los problemas	1:2:3:4:5:6:7	Prefiero resolver los problemas por mí mismo			
--------------------------------------------------	---------------	----------------------------------------------	--	--	--

Preocupación por bienestar de subordinados

Ninguna preocupación en absoluto	1:2:3:4:5:6:7	Total preocupación			
----------------------------------	---------------	--------------------	--	--	--

Relaciones con autoridades superiores

Siempre dependo de autoridades superiores	1:2:3:4:5:6:7	Siempre dependo de mí mismo y en mí			
-------------------------------------------	---------------	-------------------------------------	--	--	--

Perspectiva de tiempo

Maximizador del corto plazo	1:2:3:4:5:6:7	Siempre considero visión a largo plazo			
-----------------------------	---------------	----------------------------------------	--	--	--

Decisiones individuales o de grupo

Prefiero decisiones individuales	1:2:3:4:5:6:7	Prefiero decisiones de grupo			
----------------------------------	---------------	------------------------------	--	--	--

Político versus participativo

Confío en alianzas políticas, tratos, simulaciones	1:2:3:4:5:6:7	Confío en comunicación abierta, compromiso, confianza			
----------------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------	--	--	--

Uso de autoridad para que se haga el trabajo

Confío en mi posición y poder conocimiento	1:2:3:4:5:6:7	Confío en la persuasión y/o habilidad y personal			
--------------------------------------------	---------------	--------------------------------------------------	--	--	--

Preocupaciones por el trabajo versus relaciones humanas

Exclusivamente preocupado de que se haga el trabajo	1:2:3:4:5:6:7	Especialmente preocupado de mantener buenas relaciones			
-----------------------------------------------------	---------------	--------------------------------------------------------	--	--	--

Ejercicio de eficiencia personal para el liderazgo

Los individuos activos y eficientes exhiben un conjunto de características bastante comunes. Del mismo modo, hay otros que revelan de continuo, un conjunto de características regularmente asociadas con ser menos activo o eficiente. Este ejercicio está diseñado para ayudarle a ver dónde se ubica.

A la izquierda de la escala se encuentran las características de las personas inactivas e ineficientes; a la derecha, las de las activas y eficientes. Marque en la escala el nivel en el cual crea que está ubicado.

Puede hacer este ejercicio en forma individual y luego conseguir una apreciación honesta de algún colega en quien confíe. Si el ejercicio se lleva a cabo en un pequeño grupo de su elección, compartan las apreciaciones

que se hayan hecho recíprocamente, dando razones o explicaciones sobre los puntajes, acompañados de ejemplos concretos sobre el estilo de ser o de conducirse.

1	Usualmente soy pasivo y carezco de energía y vitalidad	1.2.3.4.5.6.7	Usualmente soy activo y poseo un alto nivel de energía
2	Evito llevar las experiencias a extremos	1.2.3.4.5.6.7	Continuamente trato de llegar a extremos
3	Evito los desafíos y prefiero no molestarme	1.2.3.4.5.6.7	Busco los desafíos
4	Soy mayormente influido por las opiniones de otros	1.2.3.4.5.6.7	Tengo claros mis valores y prioridades personales
5	Me fijo criterios bajos	1.2.3.4.5.6.7	Me fijo elevados criterios personales
6	Hago mal uso del tiempo y de la energía	1.2.3.4.5.6.7	Hago uso del tiempo y de la energía en cuanto recursos valiosos
7	Evito el autoconocimiento y la intuición	1.2.3.4.5.6.7	Continuamente busco la intuición el autoconocimiento y dentro de mí
8	Evito la retroinformación	1.2.3.4.5.6.7	Busco la retroinformación
9	Opto por la salida, cuando cosas se ponen difíciles	1.2.3.4.5.6.7	Siempre considero que las cosas son difíciles
10	Generalmente estoy descontento con los demás	1.2.3.4.5.6.7	Generalmente me llevo bien con los demás
11	Nunca muestro preocupación por los demás	1.2.3.4.5.6.7	Siempre muestro preocupación por los demás
12	Siempre estoy tenso	1.2.3.4.5.6.7	Siempre estoy relajado y calmado
13	Tiendo a manipular a los demás	1.2.3.4.5.6.7	Soy siempre franco y honesto
14	Básicamente soy infeliz con mi vida	1.2.3.4.5.6.7	Básicamente soy feliz con mi vida

Los conjuntos de características anteriores (a la izquierda y a la derecha) se convierten, colocados uno al lado del otro, en tajantes alternativas. En realidad, representan elecciones que debemos hacer respecto de nosotros mismos, nuestro enfoque de la vida y nuestro enfoque del trabajo. Son pocas las personas que muestran ya sea un punto de vista extremadamente activo o extremadamente pasivo, frente a la vida. La mayoría se queda en algún término medio de la escala. El crecimiento y el desarrollo personal resultan del alejarse de lo pasivo y acercarse a lo activo. Las personas activas y eficientes tienden a considerar la vida como una aventura, disfrutan de la variedad y siempre parecen terminar enriquecidas. Las personas inactivas e ineficientes, por otro lado, parecen estar siempre en un estado de inadecuado ajuste a la naturaleza insatisfactoria de las cosas. Además, las personas activas resultan ser líderes mejores y dinámicos.

Advertencia a los maestros

Durante este siglo, se ha producido una explosión de conocimientos y los sistemas educativos de todo el mundo se concentran en impartir con mayor habilidad estas capacidades. Por consiguiente, ante la discusión acerca de la importancia relativa de conocimiento y carácter, muchos individuos plantean interrogantes y le adjudican un valor de solamente diez por ciento dentro de la capacidad total de un líder, al conocimiento. Piensan que habría de ser mayor. Por cierto que puede cuestionarse la asignación de un porcentaje tan preciso, mas la verdad es que ante decisiones difíciles, estas se toman sólo gracias a la fortaleza del carácter y por ello este juega un papel tan dominante, dentro de las capacidades de un líder. La verdadera prueba para un líder se presenta cuando un curso elegido de acción debe ser implementado haciéndole frente a dificultades, descorazonamiento, críticas, adversidades y fracasos humanos. En medio de tales situaciones, es el carácter lo que ayuda al líder a mantener el rumbo.

Los ejercicios en cuanto al autoconocimiento son útiles en función de indicadores. Al final de estos ejercicios, es necesario que el maestro le dedique un tiempo a cada estudiante, por separado, para identificar con precisión sus principales fortalezas y debilidades. Este es el más difícil de los papeles que debe desempeñar un maestro y requiere gran paciencia, privacidad y amor. El conocimiento de sí mismo representa el primer peldaño para el propio perfeccionamiento y, por ende, habrá de ser manejado de modo tal que se pueda desarrollar un programa de acción como el que se presenta en el caso estudiado en el capítulo 7.

6. “Ser”. La universal estructura interna de los buenos líderes.

El trato con la gente

Tratar apropiadamente a la gente representa el punto crucial de todo el proceso de liderazgo. Su efectividad dependerá de la fuerza y el equilibrio de la Universal Estructura Interna del Líder. Es esencial que este hecho se realice plenamente. Su diagrama se representa en la figura 6.1.

La meta de un líder habría de ser la de fortalecer su estructura interna hasta un punto tal en que pueda hacer surgir lo mejor de su gente “tanto en la victoria como en la derrota”. Antes de exponer cómo vigorizar la estructura, resulta apropiado que examinemos algunas facetas de la capacidad para tratar con la gente. Veremos lo siguiente en este capítulo:

- El trato con gente en diferentes niveles.
- La naturaleza humana.
- “Mahamantra” (la fórmula suprema) para tratar con la gente.
- Importancia de la comunicación.
- Estilo de liderazgo.
- Liderazgo en un contexto global.
- Sugerencias prácticas para tratar con la gente.

El trato con gente, en diferentes niveles

El Instituto de Investigaciones Stanford ha cuantificado que la importancia de entender a la gente y tratar armoniosamente con ella representa un ochenta y ocho por ciento de la estrategia administrativa eficiente. La eficiencia administrativa corresponde a liderazgo, en la terminología de administración. Conviene recordar que esta verdad es aplicable a todos los niveles de liderazgo: Subalterno, Medio y Superior. El “Modelo Katz”⁵³ en la figura 6.2, describe las habilidades relevantes para la administración en distintos niveles. Aunque se han introducido cambios de menor impor-

⁵³ Katz, Robert L., *Habilidad de un Administrador Eficiente*, Harvard Business Review, enero-febrero, 1955.

Figura 6.1. Habilidad para tratar con la gente. El rol de la universal estructura interna de los buenos líderes.

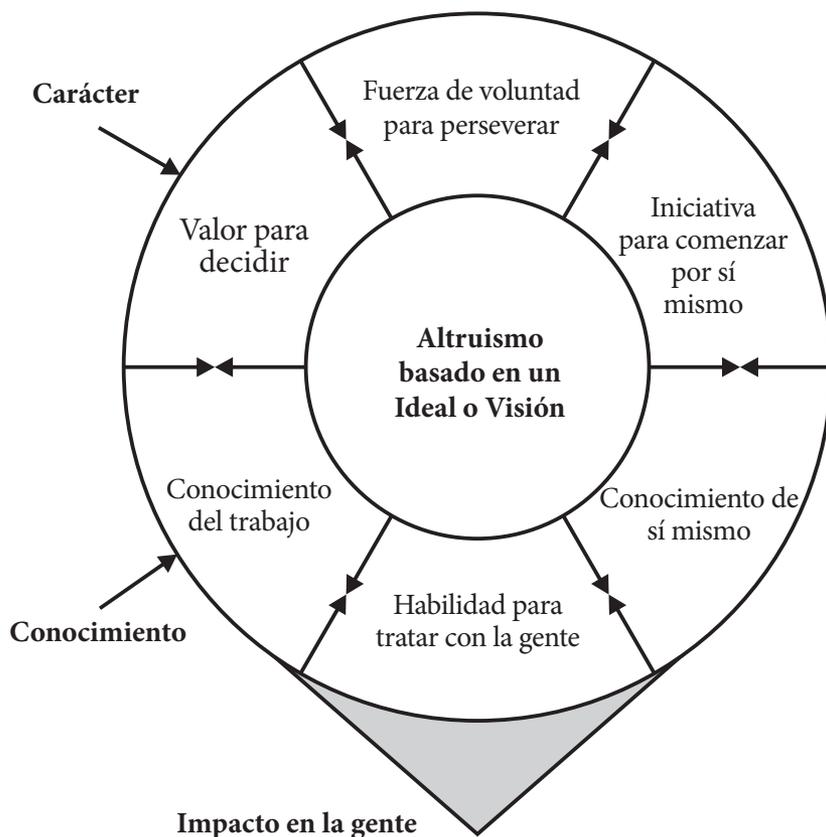


Figura 6.2. Los talentos de los ejecutivos eficientes “modelo de katz”

Ejecutivos Superiores	Talento para	Talento Conceptual
Ejecutivos Medios	Talento Técnico	Relaciones
Ejecutivos Subalternos		Humanas

tancia en el cuadro original, muestra claramente que la habilidad de las Relaciones Humanas sigue siendo el componente mayor en todo nivel de administración.

En cualquier organización, un líder tendrá que manejar a las personas en las tres diferentes direcciones siguientes:

- La primera —hacia abajo— su propio equipo, al que deberá conformar como un grupo eficiente y cohesionado, motivado para alcanzar las metas de la organización.
- La segunda es lateral, lo cual comprende ganarse el apoyo y la colaboración de colegas sobre los cuales el líder no tiene control, pero que mantienen una importante relación funcional con el grupo u organización dirigida por él.
- La tercera se refiere a las relaciones resueltas, constructivas y armoniosas con la autoridad superior bajo la cual funciona el líder: el jefe.

La naturaleza humana

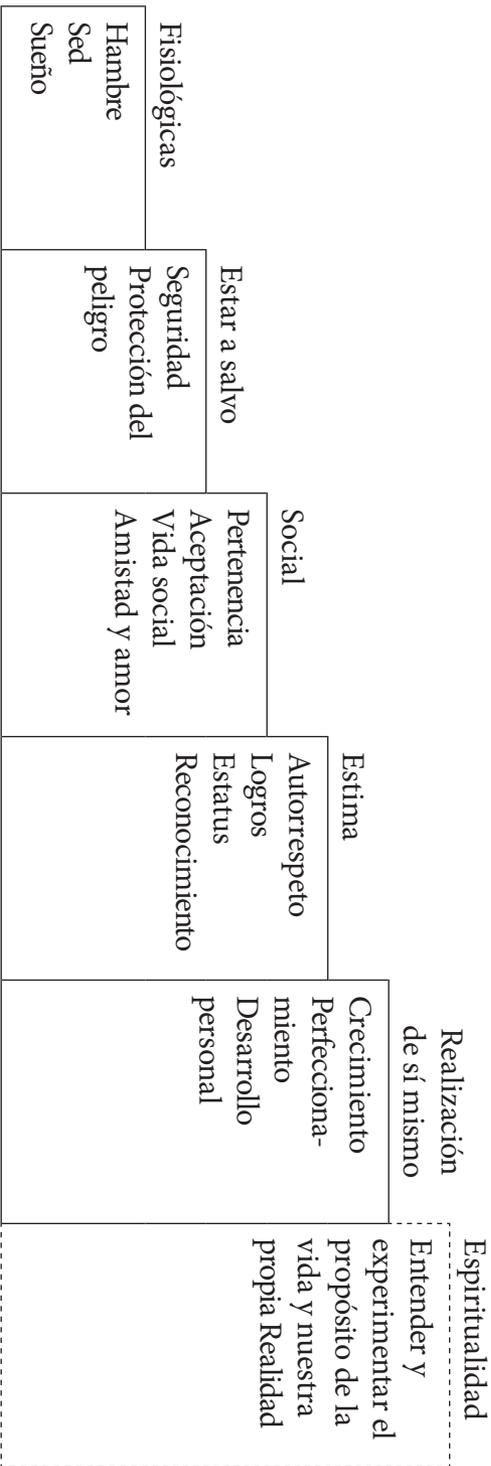
Para tratar eficientemente con las personas le es de utilidad a un líder entender la naturaleza humana. Acerca de ella existe un sinnúmero de teorías. Para desarrollar el potencial de liderazgo resulta útil enfocar nuestra atención sobre dos conceptos que poseen un valor duradero y práctico para los líderes.

Las recientes investigaciones sugieren que el “tú y el yo nos motivan en gran medida, al responder a necesidades internas”. En este contexto, es útil el concepto de Maslow acerca de la jerarquía de necesidades. Sugiere que las necesidades individuales se ordenan como lo muestra la figura 6.3: las fuertes en la base y las más débiles, pero motivadoras, arriba. En años posteriores, Maslow enfocó también las necesidades espirituales que han constituido el fundamento de la cultura, el carácter distintivo y la civilización de la India, por seis mil años: estas necesidades motivan al hombre hacia actos de gran dedicación, sacrificio de sí mismo y servicio a elevados ideales y causas.

El segundo concepto es la experiencia india en cuanto a que la naturaleza de cada individuo es una mezcla de los tres “gunas” (características) siguientes:

- Tamas: la calidad de lentitud, pereza e inercia
- Rajas: el aspecto activo y apasionado de la naturaleza

Fig. 6.3. La jerarquía de necesidades de Maslow



- Sátvico: el aspecto puro y ético de la naturaleza, que aspira a la armonía y al equilibrio

Desear beneficios y los frutos de la acción son un signo de Rajas; renunciar a la acción puesto que no se puede obtener beneficio alguno, es Tamas. El entregarse a la acción, sabiendo que se obtendrán resultados, mas sin apegarse o preocuparse por ello, es Satva. La civilización y cultura indias han sobrevivido, debido al elevado valor que, en nuestra sociedad, se le concede al liderazgo Sátvico. Los líderes Sátvicos siempre han ejercido gran influencia en las mentes y las acciones de los indios: el más reciente ejemplo de ello fue Mahatma Gandhi.

Fórmula superior para tratar con la gente

Hay una frase muy simple para guiar a los líderes en el trato con la gente. No obstante, en su importancia, es tan potente que ha logrado que se la considere en la posición de una fórmula superior (mahamantra). Ella es:

“Un buen líder conoce a su gente mejor de lo que cada madre conoce a su hijo, y se preocupa aún más que ellas.”

Nadie conoce mejor la naturaleza de un grupo de personas, de lo que una madre conoce a sus hijos. Ella tiene un sentir intuitivo, pleno, de sus necesidades. Conoce sus debilidades y fortalezas. Su máxima y a menudo única preocupación es la de criarlos como para que se conviertan en aportes para la familia, la comunidad, el país y el mundo. Mientras más clara y alta sea la visión de una madre, más elevado será su esfuerzo por educar a sus hijos hacia la excelencia. Con el conocimiento íntimo de la totalidad de sus personalidades, ella sabe quién hará lo correcto, simplemente siguiendo su ejemplo; quién necesitará una palmada de advertencia o, tal vez, una serena charla, y quién, de vez en cuando, requerirá de un golpecito con la vara. La vara la usa con amor, para corregir errores y malos hábitos. El factor más destacado que hace dóciles a los niños ante la mano-guía de la madre, es el hecho de que ella se preocupa y que los hijos confían, implícitamente, en ella.

Ese mismo ha de ser el enfoque de un líder eficaz, para con su gente. Si se convencen de que es una persona que los conoce bien y a la que realmente le importan, harán cualquier cosa por él. No obstante, se requiere un gran esfuerzo para llegar a conocer a las personas, y conocerlas mejor que sus propias madres; un esfuerzo en términos de tiempo, de atención y de interés genuino por ellas. (Al final de este capítulo encontrarán un ejer-

cicio de autoevaluación sobre el conocimiento de las personas con quienes trabaja. El propósito del ejercicio es el de hacerles comprender la necesidad que hay de dedicarle tiempo y esfuerzo al conocimiento de la gente.)

Cabe entender claramente la diferencia entre “ser indulgente” y “preocuparse”. La indulgencia significa una gratificación excesiva: el dar cosas materiales como dinero, comodidades, etc. La indulgencia, de manera general, malcría a los receptores. A su vez, el preocuparse, es un asunto de actitud: es una cualidad basada en amor desinteresado. Por consiguiente, preocuparse es un asunto del corazón y no tiene relación alguna con recursos materiales, uno de los talentos que a menudo ayuda a un líder a conocer y preocuparse por su gente, es el de la comunicación.

Importancia de la comunicación

La capacidad para conocer a la gente es el punto de partida para tratar con ella; el talento de la comunicación juega un papel importante en esto. En los programas educativos se encuentran cursos detallados sobre comunicación. Estos le ayudan a un líder A DECIR lo que quiere que se haga. Sin embargo, requieren discutirse algunos rasgos esenciales de este talento relacionado con el conocer y tratar a la gente.

La mayor parte de las relaciones tensas y quebradas tiene su origen en la ruptura mutua de la comunicación entre los individuos de una familia, un grupo, una comunidad, de países e incluso de la comunidad de naciones. Uno comienza por ver únicamente el lado más feo de los demás y esto lleva a la alienación. La capacidad de comunicarse, por otra parte, pone a las relaciones humanas sobre un terreno plano al eliminar las percepciones equivocadas y los malentendidos. Esta habilidad tiene dos aspectos:

- el talento de la expresión, y
- el talento de escuchar.

El talento de la expresión no significa, simplemente, la locuacidad o el ingenio con las palabras. Para un líder, el talento de la expresión constituye un vehículo para generar confianza. La expresión verbal representa únicamente un treinta por ciento de este talento, en tanto que el setenta por ciento restante es representado por el lenguaje corporal: la expresión en los ojos, la convicción en el tono de la voz, la sinceridad de la postura y, en general, las vibraciones que comunica una persona. El lenguaje corporal comunica el ser total de un líder y su eficacia dependerá por entero de

la fuerza y el equilibrio de la “Universal Estructura Interna de los Buenos Líderes”. En una expresión genuina no puede haber vanidad. La espontaneidad, la franqueza y la sinceridad son mucho más efectivas que el mero dominio del lenguaje.

El talento de prestar oídos significa comprender y conocer a la otra persona. Se ha descubierto que esta parte del talento de la comunicación es aún más importante, pero lamentablemente, prevalece menos. “Observa tu porcentaje en cuanto a escuchar/hablar: aprende a ser un buen oyente”,⁵⁴ constituye un sano consejo. Escuchar con los oídos y observar el lenguaje corporal con los ojos. Hasta la naturaleza proporciona un modelo en cuanto al porcentaje de oír-hablar. ¡Le ha dado a la persona dos orejas y una sola boca!

El escuchar tiene tres ingredientes. El primero, por supuesto, es el proceso físico de oír lo que la otra persona está diciendo: esto involucra la atención. Comprender lo que la persona está diciendo representa el segundo ingrediente y existe completa atención. El mirar por la ventana o manipular el papeleo de rutina mientras se está escuchando, son signos de falta de atención. Recordar lo que se ha escuchado es el tercer ingrediente de esta capacidad y, obviamente, se produce sólo si un líder oye y comprende lo que se dice. La habilidad para prestar oídos atentamente y con simpatía, cuando un líder muestra signos de calidez, hace que la otra persona sienta que es un individuo y no, meramente, “algo”: una parte sin rostro, de la máquina. Ayuda a generar confianza en el equipo. Por sobre todo, “escuchar el lenguaje corporal con los ojos” le brinda a un líder la oportunidad para conocer realmente a su gente y sus características.

Recordar nombres constituye una parte importante del talento de la comunicación. No existe música más dulce a los oídos de una persona que escuchar su nombre, especialmente cuando el jefe se dirige a ella.

La experiencia muestra que una comunicación eficaz significa:

50 por ciento escuchar
25 por ciento hablar
15 por ciento leer
10 por ciento escribir

⁵⁴ Adair, John, *op. cit*

Estilos de liderazgo

La declaración de que “un buen líder varía su estilo entre lo autoritario y lo participativo (de lo autocrático a lo democrático, si lo prefieren) dependiendo de la tarea, las situaciones de cambio que encuentre y la composición del grupo que lidera”, es sólida. Resume de manera bastante concisa la forma en que ha de desempeñarse un buen líder. Aun así, no existe ningún líder eficaz que haya adoptado conscientemente un estilo. Es algo que proviene —y debe provenir, por cierto— naturalmente, de adentro. Constituye la expresión del hombre y de la fuerza y equilibrio de su “universal Estructura Interna”. Cualquiera que trate de proyectarse como lo que no es, está destinado a sufrir una derrota. Es mejor “ser uno mismo” que tratar de copiar un estilo.

Conceptualmente, los cambios de estilo que se extienden entre ambos extremos han sido bien descriptos en el modelo que desarrollaron R. Tannenbaum y W. Smidt y que se muestra en la figura 6.4. Cabe considerarlo únicamente como una ilustración para mostrar las opciones disponibles. En la práctica, cualquier cambio en el estilo será sólo una variación intuitiva en la mezcla de ejemplo personal, persuasión y compulsión.

El ejemplo personal es el más potente de los factores en la técnica de inspirar a la gente para hacer lo que se espera que haga. Si un líder puede trabajar de 12 a 14 horas por día, el mensaje será recibido. Resulta contagioso el ejemplo personal en cuanto a puntualidad, integridad, honestidad, frugalidad, valor, persistencia, iniciativa y amor desinteresado hacia

Figura 6.4. Estilos de liderazgo

Uso de Autoridad por el Líder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder toma decisión y la anuncia 2. Líder hace aceptar decisión 3. Líder presenta ideas e invita a plantear preguntas 4. Líder presenta decisiones tentativas, sujetas a cambio 5. Líder presenta el problema, recibe sugerencias y toma decisión
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Líder define límites, pide a los grupos que tomen decisiones 7. Líder permite a los , subordinados funcionar dentro de límites fijados por el superior
Área de Libertad de los Subordinados	

la gente o lo que sea. El secreto para liderar a los demás reside en HACER uno mismo lo que predica.

Hay personas y hay momentos en que se necesita persuasión para motivar, para que se haga lo que haya que hacer. Cuando entienden las circunstancias, las personas ciertamente se ponen a la altura de ellas y llevan a cabo hasta los trabajos más molestos. La persuasión a largo plazo reside en la cultura organizativa (espíritu de equipo) gracias a la cual las personas muestran orgullo por hacer cualquier cosa, para defender el honor y el buen nombre de la organización.

La compulsión por el procedimiento de castigar a los pocos individuos indolentes, flojos o resentidos que no llevan a cabo su cuota de trabajo, es necesaria también para mantener la disciplina. También lo es dejar que las personas sepan, sin ambigüedades, que el líder es imparcial y justo, pero no tolerante frente a los incompetentes, los deshonestos y los chismosos. La inhabilidad para emprender las acciones apropiadas, a menudo se racionaliza mediante argumentos como: presiones desde arriba, temor a los litigios, agitación sindical y otros por el estilo. Hasta cierto punto, lo último también se debe a la carencia de valor moral como para actuar.

Liderazgo en un contexto global

En las décadas futuras, el género humano comenzará a avanzar rápidamente hacia su meta final:

“Unidad del Hombre, Economía Global y Ciudadanía Terrestre”.

Los extendidos conflictos étnicos y religiosos que vemos en el mundo representan la última trinchera de resistencia a un nuevo orden mundial. Hasta las grandes catástrofes predichas para el siglo XXI: “explosión demográfica, turbulencias de la nivelación económica y desastres ecológicos”,⁵⁵ no harán sino acelerar la marcha del género humano.

En el universo, el planeta Tierra es “como un gran edificio dividido en habitaciones por medio de murallas. Una de estas habitaciones está etiquetada como América, otra como India y otra más como China, etc. Se eliminan los muros y nos encontramos todos en un inmenso salón. Con amor y capacidad de adaptación, podemos todos aprender a vivir feliz-

⁵⁵ Kennedy, Paul, *Preparándose para el Siglo XXI*, 1992.

mente juntos”.⁵⁶ La cultura de base de todos nosotros es la misma: “el ser humanos”.⁵⁷ Por ende, es importante que los líderes del mañana se preparen para estar en armonía con esta gran transición.

Hace más de 2.000 años, en una escala menor, la India pasaba por una experiencia similar. Se había transformado en un crisol para diferentes credos y grupos étnicos que habían migrado, a lo largo de los siglos, hacia esta tierra de abundancia y prosperidad. Cualquier proceso de esta clase lleva al conflicto en sí. No obstante, también se dispone del remedio: el remedio está en el corazón de la gente.

Los líderes del mañana harían bien en entender la herencia espiritual del hombre. Si leyéramos libros como *La Filosofía Perenne* de Aldous Huxley o *Encarnación del Amor* de Peggy Mason y Ron Laing, entenderíamos la base para la unidad del hombre... aún más, la unidad del universo. Libros como estos amplían nuestra visión hasta los lejanos horizontes que somos capaces de percibir. Los líderes, entonces, podrían ser capaces de elevarse por encima de sus orígenes nacionales, étnicos o religiosos. Mediante la convicción y la acción, podrían ser capaces de proyectarse como ciudadanos del mundo, como por ejemplo, el ex Presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter, el ex Canciller de Alemania Willy Brandt o bien Mahatma Gandhi, en la India.

En la India antigua, reinaba sobre la mayor parte del país el emperador Ashoka. En ese entonces fue cuando esas tierras eran un crisol de mezcla de culturas, similar a lo que los Estados Unidos son hoy en día. Ashoka hizo que se grabara en rocas, en todas partes de la India, el siguiente edicto:

“Todas las sectas merecen reverencia por una u otra razón. Actuando de esta manera, el hombre exalta su propia secta y, al mismo tiempo, les presta servicio a las sectas de otros pueblos.”⁵⁸

Sólo los líderes con una visión de unidad en la diversidad serán capaces de despertar el respeto de los hombres en “la aldea global” del mañana. Para vivenciar que una visión y actitud así pueden ser trasladadas a la vida diaria, uno debiera visitar un lugar llamado “Prashanti Nilayam”, en la India, la residencia de Sri Sathya Sai Baba. Miles de personas provenientes

⁵⁶ Sathya Sai Baba, discursos en Kodaikanal, India, abril de 1993.

