

ESTUDIO DEL LIDERAZGO DE GANDHI

A TRAVES DE LAS CARACTERISTICAS DE SU PERSONALIDAD

INTRODUCCION

La figura de muchos hombres importantes ha sido el tema de que hablar de un grupo de personas, que han buscado por todos los medios, estudiar sus acciones, sus personalidades, y observar el medio en que se desarrollaron, para así obtener datos importantes que fueran integrados posteriormente al gran campo del Liderazgo.

Uno de estos hombres fue el **Mahatma Gandhi** pero ¿Qué fue Gandhi realmente: un filósofo, un místico, un asceta...? Su mejor definición nos la da él: "**No soy un visionario; pretendo ser un idealista práctico**" (Gandhi 1914 c.p. Gómez 1959 pág. 664).

La más conocida estampa de **Mahatma Gandhi** nos le presenta desdentado y calvo, con el escuálido torso semidesnudo bajo los pliegues de su blanco *dhoti*, mansamente tendida a sus pies la cabra *Nirmala* y acariciando el aro de una rueca. Dhoti, cabra y rueca son, en Gandhi, tres símbolos: el dhoti es el retorno a la genuina tradición hindú; la cabra, cuya leche le alimenta, su frugalidad ascética y primaria; la rueca, el arma invencible con la que un pueblo de labriegos y pastores acabaría triunfando sobre todo un Imperio universal.

En base a esto, se hará un estudio de la personalidad del **Mahatma**, utilizando para ello un instrumento psicométrico diseñado por Louis Gordon que mide 7 rasgos de personalidad:

- 1- Ascendencia,
- 2- Responsabilidad,
- 3- Sociabilidad,
- 4- Cautela,
- 5- Originalidad,
- 6- Relaciones personales y
- 7- Vigor.

Pero solo tomaremos en cuenta los rasgos 2, 3, 5 y 7, para así facilitar el desarrollo del trabajo.

Es de hacer notar, que el estudio de la personalidad del **Mahatma**, se hará a través de una revisión documental de las distintas biografías escritas acerca de su persona; además de su propia autobiografía.

También se desarrollará el tema del liderazgo visto por distintos autores; los enfoques teóricos y además una explicación completa de la teoría de las características del líder.

1.- LIDERAZGO.

1.1.- DEFINICION DE LIDERAZGO

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de **líderes**.

"Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia. A lo largo de los siglos -desde los antiguos griegos hasta hoy, pasando por Shakespeare-, pocos temas han resultado tan fascinantes para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa electricidad peculiar, indefinible, que corre de los conductores de pueblos a los pueblos guiados por ellos?" (Nixon 1984, pág. 9).

Este comentario de Richard Nixon, ex-presidente de los Estados Unidos de América, refleja uno de los aspectos de mayor estudio en el tema del liderazgo: la personalidad de los líderes. Pero, ¿qué es liderazgo? ¿qué es esta cualidad que ha dado tanto que hablar a escritores, historiadores, sociólogos, politólogos, psicólogos y otros profesionales?.

Se han dado decenas de definiciones al término y ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí algunos: según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las **"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"**.

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo. Así, tenemos la de Gibson y otros: **"el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (1990, pág. 192)**. Hay otros autores que definen simplemente al líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo (**Cartwright 1971; Kotter 1990**).

1.2.- TEORIAS ACERCA DEL LIDERAZGO.

Estas y otras definiciones pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

1.2.1.- TEORIA ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER.

La **teoría de las características del líder** se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (**Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990**). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (**Dessler 1979**).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (**Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979**); y **Stogdill**, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (**Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983**).

1.2.2.- TEORIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados **estilos de liderazgo**. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que **"es"** el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder **"hace"**. De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: **1.- hacia la tarea y 2.- hacia las personas**, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores distinguen entre líderes estructuradores y considerados (**Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979**); entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados (**Lickert 1961 c.p. Dessler 1979; Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990**); entre líderes rigurosos y generales (**Katz y Kahn 1960 c.p. Dessler 1979**); entre líderes autoritarios y democráticos (**Lewin y otros 1940 c.p. por Dessler 1979**).

1.2.3.- TEORIAS SITUACIONALES ACERCA DEL LIDERAZGO.

Por último están las **teorías situacionales**. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo per se. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (**Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979**), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de **Vroom y Yetton (1973) c.p. Vroom y Jago (1990)**, que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de **Hersey y Blanchard (Hersey y Blanchard 1982 c.p. Vroom y Jago 1990)**, que distingue cuatro estilos de liderazgo: **el que habla, el que vende, el que participa y el que delega**, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones.

Se puede apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. **"Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta"** (Bennis y Nanus 1985, pág.3).