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ Nehru, Jawaharlal, *El Descubrimiento de la India*.

de todos los rincones del mundo llegan multitudinariamente allá, para experimentar esta unidad.

Sugerencias prácticas para tratar con la gente

La parte operativa de la capacidad de Liderazgo reside en la habilidad para tratar con la gente, de manera que entregue lo mejor de sí para una causa, organización y la tarea que se tenga entre manos. Esta capacidad necesita de la fuerza y el equilibrio del SER, en un líder: su Universal Estructura Interna de Liderazgo Eficiente. El reforzar esta estructura está al alcance de todo aquel que se entregue, con *sinceridad* y *fuerza de voluntad*, a esta estimulante empresa, hasta que se produzca la transformación. Incluso mientras uno esté realizando un esfuerzo para perfeccionar la fuente del liderazgo, serán de valor para cualquiera que desea ser más eficaz, algunas sugerencias prácticas respecto del trato con gente.

La mayor parte de las sugerencias que se expondrán se basan en la experiencia práctica de líderes de distinta condición. Se refieren a tratar con personas que trabajen para un líder, sus colegas y su jefe. (Un buen líder no mirará nunca a las personas que trabajan para él como si fueran subordinados: las considera miembros de su equipo. La virtud dominante en la técnica de tratar con la gente es un amor desinteresado, como el de una madre afectuosa; incluso cuando ella use una varilla, su motivación será correctiva y no punitiva.

Tratando con personas que trabajan para un líder

Autocontrol

Ningún capitán de equipo puede abrigar la esperanza de controlar e inspirar a su gente, sin que haya aprendido a controlarse y disciplinarse él mismo. Esta es una tarea difícil, pero sin ella habrá poca oportunidad, para un hombre, de convertirse en líder exitoso. Requiere cierto bagaje filosófico y frugalidad, lo cual a menudo se asocia con los aristócratas y los santos. El autocontrol no solamente se suma al potencial de liderazgo, sino que es también una fuente de gran felicidad.

Éxito y fracaso

Es un rasgo básico de la naturaleza humana el hecho de que un individuo adjudique los éxitos de una organización a la parte que él tuvo a su cargo y que culpe de los fracasos al sistema. Un buen líder, en cambio, les otorga el crédito por los éxitos a sus hombres y asume la responsabilidad por los fracasos. Este enfoque contribuye a unirlos a todos en un esfuerzo colectivo para trabajar por la organización.

Fijando objetivos

Es útil dejar que los mismos individuos establezcan objetivos para el trabajo. En este caso, no sólo es posible que cumplan con tales objetivos, sino que incluso los sobrepasen.

Corrigiendo errores

Un líder, frecuentemente debe reprender a los hombres que titubean, muestran trazas de debilidad o fracasan. Es mejor decir: “Esto no es lo que se espera de una persona de tu calibre y habilidad”, que expresar palabras tales como: “Qué otra cosa se podía esperar de semejante tonto”. El primer enfoque acrecienta el respeto de sí mismo, incluso en el fracaso. El segundo, lo convierte en un enemigo.

Nosotros y no ustedes

Un buen líder siempre se proyecta como parte del equipo y habla invariablemente en términos de “Nosotros” y no de “ustedes”.

Disponibilidad

Es responsabilidad de un líder asegurar que el acceso a él sea fácil. Deberá institucionalizar el momento y el lugar para reunirse con los miembros de su equipo. Las tragedias y las enfermedades son cosas frecuentes en la vida humana, un buen líder convertirá en deber el darse tiempo como para recibir a los hombres afligidos o que tienen problemas para resolver. Visitarlos, en el caso de que estén hospitalizados, debería ser también una cuestión prioritaria para la que hay que encontrar el tiempo necesario. Si obra de esta manera, esas personas establecerán con usted un compromiso duradero.

Ira

Un buen líder no se enoja. Sin embargo, un enojo justo es algo muy diferente a una ira descontrolada y no ha de ser reprimido. Habrá que poner especial cuidado, no obstante, en defender el honor y la dignidad de un individuo, en presencia de sus colegas y miembros de su familia.

Reconocimiento

Los líderes buenos y eficientes se han valido de la ansiedad humana por el reconocimiento, como recurso significativo para promover los lazos interpersonales con su gente y motivarla. Se han esmerado en poner en práctica el principio de “la alabanza en público y la reconvención en privado”, para crear una cultura organizativa en la cual las personas trabajan mucho más allá de sus obligaciones normales, con el fin de mantener la excelencia de su organización. Por supuesto, la base real para hacer que los individuos se sientan como héroes es la preocupación genuina y el amor desinteresado que les tiene el líder. Algunas de las prácticas que han tenido buen efecto en este campo son:

- Sonrían y llamen a la gente por sus nombres. No hay música más dulce para los oídos de una persona que escuchar su propio nombre. “¿Kaya hall hai Sham Singh?” (¿Cómo estás Sham Singh?) recibirá una cálida respuesta y compromiso si agregaran “¿tumahre bete Sunder Singh ki parhai kесе chал rahi hai?” (¿cómo le va a tu hijo Sunder Singh en sus estudios?). Con eso estará completo el día de Sham Singh y asegurada su dedicación. Si estos breves intercambios se pronuncian en el idioma nativo del hombre al que van dirigidos, su efecto será más duradero.
- Manténganse alerta para reconocer un trabajo que pueda ser alabado. Cuando lo adviertan, rápidamente hagan justicia con esa persona, delante de sus colegas. En casos especiales, pidan que se le tome una fotografía junto a ustedes o, incluso, junto al ejecutivo jefe. Por otra parte, nunca dejen que pase inadvertido el trabajo descuidado. Pero asegúrense de llamarle la atención al hombre, en privado.
- Muestren interés personal en la evolución de su gente y en sus carreras. Guíenlos y ayúdenlos a perfeccionar sus habilidades.
- La práctica de elegir al empleado del mes y exhibir su fotografía en un lugar visible para todos, produce un impacto muy positivo. Esto hay que hacerlo tan sólo con personas que genuinamente trabajen bien.

- En ocasiones, reúnanse con su gente y almuercen con ella.
- Conviden a su gente, en pequeños grupos, para compartir la merienda o la comida en sus casas.
- Preséntenlos a los superiores y visitantes, señalando y alabando sus puntos fuertes y logros.
- Al completar un proyecto o alguna tarea especial, escriban una nota de agradecimiento, por su contribución, a cada miembro del grupo.
- Inserten fotografías de su gente en la revista de la empresa o en el periódico local.
- Creen símbolos de trabajo en equipo, como una remera con el logo, o un botón para solapa con el logo de la empresa, para inculcar el espíritu de dedicación. Algunas compañías de los sectores público y privado tienen un mismo uniforme para todos sus miembros, desde la oficina de la gerencia hasta la planta baja.
- Para ser eficaz, el reconocimiento debe ser rápido y oportuno. Los militares tienen un sistema de inmediatas recompensas al valor en el campo de batalla. Les son entregadas a los individuos, por el comando superior, tan pronto como concluye la batalla. Las reciben aquellos pocos cuyo comportamiento superó los límites exigidos por el deber. Invariablemente, esto permite mantener muy alta la moral.

El trato con colegas

Se trata de una categoría de personas difíciles de manejar. La competencia, la envidia y el arte de cómo superar a otros cobran sus víctimas. Hay, sin embargo, una serie de prácticas que dejan buenos dividendos:

SEAN JUGADORES DE EQUIPO

- Ayuden siempre a sus colegas en sus tareas y proyectos. Un buen jugador de equipo siempre obtiene respuesta positiva. “No les hagas a ellos lo que no esperas que te hagan a ti” es la más sana de las prácticas.

VENTAJA INJUSTA

- Cualquiera que busque lograr ventajas injustas frente a sus colegas será tildado de “arribista” o de “safarshi” (persona que usa influencias) y provocará hostilidad. Un buen líder lo evitará.

El trato con el jefe

Un buen líder desarrolla la destreza de mantener buena relación con un jefe. Algunas sugerencias prácticas para esto son:

- Conozcan a su jefe. Sus antecedentes, su carrera en el campo de trabajo, hábitos, metodología para trabajar, aspiraciones, agrados y desagradados. Ello les permitirá anticipar sus estados de ánimo y deseos, y eso es, invariablemente, apreciado.
- Sean responsables. Cuando emprendan una tarea deben hacer todo lo humanamente posible para completarla con éxito. No hay jefe alguno que se preocupe por un subordinado cuyo rendimiento es incierto. Los errores de los que no se tiene conciencia pueden ser tolerados, pero no puede aceptarse aquello que no sea confiable. Si se encontraran con dificultades insuperables para completar un trabajo, lo mejor será, entonces, que le informen personalmente al jefe, y no que éste se entere por otras fuentes.
- Escúchenlo con absoluta atención. Establezcan contacto ocular con él para focalizar su completa atención en lo que está diciendo. No formulen respuestas mentales que sientan que merecerán su beneplácito; esto distrae del acto de oír atentamente. Lean su lenguaje corporal para comprender no sólo lo que dice, sino también lo que implica. Hagan una pausa antes de responder, para que digieran y entiendan lo que les ha sido comunicado. No hay jefe alguno al que le agrade un subordinado a quien haya que repetirle las cosas.
- El lenguaje conciso para comunicar con claridad sus pensamientos, enfatizando lo esencial, es necesario para aprovechar todo el valor del tiempo en que interactúen con su jefe. Esto requiere de prudencia. Una buena ayuda es resumir los problemas más complejos en un corto memorándum.
- Sean diplomáticos. Ofrezcan opciones para manejar problemas, articulando bien los pros y los contras. Es más que probable que el jefe elija la opción que ustedes prefieran. Nunca rechacen impulsivamente lo que sugiera. Planteen observaciones en forma de preguntas: “¿No desorganizará el horario?” o “¿Tenemos personal para implementar un enfoque tan sofisticado?” u otras de este tipo.

Ser diplomático no significa dejar que el jefe tome medidas equivocadas. Deben señalar con delicadeza los peligros inherentes. Es mucho mejor

la sinceridad. A la larga, la sinceridad se ganará el respeto del jefe pero no sucederá lo mismo con la mera lisonja.

- Es aconsejable que el jefe se luzca. Háganle notar a otros sus puntos fuertes. Antes de una reunión o conferencia, entréguenle con bastante anticipación todos los informes y antecedentes y déjenlo hablar a él. Durante una reunión, nunca ofrezcan informaciones nuevas, a menos que él les invite a hablar. No teman dejarle que se lleve los honores valiéndose de ideas que son de ustedes. A la larga, esto favorecerá la relación.
- Sean jugadores de equipo. Cuando hablen de colegas, enfatizen más bien sus aspectos fuertes en lugar de sus debilidades. Así ganarán un genuino respeto.
- Resuelvan los propios problemas. Un subordinado que resuelve problemas es siempre preferido al que anda lamentándose.

Según un análisis final, manejar gente es una cuestión de actitud. Es esperar lo máximo de ella y, al mismo tiempo, interesarse por ella en todo sentido. Esto es posible únicamente cuando un líder crea una atmósfera en la que haya comunicación libre. Tolerar a los haraganes y los parásitos, en nombre de una actitud “humanitaria”, produce gran daño. Por fortuna, este tipo de personas son muy pocas y aisladas, pero debe tratárselas severamente.

No hay mejor comentario acerca del liderazgo y la relación de un líder con los hombres que dirige, que aquel escrito por Sun Tzu hace más de dos mil años.

“Y, por eso, el general que avanza no busca la fama personal y, cuando se bate en retirada no le preocupa evitar un castigo, sino que es de aquellos cuyo único propósito es proteger al pueblo y fomentar los mejores intereses de su soberano, ellos son las preciadas joyas del estado.

Por cuanto un general así considera a sus hombres como niños, ellos marcharán con él hasta los más profundos valles. Los trata como a sus hijos bienamados y ellos morirán con él.

Si aprecia de esta manera a sus hombres, ganará su máxima fuerza.”

“Un líder conoce a su gente mejor que sus madres”

Ejercicio modelo

Completen el siguiente formulario respecto de cualquiera de los individuos de su clase. Si conocen la respuesta, anótenla. De lo contrario, marquen con una “x”.

<i>Datos</i>	<i>Respuestas</i>
Nombre de la persona elegida.	
Nombre del abuelo (paterno)	
Nombre de la abuela (paterna)	
Nombre del abuelo (materno)	
Nombre de la abuela (materna)	
Credo	
Ciudad o pueblo natal	
Escuela donde estudió los primeros cuatro años	
Nombre del padre	
Profesión / trabajo del padre	
Nombre de la madre	
Profesión / trabajo de la madre	
Educación del padre	
Educación de la madre	
Nombres de hermanos / hermanas	
a) _____ c)	
b) _____ d)	
Clases en las que están estudiando o sus calificaciones	
a) _____ c)	
b) _____ d)	
¿Qué es lo que quiere llegar a ser en la vida tu compañero?	
Su virtud más destacada	
Su peor debilidad	
¿Has visitado su hogar?	
¿A qué juega mejor?	
¿Cuáles son sus hobbies?	

Puntaje total

Notas 1

1. El número 1. es un ejemplo, de modo que no cuenta para el puntaje. Marquen un punto por cada respuesta dada. Si totalizan 16 o más, tienen potencialmente la capacidad de tratar con la gente, de modo que

pueden desarrollarla. De lo contrario, necesitarán dedicarle más tiempo a este aspecto.

2. El propósito de este ejercicio es darles una idea acerca de lo bien que debe conocer un líder a su gente.

Advertencia a los maestros

Si fuera posible, habría que mostrarles a los estudiantes una película titulada *Twelve O'Clock High* de la Warner Brothers, disponible en vídeo. Es un clásico del cine, con Gregory Peck como el héroe. Se basa en el rendimiento de un grupo de bombarderos de la Fuerza Aérea Norteamericana, durante la Segunda Guerra Mundial. La película muestra la forma de actuar de dos líderes, en su trato con la gente. Ambos son oficiales altamente calificados. Sin embargo, el primero que lidera al grupo, lo conduce a un estado de desmoralización, de elevado número de bajas y de virtual incapacidad para la guerra. A esas alturas, el primer líder es reemplazado por el segundo, quien revierte la situación.

Resulta útil dividir la película en tres partes. La primera parte debería llegar hasta el momento en que es sustituido el anterior líder. Antes de proyectarla, se les debe pedir a los estudiantes que tomen nota de las razones causantes del bajo rendimiento grupal. También habría que pedirles que estén preparados para señalar los pasos que adoptarían con el fin de devolver al grupo su máxima eficiencia, si se les eligiese en reemplazo del primer líder.

Este debate debe llevarse a cabo antes de ver la segunda parte de la película, la que abarca hasta el momento en que el grupo recupera su eficacia en la lucha. Debiera procederse, entonces, a una discusión acerca de los pasos que da el segundo líder, después de ver esta parte.

La tercera parte corresponde a escenas reales de combate y puede ser mostrada, si queda tiempo suficiente.

Estimulen a los estudiantes para que agreguen sugerencias prácticas en cuanto al trato con la gente, después de conversar acerca de ello con sus padres.

7. Fortaleciendo el estado de ser o existir, para el logro de un buen liderazgo

“Cuiden sus pensamientos. Entonces, las acciones se cuidarán por sí mismas. Siembran una acción y cosechan una tendencia. Siembran una tendencia y cosechan un hábito. Siembran un hábito y cosechan su carácter. Siembran su carácter y cosechan su destino. Por eso su destino está en sus propias manos.”⁵⁹

Legamos ahora al contenido más importante de este libro. ¿Cómo perfeccionar nuestro potencial para el liderazgo? En los capítulos anteriores vimos lo que era el liderazgo, en términos holísticos y prácticos. Cuál es su proceso, cuáles son sus funciones y cuáles son los universales componentes del liderazgo.

Vimos que el conocimiento era uno de sus componentes esenciales. No es muy difícil adquirir y poner al día nuestro conocimiento. La totalidad de los sistemas educativos del mundo está equipada para impartir conocimientos en el campo de trabajo que un líder elija. Es importante que los conocimientos y destrezas relativas a nuestro trabajo se mantengan constantemente al día. Así, hay cursos por correspondencia, cortos programas de instrucción, seminarios o talleres de trabajo y también se encuentran en abundancia libros y revistas profesionales. Un líder potencial debería hacer uso de todas estas facilidades, constantemente. Sin embargo, señalamos que aunque el conocimiento era importante, no representaba sino un 12 por ciento del potencial total de un líder. El carácter es, sin duda, el mayor componente del liderazgo. Precisamente aquí es donde surge la dificultad real para perfeccionarlo. Lamentablemente, no existe fórmula alguna por medio de la cual, en un salón de clase, pueda transformarse a alguien en un hombre de carácter. Vale la pena repetir aquí la descripción correspondiente:

⁵⁹ Decano de la Universidad Sri Sathya Sai, hablando durante la Asamblea de la Universidad, el 22 de noviembre de 1990. Se trata de una antequísima experiencia en la India, que data de hace miles de años.

“Un hombre honesto;
un hombre con sentido del deber y de las obligaciones de su posición, cualquiera que esta sea;
un hombre que dice la verdad;
un hombre que le da a los demás lo que en justicia les corresponde;
un hombre considerado con los débiles;
un hombre que tiene principios y se guía por ellos;
un hombre que no se entusiasma demasiado con la buena fortuna ni se deprime demasiado con la mala;
un hombre que es leal;
un hombre en quien se puede confiar.”⁶⁰

Los líderes, ¿nacen o se hacen?

El interrogante que surge es: ¿Cómo nos transformamos para convertirnos en dignos de ser considerados como una persona de carácter? ¿Siquiera es esto posible? Tal es el dilema que da pábulo para el perpetuo debate acerca de si los líderes nacen o se hacen. Quizá la mejor respuesta a este interrogante puede ser la exposición de un problema similar: “Los atletas olímpicos, ¿nacen o se hacen?”. La respuesta es que nadie puede ser olímpico sin poseer alguna aptitud atlética básica, que luego desarrolla por medio de un entrenamiento intenso y dedicado. Es factible determinar el nivel de excelencia que una persona pueda alcanzar, únicamente a través del entrenamiento, de su compromiso y tenacidad.

Lo mismo vale para el caso del liderazgo. Por medio del entrenamiento de jóvenes con aptitudes, puede lograrse un gran número de buenos atletas y deportistas, aunque sean pocos y aislados los de nivel olímpico y menos aún los capacitados para obtener medalla de oro. De manera similar, el entrenamiento puede ayudar a la mayoría de nosotros para que lleguen a ser líderes buenos y eficientes, aunque muy escasos sean los realmente sobresalientes. En ambos casos, el nivel de excelencia dependerá del esfuerzo que haga el individuo por desarrollarse.

Fortaleciendo el potencial de liderazgo

Puesto que el liderazgo es ejercido por la mente (reflejada en el carácter), es esta la que deberá ser entrenada para desarrollar aquellas cualidades que,

⁶⁰ Zinkin, Taya, revista *Opinión*, 3 de diciembre de 1981.

en conjunto, representan el potencial total de liderazgo. Debido a que, en Occidente, fue fragmentada la investigación sobre el tema, no es mucha la ayuda que podemos obtener de esa fuente. No obstante, existe la reiteración, un bien conocido psicólogo apoya la técnica, comprobada a través del tiempo, de buscar inspiración para perfeccionarse y desarrollarse, en la lectura acerca de la vida de líderes sobresalientes, un psicólogo dice:

“Los líderes en ciernes deberían estudiar cuanto se sabe acerca del liderazgo y leer libros sobre el tema. Deberían examinarse a sí mismos con respecto a los atributos del liderazgo de los cuales vayan teniendo noticias, procurando ajustarse, ante todo en cuanto a la conducta y, luego, en cuanto a la actitud ideal. No cabe duda de que la sabiduría, respaldada por un deseo de aprender, puede producir grandes cambios en la capacidad para liderar a otros hombres.”⁶¹

En consecuencia, la primera técnica para desarrollar nuestro potencial de liderazgo consiste en leer mucho sobre el tema, poniendo especial énfasis en las vidas de quienes sobresalieron, a lo largo de la historia. El Instituto de Desarrollo Administrativo de la India está realizando estudios sobre los más destacados líderes empresariales de la India contemporánea, uno de los estudios llevados a cabo se refería a Rusi Modi, ex Presidente de la Compañía de Hierro y Acero Tata (TISCO), una de las empresas mejor dirigidas del país. Rusi ha sido repetidamente clasificado como un descolante ejecutivo en Jefe, en la India, además de ser reconocido como uno de los mejores en el mundo. El cree firmemente que los líderes nacen. Sus opiniones fueron grabadas en vídeo. Cuando reiteró su convicción sobre este punto, el entrevistador le pidió consejo sobre cualquier paso que pudiese ayudarle a un ejecutivo para desarrollar al máximo su potencial. Rusi se quedó en silencio, reflexionando por unos instantes. Y, de pronto, recordó sus días de colegio. Desde niño le encantaba leer libros acerca de las vidas de líderes como Bismarck y Napoleón. Naturalmente, esto influyó sobre su conducta como niño. Recordó que su padre lo castigaba, a veces, ¡por portarse como un Napoleón! Las vidas de estos grandes hombres en verdad lo habían inspirado. La experiencia de Rusi es muy similar a la que ha tenido un gran número de líderes quienes, subconscientemente, han sentido la influencia de las vidas de hombres ilustres.

⁶¹ Boring, Edwin C, *Psicología de los Servicios Armados*, Harvard University, Natraj Publishers, India. Dehra Dun, 1973.

Todo el que ambicione transformarse para hacer mejor las cosas, debería leer acerca de la vida de hombres destacados, particularmente en el campo del trabajo de su especialidad. Al final del libro se encuentra una lista de ciento ocho nombres de grandes hombres en la historia de la humanidad. Pueden agregarse muchos más. Comprar las biografías o autobiografías de nuestros grandes hombres favoritos es una de las mejores inversiones que podemos hacer. No obstante, será valioso sólo si adquirimos el hábito de la lectura. Y este fue el problema que tuvo que enfrentar el autor cuando era general del Ejército de la India y emprendió la investigación acerca de cómo perfeccionar el liderazgo. ¡Sabía que una buena proporción de sus oficiales recelaba de la lectura!

La búsqueda de una manera estructurada para transformar a la gente le llevó a encontrar una mina de oro en la herencia espiritual y la experiencia de la India en cuanto a reprogramar el carácter humano. El concepto de “sadhana” (que significa esfuerzo perseverante para obtener resultados en particular) ha sido empleado durante miles de años para perfeccionar a los seres humanos. Ello se logra purgando debilidades y vicios y absorbiendo los correctos valores del carácter del hombre. El siguiente sano consejo, enunciando esta antigua técnica de rehacer a un hombre, abrió una ventana en esta búsqueda: “ustedes tienen un estilo particular de escritura de trazos verticales. Esto es el “prarahda” (situación, condición o tendencia heredada). Pero pueden cambiar ese estilo y escribir con la letra inclinada. Esto es un “purushartha” (esfuerzo). Cuiden sus pensamientos. Entonces, sus acciones cuidarán de sí mismas. Las acciones siguen al pensamiento. Siembran una acción y cosechan una tendencia. Siembran una tendencia y cosechan un hábito. Siembran un hábito y cosechan un carácter. Siembran su propio carácter y cosechan su destino. Por ende, crearán su propio destino. Si cambian sus hábitos, pueden llegar a ser dueños de su destino.”⁶²

La esencia de este antiguo mensaje es que resulta posible mejorar el propio carácter si uno está preparado para emprender un programa deliberado que cambie sus hábitos. Resulta interesante ver que el decano de los maestros en administración, Peter Drucker, arribó a la misma conclusión. Dice que: “El autodesarrollo de los ejecutivos eficientes es medular para el desarrollo de la organización, ya sea ésta un negocio, un ente estatal, un laboratorio de investigaciones, un hospital o el servicio militar. En la medida en que los ejecutivos trabajan para volverse eficientes, elevan el nivel de rendimiento de la organización entera. Hacen que suban las miras de la gente,

⁶² Doctor Sivananda, *Conocimiento de Uno Mismo*, Divine Life Society, P. O. Sivananda Nagar (UP).

las propias tanto como las de los demás.”⁶³ Este proceso significa que “habrá de aprender toda una serie de nuevos hábitos de trabajo mientras avanza en su carrera y, ocasionalmente, habrá de ‘desaprender’ algunos de los viejos hábitos.”⁶⁴ El autodesarrollo realmente significa desarrollar “el liderazgo: no el del brillo y el genio, por cierto, sino aquel mucho más modesto pero perdurable, de la dedicación, la determinación y el propósito serio.”⁶⁵

Es de lamentar, sin embargo, que el liderazgo y en particular su principal componente: SER, que es la fuente de la eficiencia, no pueda enseñarse. Es un arte que se adquiere únicamente por medio del propio esfuerzo. El liderazgo representa una función de relaciones interpersonales y no de posición organizativa. El interrogante que surge es cómo procede a entrenarse un individuo que desee desarrollar su capacidad de liderazgo.

Drucker asegura enfáticamente, que la eficiencia puede aprenderse y sugiere: “La eficiencia, en otras palabras, es un hábito que consiste en un complejo de prácticas. Y las prácticas siempre se pueden aprender. Uno aprende las prácticas, practicando y practicando y volviendo a practicar.”⁶⁶

En una obra de gran influencia *Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Eficientes*, su autor, Stephen Covey, se concentra en el cambio de los hábitos de cualquiera que desee llegar a ser líder eficiente. El tema del libro⁶⁷ se infiere del párrafo citado antes. Resulta bastante obvio que la experiencia india en cuanto a transformar la personalidad humana está siendo adoptada en todo el mundo. La contribución de la India en este campo concuerda muy bien con la antigua oración: “Loka Samastha Sukhino Bhawantu” (Permite que todo el género humano goce de paz y bienestar). Representa un ideal que le ha permitido a la civilización india, sobrevivir por 6.000 años.

Comparativamente es más fácil practicar música, teatro, deportes, atletismo, etc., puesto que los avances pueden verse y se puede ir controlando el progreso. Mas, ¿cómo podemos practicar lo intangible: las virtudes del carácter? Es precisamente en esta instancia, que constituye una ayuda el concepto de “sadhana”, diseñado esencialmente para transformar la mente humana y el carácter. Se les sugiere a los aspirantes espirituales que lleven un diario. Esta técnica ha mostrado que quien se atiene a la disciplina de llevar un diario con honestidad y determinación logra “éxito seguro”. La

⁶³ Drucker, Peter, *op. cit.*

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ *Ibíd.*

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ Covey, Stephen R., *op. cit.*

técnica comprende una decisión deliberada en cuanto a identificar las debilidades que deseemos eliminar de nuestra conducta y las virtudes o hábitos que deseemos inculcarnos, una vez hecho esto, preparamos un diario simple, para anotar los cotidianos esfuerzos en procura de nuestra meta. Cada noche debemos dejarnos algunos minutos para reflexionar acerca de los intentos que hayamos llevado a cabo durante el día, en este sentido. Y, a continuación, anotar ese esfuerzo adecuadamente. El punto de partida para un diario es el “autoconocimiento”, como se expuso en el capítulo 5. Una vez que sepamos las debilidades que deseamos eliminar y las virtudes que queramos adquirir, llevar el diario es un asunto relativamente fácil. Un estudio de casos ilustrará esta técnica. Sin embargo, antes de leerlo, sería útil ver dos muestras de diario, uno se halla en este capítulo y el otro, llevado por Benjamín Franklin —el conocido patriota norteamericano— se incluye en un esbozo sobre su vida, en el capítulo 8.

Diario de Autodesarrollo

El esquema del diario de autodesarrollo, compuesto en 1979, se presenta en la tabla 7.1. No se trata más que de un modelo que puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de cada individuo. Las áreas de la Universal Estructura Interna del Líder Eficiente que requieran ser reforzadas, variarán de una a otra persona. Lo mismo vale para las debilidades que hayan de eliminarse; también diferirán. Por ende, la lista de verificación en el diario de cada persona habrá de ser modificada de acuerdo con sus necesidades:

A partir de la experiencia de los últimos catorce años, surgió una modificación. La mayoría de los individuos prefiere enfocar la atención en adquirir una virtud y/o eliminar una debilidad por vez. Esta práctica se basa esencialmente en la experiencia de Benjamín Franklin, quien había empleado el diario como una ayuda para transformarse. El secreto del éxito reside en fijarse, en primera instancia, metas simples y limitadas y cumplirlas. Al hacerlo, “configuramos la fuerza del carácter, el ser que hace posible todas las demás cosas positivas en nuestras vidas”.⁶⁸ Esto queda muy bien ilustrado en el caso de un tal Vishnu Prasad de Nepal.

⁶⁸ *Ibíd.*

Tabla 7.1 Un modelo de diario de autodesarrollo en liderazgo

Mes.						
Núm. de serie	1	2	3	4	31 NOTAS
1.	Tiempo dedicado a la buena salud física					
2.	Tiempo dedicado al estudio profesional, a la adquisición de destrezas profesionales					
3.	Tiempo dedicado al estudio de los hombres a mi cargo y dirección de hombres					
4.	Número de subordinados a quienes he ayudado en su desarrollo personal y profesional					
5.	Cuando pude elegir, ¿cuántas veces puse el bien de la organización o del país por encima de mi propio interés?					
6.	Número de veces que tuve el valor para corregir los errores/indisciplina de mis subordinados					
7.	En cuántas ocasiones senté un ejemplo personal ante mis subordinados					
8.	Tiempo desperdiciado en fantasías acerca de familia, fortuna y fama en el futuro, o enojo con el pasado					
9.	Cuántas veces he sentido codicia, ira, celos, envidia o resentimiento					
10.	Número de actos de renunciamiento para afirmar mi fuerza de voluntad					

Diario de Autodesarrollo: estudio de un caso

Vishnu Prasad se estaba entrenando como ejecutivo en un banco internacional, en Kathmandú. Había sido buen estudiante y sus calificaciones eran tan buenas que fue seleccionado para esta tarea, incluso antes de cumplir los 21 años. El banco organizó un taller de trabajo sobre liderazgo, de tres días de duración, basado en el modelo de este libro. Prasad fue uno de los veinte participantes.

Al finalizar el taller, se les pidió a los participantes que se fijaran la meta de cambiar uno o dos de sus hábitos en los próximos tres meses. A cada uno se le brindó ayuda personal para que lograra cristalizar su meta. Prasad fue lo bastante honesto como para explicarle su problema al docente, con estas palabras:

“Provengo de una familia muy pobre que vive en el Nepal oriental. Mi hermano, que sirve en el ejército de la India, me mantuvo cuando vine a Kathmandú para mis estudios superiores. Fui buen estudiante. Muchos

de los jóvenes pudientes de la ciudad trataron de ser mis amigos. Yo me sentía avergonzado por mi situación de pobreza. Empecé entonces a pintar un cuadro falso acerca de mi familia. Lentamente, se me hizo hábito decir mentiras y verdades a medias cuando se trataba de mi autoimagen. Este hábito se ha extendido a mentir acerca de mis logros, para impresionar a otros. El resultado es que todo el tiempo he estado urdiendo historias. Este hábito me ha llevado a otro problema. Para aumentar mi popularidad, me ofrecía prontamente para hacer cosas por otros, pero me di cuenta de que no tengo el tiempo ni los recursos para cumplir con mis promesas. Y para salir de esta situación, he hilado más cuentos. Todo esto me molesta. En lo profundo de mí mismo sé que está mal, pero simplemente no puedo desecharlo.”

Después de discutirlo por un tiempo con el profesor del taller, decidió que la meta que debía alcanzar en tres meses era: “No contaré una mentira”. Para este programa de un punto, confeccionó un diario simple. Cada noche hacía el balance del día y contaba el número de declaraciones falsas que había hecho. Anotaba los puntos en su diario. Luego tomaba la resolución de reducirlos al día siguiente.

Durante la primera quincena, el promedio llegó a cuatro declaraciones inexactas por día. Después se redujo a tres durante la segunda quincena. Se mantuvo en tres durante la tercera. Pero bajó a una durante la cuarta. En la quinta quincena anotó sólo dos de estas ocasiones en los 15 días y ambas se dieron cuando estaba bajo gran tensión, temiendo que pudiera perjudicarse su posición frente al gerente. Persistió y en la última quincena su diario estaba limpio, todos los días. Aprendió a quedarse callado cuando su hábito anterior lo impulsaba a urdir un cuento. Para los tres meses siguientes agregó un punto más a su diario: confesar sin tapujos, cada vez que cometiera un error. Inicialmente le resultó muy difícil. No obstante, después de las primeras dos ocasiones, se sorprendió ante la reacción de su jefe. No mermó su prestigio a sus ojos, como él había temido. Por el contrario, estuvieron más cerca uno del otro. Para el tercer trimestre agregó otro punto. Iniciaría el día formulándose una pregunta: “¿Qué puedo hacer hoy por el prestigio de mi banco?”. No en cuanto a su trabajo de preocuparse por los depósitos fijos y los préstamos agrícolas, sino por el banco en general. Cuando hacía algo como, por ejemplo, ayudarle a un colega o a un cliente, o le hablaba en términos elogiosos del banco a las personas, en general, anotaba un punto positivo. Le producía un inmenso placer el hecho de que pudiera hacer realmente algo. Y así siguió adelante.

Después de aproximadamente dos años, fue elegido para un prestigioso cargo en la sucursal de su banco en Hong Kong. Durante el viaje se en-

contró casualmente con su profesor, quien le preguntó por su programa de acción para desarrollarse y por su diario. Respondió: “El diario me ha cambiado la vida. He adquirido un amigo para toda la vida, en esta pequeña libreta de notas que llevo siempre en el bolsillo. Los tres primeros meses fueron los más difíciles. Mas, como usted me lo advirtió, decidí que durante esos tres meses la idea de liberarme de mi hábito de mentir era la cosa más importante en mi existencia. Constantemente pensaba sólo en esta meta. Después del primer mes, cuando el promedio de puntos cayó de cuatro a tres, me sentí confiado en que ganaría. La tercera quincena, cuando permaneció en tres por día, fue el peor período del trimestre. Aunque también aumentó mi determinación por persistir. De ahí en adelante, fue cosa fácil.” Prasad le mostró su diario al profesor y luego le habló de sus planes para el futuro.

Es importante que mantengamos la convicción y la fe en este proceso; sólo así podemos emprender un esfuerzo tan desafiante. Si seguimos albergando dudas, incluso ahora, entonces las palabras de Samuel Johnson deberían convencernos de la gran verdad de este enfoque relacionado con la eficiencia, la calidad de vida y la felicidad:

“La base de la satisfacción debe brotar en la mente, y aquel que tiene tan poco conocimiento de la naturaleza humana como para buscar la felicidad cambiando cualquier cosa, salvo su propia disposición, desperdiciará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará el sufrimiento que se proponía eliminar.”⁶⁹

La experiencia demuestra que el tiempo que se requiere para transformar el carácter de una persona depende, no solamente de la edad, sino mucho más de la sinceridad del esfuerzo. El doctor Art Ong Jumsai Na Ayudhya, de Tailandia —quien está haciendo un buen trabajo en el campo de introducir valores humanos en el sistema educativo del país— piensa que, si la intensidad del esfuerzo se considerara como uniforme, entonces se puede producir una transformación importante en dos meses y medio, en un niño de 10 años; en cinco meses en un joven de 20, y algunos años en los hombres de más de cincuenta. La experiencia con los diarios de autodesarrollo llevados por oficiales del ejército sugiere que, quienes perseveraron con sinceridad por un período de tres meses, observaron cambios palpables en sí mismos, en un grado suficiente como para continuar en su empeño.

⁶⁹ *Ibid.*

Durante los experimentos realizados en el ejército, a partir de decisiones puramente voluntarias, se supo que un gran número de oficiales se sintieron muy entusiasmados con la posibilidad de emprender el autodesarrollo, adoptando la técnica estructurada de escribir su diario. Sin embargo, los que persistieron por un período de tres meses o más, fueron rara vez más de un quince a un veinte por ciento⁷⁰ respecto de los que empezaron; el resto fue desertando. Frente a esto, era decepcionante que una proporción tan grande de oficiales careciera de la fuerza de voluntad para perseverar. Por otro lado, no obstante, tal actitud era perfectamente acorde con la conducta de grupo. Cualquier grupo se puede dividir en tres partes: un tercio que es positivo para con su organización, un tercio neutral y un tercio que es negativo. Si el tercio positivo del grupo es lo suficientemente fuerte como para atraer hacia sí al tercio neutral, entonces esa organización funcionará bien y se volverá eficiente. Las organizaciones en las que el tercio negativo arrastra hacia sí al tercio neutral, se verá aquejada con problemas de moral y de disciplina. Por consiguiente, el 15 a 20 por ciento de oficiales que se beneficiaron con los esfuerzos hechos para autodesarrollarse, contribuyeron a reforzar a los grupos positivos en sus unidades y reparticiones. Esto fue confirmado por los comandantes de unidades involucrados en estas pruebas y experimentos. No obstante, el resultado más interesante que se pudo observar, frente a ellos, fue que las pruebas no guardaban relación alguna con el liderazgo.

Comenzaron a llegar comunicaciones informales, según las cuales aquellos oficiales que perseveraron en mantener un diario más allá de los tres meses, no sólo se convirtieron en líderes más eficientes, sino también se volvieron más felices como individuos: “se ríe más”, “parece estar en paz”, “papá juega más con nosotros que antes”, eran los comentarios acerca de ellos.

La ecuación de la felicidad

Tomó algún tiempo entender la causa de este efecto secundario. “La búsqueda de la felicidad” es la meta principal de la vida humana. En verdad, esta meta ha sido incluida casi como un derecho fundamental en la Constitución de los Estados Unidos de América. La explicación para este feliz efecto secundario reside en la siguiente ecuación, que encierra toda la sabiduría del mundo:

⁷⁰ Durante pruebas recientes se supo que una de las razones principales para los bajos resultados fue que se intentaran demasiadas reformas al mismo tiempo. Atacar un problema por vez produce mejores efectos.

$$\text{Felicidad} = \frac{\text{Número de Deseos Cumplidos}}{\text{Número de Deseos Acariciados}}$$

Para entender la ecuación de la felicidad, es importante comprender totalmente el impacto de los deseos en la vida humana. “El deseo constituye la primera evidencia de nuestra conciencia: nacemos hacia la simpatía y la antipatía, el anhelo y la voluntad.”⁷¹ A medida que crecemos se van haciendo más fuertes nuestros agrados y desagradados y nuestro deseo por las cosas que nos gustan se va incrementando. Nos engañamos llegando a pensar que el satisfacer a nuestros sentidos nos dará felicidad. Buscamos música que nos guste para satisfacer nuestro oído; cosas suaves y blandas para darle placer a nuestra piel; cosas bellas que atraigan a nuestros ojos; comidas y bebidas que le sepan sabrosas a la lengua; fragancias que le agraden a la nariz; riquezas, propiedades, nombre, reconocimiento, estatus y poder que sentimos que harán feliz a nuestra mente. La verdad es que los deseos incontrolados “nublan el intelecto, pervierten la visión; los deseos crean espejismos donde antes no había nada; revisten las cosas de ‘deseabilidad’. Para escaparles a las garras de los deseos, que procrean la ruina ralea de la ira, la mala voluntad, la codicia, la envidia, la falsedad, etc., uno habrá de purificar su conciencia.”⁷²

La frustración que produce el hecho de que no se cumplan los deseos lleva a la ira y luego provoca a los asociados con ella: el odio y los celos que ciegan a un hombre. El deseo que se cumple otorga, por cierto, temporaria satisfacción, pero también se multiplica de manera incalculable: eso nos vuelve codiciosos y ardemos en envidia. Consecuentemente, los deseos incontrolados representan la fuente de toda infelicidad, agitación, drogadicción, crimen, violencia, ruptura de relaciones y divorcio, males que acosan a casi todas las sociedades del mundo. En forma acumulativa, los deseos por cosas mundanas nos tornan extremadamente egoístas, como se representa en la figura 7.1.

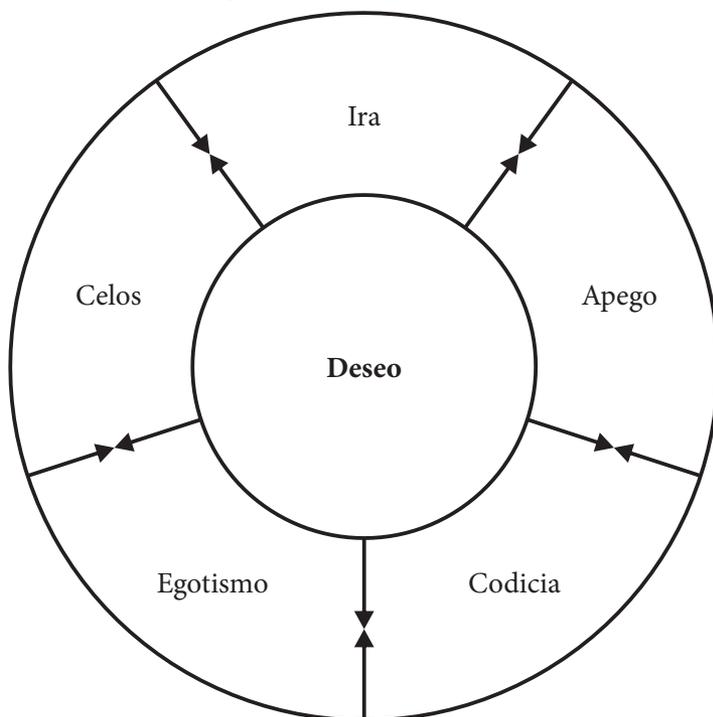
El siglo XX puede denominarse muy bien como el siglo de la publicidad por radio y televisión. Las imágenes son transportadas “a través del ámbito de la fantasía, el conocimiento y el sentimiento, hacia el núcleo central del anhelo y el deseo del ego. Se extienden e intensifican las ansias”,⁷³ en especial las relativas a los placeres carnales y la codicia posesiva. Ansiar “es la

⁷¹ Huxley, Aldous, *La Filosofía Perenne*, Harper & Row, 1970.

⁷² Sathya Sai Baba, *Discursos*, Volumen IV.

⁷³ Huxley, Aldous, *op. cit.*

Figura 7.1. La trama del egoísmo



causa principal del sufrimiento y del proceder incorrecto; el mayor de los obstáculos entre el alma humana y su Base divina.”⁷⁴

A la par de los inconformistas va el cáncer mental que promueve numerosos deseos que no guardan ninguna relación con las necesidades de un individuo o una familia. Meramente hace que surjan requerimientos, los cuales pueden ser infinitos. Infinito también es el dolor y la agitación que les aparecen como secuela.

La ecuación de la felicidad sugiere que, si tenemos la fuerza de voluntad para controlar nuestros deseos y los mantenemos limitados, aumentará el cociente de nuestra felicidad. Con un menor denominador (el número de deseos acariciados) mayor será nuestra paz mental y nuestra felicidad.

La experiencia de los científicos del alma, en el mundo entero, es que “La carencia de deseos representa la condición para la liberación y la iluminación”.⁷⁵

⁷⁴ Ibíd.

⁷⁵ Ibíd.

“Si todos los placeres en el mundo fueran igual a una unidad,⁷⁶ entonces, la alegría, la felicidad y la dicha que están dentro de cada ser humano y que pueden ser experimentadas renunciando a los deseos, sería igual a 10 unidades.”

Taittiriopanishad II, 8ª estrofa

Una vez que adquirimos la fuerza mental como para controlar y limitar nuestros deseos y comenzamos a movernos hacia esta meta, se acrecientan nuestra alegría y felicidad. Control, no por medio de la supresión de los deseos, sino mediante la discriminación y la evaluación inteligente de lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, de la satisfacción en el corto plazo frente a la desdicha a largo plazo y, por sobre todo, del juicio desapasionado, para separar deseos de necesidades. Resulta apropiado aquí, echarle un vistazo a lo que han dicho algunos de los científicos espirituales, acerca de desear, anhelar y pedir:

“Fue de Lo Inefable que surgieron Cielo y Tierra: lo nominado no es sino la madre que cría a las diez mil criaturas, cada cual según su especie. En verdad, sólo aquel que se libera del deseo podrá ver la Esencia Secreta. Aquel que no se libera del deseo, no puede ver más que el Resultado.”

Lao Tsé

“¡Oh, Señor! Yo, mendigo, te pido más de lo que mil reyes podrían pedirte. Cada cual tiene algo que necesita solicitar de Ti; yo he venido a pedirte que me des a Ti Mismo.”

Ansari del Corazón

“El Gozo de vagar en los océanos de la vida inmortal me ha liberado de todo pedido. Al igual que un árbol está en la semilla, así toda la inquietud está en el pedir.”

Kabir

“Casi no tengo deseos, mas si tuviera que nacer de nuevo, no tendría ninguno. No debemos pedir nada, ni rechazar nada, sino

⁷⁶ “Un ser humano disfruta de una unidad de placeres mundanos cuando es joven, bien educado, bien disciplinado, mentalmente resuelto, físicamente fuerte, con lo que viene a poseer el total de las riquezas del mundo y sus alegrías.”

abandonarnos en los brazos de la Divina Providencia, sin perder el tiempo con ningún deseo, salvo el de querer hacer lo que la voluntad de Dios quiera de nosotros.”

San Francisco de Sales

“El deseo lleva a odiar a quienes lo frustran y a sentir afecto por quienes lo alimentan, y conduce a la inevitable rueda de los agradados y desagradados.”

Sai Baba

“En el lago de la mente humana acecha una venenosa serpiente: el deseo. Cuando es destruida, variadas debilidades y frivolidades, triunfos, pruebas y fracasos, dolor y placer que integran su séquito se rinden a Dios.”

Sai Baba

“Póngale un techo a los deseos y sean felices.”

Sai Baba

“Con menos equipaje, el viaje se hace cómodo y fácil (ya sea en tren o en la vida).”

Sai Baba

Los experimentos llevados a cabo en el Ejército de la India, que atrajeron nuestra atención hacia el efecto secundario de una mayor felicidad entre quienes perseveraron en la tarea del autodesarrollo, encierra una lección obvia. Si poseemos la determinación de persistir en alcanzar la simple meta en el desafiante esfuerzo del autodesarrollo, adquiriremos también la fuerza de voluntad como para controlar los deseos. Por ello, “la fuerza de voluntad” en un líder ha sido designada como el rey de las virtudes. En la medida en que nuestros deseos cambien desde las ansias mundanas personales hacia los ideales y logros más elevados, ascenderemos en nuestra eficacia como líderes y en nuestra felicidad, como lo revela la figura 7.2.

Hemos expuesto dos técnicas que pueden ayudar a la transformación de nuestro carácter. Los mejores resultados se alcanzan cuando ambas se combinan. Cuando decidimos cambiar un hábito o adquirir alguno, y luego perseveramos hasta lograr la victoria, esto reforzará enormemente la confianza en nosotros mismos para seguir adelante. Es conveniente elegir metas más fáciles para los primeros tres meses y, luego, ir agregando algu-

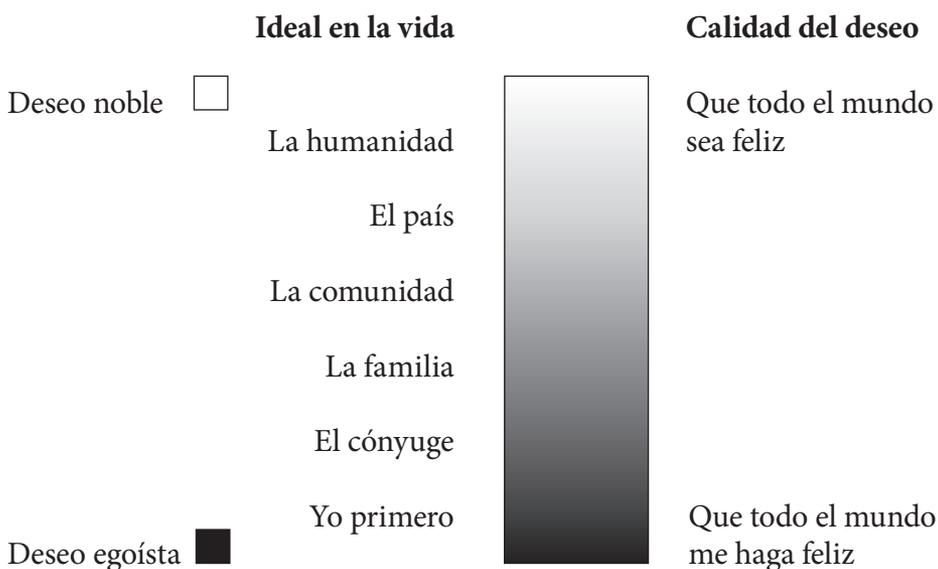
nas más difíciles, a medida que nuestra tenacidad se vaya haciendo más fuerte. En el capítulo 8 hablaremos de la manera en que podemos motivarnos para persistir.

En esta área es donde resulta de gran ayuda el leer acerca de las vidas de los líderes que han descollado. Cuando leemos acerca de las vidas de aquellos que han desarrollado sus potenciales gracias al propio esfuerzo, nos sentiremos grandemente inspirados para mantener nuestro propio rumbo.

Advertencia a los maestros

Es obvio que este es el capítulo más importante del libro. Los estudiantes deben ser estimulados para emprender un programa de acción que los mejore. Se han delineado los pasos que permiten llevarlo a cabo. No obstante, frecuentemente se requiere aconsejarles uno por uno, con paciencia y amor, para que un individuo se sienta motivado. “¿Qué pasa si fracaso?”, es un temor que a menudo se expresa cuando las personas oyen decir que en verdad pueden perfeccionarse. Si fueran modestos los blancos que se elijan para el primer esfuerzo, serán comparativamente pequeñas las posibilidades de un fracaso. Algunos ejemplos de lo que podrían ser las metas más simples, que pueden ayudar para que los individuos ganen confianza en sí mismos, provienen de Inglaterra. Allí, en numerosas escuelas pú-

Figura 7.2. El ascenso del hombre



blicas (denominación de los internados privados), se ha usado con éxito la técnica de mantener un diario para control del automejoramiento. Se enumeran a continuación algunas de las metas para cambiar hábitos o adquirir otros nuevos:

- No me chuparé los dedos en la mesa del comedor.
- Me cepillaré los dientes por la mañana y después de la cena.
- No escarbaré en mi nariz.
- Ordenaré mis libros y cuadernos antes de acostarme a dormir.
- Escribiré una página con buena letra, cada día.
- Diré mis oraciones sentado en la cama, antes de acostarme.
- No acusaré a ningún alumno mayor, cuando me castigue.

Entre los adultos jóvenes, se ha encontrado que son útiles metas tales como: dejar de fumar, de comer dulces, de tomar café u otras cosas; perder 5 kg de peso; correr un kilómetro en un tiempo dado; dejar de soñar despierto, etcétera.

Algunos individuos desean eliminar debilidades tan personales e íntimas que no quieren hablar sobre ellas con nadie y, ciertamente, tampoco anotarlas en un diario. Se les puede aconsejar que, ante tal situación, hagan uso de un código.

El controlar los deseos promueve a menudo debates muy interesantes y animados. Cabe estimular a los estudiantes para que aporten sus experiencias personales respecto de querer cosas, comodidades o situaciones que son claramente deseos despertados por la publicidad, la presión de los pares o los impulsos de los sentidos. Es útil prepararse para una argumentación.

Algunos estudiantes puede que necesiten de explicación matemática para entender la ecuación. Cabría prevenirlo.

La eliminación de todos los deseos provoca, a veces, una acalorada controversia entre aquellos que tienen una conciencia espiritual y quienes son por completo terrenales. Ante tal situación, es aconsejable atender la recomendación pragmática de ponerle “un techo a los deseos”. Debiéramos acariciar sólo aquellos deseos para los que contemos con la capacidad de satisfacerlos. En el momento en que sobrepasemos nuestra capacidad, de seguro crearemos problemas, tanto para nosotros mismos como para los demás.

El deber más sagrado de un maestro será mantener el estímulo en aquellos estudiantes que deseen dar el primer paso. Esto habrá que hacerlo en forma discreta, con moderación y sin presiones.

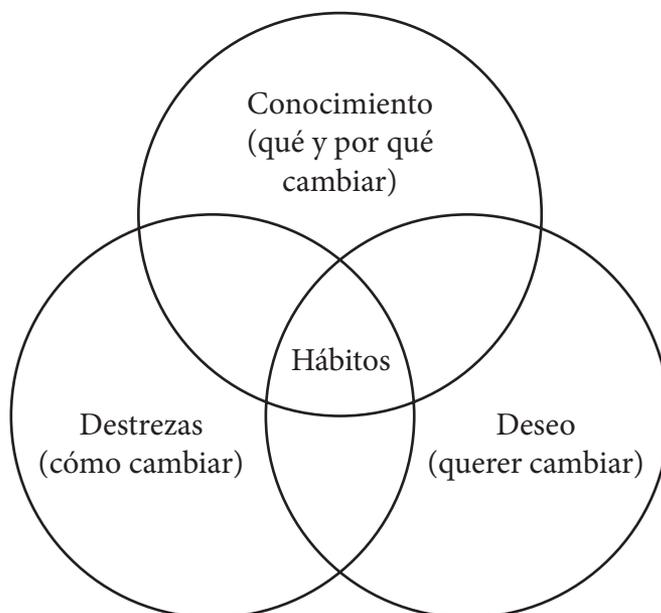
8. Apoyo a la motivación de autodesarrollo para ser un líder

Hemos visto que cada uno desea mejorar, pero sólo unos pocos persisten en sus esfuerzos. ¿Cómo podemos vencer esta inercia? Constituye una experiencia universal extremadamente fuerte el hecho de que la resistencia al cambio, a los hábitos en pensamiento, palabra y obra se desarrollan durante un largo período. Viene a ser como la tremenda atracción que deben vencer los vehículos espaciales para contrarrestar la fuerza de gravedad de la Tierra, al volar hacia el espacio. Al hacerlo, “se gasta más energía en los primeros minutos del despegue y las pocas millas del comienzo”⁷⁷ que lo que se requiere para el resto del trayecto por un sin fin de días y los millones de millas para llegar a la Luna o a los planetas. Sucede lo mismo cuando queremos desprendernos de hábitos profundamente arraigados, como el egoísmo, la dejadez, la falta de perseverancia, la deshonestidad, etc., que representan serios impedimentos para un liderazgo eficiente. Tener éxito en este despegue “involucra más que algo de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestras vidas. El ‘arranque’ exige un tremendo esfuerzo, pero una vez que salgamos del campo gravitacional, nuestra libertad asume una dimensión absolutamente nueva.”⁷⁸ Se debe a esta gran dificultad, el que pensadores y sabios —como Patanjali de la India—, han advertido que la transformación requiere un vigoroso esfuerzo “por largo tiempo”, de modo que podamos alterar el curso mismo de nuestras vidas y convertirnos en dueños de nuestro destino. Para que cambiemos nuestros hábitos es importante que:

- Entendamos por qué queremos cambiar nuestros hábitos y qué nuevos hábitos debiéramos adquirir. Este conocimiento proviene de la conciencia de nuestras fuerzas y debilidades en relación con la “Universal Estructura Interna de los Líderes Eficientes”.
- Tengamos el deseo de cambiar. Este deseo nace de un ideal o una visión de la vida y de la necesidad de hacernos más eficientes para cumplir con ellos. El deseo de cambio también nace del hecho de percibir que el

⁷⁷ Covey, Stephen R., *op. cit.*

⁷⁸ *Ibíd.*

Figura 8.1. Cambiando los hábitos

éxito en el autodesarrollo y el mejoramiento de nuestro carácter lleva a la felicidad en la vida (así como se expuso en el capítulo 7).

- Sepamos cómo proceder en cuanto a cambiar nuestros hábitos. Ya hemos explicado la técnica, comprobada a través del tiempo, de leer las vidas de líderes sobresalientes de todo el mundo y del instrumento denominado el “diario de autodesarrollo”.

En pocas palabras, el éxito en cuanto a modificar los hábitos dependerá de la interacción y el equilibrio de los tres factores enumerados antes, lo cual se ilustra en el diagrama de la figura 8.1.⁷⁹

Una vez que hayamos determinado en nuestra mente el Qué, el Por qué y el Cómo de lo que queremos transformar, habremos de establecer un programa de acción que nos conduzca a nuestra meta. Si deseamos ser dueños de nuestro destino por medio de la transformación de nuestro carácter, habremos de invertir sustancialmente en el instrumento que nos otorgará este dominio: nosotros mismos. La principal de las inversiones que se requiere, también ha sido probada una y otra vez en la historia hu-

⁷⁹ Ibid.

mana, en todas las sociedades y culturas del mundo entero. Las contribuciones esenciales para esta transformación son:

- Tiempo, y
- Fuerza de voluntad para perseverar.

La experiencia en cuanto a la transformación de la naturaleza humana sugiere que una inversión equilibrada de tiempo y fuerza de voluntad en unas pocas actividades mantiene motivada a una persona, para persistir en transformarse. El secreto del éxito reside en un trabajo aplicado e incesante, recordando en todo momento que “todo trabajo verdadero es descanso”⁸⁰ y que, realmente, “el cambio de trabajo es tiempo de ocio”.⁸¹ Las inversiones esenciales son:

- *Inversión en la Salud del Cuerpo.* Solamente un cuerpo sano que pueda resistir un arduo trabajo físico y mental podrá contribuir a una transformación rápida y, en verdad, al éxito en cualquier empresa, unos 45 minutos que se dediquen a los ejercicios cada día son muy esenciales. Los ejercicios de Yoga que se han desarrollado en la India representan un excelente sistema para mejorar la salud del cuerpo y de la mente. Sin embargo, caminar, practicar jogging, hacer ejercicios en un gimnasio, nadar, etc., son también buenos. Comer alimentos que sean puros y que hayan sido preparados con amor, también es esencial. La mayoría de nuestras dolencias son causadas por ingerir un tipo equivocado de alimentos, por comer en demasía y por la falta de ejercicio. Se ha llegado a establecer claramente ahora, que reducir nuestra ingesta de alimentos hasta un setenta por ciento de lo que se considera normal, contribuye a la buena salud, a la claridad mental y a la longevidad.
- *Inversión en la Salud de la Mente.* “Poderes extraordinarios residen en la mente del hombre”⁸² resume la experiencia india en cuanto al potencial de cada hombre. Los pensamientos, emociones, memoria, imaginación y discriminación son todas funciones de la mente. En la misma forma en que el rostro y la voz del hombre son diferentes entre uno y otro, también lo son el mundo mental, su modo de pensar, su manera

⁸⁰ Ram Tirath, citado en *Grandes Educadores de la India* del doctor Safaya, Ambala.

⁸¹ Sathya Sai Baba, discurso para los estudiantes de la Sathya Sai High School, diciembre de 1990.

⁸² Vivekananda, en su discurso sobre “Los Poderes de la Mente”, en Los Ángeles, 8 de enero de 1900. Véanse las obras recopiladas, de Viveka nanda, Vol. II, Publicación de la Misión Ramakrishna.

de entender las cosas y su reacción ante los hechos. Por consiguiente, en la experiencia india de la transformación del hombre, se hace gran hincapié en la pureza, la salud y el control de la mente. La meditación y la lectura representan técnicas avaladas por el tiempo, para mantener a la mente alerta, vigorosa, estimulada y positiva. La lectura de libros acerca de grandes vidas, los clásicos, literatura sobre el campo de trabajo de uno, así como libros sobre espiritualidad y liderazgo habrían de formar parte de nuestra rutina diaria. El objetivo de todos los que aspiren a remontarse hacia las alturas, debiera ser el de leer un promedio de dieciocho libros por año, que constituye el término medio de los hombres más exitosos.

- *Inversión en la Salud Espiritual*. El énfasis en el desarrollo espiritual, en el proceso de transformación del hombre, constituye una parte importante de su herencia espiritual. Su valor en la efectividad del liderazgo está siendo reconocido también en Occidente. Al recomendar la meditación, Stephen Covey observa que: “la dimensión espiritual es vuestro núcleo, vuestro centro, vuestro compromiso con el sistema de valores que sostienen. Constituye un área muy íntima de la vida y una que es supremamente importante. Se alimenta de las fuentes que la inspiran y elevan y la ligan a las verdades eternas de toda la humanidad”.⁸³ Gracias a una meditación de 20 a 30 minutos cada día, podemos contemplar lo eterno como también entender el “quién soy yo”, “cuál es el propósito de la vida” y “cuál es el secreto de la dicha duradera”, despertando de esta manera a la divinidad presente en cada uno de nosotros, como para elevarnos por sobre las religiones caracterizadas por las ceremonias. “Es bueno nacer en una religión, pero no es bueno morir en una. Crezcan y libérense de los límites de los reglamentos, las doctrinas que le ponen cerco a su libertad de pensamiento, las ceremonias y los ritos que restringen y dirigen. Lleguen al punto en que las iglesias ya no importan, en el que todos los caminos terminan y desde donde todos los caminos comienzan.”⁸⁴ Esta es la inversión más productiva para inspirarnos la realización de esfuerzos supremos. **Inversión en la Salud de la Sociedad*. El “Seva” (servicio) a nuestros congéneres, no con miras a una recompensa o reconocimiento sino por el servicio mismo, representa la más estimulante experiencia en nuestra vida: “Las manos

⁸³ Covey, Stephen R., *op. cit.*

⁸⁴ Sathya Sai Baba, citado por Peggy Mason y Ron Laing en *La Encarnación del Amor*, Ed. Errepar, Buenos Aires.

que sirven son más santas que los labios que oran.”⁸⁵ Y, no obstante, somos reticentes para emprender este tipo de actividad. El placer que nos otorga el *servicio anónimo* supera a cualquier otra fuente de alegría, pero de todos modos, la mayoría de nosotros lo rehúye. Por otra parte, el servicio sin un motivo egoísta nos entrega una poderosa inspiración para perseverar en lo concerniente a la transformación de nuestro carácter. Esto se debe a que “el servicio expande la visión, amplía la conciencia y profundiza la compasión.”⁸⁶ Esta es también la razón por la cual el servicio es una actividad clave para un liderazgo eficiente. “Si alguien que entiende el espíritu del servicio se convierte en un líder, ese líder siempre retendrá y disfrutará de su liderazgo, a través del servicio. Sin que se entienda el servicio y sin llegar a ser primero un líder servidor, uno no podrá convertirse en líder.”⁸⁷ El carácter distintivo indio, en este campo, está resumido en el término sánscrito “Paropakara” que significa y exhorta a los ciudadanos a “vivir para los otros”. En su monumental obra sobre el estrés, el Dr. Hans Salye concluye que “una vida larga, saludable y feliz es el resultado de hacer contribuciones, de tener proyectos importantes que sean personalmente satisfactorios y que contribuyan a bendecir las vidas de otros.”⁸⁸ Igual es la conclusión a la que llega George Bernard Shaw cuando dice: “Esta es la verdadera alegría de la vida: ser utilizado para un propósito que tú mismo reconocas como poderoso. Ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un egoísta terroncito de dolencias y resentimientos, quejándose de que el mundo no quiere dedicarse a hacerte feliz. Opino que mi vida le pertenece a la comunidad toda y, mientras viva, es mi privilegio hacer por ella todo cuanto pueda”.⁸⁹ Nuestro propósito de cada día correspondería que fuese: “servirle al menos a un ser humano, haciendo depósitos de amor incondicional”.⁹⁰ De este modo, podemos ser heraldos de alegría, esperanza y un rayo de sol. Así, cada día será también un día de nuestro propio crecimiento y transformación.

⁸⁵ Sathya Sai Baba en *Los Dichos del Avatar Sai* de C. J. Gandhi Welfare Trust, Calcuta, 1975.

⁸⁶ Sathya Sai Baba, *Facetas de Diamantes Divinos*.

⁸⁷ Sathya Sai Baba, *Palabras de Jesús y de Sathya Sai Baba*, recopilación del doctor H. K. Raky, FRCS, Accra, Ghana.

⁸⁸ Citado por Stephen R. Covey..

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

Si invirtiéramos en nuestra transformación de acuerdo con las probadas medidas expuestas, adquiriremos una inspiración para crecer para toda la vida y nos convertiremos en dueños de nuestro destino.

Hemos hablado de la metodología de mantener un diario de desarrollo y también del valor que tiene el leer la vida de individuos descollantes que continúan siendo fuente de inspiración para el género humano. Los mejores resultados se logran cuando adoptamos ambos caminos simultáneamente.

En este capítulo se incluirán tres esbozos biográficos, entresacados de la lista de ciento ocho nombres, de hombres que, en tiempos recientes, inspiraran a un gran número de personas en el mundo. También se eligieron por otras razones. Todos ellos presentan excelentes ejemplos de individuos que transformaron su carácter gracias al propio esfuerzo. Cada uno de ellos proviene de un continente distinto. Cada uno pertenece a un diferente estrato social: clase trabajadora, clase media y aristocracia. Todos ellos tenían una profunda fe en el Supremo Creador. Y, finalmente, los tres tenían la visión de un mundo que se convertiría en un grande y bien integrado estado global. Ellos son:

- Benjamín D. Franklin, de los Estados Unidos, nacido en 1706.
- Mahatma Gandhi, de la India, nacido en 1869.
- Winston Spencer Churchill, de Gran Bretaña, nacido en 1874.

Como representante de las colonias británicas en Norteamérica, Benjamín Franklin trató de persuadir a los ministros, en Gran Bretaña, para que le otorgaran un gobierno autónomo a las colonias americanas. En esta gestión de samaritano, el visionario norteamericano reconoció el potencial que encerraba una vinculación permanente entre Inglaterra y América en una gran federación del mundo. Los ministros británicos lo rechazaron de plano y las colonias se rebelaron y se separaron. Aproximadamente ciento cincuenta años más tarde, Mahatma Gandhi, de manera similar, trató de persuadir a los ministros británicos para que le otorgaran la independencia a la India, como un movimiento hacia un mundo en camino de convertirse en una vasta familia humana. Winston Churchill se opuso vehementemente a esta propuesta. Él también tenía una visión del mundo, mas lo veía como un mundo unificado bajo la tutela de la aristocracia británica. Mientras avanzamos hacia el siglo XXI, el mundo se mueve inexorablemente hacia la unidad del hombre. Por ende, las vidas de estos tres hombres debieran ser de especial interés para inspirar a los líderes del mañana. Estúdienlas y se abrirán vastos horizontes ante ustedes.

Los esbozos biográficos de Benjamín Franklin, Mahatma Gandhi y Winston Churchill son de naturaleza meramente introductoria. Sus logros son tan vastos y variados que no es posible hacer justicia a sus contribuciones para la humanidad, en algunas páginas tan sólo. El enfoque de estos esbozos apunta a comienzo de sus vidas, para demostrarles a los jóvenes que Sí es posible llegar a convertirse en dueños del propio destino, si llevamos a cabo los esfuerzos necesarios.

Mientras leemos las vidas que inspiran, deberíamos tratar de entender la forma en que el carácter de estos individuos fue moldeado como para que llegaran a ser lo que fueron. Entre muchos de los líderes sobresalientes en la historia encontraremos la influencia de un maestro, un guía o un gurú que les permitió llegar a ser lo que Platón llamaba el “Rey Filósofo”. Por ejemplo:

- En Alejandro Magno de Macedonia influyó Aristóteles
- En Chandra Gupta Maurya de la India influyó Chanakya
- En Shivaji de la India influyó el sabio Smarth Ramdas

El sabio Vidyananya, que inspiró la formación del poderoso Imperio de Bijapur en el sur de la India, expresó el concepto que defendieron Bhishma (véase Introducción) y Platón acerca del “Rey Filósofo”, en un hermoso verso sánscrito:

“I Charitum Shakyum Samyagrajyadhi Loukikam”

“Únicamente un hombre de carácter y sabiduría firmes puede llevar a cabo la tarea de dirigir y administrar con eficiencia un reino.”

Benjamín Franklin

La vida de Benjamín Franklin, uno de los más respetados padres fundadores de los Estados Unidos de América, quizás es el mejor ejemplo en la historia, de un hombre humilde que triunfa por su propio esfuerzo. Habiendo nacido en una relativa pobreza, ¿cómo pudo este joven, que no recibió una educación formal, transformarse como para llegar a ser un próspero hombre de negocios, diplomático, erudito cosmopolita, inventor y ciudadano del mundo?

Su carrera pública lo llevó a Londres como portavoz en jefe de las Colonias Británicas en Norteamérica. Lamentablemente, los estadistas británi-

cos no poseían la sabiduría de Benjamín Franklin. Querían gobernar sus colonias directamente desde Londres en vez de otorgarles la autonomía, como lo sugería Franklin. Esta insuperable dificultad llevó a la Declaración de la Independencia por parte de las colonias. Después de la firma de este sedicioso documento, Franklin comentó: “¡Ahora tenemos que permanecer unidos, para que no nos cuelguen por separado!”.⁹¹ Poco después estalló la revolución americana. Franklin fue elegido para ser enviado a Francia, enemigo declarado de Inglaterra en aquel entonces, Tuvo éxito en conseguir ayuda financiera y militar para pelear eficazmente en contra de los británicos. Esto sucedió sólo unos pocos años antes de la Revolución Francesa que hizo surgir a Napoleón, en 1789. Franklin tenía muchos admiradores en Inglaterra, donde terminó por negociar un tratado que reconocía a las 13 colonias anteriores como naciones soberanas. Finalmente, jugó también un activo papel en darle forma a la Constitución norteamericana. Fue él quien propuso que, pese a las diferencias entre los delegados, la Constitución había de ser adoptada por unanimidad. Era tal su prestigio, que su proposición fue aceptada.

Miles de jóvenes han sido inspirados por su historia, para perfeccionarse a sí mismos a través de “la aplicación”, “la frugalidad” y “la fuerza de voluntad” a fin de cambiar sus caracteres para mejor. Nuestro objetivo al estudiar la vida de Benjamín Franklin correspondería que fuese aprender la forma en que este niño de origen humilde se perfeccionó y transformó, como para que “todas sus actividades, todos sus inventos, todas sus obras sobre filosofía, economía, política y ciencia se dirigieran a una sola finalidad: el beneficio del género humano”.⁹² En el proceso de ser mejor él mismo, mejoró todo aquello que tocara.

Los padres de Benjamín Franklin, tintoreros de profesión, emigraron desde Gran Bretaña a los Estados Unidos, en 1782. Abandonaron su hogar para huir de la intolerancia religiosa que predominaba en la época. Benjamín, nacido en enero de 1706, era el menor de los hijos. Fue precoz con las letras y se lo envió a la escuela, donde muy pronto sobresalió como alumno brillante. Sin embargo, su padre no pudo costear la escolaridad y tampoco le gustaba “la vulgar vida que eran capaces de alcanzar muchas personas después de terminar su educación”.⁹³ Fue así como, después de dos años,

⁹¹ Juego de palabras en inglés “We must now hang together or we will hang separately!” (*N. de la T.*)

⁹² Canning, John, *100 Grandes Vidas*, Century Books Ltd., Londres, 1975.

⁹³ Franklin, Benjamín, *Autobiografía*, Hovgton Mifflin, Boston, 1923.

fue retirado de la escuela para recibir formación como aprendiz en diferentes tipos de artesanía.

Por un tiempo, Benjamín ayudó a su padre en su negocio de fabricación de jabones y velas. Mas no le gustaba esta ocupación. Tenía un gran grupo de compañeros de juego, los que aceptaban que los liderase en situaciones difíciles. Entre los diversos juegos y actividades de que disfrutaban, solían ir a pescar en un pantano cercano al mar. Para no permanecer parados durante horas en el pantano, decidieron construir una plataforma. Dirigidos por Benjamín, los muchachos robaron varias piedras talladas, de un edificio en construcción y armaron su plataforma. No pasó mucho tiempo sin que siguieran el rastro de las piedras que faltaban y encontrasen a este grupo de jóvenes. Naturalmente, fueron llamados al orden por sus padres. Benjamín discutió largamente con el suyo respecto de la utilidad de esta plataforma para poder pescar. Su padre, empero, logró convencerlo de que “nada que no fuera honesto era útil”.⁹⁴ (Honestidad en el sentido de no mentir, no robar o engañar.) Este incidente le dio a Franklin el fundamento de su carácter.

Alrededor de la edad de doce años, fue puesto como aprendiz bajo la tutela de su hermano mayor, James, el cual, habiendo aprendido el oficio de imprentero, había montado recién su propia imprenta. Benjamín agradeció esta oportunidad, ya que lo ponía en contacto directo con el mundo de los libros y los periódicos. Había estado comprando libros y pidiéndoles en préstamo y en esta labor de aprendiz vio una gran ocasión para educarse. Se lanzó a devorar libros con mayor intensidad, dedicando muchas horas a la lectura, tanto antes como después de su horario de trabajo en la imprenta. Cuando un amigo que trabajaba en una librería, lograba sacar un libro de contrabando para que él lo leyera, se quedaba toda la noche en vela hasta terminarlo. Era muy escrupuloso en cuanto a mantenerlo limpio y a devolverlo a la librería temprano a la mañana siguiente.

Entre las numerosas obras clásicas, históricas y otros textos importantes que Franklin leía, influyó profundamente en él los *Ensayos para hacer el bien*, del Dr. Mather. Tuvo influencia sobre “algunos de los principales hechos futuros de mi vida”.⁹⁵ Por un tiempo, intentó escribir poesía, pero fue firmemente guiado por su padre para renunciar a ella, porque “¡los versificadores generalmente son mendigos!”⁹⁶

⁹⁴ *Ibíd.*

⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ *Ibíd.*

Cerca de la edad de dieciséis años. Benjamín se volvió vegetariano, después de haber leído acerca de los beneficios de esta alimentación, en un libro. Encontró que era más barato y que también aceleraba sus estudios “debido a la mayor claridad de pensamiento y la comprensión más rápida que acompañan en general a la moderación en la comida.”⁹⁷ ¡Descubrió que pan, un puñado de pasas y un vaso de agua representaban una cena excelente! (Mas no se mantuvo como vegetariano estricto por mucho tiempo.)

También comenzó a leer todo lo que había disponible sobre Sócrates. De él aprendió el arte de persuadir a otros, de

modo tal que aceptasen su punto de vista, una contradicción abrupta y un argumento fuerte provocan la hostilidad del interlocutor, “un aire de humilde y dubitativo inquisidor... y manifestado con modesta timidez”,⁹⁸ tiene mejor oportunidad de éxito. Palabras como *ciertamente e indudablemente* dan un tono de dogmatismo a la opinión y son impugnadas. Palabras como “Concibo o entiendo tal y tal cosa; a mí me parece; podría pensar que es así, o si no me equivoco es así”⁹⁹ tienen mucha mejor oportunidad de persuadir a otros. Franklin nos recuerda las palabras de Pope:

“A los hombres habría que enseñarles como si no les enseñaran y que proponerles las cosas desconocidas como cosas olvidadas.”

Más adelante, en su juventud, habría de aprender otra lección acerca de persuadir a la gente. Se dio cuenta de “lo incorrecto que era presentarse uno mismo como proponente de cualquier proyecto útil que pudiera suponerse serviría para elevar la reputación de uno, aunque fuese en el más mínimo grado, por encima de la del prójimo”.¹⁰⁰ Resulta mejor impulsar tales ideas en favor de otros o de una institución. Pronto aprendió que este “pequeño sacrificio de la vanidad, en el momento presente, sería ampliamente recompensado más adelante”.¹⁰¹ Aplicó con gran éxito esta lección durante su vida. Es ésta la verdad que Lao Tsé había enseñado ya más de dos mil años antes: “El verdadero interés propio (de un líder) enseña altruismo”. No obstante, antes de que pudiera aprender plenamente esta lección, comenzó a tener problemas con su hermano James, quien, siendo mucho mayor, no cesaba de zurrarlo cuando, como reflexiona Benjamín, “me po-

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ *Ibíd.*

⁹⁹ *Ibíd.*

¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ *Ibíd.*

nía demasiado descarado y provocador”.¹⁰² Decidió dejar a su hermano y se trasladó secretamente a Nueva York. Al no encontrar trabajo allá, marchó hasta Filadelfia donde encontró un empleo en una imprenta. Gracias a su diligencia y saber, muy pronto se hizo conocido en la ciudad como un joven prometedor. El gobernador, Sir William Keith, comenzó a interesarse por él y lo impulsó establecer una imprenta propia. Incluso le ofreció cartas de crédito para conseguir la maquinaria necesaria en Inglaterra.

Benjamín tomó un barco hasta Londres. Después de desembarcar allí se dio cuenta de que el gobernador lo había engañado: no había cartas de crédito para él. De un señor Denham con el que había trabado amistad durante el viaje, supo que el gobernador era un buen hombre, “pero liberal en cuanto a promesas que nunca pensaba cumplir”.¹⁰³ Lamentablemente, había adquirido un mal hábito, “deseaba complacer a todos y, al tener poco que dar, daba esperanzas”.¹⁰⁴ Un hombre que no hace lo que dice es descubierto muy pronto y, luego, nadie confía en él. A los dieciocho años, Benjamín aprendió a no comportarse jamás de ese modo.

Se quedó en Londres cerca de dieciocho meses, trabajando en las principales imprentas de la ciudad. Entre sus compañeros de trabajo era conocido como “Water America” (“Agua América”), ¡por negarse a beber cerveza! No obstante, adquirió gran experiencia en el oficio e hizo muy buenos amigos en el campo del saber y las letras. Mantuvo contacto con Mr. Denham y aprendió una gran lección de este comerciante.

Denham había escapado hacia América cuando su negocio en Bristol fracasó y no pudo pagar a sus acreedores. Después de un duro trabajo por algunos años, había regresado a Inglaterra, como hombre de cierta fortuna. Poco después de su llegada, invitó a todos sus antiguos acreedores a un banquete. Antes de empezar la cena, pronunció un breve discurso para agradecer a todos el haber tenido paciencia con él. Comenzó la cena formal y todos los invitados pensaron que esta buena comida era todo lo que conseguirían de Denham. Cuando fueron retirados los platos del primer preparado, cada cual encontró bajo el suyo “una orden bancaria por la suma total de lo adeudado más intereses”.¹⁰⁵ Para el joven Benjamín, esto fue un ejemplo de conducta honesta y correcta que él emuló en su vida.

¹⁰² *Ibíd.*

¹⁰³ *Ibíd.*

¹⁰⁴ *Ibíd.*

¹⁰⁵ *Ibíd.*

Regresó a los Estados Unidos como empleado en la compañía comercial de Denham y aprendió la forma de manejar una buena empresa. A los seis meses, Denham falleció y Benjamín volvió al trabajo de imprenta. A los dos años pudo abrir su propia editorial. Para entonces se había convencido de que “la verdad, la sinceridad y la integridad en los tratos entre hombre y hombre eran de la mayor importancia para la felicidad en la vida”.¹⁰⁶

Por esta época, inició un pequeño club, con un máximo de doce miembros, para el mutuo perfeccionamiento. Lo bautizó como el Junto Club. Se reunían todos los viernes y conversaban de asuntos concernientes a la moral, la política y la filosofía. También escribían ensayos una vez cada tres meses. Entre los miembros del club había un matemático, un vista de aduana, un fabricante de zapatos, un ebanista, un caballero de fortuna y un oficinista. El interés común de todos era la lectura y el aprender. La mayoría de las ideas y proyectos que Benjamín fue concretando durante su vida surgieron de estas conversaciones.

Su trabajo duro y honesto le dio carácter y crédito a sus actividades en el negocio. Su imprenta floreció. Los trabajos llegaban en flujo continuo.

En 1732 publicó por primera vez su *Poor Richard's Almanac* bajo el seudónimo de Richard Saunders. Se convirtió en un éxito de ventas. Por veinticinco años le trajo tanto fortuna como la posibilidad de tener un vehículo para difundir moralidad. Llenaba el Almanaque con proverbios y dichos que encerraban la sabiduría de muchas épocas y naciones. Fue traducido y publicado en muchos países de Europa.

A medida que florecía su empresa, se dedicó a una serie de proyectos públicos, los cuales se consideran, hoy en día, como instituciones normales en cualquier pueblo de los Estados Unidos: una biblioteca, un destacamento de bomberos, una compañía de seguros y un hospital. Estableció una academia que es, en la actualidad, la Universidad de Pennsylvania, una de las mejores del país. Su interés por los asuntos científicos fue igualmente importante. Inventó una estufa para calefaccionar habitaciones, el pararrayos —que se ha convertido en un artefacto común en los edificios altos en todo el mundo— y los lentes bifocales para las personas de visión debilitada. Las designaciones de la corriente eléctrica en “positiva” y “negativa” también son un regalo suyo.

Cerca de los 24 años, Benjamín contrajo matrimonio con la señorita Reid. Ella lo había visto el primer día de su llegada a Filadelfia. Estaba sucio, despeinado y hambriento después del arduo viaje desde Nueva York.

¹⁰⁶ *Ibíd.*

Había traído consigo tres grandes hogazas de pan y caminaba por la calle con una bajo cada brazo y comiendo la tercera. Ella pensó que “era una aparición de lo más extraña y ridícula”.¹⁰⁷ Fue una buena esposa por todo el tiempo que alcanzó a vivir. Compartía su frugalidad y su diligencia; “por mucho tiempo, mi desayuno consistió en pan y leche (sin té) y me lo servía en un pocillo de greda con una cuchara de peltre. Tomen nota, sin embargo, cómo se infiltra el lujo en una familia, pese a los principios, una mañana encontré mi desayuno en un tazón de porcelana con una cuchara de plata... mi mujer lo había comprado, porque pensaba que su marido merecía comer en porcelana y plata, al igual que cualquiera de sus vecinos.”¹⁰⁸

Tal vez el mayor de los regalos que Benjamín le dejó al género humano lo representan las pocas páginas de su autobiografía, donde explica cómo un diario le ayudó a asimilar las virtudes que pensaba le eran necesarias. Alrededor de la época en que se casó, concibió “el osado y arduo proyecto de alcanzar la perfección moral”.¹⁰⁹ Reflexionó sobre su carácter y seleccionó trece virtudes que sentía le eran necesarias para cambiar sus hábitos y llegar a ser perfecto. Ellas, junto a su explicación sobre cada una, eran:

1. Temperancia	No comas hasta embotarte ni bebas hasta la euforia.
2. Silencio	No digas más que aquello que pueda beneficiar a los otros o a ti mismo; evita las conversaciones superficiales.
3. Orden	Permite que todas las cosas tengan un lugar; y dale un tiempo a cada parte de tus asuntos.
4. Resolución	Resuelve llevar a cabo lo que debas hacer; haz sin falta lo que hayas resuelto hacer.
5. Sobriedad	No incurras en gastos superfluos, sino haz el bien a otros o a ti mismo, es decir, no desperdicies nada.
6. Laboriosidad	No pierdas el tiempo; mantente siempre ocupado en algo útil; elimina toda acción innecesaria.
7. Sinceridad	No eches mano de engaños hirientes; piensa con inocencia y rectitud, y si hablas, hazlo del mismo modo.
8. Justicia	No perjudiques a nadie con una injusticia, pasando por alto los beneficios que le debas.

¹⁰⁷ Ibíd.

¹⁰⁸ Ibíd.

¹⁰⁹ Ibíd.

9. Moderación	Evita los extremos; controla el resentimiento que generan los agravios.
10. Limpieza	No toleres suciedad en el cuerpo, la vestimenta o la habitación.
11. Tranquilidad	No te dejes alterar por minucias o desgracias, ya sean comunes o inevitables.
12. Castidad	(sin comentarios)
13. Humildad	Imita a Jesús y a Sócrates

Para alcanzar la perfección en todas ellas, decidió concentrarse en una de estas virtudes cada vez, por una semana. Después de vivenciarla a fondo, pasaba a la siguiente. De esta manera, completaba un ciclo para el total, en trece semanas y cumplía los cuatro ciclos en un año.

Confeccionó un pequeño cuaderno de notas en el cual preparó una página para cada una de las virtudes, como se muestra en la figura 8.2. Hay siete columnas para cada uno de los días de la semana y trece líneas para cada una de las virtudes, encabezadas por la inicial respectiva, en mayúscula.

Marcaba con un lápiz negro cada vez que cometía una falta respecto de una de las virtudes, en algún día en particular. Esto lo hacía cada noche, después de reflexionar acerca de cómo había sido el día. Le prestaba estricta atención a cada virtud, en forma sucesiva. Es así como, durante la primera semana, se concentró para evitar la más pequeña desviación de la Temperancia. Dejaba el resto de las virtudes al azar y sólo marcaba cada noche las faltas del día. Una atención tan concentrada hacía que se mantuviera limpia la línea correspondiente a la Temperancia durante toda una semana y lograba un control suficiente sobre este hábito.

Pasaba a la próxima, a la semana siguiente y trataba de mantener limpia también esa línea. Explica que el proceso se asemeja a desmalezar una huerta. No se puede desmalezar toda la huerta de una vez. Se va limpiando un sector de plantas por vez. Al terminar el desmalezamiento del decimotercero, se vuelve nuevamente a comenzar por el primero. Gracias a este proceso repetitivo pero concentrado, lentamente le fue posible mantener las páginas del libro sin marcas. Después de cada ciclo solía borrar las marcas hechas, pero terminó teniendo un cuaderno bastante sucio. Fue así como, después de algunos años, cambió por una agenda cuyas láminas podían limpiarse fácilmente. Observó que sus faltas habían ido disminuyendo a lo largo de los años. En tiempos posteriores, volvió a repetir el ciclo

una vez al año o cada dos años. Lamenta no haber podido nunca dominar por completo el ORDEN, con lo cual perdía mucho tiempo buscando cosas que no había dejado en el lugar designado para ellas.

En una de las páginas del cuaderno de notas hizo el esquema del programa de un día normal, asignando el tiempo para varias actividades. Comenzó el día con la resolución correspondiente y cuál era el bien que iba a hacer durante la jornada. De manera similar, también indicaba el tiempo para la reflexión acerca de las actividades desarrolladas.

La sabiduría y la virtud entre los líderes, a nivel familiar o nacional, han desembocado en edades de oro para ambas. La carencia de ellas ha llevado a la decadencia y las privaciones. El surgimiento de los Estados Unidos

Figura 8.2. Formato de las páginas

Temperancia							
No comas hasta embotarte ni bebas hasta la euforia							
	D	L	M	M	J	V	S
T							
S	*	*		*		*	
O	**	*	*		*	*	*
R			*			*	
S		*			*		
L							
S			*				
J							
M							
L							
T							
C							
H							

de América se debió en gran medida a líderes de la talla de un Benjamín Franklin, quienes establecieron los cimientos para esa nación, aproximadamente doscientos años atrás. La vida de Franklin representa una prueba en cuanto a “lo poco necesario que es el origen para la felicidad, la virtud y la grandeza”,¹¹⁰ como le escribiera un amigo que lo persuadió para que completara su autobiografía.

En nuestra juventud es donde deberíamos leer la autobiografía de Benjamín Franklin. En la juventud, porque por entonces es cuando fijamos nuestros hábitos y prejuicios más importantes; es en la juventud cuando decidimos acerca de nuestra profesión, nuestros objetivos y nuestro matrimonio.

Mahatma Gandhi

“Son muchos los líderes que se han movido sobre el moderno escenario del mundo, con gestos mucho más espectaculares y mucho más aplomo que Mahatma Gandhi. Pocos son los que han ejercido una influencia tan trascendental y tan revolucionaria en la historia de nuestro tiempo.”¹¹¹ Motivó al pueblo indio para pelear una guerra sin violencia —“satyagraha”— y obtener su independencia. La victoria en esta magna empresa marcó el comienzo del fin para el imperialismo y el colonialismo en todo el mundo, así como la restitución de los recursos de la tierra a sus legítimos dueños. La lucha y el éxito de Gandhi han representado una enorme contribución para acelerar el movimiento del género humano hacia una nueva era. Una era de:

“Unidad del Hombre, de Economía Global y de Ciudadanía de la Tierra.”

¿Cómo es que Gandhi, de niño tímido e introvertido, llegó a ser un líder que ocupa un sitio de primera fila entre los cientos de grandes vidas de todas las épocas y campos del esfuerzo humano? Esto se produjo a pesar de los propios recuerdos de Gandhi, en el sentido de que, cuando escolar, su naturaleza era cobarde. “Solía sentirme acosado por el temor a los ladrones, a los fantasmas y las serpientes. No me atrevía a asomarme a una puerta, de noche”.¹¹² Tenía miedo de dormir sin una luz en su dormitorio y se avergonzaba de sí mismo, porque hasta su mujer tenía más valor que él.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Canning, John, *op. cit.*

¹¹² Fischer, Louis, *La Vida de Mahatma Gandhi*, Jonathan Cape, Londres, 1951.

El 30 de enero de 1948, la misma persona, a la edad de 78 años, caminaba por Nueva Delhi para unirse a la gente para las plegarias normales de la tarde. Lo rodeaba una multitud de unas mil personas. Cuando Gandhi se aproximaba a los que estaban sentados, se levantó un hombre desde la primera fila y se acercó lentamente al Mahatma, como para rendirle homenaje. Se acercó hasta cincuenta centímetros de él, sacó una pistola y disparó tres tiros. Gandhi murió en el acto, y todo el mundo quedó sumido en duelo.

Se le rindió un homenaje espontáneo a este “singular ciudadano, sin riquezas, propiedades, títulos oficiales, puestos oficiales, distinciones académicas, logros científicos o dotes artísticas”.¹¹³ Cerca de 3.450 mensajes de condolencias llegaron desde países extranjeros. León Blum, el socialista francés, expresó lo que sentían millones en todo el mundo. Escribió: “Nunca vi a Gandhi. No conozco su idioma. Nunca puse un pie en su país y, sin embargo, siento el mismo pesar que si hubiera perdido a alguien cercano y querido. Todo el mundo se ha sumido en la aflicción por la muerte de este hombre extraordinario”.¹¹⁴ Albert Einstein afirmó que “tan fuerte adhesión de partidarios no solamente se reúne por medio del astuto juego de las usuales maniobras y embustes políticos, sino gracias al poderoso ejemplo de una conducta de vida moralmente superior. En nuestra época de absoluta decadencia moral, él fue el único hombre de estado que simbolizó la relación humana superior en la esfera política”.¹¹⁵ El general Douglas Mac Arthur, de los Estados Unidos, fue el Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Este gran héroe e intelectual, de ambas guerras, que pasó su vida en la profesión dedicada a “la administración de la violencia”, escribió estas palabras acerca de la fe en la no violencia de Gandhi: “En la evolución de la civilización, si ella ha de sobrevivir, los hombres, finalmente, no podrán dejar de adoptar la creencia de Gandhi en cuanto a que el proceso del uso de la violencia por parte el hombre para resolver los asuntos en litigio, es fundamentalmente, no sólo erróneo, sino que conlleva el germen de la autodestrucción”.¹¹⁶ Esto representa un gran análisis histórico y una verdad acerca del uso del poder de las armas en los asuntos del género humano.

La historia acerca de la transformación de Gandhi a través de su propio esfuerzo resulta fascinante. Es una senda que está a disposición de cual-

¹¹³ *Ibíd.*

¹¹⁴ *Ibíd.*

¹¹⁵ *Ibíd.*

¹¹⁶ *Ibíd.*

quiera de nosotros, siempre que estemos DISPUESTOS a realizar el esfuerzo. Es una senda que muestra que no pueden existir logros perdurables en la vida, si el medio utilizado para alcanzarlos no se conforma con los Valores Humanos. Por ende, el VIVIR basados en estos valores constituye el camino real, no sólo para una excelencia duradera en cualquier campo, sino también para la felicidad, paz y contento en la vida.

Gandhi nació el 2 de octubre de 1869, en una acomodada familia de la casta de comerciantes de abarrotes (el significado de su apellido). No obstante, por dos generaciones, la familia había sido los Dewans (Jefes de administración) en una serie de pequeños principados de Gujarat, ubicados al oeste de la India. El padre de Gandhi, Karamchand “no tenía otra educación más que la de la experiencia, pero era incorruptible y se había ganado la reputación de una estricta imparcialidad, tanto dentro de la familia como fuera de ella”.¹¹⁷ Famoso por su lealtad y valor moral para defender los intereses de los gobernantes a quienes servía.

Mohanchand Karamchand Gandhi fue el cuarto y último hijo de la cuarta mujer de su padre, quien se casó cuatro veces, cada vez que enviudaba.

Gandhi tenía gran cariño a su madre Putlibai. Esta mujer piadosa y santa ejerció gran influencia sobre él. Nunca comió nada sin antes rezar sus oraciones y visitaba a diario el templo de la comunidad. Acostumbraba mantener largos ayunos y hacía abundantes promesas que observaba con tenacidad. Durante los “chaturmas”, un periodo de cuatro meses de ayuno en la estación de las lluvias, vivía habitualmente con una sola comida al día. E incluso durante este período cumplía con una variedad de promesas que, a veces, podía ser la de ayunar toda una jornada alternadamente u otras, la de no comer hasta no haber visto el Sol. Los niños se quedaban observando las nubes y corrían hacia ella tan pronto el Sol volvía a brillar. Ocasionalmente, para cuando salía a verlo por sí misma, las nubes lo habían vuelto a cubrir. Les decía a los niños que no se preocuparan: “El Creador no quiere que yo coma hoy”¹¹⁸ y volvía a sus quehaceres domésticos con perfecta calma.

Durante una de las temporadas de Chaturmasyas, hizo la promesa de tomar su comida únicamente después de escuchar los arrullos del koel (un pájaro negro que emite un arrullo de alegría durante la temporada de lluvias). Gandhi amaba a su madre y le dolía que dejara de comer. Fue así

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ Gandhi, M. K., *Mis Experimentos con la Verdad*, Navjivan Publishing House, Ahmedabad, India (10a. edición).

como un día, cuando el pájaro no se escuchó por un largo tiempo, salió e emitió su arrullo. Luego entró corriendo y le dijo a su madre que el koel había cantado y que podía servirse su comida. Puttlibai adivinó la treta. Tomó al niño de la mano y le dio dos palmadas. Le advirtió no volver a decir una mentira, pasara lo que pasase. Este simple acto de una madre afectuosa que vivía aferrada firmemente a sus principios, dejó profunda impresión en la mente de Gandhi. La VERDAD se convirtió en el fundamento de su carácter.¹¹⁹ Gandhi comenzó sus estudios en la escuela local. Según su propio relato, era un estudiante mediocre. Por ser tímido y retraído, no se mezcló mucho con los demás niños. Tan pronto terminaban las clases, corría, literalmente, de regreso al hogar. No obstante, incluso a tan temprana edad era rigurosamente puntual.

En una ocasión la escuela fue visitada por el inspector del área educativa, el señor Giles. Para entonces, Gandhi tenía doce años. El inspector pidió a los alumnos de la clase que escribieran cinco palabras inglesas. Gandhi escribió mal la palabra “kettle”. El profesor que se paseaba por entre los bancos notó el error. Desesperadamente trató de indicarle a Gandhi que la copiara de la pizarra de su vecino, que la había escrito bien. Gandhi se rehusó. Más tarde, el profesor le regañó por su estupidez, ya que había echado a perder el puntaje de la clase puesto que todos los demás niños habían escrito correctamente. Gandhi sentía un profundo respeto por su maestro, pero ello no incluía el engañar a instancias suyas. Esta experiencia representó otro hito para ser recordado con júbilo en el carácter de Gandhi.

Gandhi se casó a los trece años, según la costumbre dominante entonces en Gujarat. En sus escritos se pronunció acerca de “la funesta práctica” del matrimonio infantil. Sentía que esto había frenado el desarrollo de los indios en la expresión de su potencial pleno.

Siendo consciente de su naturaleza cobarde, Gandhi quedó muy impresionado por un breve poema gujratri que circulaba en esos días entre los escolares:

“Observen al poderoso inglés
que gobierna a los pequeños indios,
porque, por ser carnívoro,
llega a cinco codos de estatura.”¹²⁰

¹¹⁹ Sathya Sai Baba, en conferencia del 26 de mayo de 1993 a los estudiantes del Curso de Verano.

¹²⁰ Fischer, Louis, *op. cit.*

Los muchachos gujratis, que eran vegetarianos, creían que si los indios consumieran carne podían expulsar de la India a los ingleses. Fue persuadido por un íntimo amigo de la escuela, Sheikh Mehbood, para intentar comer carne. La probó a escondidas de su familia que era estrictamente vegetariana. Pese a la reacción de desagrado que le producía, persistió en el experimento una o dos veces por semana, como un deber patriótico! Sin embargo, su mayor incomodidad consistía en que no le estaba contando esa verdad a sus padres. Por último, renunció al experimento, porque no podía soportar la tensión producida por la falsedad y el engaño.

Cerca de los 15 años de edad, Gandhi robó una pequeña pieza de oro de una pulsera de su hermano. Esto le produjo una crisis moral. Quiso decir la verdad a su padre para tratar de purificarse. Escribió los detalles en gujrati y terminó su confesión diciendo que nunca volvería a robar y pidiendo el perdón de su padre. Le pasó en silencio la carta a su padre enfermo, cuyas piernas Gandhi solía masajear cada noche, hasta que el anciano “dewan” se dormía. Su padre se sentó en el lecho y, simplemente, lloró. Gandhi se sentó junto a él y lloró también. No se pronunció palabra alguna. No era necesario. Las lágrimas de amor dijeron lo que había que decir. Este incidente reforzó enormemente la fibra moral de Gandhi. Su padre murió algunos meses después, en 1885.

Gandhi terminó los estudios de nivel medio, pero no pudo inscribirse en ninguna universidad. El deseo de su padre había sido que se convirtiera en abogado y se hiciera, luego, cargo de la tradición familiar de abrirse camino en su trabajo para llegar a ser el Administrador Jefe de alguno de los pequeños principados. En aquellos días, el camino más corto para ser abogado era ir a Inglaterra para un curso de tres años. Gandhi estaba ansioso por marchar, pero había dificultades. Su madre no quería dejar partir al menor de sus hijos. Tampoco había dinero. Por un tiempo, con su entusiasmo por viajar a Inglaterra, le dio vueltas a la idea de empeñar las joyas de su mujer. El asunto, sin embargo, se resolvió cuando su hermano mayor, ya abogado, decidió prestar el necesario apoyo financiero. Su madre también accedió a dejarle partir después que el gurú de la familia le hiciera prometer que, durante su estada en Londres, “no tocaría ni vino, ni mujeres, ni carne”.¹²¹ Mas, entonces, surgió un obstáculo de último minuto. Los ancianos de la casta de Gandhi oyeron hablar de su propósito de visitar a Inglaterra para estudiar. Se reunieron en Bombay y lo citaron. Sentían que no sería capaz de practicar correctamente su religión en Inglaterra y, por

¹²¹ *Ibíd.*

ende, le aconsejaron que abandonara sus planes. Gandhi se rehusó. ¡Adoptaron la resolución de declararlo un paria!

Gandhi llegó a Londres en 1888 a la edad de 21 años y se quedó dos años y ocho meses en Inglaterra. Estudió leyes en el Inner Temple, la más aristocrática de las cuatro instituciones que preparaban estudiantes para los tribunales. Por un tiempo trató de hacer lo que más tarde llamaría “imitar como mono al caballero inglés”. Se vistió como un joven ciudadano, trató de aprender a bailar y tomó clases de declamación. Sin embargo, renunció a todo ello: la barrera cultural de la forma (no de la sustancia) era demasiado elevada como para poder saltarla. Más adelante, como secretario de la sociedad vegetariana, vio reafirmada su convicción en cuanto a que la sustancia, conformada por los Valores Humanos básicos, es la misma entre todos los pueblos.

Se dio cuenta de que el dominarse y rehacerse a sí mismo era algo mucho más importante que las meras apariencias. Se atuvo a la promesa que le hiciera a su madre en cuanto a mantenerse como vegetariano. Renunció a todo tipo de alimentos que contuvieran huevos, ya que su madre consideraba a los huevos también como carne. El atenerse a la palabra dada a su madre le proporcionó gran alegría interior y fortaleció su fuerza de voluntad. Aprendió que “el real asiento del gusto no se encontraba en la lengua, sino en la mente”.¹²² Y Gandhi inició su lucha de toda la vida para controlar la mente.

Tal vez el mayor de los regalos que obtuvo en Londres fue que, por primera vez en su vida, leyó el Gita en la traducción de Sir Edwin Arnold. El libro contiene la quinta esencia del patrimonio espiritual de la India que se extiende, al menos, a seis mil años atrás y que se encuentra expuesta en los Vedas y las Upanishads. El Gita explica el propósito de la vida humana y cómo alcanzarlo. El desinterés en la acción es una de las más importantes enseñanzas del Gita, que Gandhi tomó a pecho. Muchos años más tarde, llegó a escribir lo siguiente, acerca de este libro de texto del vivir, acorde con Valores Humanos para alcanzar la meta: “cuando me acosan las dudas, cuando la decepción me mira a los ojos y no veo ni un solo rayo en el horizonte, me vuelvo hacia el Gita y encuentro un verso para consolarme y, de inmediato, comienzo a sonreír en medio del sufrimiento abrumador.”¹²⁵ También leyó el Nuevo Testamento y “el Sermón de la Montaña, que entró derechamente en mi corazón”.¹²³

¹²² *Ibíd.*

¹²³ *Ibíd.*

Equipado de esta manera con los más elevados valores para guiar a un hombre en las luchas por la vida, Gandhi regresó a la India como abogado calificado para actuar en las cortes superiores. Estableció su práctica en Rajkot, pero no tuvo gran éxito. Afortunadamente, fue contratado por un comerciante gujrati, de nombre Dada Abdullah Sheth, en la entonces colonia británica de África del Sur, con el fin de defender una demanda judicial. Fue en este país donde se produjo la real transformación de Gandhi. Aún no había cumplido los 24 años, pero ya estaba embebido de todas las virtudes que necesitaba para sí: verdad, fuerza de voluntad, integridad y fe.

La demanda judicial requería que Gandhi viajase de Durban a Pretoria. Su cliente adquirió para él un billete de primera clase en el ferrocarril nocturno. Durante el trayecto, entró un hombre blanco en el compartimento. Viendo a Gandhi, se marchó y regresó con un funcionario de ferrocarriles, quien pidió a Gandhi que se cambiase a un compartimento de tercera clase. De nada servía el que tuviera billete de primera. Tenía la tez morena y no blanca. Gandhi se rehusó. Por lo tanto, llamaron a un policía, que lo sacó de viva fuerza del compartimento. Se negó a viajar en un compartimento de tercera clase y pasó toda la noche, tiritando, en la sala de espera. Su abrigo estaba en el equipaje que había quedado bajo la custodia del policía y Gandhi no quiso ir a pedirselo. A la mañana siguiente, continuó su viaje en un vagón común hasta Johannesburgo, para seguir desde allí hasta Pretoria.

Esa noche en la sala de espera de una estación de ferrocarril fue lo que desató todo lo noble que había en Gandhi para que entrara en acción y resistiera la injusticia. No le prestó atención al consejo de un rico comerciante indio, en Johannesburgo. Este le dijo: “Este país no es para hombres como usted. Con el afán de hacer dinero, a nosotros no nos importa echarnos los insultos al bolsillo... y aquí estamos”,¹²⁴ aludiendo a su fortuna. Gandhi estudió la posición legal y cuando estuvo seguro de que los indios no podían ser excluidos del ejercicio de su profesión por el hecho de viajar en primera clase, insistió y recorrió el resto del trayecto en ella. Movilizó a la comunidad india para que exigiera la igualdad como ciudadanos. La batalla había comenzado esa noche y duró veinte años. Mas se trataba de una batalla sin odio. Gandhi desarrolló y empleó la técnica de la resistencia pasiva.

Un hecho sucedido durante estos veinte años representa una muestra de la amplia visión de Gandhi apoyada por la acción y merece ser mencionado en este resumen de los años de formación de su extraordinaria vida.

¹²⁴ *Ibíd.*

La Guerra de los Boers abarcó desde 1889 hasta 1902 y estalló cuando los Boers, de habla flamenca, se levantaron en contra del dominio británico. La simpatía de los indios en África del Sur, la mayoría de los cuales habían sido llevados al país para trabajar como obreros en las granjas, estaba con los Boers. Les había ido bien y estaban cambiando sus condiciones de vida, pero no querían a los británicos que los discriminaban. Gandhi les aconsejó que, en cuanto ciudadanos de una colonia británica, era su deber moral apoyar a los británicos, sin que importaran las injusticias para con ellos. El mismo formó y encabezó un Cuerpo de Ambulancias Indio de 1.100 hindúes, cristianos y musulmanes nacidos en África. A veces se encontraron en medio de lo más reñido de las batallas, atendiendo y evacuando a los soldados heridos. El editor británico del *Pretoria Times* escribió acerca de la actuación del Cuerpo, cuando visitó el frente de batalla. “Me encontré con Gandhi, temprano en la mañana, sentado junto al camino y comiendo la galleta reglamentaria del ejército. No había un solo hombre en la fuerza de Buller (el general británico) que no se sintiera desanimado y deprimido, y las maldiciones se aplicaban a todo. Gandhi, sin embargo, tenía un aire estoico, era animado y confiado en su conversación y tenía una mirada bondadosa. Vi a este hombre y a su indisciplinado Cuerpo en muchos campos de batalla durante la campaña de Natal. Allí en donde se necesitaba prestar servicio, allí estaban ellos. Su recatada intrepidez les costó muchas vidas.”¹²⁵

Después de su excursión inicial al África del Sur, Gandhi volvió a la India por un tiempo y estableció su práctica en Bombay. Tuvo éxito inmediato. Sin embargo, prestando oídos al ferviente llamado de la comunidad sudafricana, abandonó su práctica valorada “en 25.000 dólares (equivalente a cerca de un millón de dólares al valor actual) anuales”¹²⁶ y volvió allá para liderar la lucha de sus compatriotas. Es una narración plena de juicios, períodos de prisión y reveses, y debiera ser leída cuidadosamente. La victoria llegó, finalmente, en 1914, cuando fue firmado el Acuerdo Smuts-Gandhi que le otorgaba, en gran medida, una posición de alguna dignidad y honor a los indios. Gandhi condujo su lucha no violenta aplicando plenamente los Valores Humanos. Explicó que “no formaba parte del Satyagraha el destruir, herir, humillar o exacerbar al adversario o alcanzar la victoria debilitándolo. Se trataba de convencer al cerebro y conquistar el corazón

¹²⁵ *Ibíd.*

¹²⁶ Thomas, Henry y Thomas, Diana Lee, *Biografías Vivientes de Líderes Religiosos*, Bharatiya Vidya Bhavan.

del oponente a través de la resistencia civil, la esperanza, la sinceridad, la caballerosidad y el sufrimiento de uno”.¹²⁷ Esto resulta obvio en una carta escrita por el mariscal de campo Jan Smuts, quien era el Primer Ministro de África del Sur, dirigida a Gandhi. Dice: “Usted nos ayudó en nuestros días de necesidad. ¿Cómo podríamos imponerle una pena?... Usted se rehúsa a herir al enemigo... Usted desea la victoria por medio de su propio sufrimiento, y nunca transgrede sus límites autoimpuestos, de caballerosidad y cortesía. Y es eso lo que nos reduce a la más absoluta impotencia”.¹²⁸ Smuts y Gandhi se hicieron amigos para toda la vida.

Gandhi regresó a la India en 1915 y, por los siguientes treinta y dos años, lideró a los indios para luchar por la independencia, hasta que la consiguieron en 1947. Esta lucha no violenta fue conducida por Gandhi con la firme creencia de que cada hombre es esencialmente divino y, por ende, la verdad y la justicia siempre prevalecerán. Esto, no obstante, puede suceder sólo si convencen moralmente al adversario de que su lucha no significa herirlo o humillarlo. Su fe en la decencia innata del carácter británico era tan fuerte, que no consideró como enemigos de la India a una sección de los “tories de la clase alta” que era enemiga a muerte de la independencia de la India. Sentía que eran los prisioneros del prejuicio “nosotros” en contra de “ellos” dentro de su propia sociedad clasista, como también de su enfoque paternalista de las colonias. El intento de Gandhi era el de convertirlos al concepto del “nosotros” solamente: concepto del patrimonio de la India en cuanto a ver a todo el género humano, mejor dicho a todo el universo, como *uno*.

También tenía el pleno convencimiento de que los británicos gobernaban en la India debido a graves debilidades que se habían desarrollado en la sociedad india. En 1909, mientras se encontraba en Sudáfrica, había escrito un opúsculo sobre “El Gobierno Propio de la India”. Su lucha siguió el esquema trazado en él. La eliminación de la casta de los intocables, la unidad hindú-musulmana y la promoción de las telas hiladas en casa como símbolo de la exaltación moral de las aldeas indias, eran para él hitos tan importantes como la lucha política por la independencia.

Descartó sus trajes europeos y se vistió como un aldeano indio. Llevó una vida espartana y simple. Libró la lucha por la independencia de la India, sin ningún tipo de dogmas. “Estaba tan dispuesto a ser convencido y poseía tan extraordinario acervo de valor moral que, cuando se persuadía de que alguna acción en particular de la que fuera autor era defectuosa,

¹²⁷ Fischer, Louis, *op. cit*

¹²⁸ Thomas, Henry y Thomas, Diana Lee, *op. cit.*

no vacilaba en corregirse y en declarar públicamente que estaba equivocado.”¹²⁹ Poseía esa rara combinación que requiere el liderazgo: tenacidad para llegar a la meta, además de flexibilidad mental como para alterar el método para alcanzarla. Estudiando los detalles de su lucha por la independencia, esta capacidad es ampliamente observable. No obstante, contaba con una calificación más importante:

“Nunca se permitió hacer uso de medios equivocados para lograr los fines correctos. Su escrupulosidad en la elección de los medios era tan grande que hasta el logro del fin quedaba subordinado a la naturaleza de los medios empleados, porque creía que un fin justo no podía ser alcanzado por medios incorrectos.”¹³⁰

La lucha de Gandhi para lograr la independencia de la India culminó durante la Segunda Guerra Mundial. Dos grandes hombres fueron lanzados a esta batalla final: Gandhi y Churchill, el cual es también un sujeto de estudio en este capítulo. “Churchill y Gandhi eran similares, en cuanto a que cada uno entregaba su vida a una sola causa.”¹³¹ La única pasión en la vida de Churchill era la de mantener a Gran Bretaña como la primera potencia del mundo. Y qué era el imperio británico sin la Joya de su corona: la India. Por consiguiente, cualquier discusión acerca de la independencia de la India le sonaba como un anatema. La India era su punto ciego. Estaba absolutamente convencido de que un mundo democrático dirigido por la aristocracia británica traería la paz, la oportunidad y la prosperidad para todos. Gandhi, por su parte, estaba totalmente comprometido con la independencia de la India. Pero su visión era más elevada. Veía al género humano como una gran familia. Estaba en contra del fascismo y deseaba a una India independiente para luchar al lado de las democracias. Declaró: “No quiero que Inglaterra sea derrotada o humillada... Puedo mantener intacta a la India e intacta su libertad sólo si le tengo buena voluntad a toda la familia humana y no solamente a la familia humana que habita en este puntito de la Tierra llamado India”.¹³² Y es aquí donde observamos un vínculo entre Gandhi, Churchill y Benjamín Franklin, la tercera vida que se expone en este capítulo.

¹²⁹ Prasad Rajendra, Presidente de la India, en recopilación de obras de Mahatma Gandhi, Vol. 1, División de Publicaciones, Gobierno de la India, 1958.

¹³⁰ *Ibíd.*

¹³¹ Fischer, Louis, *op. cit.*

¹³² *Ibíd.*

Unos ciento cincuenta años antes que Gandhi, Franklin, con la misma elevada visión de Gandhi fue incapaz de persuadir a los ministros británicos de su época para otorgarle un gobierno autónomo a sus colonias en América. Esto llevó a la Guerra de la Independencia y al surgimiento de los Estados Unidos de América. Durante la Segunda Guerra Mundial, Churchill fue incapaz de reconocer la gran sabiduría del punto de vista de Gandhi. Lamentablemente, el poder vuelve miopes a las personas y Churchill se resistió tenazmente a los consejos del presidente Franklin D. Roosevelt y de varios de sus propios colegas. Insistía en la rendición incondicional de Alemania y en no darle la independencia a la India. Churchill ganó la guerra, mas perdió el Imperio Británico. El país salió de la asoladora experiencia de la guerra, cansado y virtualmente en la bancarrota. En las primeras elecciones después de la guerra, los “tories”, encabezados por Winston Churchill, el símbolo de la aristocracia británica, fueron barridos del poder: el Partido Laborista pasó a gobernar en Inglaterra y le concedió la independencia a la India.

Sin embargo, fue una victoria que Gandhi no saboreó. El país fue dividido entre India y Paquistán. Gandhi tenía conciencia de que el dividir el país a partir de líneas comunales lesionaría a todos, pero heriría más a los musulmanes. Desafortunadamente, el juego de “divide y reina” al cual se dedicaba una sección de los “tories” en Inglaterra, cegó a los líderes musulmanes en la India, respecto de este punto fundamental. Resulta interesante notar que el dividir a la India por las líneas comunales fue sometido a debate por “un sólido líder hindú, Bhai Parmanand, en un libro de 1923 y, en 1924, por Lala Lajpat Rai en una serie de artículos publicados por el *Tribune*”.¹³³ Para Gandhi, que concebía a la humanidad como una, constituyó una experiencia dolorosa ver cómo el concepto de Paquistán se convertía en una obsesión para Jinnah, el fundador del país. Las posteriores revueltas comunales le hirieron y dolieron permanentemente. Se dedicó a su antigua tarea de; “apaciar, esparcir amor y hacer hermanos a todos los hombres”.¹³⁴

A lo largo de toda su vida, Gandhi resistió la tentación del poder. Su meta era la de SER y no la de TEMER. Gandhi enriqueció a la política con la ética. Veía claramente como meta del género humano la unidad de los hombres. “Tal vez no tendrá éxito”, escribió el Premio Nobel de la India, el poeta Rabindranath Tagore, mientras Gandhi aún vivía. “Tal vez fra-

¹³³ Magistrado R. S. Sarkaria, en conferencia sobre “Batalla de los Medios Informativos en Contra del Fundamentalismo” en Bangalore, publicada en el *Hindu*, 12 de junio de 1993.

¹³⁴ Fischer, Louis, *op. cit.*

casará como fracasó el Buda y como fracasó Cristo en cuanto a apartar a los hombres, de sus iniquidades, mas siempre será recordado como alguien que hizo de su vida una lección para todas las edades por venir.¹³⁵ Cuando más se le recuerde, será en el momento en que el género humano alcance la meta de la unidad del hombre, la que no está muy lejos.

Cada persona joven que desee encontrar un verdadero propósito en la vida y vivir con alegría, paz y risas, debería estudiar la vida de Gandhi. Para comenzar, sería apropiado leer *La vida de Mahatma Gandhi* de Louis Fischer. La próxima lectura tendría que ser su autobiografía: *Mis Experimentos con la Verdad*. No hay ningún ser humano que haya escrito sobre sí mismo con tal honestidad y transparencia. Y, por último, si se sintiera inspirado, podría estudiar los dieciocho volúmenes de las *Obras Recopiladas, de Mahatma Gandhi*. Nadie “que se sumerja en la corriente de la vida de Gandhiji, como se la representa en esta serie, saldrá decepcionado, porque en ella se encuentra oculto un tesoro del cual cada uno podrá llevar consigo tanto como desee, según su propia capacidad y fe”.¹³⁶

Sir Winston Churchill

Sir Winston Churchill se encuentra entre los más destacados líderes del siglo XX. Su hora cumbre llegó cuando, durante la Segunda Guerra Mundial (1938-1945), como Primer Ministro del Reino Unido, fue capaz de reunir al mundo en contra de la tiranía del fascismo y se anotó una victoria incalificable. Entre sus numerosos logros como soldado, autor y estadista, ¡el mayor fue Sir Winston Churchill mismo! Cómo el “niño problema”, que se mantuvo en el nivel inferior de la clase durante sus años escolares, se transformó a sí mismo, es algo que puede inspirar a cualquier muchacho o muchacha en cualquier época.

Su vida revela un carácter de excelentes cualidades. También que “la magnanimidad, el amor a la lectura y un chispeante sentido del humor no son incompatibles con la determinación, el valor y una gran seriedad (visión)”.¹³⁷ Winston nació un 30 de noviembre de 1874 en una aristocrática familia de gran prestigio político. Dos cualidades están presentes en su carácter a lo largo de toda su vida: suprema confianza en sí mismo y tenaz determinación.

¹³⁵ *Ibíd.*

¹³⁶ Prasad, Rajendra, *op. cit.*

¹³⁷ Churchill, Winston, *Mi Vida Temprana*, Odham Press (9a. edición), 1960.

Siendo niño, no se mostró muy afecto a los estudios. A los cinco años, “cuando estaba por comenzar a ser amenazado por la educación”¹³⁸ por una institutriz, Winston fue y se escondió entre los arbustos del bosque de la vasta propiedad. ¡Pasaron muchas horas antes de que lo encontraran! Se sintió inmensamente desdichado cuando, unos meses más tarde, tuvo que “bajar al deprimente pantano llamado sumas... justo cuando lograba manejar alguna clase particular de aflicción, me lanzaban encima otra mucho más variada”.¹³⁹

A la edad de siete años fue enviado a un internado de preparatorias. Lo detestaba. Leía libros para personas mayores, pero los estudios de rutina, en especial el latín y el griego, le aburrían y le hacían adoptar una arrogante indiferencia. Enfermó de gravedad y tuvo que ser atendido hasta que, lentamente, recobró la salud. Entonces fue enviado a otra escuela de preparatorias que le gustó más.

A los doce años ingresó en Harrow, un aristocrático internado. Valerosamente, ¡retuvo el último lugar en la clase durante toda su permanencia en él! Su padre le preguntó, en una ocasión, si le gustaría entrar en el ejército. Pensando que había atisbado algún especial genio militar en él, se apresuró a decir que sí. Sólo muchos años después trascendió que su padre había hecho la sugerencia, porque Winston ¡“no era lo suficientemente inteligente como para llegar a abogado”!¹⁴⁰

En la escuela sobresalía únicamente en esgrima, poesía y escritura en inglés. El resto de los estudios le aburrían tanto que le eran indiferentes. Disfrutaba escuchando a los ocasionales conferenciantes invitados que hablaban sobre variedad de sucesos e intereses de la vida real. En una oportunidad, uno de estos conferenciantes habló sobre la “Federación Imperial”, refiriéndose a la Comunidad Británica en desarrollo. El orador hizo alusión al famoso mensaje de lord Nelson en víspera de la batalla naval de Trafalgar. El mensaje: “Inglaterra espera que cada hombre cumpla con su deber... corrió de boca en boca por todos los puestos de combate”. El orador continuó hablando: “si nosotros y nuestras colonias nos mantenemos unidos, puede llegar el día en que la tal señal no circule únicamente a lo largo de una fila de barcos sino por toda una línea de naciones”.¹⁴¹ Estas palabras despertaron en Churchill la visión que él percibía, la del importante

¹³⁸ *Ibíd.*

¹³⁹ *Ibíd.*

¹⁴⁰ *Ibíd.*

¹⁴¹ *Ibíd.*

rol que iba a corresponderle a Gran Bretaña, en el mundo. Visión que lo acompañó durante toda su vida.

Mientras estuvo en Harrow fracasó dos veces en el examen que calificaba para ingresar en la Academia Militar para formarse como oficial. Por lo tanto, abandonó Harrow y pasó a un “taller de estudio” que preparaba a los muchachos para el examen de marras. ¡Esta vez, en su tercer intento, ingresó pero lo hizo a duras penas!

En marzo de 1885, poco antes de cumplir los 21 años, Churchill fue asignado como oficial en un regimiento de caballería, el 4° de Húsares. Por esa misma época, falleció su padre. Siempre había sido muy apegado a su madre, pero esta tragedia los unió aún más. Haciendo uso de todos sus contactos en los altos círculos políticos, ella hizo todo cuanto pudo para ayudar a su obstinado hijo durante su juventud.

Un año más tarde, Winston se trasladó con su regimiento a Bangalore, en la India. Este hecho despertó en él una tremenda sed de aprendizaje. Interrogantes como: ¿Qué es la ética?, ¿Quién era Aristóteles?, comenzaron a acosarlo persistentemente. Cerca de cien años atrás, Bangalore no contaba con las instituciones educativas ni las bien provistas bibliotecas de la actualidad, de modo que le escribió a su madre, la cual, con presteza, comenzó a enviarle los libros que él pedía.

Durante los siguientes dos de años, leyó casi todos los días de cuatro a cinco horas. Se devoró los grandes clásicos, así como los ocho tomos de *Decadencia y caída del Imperio Romano*, de Gibbon; *La República*, de Platón; *La política de Aristóteles*, de Weldon; *El Pesimismo*, de Schopenhauer; *Problemas de Población*, de Malthus, y *El Origen de las Especies*, de Darwin. En ausencia de un maestro, se desarrolló a sí mismo por medio de la reflexión, el análisis y la indagación, mientras leía estas y otras grandes obras. Memorizó muchas de las *Citas Familiares*, de Bartlett, porque “le entregan a uno buenos pensamientos. Y también crean ansiedad por leer al autor y hallar otras obras”.¹⁴²

Toda esta lectura lo condujo, inevitablemente, a reflexiones sobre la religión y la fe. Desechó los argumentos de la razón y la lógica de la ciencia en cuanto a que “es ridículo que nada es verdadero, excepto lo que comprendemos”.¹⁴³ Su fe en el Creador Supremo era inalterable. Se fue haciendo cada vez más fuerte, ¡como sucede con todos los soldados que se exponen al fuego enemigo y sobreviven! Durante toda su vida, oró al Creador e, in-

¹⁴² *Ibíd.*

¹⁴³ *Ibíd.*

variabilmente, “conseguí lo que quería”.¹⁴⁴ A medida que pasaban los años, aprendió que la verdadera fe consistía en “tratar de hacer lo mejor para llevar una vida honorable, cumplir con el deber, ser leal con los amigos y no ser rudo con los débiles y los pobres”.¹⁴⁵ Su fe era la fuente en la cual tenía su origen la confianza en sí mismo.

El instinto le decía que era necesario enriquecer su lectura con experiencias reales. En el campo de la profesión elegida, la experiencia del combate real es una gran educadora, no solamente en cuanto al arte de la guerra, sino para entender la verdadera naturaleza de la gente y tratar con ella. Fue así como, gracias a la ayuda de los contactos de su madre, pudo participar en operaciones activas en Cuba, en la India, en Malaca, enfrentándose a los tribeños Pathan y en el Sudán, en la batalla final por Khartum. Durante estas salidas, con licencia de su Regimiento, escribía para periódicos y fue elogiado como competente corresponsal de guerra.

Su éxito con la pluma lo indujo a convertir su experiencia de batalla en dos libros, *Las Fuerzas en Campaña en Malaca y La Guerra del Río*, acerca de la guerra en Sudán. Pasó largas horas escribiendo y reescribiendo los capítulos de sus libros. “Por tres a cuatro horas, cotidianamente, al mediodía, durante ese lapso que a menudo se dedica a dormir o a las cartas, se me veía trabajando aplicadamente.”¹⁴⁶

Su primer libro fue un éxito inmediato. Fue elogiado tanto por su contenido como por su estilo de escritura. Comentarios como “un saber y una comprensión que van mucho más allá de sus años” le produjeron una gran alegría, en contraste con los comentarios a que se había acostumbrado en la escuela: “indiferente”, “desaliñado”, “perezoso”, “malo” y “muy malo”. El libro atrajo sobre él la atención del Primer Ministro, quien lo invitó para conversar, ya que quería entender las condiciones que predominaban en el noroeste de la India.

Jugaba al polo cada día y le encantaba. Y, de muchas maneras, esta actividad contribuyó en gran medida al desarrollo de su potencial como líder. “El polo es el príncipe de los deportes, porque aún todo el placer de golpear una pelota, que es la base de muchos entretenimientos, con todos los placeres del montar y la equitación, y a ambos se le agrega ese intrincado y leal trabajo de equipo que constituye la esencia del fútbol o del béisbol, y

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ *Ibid.*

que entrega una verdadera combinación, tan inmensamente superior a los individuos que lo componen.”¹⁴⁷

Después de casi cuatro años de servicio, decidió abandonar el ejército. La paga no era suficiente como para sustentar el estilo de vida de un oficial de caballería. Tampoco quería ser una carga para su madre viuda. Se dio cuenta de que podía ganar mucho más escribiendo libros o para los periódicos.

Regresó a casa y rápidamente fue atraído por el Partido Conservador para una lucha electoral secundaria para el Parlamento, pero la perdió. Casi por la misma época, había presagios de guerra en África del Sur. Cuando un diario le ofreció excelente paga por cubrir las acciones bélicas, aceptó con presteza y tomó cuanto antes un barco hacia Sudáfrica.

En su intento por estar en lo más reñido de la batalla, fue capturado como prisionero de guerra por los bóeres. Al mes escapó de prisión y trató de abrirse camino hacia la seguridad. Durante esta excitante aventura, después de dos noches de moverse en el corazón del territorio enemigo, se encontraba hambriento, exhausto y desanimado. En este momento crucial, le rezó fervientemente al Creador pidiendo ayuda y guía. Se levantó para seguir caminando. Como aletargado, anduvo tambaleante, hacia una casa débilmente iluminada en medio de una vasta planicie. Necesitaba desesperadamente alimento y descanso. ¿Qué sucedería si la casa era la de un bóer? Sería enviado de inmediato de vuelta a la prisión. Subconscientemente, desechó estos pensamientos y golpeó a la puerta. Muy pronto se encontró con el propietario, ¡un británico, colono en Sudáfrica, que trabajaba en una mina de carbón! La Providencia lo había guiado bien. Churchill se ocultó en una mina de carbón hasta que pudo ser sacado de contrabando por su conciudadano, en un tren de carga, hacia la seguridad. La historia de su huida lo convirtió en algo así como un héroe.

Después que la situación en Sudáfrica se estabilizara algo y los británicos se recuperaran de los reveses sufridos en, aproximadamente, los dos primeros años, Winston Churchill regresó al hogar. En las elecciones que se llevaron a cabo poco tiempo después, fue elegido para el Parlamento, iniciando así una larga y distinguida carrera política. Tuvo cargos ministeriales de responsabilidad durante la Primera Guerra Mundial y llegó a ser Primer Ministro durante la Segunda.

La visión de Gran Bretaña convertida en pivote de un mundo unificado, que Churchill había descubierto ya en su época de estudiante, lo acompa-

¹⁴⁷ *Ibíd.*

ño durante toda su vida política: para él, el poder político era poesía. Fue esta visión la que lo convirtió en un resuelto oponente verbal a cualquier idea de otorgarle la independencia a la India, la más grande de las colonias, en verdad, la joya de la corona imperial británica. Esta idea lo enfrentó a Mahatma Gandhi, padre del movimiento independentista de la India.

En noviembre de 1942, cuando Churchill era el Primer Ministro de un gobierno nacional en Gran Bretaña para librar la Segunda Guerra Mundial, cualquier sugerencia que implicara prometer la independencia para la India, después de la guerra, fue bloqueada por él. Resumió su actitud en ésta bien conocida ocurrencia: “No he llegado a ser el Primer Ministro del Rey con el objeto de presidir la liquidación del Imperio Británico”. Era como sus predecesores, quienes de manera similar, se habían rehusado a otorgarle autonomía a las colonias británicas de América. De esta forma, perdieron la oportunidad de un vínculo permanente entre Gran Bretaña y ellas. La política de Churchill también produjo la quiebra de este vínculo con la India. Churchill, producto de la conservadora Era Victoriana, fue incapaz de remontarse más arriba de la visión de un mundo unificado, regido benevolentemente por la aristocracia británica, bajo el delgado velo de “la gente de habla inglesa”.

La paz, la oportunidad y la abundancia para todos constituía su visión del mundo, mas un mundo bajo la égida de la aristocracia británica. Este prejuicio no resultó aceptable ni siquiera para el mismo pueblo británico y su partido perdió, por votación, el poder, poco después de la Segunda Guerra Mundial. Como fervoroso exponente del idioma inglés, tenía la esperanza de que, algún día, este jugaría un pequeño papel en “la unidad de todo el mundo”.¹⁴⁸ Y, en verdad, esto ya está sucediendo. Él estableció las bases de su sobresaliente liderazgo a fuerza de tenaz voluntad, trabajando largas horas, mientras sus pares dormían o dilapidaban su tiempo de otro modo. Su consejo para los jóvenes resuena fuerte y claro:

“No tienen ni una hora que perder. Deben tomar sus puestos en la línea de lucha de la vida. ¡De los veinte a los veinticinco! ¡Estos son los años! No se contenten con las cosas tal como son. La Tierra es de ustedes en toda su plenitud. Tomen posesión de su herencia, asuman sus responsabilidades: no acepten un ‘No’ por respuesta.

Nunca se rindan ante el fracaso. No se dejen engañar por el mero éxito o la aceptación personales. Cometerán todo tipo de equivocaciones, pero

¹⁴⁸ Churchill, Winston, *La Historia de los Pueblos de Habla Inglesa*, Dodd, Mead & Co., Nueva York, 1961.

mientras sean generosos y veraces, y también impetuosos, no podrán herir al mundo y ni siquiera intranquilizarlo seriamente. Está hecho para ser cortejado y conquistado por la juventud.”¹⁴⁹

La vida de Winston Churchill inspirará a todo el que ambicione un ideal más allá de sí mismo, a realizar los mayores esfuerzos. Para comenzar, lean sobre su vida en *Mi Vida Temprana*. De entre sus obras, las dos que deben ser leídas son los tomos de *La Historia de los Pueblos de Habla Inglesa* y *La Historia de la Segunda Guerra Mundial*. Si los leen antes de cumplir los veinte años, se les abrirán vastos horizontes.

Advertencia a los maestros

Mantener a los adultos jóvenes motivados como para perseverar en los esfuerzos para transformar su carácter, es una de las tareas más desafiantes para un maestro. Nada puede reemplazar al triunfo. Por consiguiente, el secreto del éxito en este difícil deber reside en elegir con el mayor cuidado la primera meta que uno se proponga. Como se expuso en el capítulo 7, un aspirante debería ser guiado en la elección de su primer objetivo de transformación, pausadamente. No debiera ser muy difícil de lograr. Lo normal es que una victoria desate un impulso que va cobrando fuerza con el paso del tiempo.

Leer las vidas de Benjamín Franklin, Mahatma Gandhi y Winston Churchill hace milagros con la mayoría de los adultos jóvenes. Sin embargo, a menudo provoca dificultades la escasez de buenas obras acerca de ellos o de las vidas de otros personajes sobresalientes. Muchos de los buenos libros están agotados y ya no se editan. El fotocopiarlos representa la forma más rápida para equipar las bibliotecas de escuelas, “college” y comunidades. Es útil reunir múltiples copias de biografías populares. Tanto la Enciclopedia Británica como otras de su tipo tienen estudios detallados de la vida de la mayoría de las personas incluidas en una lista al final de este libro.

Debates informales acerca de las biografías, en pequeños grupos, en el hogar del maestro, siempre han resultado ser muy eficaces. Si fuera posible, es una técnica que habría de emplearse.

¹⁴⁹ Churchill, Winston, *Mi Vida Temprana*.

9. El rol de padres y maestros en la preparación de líderes

Los padres y los maestros han desempeñado siempre un rol decisivo en el mejoramiento de la calidad de las personas, en diferentes partes del mundo. Las civilizaciones alcanzan el pináculo de sus épocas doradas cuando los padres son conscientes de su deber fundamental en cuanto a educar a sus hijos como hombres y mujeres ideales. Y también, cuando hay maestros dignos de esta noble profesión. Esto sucede cuando tanto padres como maestros tienen la conciencia de que “el ideal de la educación y de toda instrucción debiera ser este ‘hacer hombres’”.¹⁵⁰ Lamentablemente, por un largo tiempo y sobre todo en el actual siglo de “economía industrial”, hemos tendido a dejarnos entusiasmar por los oropeles exteriores. ¿De qué sirve el oropel externo si no hay nada sólido adentro? El objetivo último de toda formación es hacer crecer al hombre. “El hombre que influye, que, por así decirlo, esparce su magia sobre sus congéneres, es un dínamo de poder.”¹⁵¹ Cuando las sociedades tienen líderes de tal temple, cuyo “SER” es fuerte y equilibrado, entonces las familias, las instituciones, las comunidades y las naciones comienzan a adquirir un toque de excelencia duradera. Para preparar a tales hombres y mujeres, los padres y los maestros deben asegurar que:

“Los niños crezcan en una atmósfera de reverencia, devoción, servicio y cooperación mutuos. Ahora, no hacen sino aprender máximas convencionales, carentes de cualquier estímulo sincero como para ponerlas en práctica. Los padres beben, juegan, escandalizan y dicen mentiras flagrantes, a plena vista y oído de estas tiernas flores. No siembren odio o desprecio por ninguna casta ni clase, credo o culto, en las mentes vírgenes de estos frescos pichones. Los padres en primer lugar y los maestros a continuación, los compañeros de juegos y de clases más tarde, y los mayores que piden la lealtad de la comunidad o de la región, en último término, han de mantenerse alertas, constantemente, exa-

¹⁵⁰ Vivekananda, citado por D. Safaya en *Grandes Educadores de la India*.

¹⁵¹ *Ibid.*

minándose para determinar si son ejemplos adecuados para los niños del país.”¹⁵²

En el desarrollo progresivo del hombre, conviene recordar su destino final. Maslow (1908-1972, padre de la psicología humanista, que hace hincapié en el estudio de las personas bien adaptadas, más que en el de las mal adaptadas, para entender la naturaleza humana) ha presentado el desarrollo del hombre en su “Jerarquía de Necesidades”, como se explica en el capítulo 6. Se encontraba en las últimas etapas de su vida cuando se dio cuenta de que las necesidades de primer orden del hombre eran espirituales. Y que eran ellas las que otorgaban felicidad duradera cuando se las satisfacía. Tanto padres como maestros deben guiar a sus pupilos por la senda espiritual. El secreto del éxito en cuanto a satisfacer estas necesidades, reside en el “partir temprano, conducir lentamente y llegar a salvo”.¹⁵³ La base espiritual para los niños, asentada en los Valores Humanos Universales de la verdad, la conducta correcta, el amor, la ecuanimidad y la no violencia, debería establecerse en sus vidas, desde muy temprano.

Lo primero y primordial es que los niños deben ser educados para convertirse en personas de carácter. No hay manera alguna —absolutamente ninguna— por la cual puedan ser moldeados los niños, como no sea por medio del ejemplo personal de padres y maestros. De modo que el primer requerimiento para ambos, en esta obligación que constituye un desafío, es el examinarse a sí mismos a fin de determinar si son dignos de ser emulados. En el caso de que no lo sean, entonces la única contribución real que pueden hacer para la formación de los niños, será la de transformarse. Por considerarlo conveniente, se reitera la descripción de una persona de carácter:

“un hombre honesto;
 un hombre con el sentido del deber y las obligaciones de su posición, cualquiera que esta sea;
 un hombre que dice la verdad;
 un hombre que le da a los demás lo que en justicia les corresponde;
 un hombre considerado con los débiles;
 un hombre que tiene principios y se guía por ellos;
 un hombre que no se entusiasma demasiado con la buena fortuna

¹⁵² Sathya Sai Baba, *Discursos*, Sathya Sai Bookand Publication Trust, Prashanti Nilayam.

¹⁵³ *Ibíd.*

ni se deprime demasiado con la mala;
un hombre que es leal;
un hombre en el que se puede confiar”.¹⁵⁴

Que no haya reservas en la mente de ningún padre o maestro en cuanto a su capacidad para transformar su propio carácter. Ello constituye un derecho de todo ser humano. Todo lo que se necesita para alcanzar esta meta es un esfuerzo sincero y perseverante. La recompensa es enorme: tal vez el más atractivo de los beneficios sea una durable felicidad personal, como se explica en el capítulo 7.

El rol de los padres

“La tierra representa un terreno común donde cultivamos todo tipo de árboles. Si plantamos una semilla de ‘neem’ (árbol con hojas y semillas amargas) crecerá, naturalmente, un neem. Si sembramos una semilla de mango, obtendremos un mango, una madre es como la tierra. Para concebir hijos, los padres se conducen como si sembraran una semilla.”¹⁵⁵ Esta afirmación resume el rol de los padres en cuanto a la formación de líderes.

La madre es el arquitecto principal del carácter de sus hijos. Por eso la madre es una persona tan santificada en todo el mundo. En la India, una madre se equipara a Dios: “Dios no podía estar en todas partes, de modo que creó a las madres”.¹⁵⁶ Es un hecho histórico, que el carácter de todos los líderes más sobresalientes se configuró bajo la influencia de sus madres.

En el capítulo 8 vimos la tremenda influencia que ejercieron sus madres en los años de formación tanto de Mahatma Gandhi como de Winston Churchill. El rol de una madre no sólo en cuanto a la crianza de sus hijos, sino en la construcción de naciones, se describe lúcidamente en las siguientes palabras:

“La maternidad es el más precioso don de Dios. Las madres son las forjadoras de la fortuna o la desgracia de una nación, de la forma y la fibra del alma. Estas fibras se robustecen gracias a las lecciones que ellas deberían impartir: el temor al pecado y el afecto por la virtud. Ambos se basan en la fe en Dios, en cuan-

¹⁵⁴ Zinkin, Taya, op. cit.

¹⁵⁵ Sathya Sai Baba, en conferencia durante los Cursos de Verano de 1993 (26 de mayo).

¹⁵⁶ Sathya Sai Baba, en Discursos.

to motivador interno de todo. Si desean saber cuan avanzada es una nación, estudien a sus madres. ¿Se las ve libres de temores y ansiedades? ¿Rebosan de amor por todos? ¿Están formadas en la fortaleza y la virtud? Si quieren absorber la gloria de la cultura, observen a las madres meciendo la cuna, alimentando, apoyando, enseñando y acariciando a los bebés. Según sean las madres así será el progreso de la nación; como sean las madres, será la dulzura de la cultura.”¹⁵⁷

En el auge y caída cíclicos de la civilización india, la que ha sobrevivido por más de seis mil años, se encuentra una lección importante acerca del rol que desempeña la madre. En la genuina cultura india, una madre siempre ocupó un sitio, incluso por encima de Dios. En el último milenio, sin embargo, la decadencia de la India se ha relacionado con la caída en el estatus de la mujer.

Con lentitud, a lo largo de un período de algunos siglos, las mujeres de la India fueron desplazadas del elevado pedestal de la maternidad y la reverencia. Tal como sucede en la mayoría de las sociedades prósperas, cuando se obsesionan con la riqueza material y los placeres sensoriales y comienzan a nadar en el lujo. Entonces, una mujer se transforma más en un objeto de sensualidad que de reverencia.

Afortunadamente para el país, la tradición del respeto a la maternidad sobrevivió en la India rural y ello le permitirá a este antiquísimo país levantarse una vez más hacia una era de gloria y bienestar. Esto lo ilustra el ejemplo de una madre campesina que preparó a su hijo para convertirlo en una estrella del renacimiento indio. No obstante, antes de pasar a este ejemplo, permitámonos reflexionar por un momento sobre las palabras de Arnold Toynbee, el famoso historiador, acerca de la maternidad en la historia del mundo: “La madre es irremplazable en el ambiente del hogar, como la educadora de sus hijos en sus primeros años de vida, durante los cuales se forman el carácter y el temperamento de un niño. Parte de la personalidad de un niño es determinada por los genes. El carácter, sin embargo, se forma gracias a una interacción entre los caracteres hereditarios de una persona y su respuesta frente a sus ambientes, y parece haberse establecido que, aunque el carácter puede ser modificado en todas las etapas de la vida, el desarrollo decisivo se produce durante los primeros cinco años, etapa formativa en la cual el más importante de los agentes ambientales es

¹⁵⁷ *Ibíd.*

la influencia educativa de la madre”.¹⁵⁸ Aquellos que han carecido del amor maternal conservan profundas cicatrices, por toda la vida, en su carácter. Y ahora, veamos el ejemplo de esta madre campesina en la India.

En una aldea llamada Birsingha, cercana a Calcuta, vivía una familia de brahmines, muy pobre. Era una familia numerosa y unida. El hijo mayor, con muy poca educación formal, tuvo que trasladarse a Calcuta cuando tenía apenas 15 años, para ganar algo de dinero y enviarlo a su familia en la aldea. Cuando cumplió los 18 años, se casó y tuvo un hijo. Durante sus primeros ocho años de vida, este niño fue criado por su madre en la aldea.

La joven madre, una mujer sabia y virtuosa, crió a su hijo con amor, tiernos cuidados y disciplina. A los cinco años lo envió a una improvisada escuela privada que se había establecido en la aldea. Tomó gran interés en las lecciones del niño, pero ponía énfasis en que este no debía estudiar tan sólo por el conocimiento mundano, sino que debía alcanzar la visión espiritual de la naturaleza interna de la vida misma. Que el practicar los Valores Humanos era mucho más importante que la observancia de los rituales y dogmas predominantes. La educación en las cosas del mundo era necesaria para ganarse la vida, pero él no debía jamás convertirse en un parásito de la sociedad. Por sobre todo, lo convenció de que los placeres sensoriales del mundo no eran importantes: sólo los necios tomaban por esa senda.

Con amor desinteresado, la madre se preocupó de que el niño fuera enviado a Calcuta, a la edad de ocho años, para reunirse con su padre y recibir mayor educación. Se sentía contenta de ver a su hijo durante los días libres, cuando él y su padre caminaban hasta la aldea. El niño sobresalió en los estudios, creció, consiguió un trabajo y comenzó a trabajar con dedicación y honestidad.

Un día, estando en su hogar en la aldea, vio a su madre preparándose para participar en la feria del lugar. Era la costumbre, que las mujeres se ataviaran con sus mejores vestimentas y lucieran sus ornamentos. Su madre no tenía joyas. Por lo tanto, el hijo se ofreció para comprarle algunos ornamentos, pero ella, con todo amor, lo rechazó. Le dijo: “Cierto es que deseo tres ornamentos, pero te voy a pedir que me los traigas dentro de un tiempo”.

Pasaron unos pocos años más. Gracias a su buen carácter, su diligencia y eficiencia, el joven fue promovido. Sintió que era ocasión apropiada para comprar los ornamentos de que había hablado su madre, No obstante,

¹⁵⁸ Toynbee, Arnold e Ikeda, Daisaku, *Chose Life*, Oxford University Press, Nueva Delhi. 1987.

cuando trató de persuadirla para que se los señalara, ella volvió a rehusarse: “No todavía, te los pediré dentro de un tiempo”.

Siguió transcurriendo el tiempo. El hijo se convirtió en jefe de la institución donde trabajaba, una imprenta y una casa editora que había establecido, también prosperaban. Nuevamente mencionó el tema de los tres ornamentos. Esta vez su madre cedió. Dijo que la suya ya no era una edad para usar adornos. Las joyas que quería eran de otro tipo. Entonces, lentamente, nombró los tres adornos que deseaba de él:

- “Nuestra aldea no tiene una escuela primaria apropiada para los niños pequeños. Tienen que caminar dos millas para llegar hasta ella. Haz que se inicie una pequeña escuela en la aldea.
- No existe atención médica en nuestra aldea. Cuando las mujeres y los niños enferman, pasan por grandes dificultades. Establece un pequeño dispensario en la aldea.
- El tercer ornamento que deseo es tu conducta. Siempre habrá de ser digna de mi nombre. Nunca te dejes tentar por el dinero.”

Qué excelsa madre debe de haber sido. No es de extrañar que su hijo se haya convertido en Ishwar Chandra Vidyasagar: el gigante del renacimiento indio durante el siglo XIX.

Vidyasagar, que significa “Océano del Saber”, fue el título que le confirió su universidad, por su trayectoria académica sobresaliente. Entre los líderes y reformadores sociales del siglo XIX que fueron pioneros del renacimiento indio, se hacía referencia a Ishwar Chandra como “el primero entre nosotros”.¹⁵⁹ Se consideraba que poseía “el genio y la sabiduría de los antiguos sabios, la energía de un inglés y el corazón de una madre bengalí”.¹⁶⁰ Libró batallas para conseguir la modernización de la educación, la posibilidad de volver a casarse para las personas que hubiesen enviudado y la antipoligamia. Por sobre todo, practicó los Valores Humanos, los que se convirtieron en la callada persuasión que ejerció sobre la gente para llevarla de la religión a la espiritualidad: su carácter hablaba más elocuentemente que las palabras de los predicadores.

La investigación actual está llegando a algunas interesantes conclusiones acerca del rol de la madre en la formación del carácter de los indivi-

¹⁵⁹ Benoy, Ghosh, *Ishwar Chandra Vidyasagar*, en la serie Constructores de la India Moderna, Publicaciones del Gobierno de la India.

¹⁶⁰ *Ibíd.*

duos. El proceso se inicia cuando el niño está aún en el útero. Todo lo que la madre haga, sus estados de ánimo y su alimentación producen profundos efectos en el bebé. Los individuos más equilibrados, bien adaptados y bondadosos, son aquellos que han sido virtualmente inseparables con sus madres durante sus primeros dos años de vida. Los niños de aquellos países y regiones que son constantemente cargados por sus madres durante los seis primeros meses, incluso mientras llevan a cabo sus tareas domésticas habituales, se desarrollan de modo tal que pueden ser adultos que mantienen su alegría incluso en la adversidad.

El rol de la madre, en cuanto a moldear el carácter de los niños tiene también otro aspecto. Hace algún tiempo, un investigador realizó un estudio sobre la forma de criar a los niños, que tienen diferentes madres. Hay una interesante comparación entre la manera en que manejan a un niño cuando está aprendiendo a caminar, una madre israelí y una india. Este estudio pone de manifiesto varias diferencias características en la percepción de Israel y de la India. Vale la pena tomar nota de una. Una madre israelí se parará en un extremo de la habitación y alentará al infante para que camine hacia ella. Si el niño se cae en el camino, ella no corre hacia él para levantarlo, incluso aunque esté llorando. En vez de eso, lo anima a levantarse y a seguir caminando por sí mismo. Cuando, finalmente, llega hasta ella, lo mima y acaricia y le demuestra todo su afecto. Las madres indias, en cambio, manejan la misma situación de manera diferente. También alientan al niño para andar. Sin embargo, si se cae en el camino y llora, corren hacia él para levantarlo. Y ese no es el fin de la historia. Le dan palmadas al suelo y dicen “Suelo malo que le hiciste doler a mi niño”. Con esto, el niño dejará de llorar. Al mismo tiempo adquiere una firme convicción en su mente de que “cualquier contratiempo que le suceda o en el caso de fracasar, ¡puede echarle la culpa a algún otro!”¹⁶¹

Los hombres jóvenes que lleven tal actitud grabada firmemente en su personalidad, desde la niñez, son incapaces de dirigir a otros. Afortunadamente, hay muchas madres en la India que crían a sus hijos inculcándoles confianza en sí mismos y desarrollando en ellos otras cualidades y rasgos positivos. No obstante, es importante que se difunda entre todas las madres del mundo esta esencial toma de conciencia.

De modo que el primer guía del niño es la madre y el segundo es el padre, antes de que haga su aparición el maestro. El padre habrá de dedicarle

¹⁶¹ Vaghul, Narayan, en la conferencia conmemorativa del Rajá Ramdeo Anandilal Podar, 10 de diciembre de 1988, Jaipur (India).

tiempo a la familia, si quiere que predomine un ambiente armonioso y feliz en el cual los niños puedan convertirse en adultos bien adaptados. Es algo reconocido, que su mayor contribución reside en el ejemplo que sienta a través de su conducta. Es su deber velar para que se apliquen en la familia las diez normas capitales respecto de la crianza de los hijos:¹⁶²

- Traten a todos sus hijos con igual afecto.
- Hagan que sus amigos sean bienvenidos en tu casa.
- No discutan ni peleen frente a ellos.
- Sean veraces uno con el otro.
- Nunca mientan a los niños.
- Contesten siempre a sus preguntas.
- No los castiguen en presencia de otros.
- Sean constantes en sus estados de ánimo y en el afecto.
- Manténganse cerca de los hijos.
- Concéntrense en sus puntos buenos y no en sus faltas.

En las sociedades industrializadas, hay una gran proporción de parejas que tratan de adecuar sus vidas como para que tanto marido como mujer puedan salir a trabajar. Cualquiera sea la compulsión que lleve a tal arreglo, se ha acumulado una buena cantidad de experiencia sobre este fenómeno, en los últimos sesenta años, aproximadamente. No es fácil generalizar, pero en su mayor parte, el impacto que esto produce sobre los hijos, que son criados por niñeras, parientes o en guarderías, es adverso. Va en aumento la opinión —entre aquellos que han pasado por esta experiencia y pueden mirar hacia atrás con cierta calma— que la mujer podría trabajar, si es que tiene que hacerlo, sólo después que el menor de los hijos tenga cinco años.

El propósito de la educación

Antes de examinar el rol de los maestros, sería útil echar un vistazo al propósito de la educación, así como también al sistema educativo que se ha mostrado repetidamente como un campo de cultivo eficaz para producir líderes. El propósito a largo plazo de la educación lo encierra una antigua escritura india: el Taitteriya Upanishad. En una precisa “sloka” en sánscrito, se dice:

¹⁶² Dayananda, *Sathyarath Prakash*.

“Satyam Vad, Dharmam Char.”

La palabra “Dharma” no resulta fácil de traducir y tiene innumerables connotaciones. Es un concepto completo y no meramente un vocablo. La más aproximada traducción de la frase sería:

“Di la verdad y actúa como un hombre ideal que tiene sentido de los deberes y obligaciones de su posición, cualquiera que esta sea.”

Por ende, el propósito de la educación se centra en la verdad, los deberes y obligaciones de una persona para con su familia, para con la sociedad y para con la humanidad en general.

La Universidad Sai ha adoptado esta frase de las Upanishads como su lema. La universidad es una versión moderna y ampliada de un “Gurukula” o un “Rishi-Kula”. Esto significa, literalmente, el lugar del maestro (Gurú) o del santo (Rishi) que aceptaban muchachos¹⁶³ para enriquecerlos con:

- La fortuna de la sabiduría;
- la mina de oro del carácter, y
- el tesoro de la cultura.

Sería interesante ver funcionar este sistema en un país industrializado de Occidente, para poder apreciar plenamente su impacto sobre la sociedad.

Gran Bretaña es una pequeña isla. Durante los siglos XVIII y XIX los británicos fueron capaces de forjar el mayor de los imperios conocidos en la historia. Se solía decir: “En el Imperio Británico no se pone nunca el Sol”. ¿Cómo lo hicieron? un análisis nos muestra que el factor que más contribuyó para este logro fue el sistema educativo que adoptaron los británicos. Este sistema fue resultado de una decisión consciente, después de haberse dado cuenta de que su sociedad había degenerado seriamente. Se lanzaron a la empresa de inyectarle valores morales, por medio de su sistema educativo.

Su componente principal fue el Sistema de Escuelas Públicas (que, de hecho, significa “internados privados”). Lamentablemente, desde entonces se ha convertido en un reducto para los pupilos de gente adinerada, tanto en Gran

Bretaña como en la India, donde fue adoptado durante los primeros años de este siglo. No obstante, cuando fue concebido, desarrollado y con-

¹⁶³ Sathya Sai Baba en discurso a los profesores de la Universidad, 1991.

solidado, originalmente, estaba destinado a todos los niños de cualquier capa social. En esencia, el sistema era una versión occidentalizada del sistema Gurukula. Giraba en torno a los “House Masters” (dueños de casa), en las casas de los maestros, donde vivían los muchachos, exactamente como lo hacían con el gurú en la India. Estos “House Masters” y sus mujeres se convertían en los padres adoptivos de los niños, que les proveían de un hogar lleno de afecto, donde aprendían buenos modales y la disciplina de la vida en armonía. Tanto los hijos de los reyes como de los plebeyos eran apartados del cuidado paternal para vivir en las casas de los preceptores y ser educados sobre la base de los dos importantes principios:

Primero, permitir que los niños crecieran en una atmósfera de completa igualdad social. Al llegar a la casa del House Master (las Public Schools tenían y siguen teniendo cierto número de House Masters), se les retiraban a los niños las vestimentas que traían de sus hogares y todos tenían que vestir el uniforme escolar, tanto para vivir como para trabajar. Dormían todos en el mismo tipo de camas; se mezclaban entre sí sin estorbos ni obstáculos; se servían la misma comida y tenían todos exactamente las mismas comodidades. A medida que aumentó el número de alumnos, se construyeron dormitorios colectivos, los que incluso hasta ahora se designan como “Hogares”. También, a cada niño se le concedía una pequeña cantidad de dinero para el bolsillo, igual para todos y estrictamente controlada. En tal ambiente social común, los chicos desarrollaban sus potenciales sin inhibiciones, consideraciones sociales o desventajas debidas a la posición de sus padres en la sociedad. El House Master, al igual que el gurú, se convertía en la figura clave para moldear el carácter de los muchachos. Era un puesto muy honorífico y extremadamente bien remunerado que se le otorgaba a profesores de capacidad y carácter comprobados.

El *segundo* principio consistía en que la función principal de la escuela era la de la conformación del carácter de los muchachos. En cada una de las facetas de la escuela, relativa a la vida, al estudio, a los deportes y a las actividades extracurriculares, se ponía mucho más énfasis en el rendimiento de un equipo que en los logros individuales. En el funcionamiento diario se impartían los Valores Humanos Universales de la verdad, la honestidad, la integridad, la lealtad, el valor y la determinación. Se estimulaban la camaradería y el compartir, para inculcar así el desinterés. Los domingos se dedicaban exclusivamente a entender al Creador Supremo y la base espiritual de la vida. En resumen, los muchachos eran preparados para ser los futuros líderes en la sociedad y la nación en general.

El valor intrínseco de este sistema de educación era el que “hacía independiente a un muchacho. Dejaba el hogar a edad temprana y debía cuidar de sí mismo. Aprendía a creer que había algo de alabanza en el hecho de resistir las dificultades sin quejarse. Se le enseñaba a asumir sus faltas y aceptar el castigo sin guardar resentimiento... aprendía que para dar órdenes, debía ser justo e imparcial y debía considerar la comodidad y la seguridad de sus subalternos por delante de las suyas.”¹⁶⁴ Todo esto se hacía posible, porque en el sistema de la vida escolar, los muchachos mayores eran los que lo manejaban y lo continúan haciendo. Se les da oportunidad de ejercer tanto la autoridad como la responsabilidad. Era un alto honor ser el “muchacho jefe” de la escuela, aunque las responsabilidades como las de Capitán de la Casa o Muchacho Jefe de la Escuela se le entregaban a ciertos alumnos mayores elegidos, como —según observa Toynbee— una “prueba de carácter”.¹⁶⁵

El efecto que produjo este sistema de escolaridad fue notable. A los cincuenta años de establecido, comenzó a proveer de líderes con elevados ideales, al parlamento, la industria, el comercio, las fuerzas armadas, las profesiones y al propio sistema educativo británico, lo que terminó por establecer las bases para el vasto imperio británico.

Si tanto padres como profesores apreciaran plenamente el real propósito de la educación, muchas escuelas podrían ser transformadas en las ideales escuelas que hemos descripto. No obstante, esto es posible únicamente si las escuelas elegidas fueran liberadas de los grilletes de la burocracia gubernamental. Por lo demás, en este esquema, es obvio que el rol más crucial recae sobre la calidad de los maestros.

El rol de los maestros

Un maestro habrá de contar con la sabiduría y el sentido del humor que le permitan reírse con la conocida salida de George Bernard Shaw: ¡“El que puede, hace. El que no puede, enseña”!

Y reírse aún con más ganas con el complemento del sarcasmo: “El que no pueda hacer ni enseñar, se convierte en un consultor” (¡!) y reírse aún con más fuerza escuchando la versión final: “El que no sea capaz para ninguna de las tres cosas, se convierte en director de una escuela universitaria.” (¡!)

¹⁶⁴ Phillip, Mason, *La Cuestión del Honor*, Penguin Books, 1974.

¹⁶⁵ Toynbee e Ikeda, op. cit.

Un maestro tendrá buenas razones para reírse, porque la apreciación sarcástica se refiere esencialmente al hecho de impartir conocimiento. Como lo hemos señalado antes, el conocimiento, aunque importante, no forma sino el diez por ciento de la capacidad de un líder eficiente; el noventa por ciento restante es el carácter. El papel real de un maestro, por consiguiente, consiste en llevar a cabo el trabajo que representa el mayor de los desafíos en una sociedad: el trabajo de hacer hombres y de preparar líderes. En pocas palabras, un maestro, al igual que un artista, debe configurar, enriquecer y pulir el carácter, la sabiduría y la cultura de cada pupilo individual.

Para HACER esta desafiante tarea, un maestro debe ser claramente consciente de que no hay manera —ninguna en absoluto— de tener éxito, a menos que él mismo sea una persona de carácter, sabiduría y cultura. “El carácter es el sello distintivo de un maestro... una vida sin un buen carácter es como un santuario sin luz; una moneda falsificada; una cometa con el hilo cortado.”¹⁶⁶

El primer requerimiento en el rol de un maestro es conocer bien a sus pupilos. Un buen maestro: “Conoce a sus pupilos mejor de lo que los conocen sus madres y se preocupa aún más por ellos.”¹⁶⁷

Llegar a conocerlos tan bien no es incluso tarea fácil. Y el preocuparse aún más que sus madres, representa una exigencia mayor. Un maestro ha de ser un océano de amor para cumplir con este requisito. El ejercicio acerca de cómo conocer a la gente, incluido en el capítulo 6, representa un buen punto de partida para que un profesor conozca a sus pupilos. Requiere una buena dosis de tiempo y esfuerzo, mas sin este conocimiento, no podemos ni siquiera empezar a moldear niños. Es en esto donde el maestro debiera sentar un ejemplo acerca del secreto del éxito en la vida, por medio de “un trabajo incesante, confianza en sí mismo, intrepidez, jovialidad, negación de sí mismo, amor universal y concentración mental... todo trabajo verdadero es descanso... cuando la aplicación y la virtud se encuentran y se abrazan, el fruto no podrá ser otro que la bienaventuranza”.¹⁶⁸

En lo que concierne al conocimiento, el papel real de un maestro —en particular el que tenga a su cargo a adultos jóvenes— es “enseñarles a educarse a sí mismos”.¹⁶⁹ En vez de atiborrar las mentes de sus pupilos con

¹⁶⁶ Sathya Sai Baba, *Vidya Vahini*, Sathya Sai Book and Publication Trust.

¹⁶⁷ Véase el capítulo 6: Tratando con personas que trabajan para un líder (Pág. 119).

¹⁶⁸ Tirath, Ram, citado en *Grandes Educadores de la India*.

¹⁶⁹ Toynbee e Ikeda.

informaciones, deberá animarlos a sumergirse en las bibliotecas y a aprender, “mediante un trabajo aplicado, profunda concentración y el poder interno de luchar energicamente contra la tormenta de las circunstancias desfavorables”.¹⁷⁰

La concentración es una de las grandes virtudes que debe enseñar un maestro. Los seres humanos corrientes desperdician un noventa por ciento del poder del pensamiento y, por ende, cometen errores. Hay siglos de experiencia encerrados en las siguientes palabras, para desarrollar esta capacidad crucial:

“Toma una idea. Convierte esa idea única en tu vida; piensa en ella, sueña con ella, vívela; permite que el cerebro, los músculos, los nervios, cada parte de tu cuerpo se llenen con esa idea; y deja de lado toda otra. Este es el camino al éxito.”¹⁷¹

Es gracias a esta capacidad de concentración en cada paso que dan, que los maestros pueden moldear el carácter de sus pupilos, una vez que aprendemos a concentrarnos en el trabajo que tenemos entre manos, nos damos cuenta realmente de que “errar no es humano”.¹⁷²

El dominio de este tema y la habilidad de comunicación, le permiten a un maestro impartir el conocimiento de lo que haya de enseñar en la clase. No obstante, su rol primordial es el de configurar el carácter, instalar la sabiduría y empapar a sus pupilos con la cultura, todo lo cual exige mucho de un profesor. La mayoría de estas metas pueden alcanzarse, esencialmente, gracias a las actividades grupales.

El conocido dicho en cuanto a que “la Batalla de Waterloo se ganó en los campos de juego de Harrow y Eton” tiene profundo significado. No significa que las habilidades deportivas de los líderes participantes ganaran la batalla, sino que señala esa influencia que los deportes en grupo tuvo sobre el carácter de los líderes militares involucrados en la batalla, quienes habían sido educados en las escuelas públicas de Harrow y Eton y en otras similares. Los deportes en grupo inculcan “ese intrincado y leal trabajo en equipo que constituye la esencia del fútbol o del béisbol y produce una verdadera combinación que supera ampliamente a los individuos que lo componen”.¹⁷³

¹⁷⁰ Vivekananda, citado en *Grandes Educadores de la India*.

¹⁷¹ *Ibíd.*

¹⁷² Sathya Sai Baba.

¹⁷³ Churchill, Winston, *op. cit.*

Los participantes en deportes grupales, que se juegan con equipos bien estructurados, aprenden:

- Que el equipo es más importante que uno mismo;
- a dominar el egoísmo y a cooperar para que el equipo gane;
- que no hay sacrificio demasiado grande para contribuir a la victoria del equipo;
- a mantener bajo control los agrados y desagradados en pro de una causa mayor: el equipo;
- que, para convertirse en un buen líder, es esencial aprender a dar lo mejor de uno, dirigido por un capitán de equipo.

Grupos reunidos con un tutor representan un medio muy útil para obtener el mayor beneficio de la lectura de grandes vidas y otros clásicos. Un tutor se hace cargo de cada grupo compuesto por no más de nueve miembros (números impares facilitan el debate y la relación, con un individuo que emerge como líder cuando se hace necesario). Leen por su cuenta el libro asignado y luego, periódicamente, se reúnen en la casa del maestro, para una discusión informal. El estímulo intelectual que tales debates provocan, crea un impacto duradero en las mentes de los individuos. También dan oportunidad para que los estudiantes se conozcan mejor entre ellos, aprendan a respetar opiniones diferentes a las propias y absorban la inspiración del libro que se lee. Por sobre todo, permite al maestro una oportunidad para conocer más íntimamente a sus pupilos e influir sobre ellos con el propósito de que lleguen a ser personas ideales en cuanto al carácter.

Actividades extracurriculares como la música —en especial cantar en grupo— o bien la actuación teatral, el trabajo social, la jardinería y otras por el estilo, facilitan el desarrollo del carácter y deberían ser propiciadas.

Hay muchas instituciones que, conscientes de su rol formativo en cuanto al carácter, hacen uso del sistema denominado código de honor. Esencialmente, es una técnica para inculcar tres virtudes básicas incluidas en el término “honestidad”. Ellas son: “NO robaré, NO mentiré, NO engañaré”. La presión de los pares es la mejor manera para hacer propias estas virtudes y es la mejor administrada por los mismos grupos de estudiantes; evidentemente, a través de penas severas para las violaciones. Y esto nos conduce al rol de los maestros en cuanto a inculcar disciplina.

La disciplina se define como “la formación que corrige, moldea o perfecciona las facultades mentales y el carácter moral; el comportamiento que resulta de tal formación”. Orden y conducta impuestos bajo supervi-

sión, no constituyen una real disciplina. La verdadera disciplina es la que fluye del corazón y se revela en la conducta del individuo, en todo momento. Por lo tanto, constituye una señal de la fuerza del carácter y el hábito. Los estudiantes deberían ser guiados para juzgar sus propias fortalezas por medio de la indagación en sí mismos acerca de las siguientes cuestiones:

- ¿Por mí mismo, observo puntualidad, limpieza y orden?
- ¿Resisto la tentación de no respetar una fila de personas?
- ¿Mantengo mi palabra una vez que digo que voy a hacer algo?
- ¿Soy humilde y respetuoso con todos?
- ¿Trabajo diligentemente, incluso cuando no soy vigilado?

Un maestro, ¿debería o no imponer castigos? La mejor respuesta a este interrogante la da un educador quien, durante el moderno renacimiento de la India, estableció una extensa cadena de instituciones educativas anglovédicas. “La relación entre un maestro y un alumno debería ser similar a la existente entre un padre y un hijo. El maestro, sin embargo, no debe postergar reconvenir a un pupilo, cuando ello es necesario. Debiera ser un disciplinador estricto. Ejercer su autoridad sobre los pupilos, mediante el amor y el afecto.”¹⁷⁴ Una buena madre no escatima el uso de la varilla cuando la ocasión lo exige. Lo mismo vale para un buen maestro, y existe una muy buena razón para ello. Si las equivocaciones fueran pasadas por alto, a causa de un falso concepto de amor, se multiplicarían y transformarían en hábitos. Es deber obligatorio de un maestro (como lo es de los padres) controlar rápidamente las equivocaciones y castigar al pupilo. Es evidente que el mejor castigo, el cual produce un efecto duradero, es el que se administra en forma privada. Ello se debe a que una humillación pública hace que un joven se rebele y resista a cambiar para mejor. No obstante, cuando los pupilos comprenden que el castigo es para su propio bien, lo aceptan de buena gana. Una respuesta así, dependerá por completo del respeto que el maestro haya despertado, gracias a las cualidades de su propio carácter, en especial el amor desinteresado.

Las actividades grupales que pueden otorgar el máximo de oportunidades para desarrollar y consolidar el carácter, son las que se emprenden en condiciones de peligro, de fatiga o de tensión. También permiten comprobar los logros en este campo.

Explicaremos mediante un ejemplo:

¹⁷⁴ Dayananda, citado en *Grandes Educadores de la India*.

En una institución educativa se había establecido un sistema según el cual, al finalizar cada semestre, se le pedía a los grupos que estaban a cargo de tutores que recorrieran de 50 a 100 millas, por terrenos difíciles, según el curso del cual se tratara. Las notas de los individuos, en cada uno de ellos, dependían en gran medida del rendimiento grupal. Para evaluar este rendimiento, se tomaban en cuenta los siguientes aspectos:

- El tiempo que tomara el grupo en cubrir la distancia.
- El terminar la caminata en conjunto y no por separado. Si algún individuo se retiraba, se le exigía repetir el semestre y esto significaba para el grupo, un importante punto menos. No se permitían excepciones, salvo los casos de fractura. Se esperaba del grupo, que ayudase a un miembro débil, enfermo o herido.
- El estado de su cohesión y espíritu de equipo durante el recorrido, según las observaciones de los maestros que los controlaban, de vez en cuando, a lo largo del trayecto.
- El estado de agudeza mental y de limpieza del grupo al terminar la caminata. Para comprobarlo, se los sometía a una prueba de tipo objetivo, adecuada al curso al que pertenecían.

Normalmente, los grupos necesitaban de tres a cinco días para cubrir la distancia. Había un punto de control, aproximadamente, cada diez millas. El recorrido era en su mayor parte, a través de una floresta y de colinas. Se les permitía a los grupos elegir a su propio líder y planificar todo cuanto habían de llevar para sobrevivir durante el trayecto. Esto le brindaba a cada grupo oportunidad para experimentar el proceso del liderazgo y sus funciones, como se explicó en el capítulo 2.

Los individuos que pasaron por esta institución, recuerdan estas penosas caminatas, como hitos importantes en sus vidas.

En cada grupo solía haber uno o dos adultos jóvenes que eran algo débiles y necesitaban ayuda. Entonces, se organizaban de manera muy planeada. Los más fuertes cargaban por ellos, alimentos, agua y otros elementos, para que pudieran caminar sin obstáculos. Se introducían innovaciones para empaacar y llevar lo que les correspondiese. Los grupos comenzaban a prepararse y a practicar con bastante antelación, para endurecer la piel de sus pies y evitar las ampollas... ¡aunque las ampollas aparecían, de todos modos! Llevaban una buena cantidad de cinta adhesiva para cubrir las, después de haberlas vaciado. Muchos jóvenes llegaban cojeando o

virtualmente llevados por sus compañeros de equipo: cuando se retiraba el esparadrapo, las plantas de los pies estaban casi en carne viva. Muchos caminaban pese a la fiebre, la tos o los resfriados causados por estar expuestos a los elementos. Los que se descorazonaban eran animados y motivados por el resto, para que no abandonaran al grupo. Aprendían mucho.

Cuando dormían, lo hacían por turnos, con el fin de vigilar que no se acercaran animales salvajes, encendiendo numerosas antorchas, para mantenerlos a distancia. Aprendían la forma de organizar sus vidas en plena naturaleza: encendiendo fogatas para calentar agua o cocinar, asegurándose de encontrar fuentes de agua para renovar la que llevaban, recogiendo raíces y frutos comestibles, cuidándose y compartiendo, durmiendo bajo el cielo y sobre la madre tierra. Como no se les permitía llevar dinero, aprendían a racionar estrictamente y conservar los alimentos. En todo caso, no había sino unas pocas aldeas en el trayecto y no se les permitía acercarse a ellas. Aprendían a resolver las emergencias y aplicar primeros auxilios cuando algún miembro rodaba por una ladera, era mordido por un escorpión, se enfermaba del estómago, etc. Aprendían que un caminar lento y firme ayudaba a ganar la carrera. Finalmente, por todo ello, cada participante recuerda estas difíciles caminatas como una fuente para fortalecer el *poder de la voluntad* que les ha dado una enorme confianza en sí mismos, en sus vidas.

Los maestros pueden implementar este tipo de excursiones o actividades similares, en cualquier parte del mundo.

El individualismo autocentrado y la vanidad de una vida egoísta han contribuido a minar los deberes y obligaciones (Dharma) de padres y maestros, en cuanto a preparar a los niños como hombres y mujeres ideales. Esto es algo notorio en cualquier parte del mundo. Tal tendencia podría superarse rápidamente, si las sociedades llevaran otra vez el honor y la dignidad del maestro al nivel en que se ubicaban en las civilizaciones que llegaron a sus épocas de oro. La enseñanza era la más honrosa de las vocaciones. En lugar de retorcernos las manos y esperar que se produzcan reformas importantes, tendríamos que prestar atención al consejo de Toynbee: “El hombre debería seguir al amor, aunque lo lleve al sacrificio de sí mismo. El amor es el impulso espiritual que trae de vuelta al sí mismo hacia la armonía con el resto del universo, del cual se había apartado debido a su autocentrismo innato, pero no insuperable”.¹⁷⁵ Esto representa un desafío individual para cada padre y cada maestro.

¹⁷⁵ Toynbee e Ikeda.

Se puede llegar a un liderazgo bueno y eficiente, particularmente en cuanto a su preocupación ética y moral, reflejadas en el desinterés, si los padres y los maestros sientan el ejemplo correcto. Los hábitos de conducta y de actitudes que se forman durante los años de la infancia pueden cambiarse, ciertamente. Mas no es una tarea fácil. Por lo tanto, cuando pensamos en el futuro de nuestros hijos y de sus hijos —en el mundo del próximo siglo— nosotros, tanto padres como maestros, tenemos que poner atención. De nada vale maldecir la oscuridad que se vislumbra alrededor de nosotros. Cada uno carga con la gran responsabilidad de disipar esta oscuridad.

Debemos concentrarnos constantemente en el propósito de ir moldeando la excelencia del carácter, en nuestros niños. Tendremos éxito sólo si podemos transformarnos nosotros mismos para mejor, practicando los Valores Humanos. Como reza el adagio: “un poco de práctica es mejor que toneladas de consejos”.

Epílogo

Durante, aproximadamente, los últimos ciento cincuenta años, el hombre ha realizado progresos asombrosos en cuanto al dominio de la ciencia y la tecnología. No obstante, al igual que su primitivo antepasado, no es dueño de la situación en que se encuentra. La razón es simple. El hombre ha fracasado en dominarse a sí mismo. La creciente ola de violencia que aflige a todo el mundo se debe al completo desgaste de los valores humanos en nuestra conducta. La codicia por el dinero y los placeres sensuales se ha convertido en meta de la vida.

Una muy alta proporción de niños, en instituciones educativas, se encuentran implicados en el fumar, las drogas, el sexo, el robo, el mentir y el engañar. Las encuestas indican que, antes de los dieciséis años, los niños han visto miles de actos de violencia en la televisión, y hacia los dieciocho, asimismo gran número de escenas que excitan la sensualidad.

El amor desinteresado, que es la base para una vida feliz y armoniosa en la familia, la comunidad y la sociedad, está desapareciendo aceleradamente de la conducta humana. El individualismo egocéntrico, con un síndrome del “yo primero”, domina nuestras vidas y está haciendo estragos en la naturaleza humana. Porcentajes de divorcio que bordean el cincuenta por ciento, en la mayoría de los países avanzados, representan un síntoma de ese mal. Como resultado, la paternidad correcta y afectuosa, que constituye la fuente principal para que se establezca el carácter de la generación futura, está muriendo. Y, como se expresó en este libro, no puede haber un liderazgo eficaz, sin carácter.

Frente a tal situación, parece sombría la imagen del futuro del género humano. No obstante, esta obra ha sido escrita para preparar líderes que guíen a la humanidad hacia una nueva era, la era de:

La unidad del hombre, la economía global y la ciudadanía de la tierra

¿Existe alguna causa para esta maravillosa esperanza? La esperanza reside, esencialmente, en los jóvenes. Si parecen estar encaminándose hacia conductas autodestructivas, ello es, para ser sincero, culpa de los padres: de los hogares deshechos, de las relaciones quebradas y de no haberle asignado importancia a la crianza. Del mismo modo que un átomo representa el blo-

que básico en la construcción del universo, una familia representa el bloque básico en la construcción del género humano. En un átomo, los protones, neutrones y electrones se mantienen unidos por medio de la “potente fuerza atómica”. Una familia se mantiene unida por la más poderosa de todas las fuerzas: el amor desinteresado. Si es eliminada esta fuerza central, el género humano está condenado a muerte. Incluso entre las peores víctimas del rápido deterioro y las deficiencias predominantes en los valores morales, hay muchos jóvenes que muestran una sed palpable por conocer el “propósito superior” de la vida. Millones de jóvenes en todo el mundo, que, potencialmente, son capaces de ejercer el liderazgo, vislumbran la posibilidad de construir un mundo mejor; un mundo de mayor participación y atención; en pocas palabras, un mundo más compasivo. Están buscando un modelo holístico y práctico para configurar sus vidas. Este libro intenta entregarle un modelo así, a la juventud que se atreva a elevarse por encima de la mera codicia egoísta que simbolizan el dinero y los placeres sensoriales; una juventud con valor, fuerza de voluntad e iniciativa como para ser los líderes del mañana. Son los adultos jóvenes de esta categoría los que están sedientos por escuchar palabras como las siguientes:

Pueden comprar una cama, pero no el sueño; Pueden comprar un libro, pero no un cerebro; Pueden comprar alimentos, pero no el hambre; Pueden comprar vestimentas, pero no la belleza; Pueden comprar medicamentos, pero no la salud;

- Pueden comprar una casa, pero no un hogar;
- Pueden comprar lujos, pero no la felicidad;
- Pueden comprar un crucifijo, pero no el cielo;
- Pueden comprar un templo, pero no a Dios.

¿Cómo es posible conseguir lo que no puede pagarse con dinero? Lo podemos conseguir gracias a nuestro carácter y nuestro sacrificio. El problema reside en cómo comunicarle esta gran verdad a la juventud. Cómo inspirarla para elegir la senda de la felicidad futura, en lugar del placer inmediato. Este libro contiene algunas verdades que han sido comprobadas por el tiempo, para alcanzar esta meta. Un factor que, invariablemente, ha conquistado los corazones y las mentes de la gente, incluso en situaciones muy difíciles, es el amor desinteresado.

El renombrado historiador Arnold Toynbee reflexionó durante los últimos años, de los 86 que alcanzó su vida, en forma profunda, acerca del panorama del progreso humano. Durante su larga vida, investigó la historia

como nadie lo había hecho antes. Con desapasionada imparcialidad, revisó las megatendencias integradas en la evolución del hombre. Observó la forma en que habían fracasado los intentos por imponerle la unidad al mundo, ya sea por medio de la conquista o de la religión organizada. Reflexionando sobre el significado, el propósito y el destino de la vida humana, le inquietó la situación contemporánea. Temía que el hombre pudiera destruirse a sí mismo, debido a los tres factores que han alcanzado mayor desarrollo. En lo concerniente a las armas nucleares, el hombre había adquirido la capacidad de destruir, varias veces, toda la vida sobre el planeta. La contaminación ambiental causada por una industrialización indiscriminada, iba en aumento y haría inhabitable al mundo. Para coronarlo todo, el hombre había perdido por completo sus amarras morales. Llegó a la conclusión de que la única manera en que el hombre podía sobrevivir, se daría “si se produjera una unificación del género humano”. Y opinaba que tal unificación podía darse únicamente si el hombre se volvía espiritual, gracias “a la difusión mundial de alguna religión común”. ¿Podrá acontecer tal milagro?

Durante los últimos cincuenta y cuatro años, un hombre en la India ha estado trabajando con resuelta tenacidad, para que se haga realidad este milagro. Serenamente, sin fanfarrias, operando en distintos planos y niveles, a partir de una pequeña aldea, está movilizándolo al género humano hacia el prototipo de un estado global que ha anunciado para la nueva era. Millones de personas de todos los rincones del mundo han sido inspirados para transformarse y creer en el llamado espiritual a la unidad, de Sai Baba:

“No hay sino una nación, la nación de la humanidad; no hay sino una religión, la religión del amor; no hay sino un lenguaje, el lenguaje del corazón; no hay sino un Dios y Él es omnipresente.”

La religión común de la que habló Toynbee, va a ser el amor. El amor, de hecho, es el pedestal sobre el cual se yerguen todos los credos del mundo. Lamentablemente, este pedestal ha quedado enterrado bajo el ego humano, la codicia y el ansia de poder. Sólo tiene que ser redescubierto. No hay necesidad alguna de una nueva religión. Todas las religiones nos llevan hacia la misma luz, como lo simboliza la insignia de Sai Baba (figura 1).

El hombre que ha sido descrito como “La Encarnación del Amor”,¹⁷⁶ ha hablado del amor en términos muy categóricos. El amor que puede elevar al hombre hasta su realidad es: “el amor que no necesita recompensa;

¹⁷⁶ Título de un libro sobre Sai Baba, de Peggy Mason y Ron Laing (Errepar).



Figura 1. Insignia de Sai Baba

el amor que no sabe de regateo; el amor que se paga de buena gana como tributo a todo lo viviente; el amor que no vacila; sólo el amor puede superar obstáculos, por numerosos y poderosos que sean”.

La clave para el liderazgo eficiente reside en el amor. La manifestación práctica del amor está en el hecho de aliviar el sufrimiento de los demás y darles felicidad. Por ello, la gran fórmula para el liderazgo eficiente, que le permite a un líder pedir lo imposible por una causa y lograrlo, se basa en el ejemplo del desinteresado amor de una madre para con sus hijos. En verdad, un líder, incluso habrá de superar a una madre:

“Un buen líder conoce a su gente
mejor que sus madres
y *se preocupa* aún más que ellas.”

La fórmula actúa con éxito infalible en todos los niveles del liderazgo: la familia, la institución, la comunidad, la nación y la humanidad. Liderar bien representa el papel más desafiante, excitante y gozoso que puede desempeñar un hombre. En verdad, está al alcance de cualquiera que se atreva a remontarse más arriba del mero egoísmo.

Para terminar



Bhagavan Sri Sathya Sai Baba

Amor y liderazgo

“El honor de una comunidad descansa en su moral; Sin moralidad, una comunidad perece; Sólo una comunidad moral es digna de su nombre; Mantén esto en la mente, ¡oh, valiente hijo de Bharat!”

La personalidad de un individuo florecerá cuando contraiga matrimonio con la moralidad. Sólo puede ser considerada auténticamente persona, aquella que manifiesta la divinidad que hay en ella. Un hombre no se vuelve humano meramente por tener forma humana. La forma no es importante. Sólo la conducta cuenta. La conducta es supremamente importante.

No resulta fácil para cualquiera, manifestar su divinidad inherente. Únicamente aquellos que han practicado la autodisciplina y han llevado una vida buena poseen competencia para manifestar su verdadera personalidad. Aquellas personas que hayan observado estricta disciplina y hayan desarrollado el poder de la discriminación para juzgar lo que es correcto y lo que es erróneo, pueden llegar a ser, gracias al ejemplo de sus vidas, líderes ideales. Deberán poseer carácter individual y moralidad social. Para lograrlo, habrán de esforzarse por tener pureza de pensamiento, palabra y obra.

Amor (Prema) constituye otra denominación para la Conducta Correcta (Dharma). También se la llama “priyam”, aquello que es grato. El valor del amor está más allá de toda alabanza. El amor está totalmente libre de egoísmo. No conoce de distingos entre lo “mío” y los “otros”. Únicamente aquel que esté lleno de este amor podrá amar a la sociedad, a la nación y al

mundo. Su amor se extenderá a toda la sociedad, más allá de sí mismo y de su familia. No deberá perder de vista el bienestar de la sociedad, la nación y el mundo. Estas son las insignias que lleva un verdadero líder.

Aquellos que levantan industrias y acumulan riquezas, no debieran contentarse con eso. Deben poseer espíritu de sacrificio. Las personas que aconsejan a otros, pero que no practican lo que predicán, son hipócritas. Es una parodia grotesca designar como líderes a tales personas. Renuncien al egoísmo. Mantengan a la vista el bienestar de la nación. Desarrollen el carácter y la moralidad. Si se sienta el ejemplo de un hombre que le es fiel a la moral, que ama a Dios y le teme al pecado, él podrá elevar también la moral de la sociedad.

Diciembre de 1993

W. J. Love
Baha

108 VIDAS DE PERSONAS ILUSTRES

Rama	Antes del 4000 a.C. (Thredayuga)	India
Bharat	Antes del 4000 a.C. (Thredayuga)	India
Valmiki	Antes del 4000 a.C. (Thredayuga)	India
Krishna	Antes del 3000 a.C. (Dwaparayuga)	India
Vyasa	Antes del 3000 a.C. (Dwaparayuga)	India
Abraham	Antes del 2000 a.C.	Israel
Moisés	Durante el siglo XIII a.C.	Israel
Rey David	1070 - 962 a. C.	Israel
Patanjali	Durante el siglo XI a.C.	India
Homero	Durante el siglo VIII a.C.	Grecia
Zoroastro	628 - 551 a.C.	Irán (Persia)
Ciro El Grande	590 - 529 a.C.	Irán (Persia)
Mahavira	599 - 527 a.C.	India
Buda	523 - 483 a.C.	India
Confucio	551 - 479 a.C.	China
Sócrates	469 - 399 a.C.	Grecia
Platón	427 - 347 a.C.	Grecia
Alejandro Magno	356-323a.C.	Grecia
Aristóteles	384 - 322 a.C.	Grecia
Lao Tsé	Durante el siglo IV a.C.	China
Euclides	Durante el siglo IV a.C.	Grecia
Chanakya	Durante el siglo IVa.C.	India
Ashoka el Grande	300 - 232 a.C.	India
Shih Huang Ti	259- 210a.C,	China
Aníbal	247 - 183 a.C,	Cartago (Argelia)
Julio César	100 - 44 a.C.	Roma (Italia)

Augusto (llamado Cayo Julio César Octaviano)	63a.C - 14 d.C.	Roma (Italia)
Jesucristo	6 a.C. - 30 d.C.	Israel
San Pablo	4 - 64 d.C.	Turquía
Kalidasa	Durante el siglo IV d.C.	India
Vikramaditya	Durante el siglo IV d.C.	India
Aryabatta	476 - 550 d.C.	India
Mahoma	570 - 632 d.C.	Arabia
Adi Shankara	700 - 738 d.C. (hay quienes lo sitúan en el 600)	India
Carlomagno	742 - 814 d.C.	Francia
Alfredo el Grande	849 - 900 d.C.	Gran Bretaña
Dante Alighieri	1265 - 1324	Italia
Marco Polo	1254 - 1324	Italia
Juana de Arco	1412- 1431	Francia
Isabel de Castilla	1451 - 1504	España
Cristóbal Colón	1451 - 1506	Italia
Kabir	1440 - 1518	India
Leonardo da Vinci	1452 - 1519	Italia
Desiderio Erasmo	1466 - 1536	Holanda
Nanak	1465 - 1539	India
Martín Lutero	1438 - 1540	Alemania
Miguel Ángel	1475 - 1564	Italia
Isabel I	1533 - 1603	Gran Bretaña
Akbar el Grande	1542 - 1605	India
William Shakespeare	1564 - 1616	Gran Bretaña
Francis Bacon	1561 - 1626	Gran Bretaña
Galileo Galilei	1564 - 1642	Italia
Cardenal Richelieu	1585 - 1642	Francia
Oliverio Cromwell	1599 - 1658	Gran Bretaña
Shivaji	1627 - 1680	India
Isaac Newton	1642 - 1723	Gran Bretaña
Pedro el Grande	1672 - 1725	Rusia

Juan Sebastián Bach	1685 - 1750	Alemania
Juan Jacobo Rousseau	1712 - 1778	Suiza
Federico el Grande	1712 - 1780	Alemania
Samuel Johnson	1709 - 1789	Gran Bretaña
Benjamín Franklin	1706 - 1790	EE.UU.
Thomas Jefferson	1743 - 1790	EE.UU.
Adam Smith	1723 - 1790	Gran Bretaña
George Washington	1732 - 1799	EE.UU.
Immanuel Kant	1724 - 1804	Alemania
Lord Nelson	1758 - 1805	Gran Bretaña
James Watt	1736 - 1819	Gran Bretaña
Napoleón	1761 - 1821	Francia
Ludwig van Beethoven	1170 - 1824	Alemania
Simón Bolívar	1783 - 1830	Venezuela
Abraham Lincoln	1809 - 1865	EE.UU.
Charles Darwin	1809 - 1882	Gran Bretaña
Karl Marx	1818 - 1883	Alemania
Otto von Bismarck	1815 - 1892	Alemania
Louis Pasteur	1822 - 1895	Francia
Vivekananda	1863 - 1902	India
Jamshetji Tata	1839 - 1904	India
León Tolstoi	1882 - 1910	Rusia
Florence Nightingale	1820 - 1910	Gran Bretaña
Meiji Tenno	1852 - 1912	Japón
Tilak	1856 - 1920	India
Wilhelm K. Röntgen	1845 - 1923	Alemania
Lenin	1870 - 1924	Rusia
Marie Curie	1867 - 1934	Francia
Rudyard Kipling	1865 - 1936	Gran Bretaña
Jagdish Chandra Bose	1858 - 1937	India
Rabindranath Tagore	1861 - 1941	India
Romain Rolland	1866 - 1944	Francia

Aurobindo	1872 - 1950	India
Sun Yat Sen	1866 - 1952	China
Guillermo Marconi	1874 - 1937	Italia
Franklin D. Roosevelt	1882 - 1945	EE.UU.
Hermanos Wright	1871 - 1948	EE.UU.
Mahatma Gandhi	1869 - 1948	India
María Montessori	1870 - 1952	Italia
Albert Einstein	1879 - 1955	Alemania/EE.UU.
Niels Bohr	1885 - 1962	Dinamarca
Winston Churchill	1874 - 1965	Gran Bretaña
Albert Schweitzer	1875 - 1965	Francia
Martin Luther King	1929 - 1968	EE.UU.
C. V.Raman	1888 - 1970	India
Mariscal Slim	1891 - 1970	Gran Bretaña
Mao Tse Tung	1893 - 1976	China
Werner Heisenberg	1901 - 1976	Alemania
Madre Teresa	1910 - 1997	Yugoslavia/India
Hargovind Khurana	1922 - 2011	India/EE.UU.
Sathya Sai Baba	1926 - 2011	India

Nota: Se pueden agregar muchísimos más nombres a esta lista.

Para leer libros acerca de las vidas de las personas enunciadas en la lista, pueden consultar:

- *Enciclopedia Británica*,
- *100 Great Lives* (100 Grandes Vidas), de John Canning.
- *The 100* (A Ranking of the Most Influential Persons in History (Los 100. Una Clasificación de las Personas más influyentes en la Historia), de Michael H. Hart.

Bibliografía

- Adair, John: *Action-centred Leadership*. McGraw-Hill, Londres, 1973.
- , *Effective Leadership*. Gower, Aldershot, 1983.
- , *Skills of Leadership*. Gower, Aldershot, 1984.
- Bennis Warren and Nanus: *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. Harper and Row; Cambridge, 1985.
- Brown and Cohn: *The Study of Leadership*, Danvill, Dep Interstate, 1958.
- Blake, Robert B. and Mouton, Janes: *Executive Achievement: Make it at the Top*, McGraw-Hill, Nueva York, 1986.
- Blake, Robert B. and Others: *Spectacular Teamwork-How to Develop the Leadership Skills for Team Success*, Sidgwick and Jackson; Londres, 1987.
- Blanchard, Kenneth and Peale Norman Vincent: *Power of Ethical Management*, William Morrow, Nueva York, 1988.
- Burns James Mac Gregar: *Leadership*, Ambika Publication (reprint of Harvard Edition), Nueva Delhi, 1978.
- Bacon, Francis: *Essays Civil and Moral*, Hamn and Barret, Londres, 1625.
- Boving Edwin G.: *Psychology for Armed Services*, Harvard University, reprinted Natraj Publishers, Dehra Dun, India, 1973.
- Chibber Lt. Gen. (Retd.) Dr. M.L.: *Military Leadership to Prevent Military Coup*, Lancer International, Nueva Delhi, 1986.
- , *How To Be a Successful Leader* (3^o edición) ANA Publishing House, 1986.
- Chibber, Lt. Gen. (Retd.) Dr. M.L y otros: *Strategy and Leadership*. Revised Edition. Indira Gandhi National Open University, School of Management, Nueva Delhi, 1992.
- Chinmayananda, Swami: *The Art of Manmaking*. Chinmaya Publication Trust, Madrás.
- Covey, Stephen; *7 Habits of Highly Effective People*. Simon and Schuster, Nueva York, 1990.
- Canning, John: *100 Great Lives*. Century Book Ltd., Londres, 1975.
- Churchill, Winston: *My Early Life*. Odham Press, 1960.
- , *History of English Speaking People*. Dodd, Mead and Co., 1961.
- D'Souza Anthony: *Leadership: A Trilogy on Leadership and Management*. BYB Haggai Institute, Bombay.
- Drucker, Peter F.: *Effective Executive*. William Heinemann Ltd., 1982.

- Fischer, Louis: *The Life of Mahatma Gandhi*. Jonathan Cape, Londres, 1951.
- Gibb, CA: *Leadership-Selected Reading*. Harmondworth, Penguin Books, Middlesex, 1969.
- Gandhi, M.K.: *My Experiments with Truth*. Navjivan Publishing House, Ahmedabad.
- Hamilton, Sir Ian: *The Soul and Body of our Army*. E Arnold and Company, Londres, 1921.
- Hickman, Craig R. and Silva, Michael A: *Future 500-Creating Tomorrow, Organisation Today*. NAL Books, Nueva York, 1987.
- Hawley, Jack: *Redespertar del Espíritu en el Trabajo*. Ed. Errepar. Buenos Aires
- Hart, Michael H.: *The 100: A Ranking of the Most Influential persons in History*. USA, Indian edition. Meera Publication, Madrás, 1991
- Hart, Lidell: *Strategy of Indirect Approach*. Faber and Faber Ltd., Londres.
- Heider, John: *Tao of Leadership*. Wildwood House, Aldershot, Inglaterra.
- Hacket, Sir John: *Profession of Arms*. Sidwick and Jackson, Londres, 1983.
- Kasturi, N.: *Sathyam Shivam Sundaram*. Ed. Errepar. Buenos Aires.
- , *Mensajes de Sathya Sai*. Ed. Errepar. Buenos Aires
- Lal, R.M.: *In Search of Leadership*. Vision Books, Nueva Delhi, 1986. Mason, Peggy and Laing, Ron: *La Encarnación del Amor*. Ed. Errepar. Buenos Aires
- Mason, Phillip: *The Matter of Honour*. Penguin Books, 1974. Marshal, SLA: *Officer as a Leader*. Telegraph Press, Harrizburg.
- McCormack, Mark H.: *What they Don't Teach You at Harvard Business School*. Fontana CuIMna, 1985.
- Moran, Lord: *Anatomy of Courage*. Londres; Indian reprint. Book world, Dehradun, 1984.
- Sayles, Leonard R.: *Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It*. McGraw Hill, Nueva York, 1979.
- Slim, Sir William Field Marshal: *Defeat into Victory*. Cassel and Company, Londres.
- , *Courage and Other Broadcasts*. Cassel and Company, Londres, 1957.