1.3.- TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER.

En la presente se trabajará con la teoría de las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo.

Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (**Cartwright y Zander 1971**).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta **"por qué"** ha conducido a la respuesta

"quién". Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porqué x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la personalidad, cuyos principales exponentes, **Allport y Catell**, se refieren al rasgo como:

"posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia.

Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, **Catell, Gibb y Lawson**, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y autoconcepto (**Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990**).

Es importante mencionar que **Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983)**, al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- **Velocidad de decisión.**
- **Originalidad.**
- **Adaptabilidad.**
- **Ascendencia.**
- **Responsabilidad.**

- Seguridad en sí mismo.

- Sociabilidad.

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos a continuación (**Gordon 1972, pág.10**):

- **Ascendencia**: "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".

- **Responsabilidad**: "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".

- **Sociabilidad**: "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".

- **Cautela**: "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".

- **Originalidad**: "las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".

- **Relaciones personales**: "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".

- **Vigor**: "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

A fines de este estudio, se tomarán en cuenta sólo los aspectos: **Responsabilidad, Sociabilidad, Originalidad y Vigor**.

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? ¿o son sus comportamientos? o yendo más allá, existen otras variables, como por ejemplo. la situación en la que este individuo "**es**" y "**se comporta**" lo que determina tal capacidad.

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja -y lo es, sobretodo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986 pág.148).

La afirmación de **Fierro**, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá **mayores probabilidades** de ejercer su guiatura de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente, como expresa **Adair**:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990, pág.21).

2.- ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE GANDHI.

2.1.- MINIBIOGRAFIA DE GANDHI.

Mohandas Karamchand Gandhi, Político y pensador hindú, nace en Porbandar (ciudad costera de la península de Kathiawar, en la zona occidental de la India y a mitad de camino entre Bombay y Karachi) el 2 de Octubre de 1869 y muere asesinado en Nueva Delhi el 30 de Enero de 1948.

Es conocido como el **MAHATMA (Alma Grande)**, nombrado así por el gran maestro y poeta **Rabindranath Tagore** (premio Nobel de Literatura, 1913), y luego por el pueblo de la India.

Graduado en Derecho en la Universidad de Oxford en 1891, ejerce en Bombay durante dos años. En Sudáfrica se relaciona con grupos de defensa de los hindúes emigrados que luchan contra los boers. Es influido por la doctrina jainista de la *no-violencia* y por el pacifismo de **León Tolstoi**. Funda el semanario *Indian Opinion* (1904) que resume su ideología de la fidelidad absoluta a los ideales de la propia conciencia hasta llegar al punto de la desobediencia civil dentro de los límites de la no-violencia.

Sus mayores colaboradores fueron: Motilal Nehru, el PANDIT Jawaharlal Nehru, quién llegó a ser el Primer Ministro luego de la independencia del país, el sacerdote católico Charles F. Andrews, el SARDAR Vallabhbhai Patel, C. R. Das, y Mohamed Alí Jinnah, quién produjo la división de la India en dos naciones separadas por la religión, y luego llegó a ser el Gobernador General de Pakistán.

Recibe la influencia del movimiento nacionalista hindú, iniciado a comienzos de siglos, realiza el primer Congreso Panindio en 1905. Detenido varias veces en Sudáfrica, regresa a la India en 1915.

Tras la Primera Guerra Mundial y cuando el gobierno inglés decide continuar su dominio sobre la India, comienza su primera campaña de desobediencia civil en 1919, bajo la ideología del

Satyagraha o *resistencia pasiva* como un medio de conseguir la aspiración nacionalista del autogobierno. Su boicoteo a los productos importados fomenta la industria de telas hindúes, a través del uso de la rueca.

Después de la matanza de Amritsar en Abril de 1919, incrementa su campaña de resistencia pasiva. Encarcelado en 1921 y liberado tres años más tarde. En 1924 dirige el partido del Congreso, que lucha contra los ingleses; es encarcelado de nuevo en 1930 en una protesta antibritánica y en 1934 fracasa su segunda campaña.

El Parlamento inglés reconoce la representatividad institucional de la India, pero niega así su independencia. Vuelve a su país después de intervenir en la Conferencia de la Mesa Redonda en Londres, es detenido otra vez e inicia un ayuno de seis días, encaminados a mejorar el trato que le dan las autoridades a la casta de los parias. Apresado en 1935, continúa con su movimiento y se radica en Yardhá en 1936. Durante la Segunda Guerra Mundial rechaza el ofrecimiento del imperio británico de crear un gobierno hindú *semiautónomo*. Cuando lideriza el movimiento *India Libre* en 1942, lo confinan con su esposa, quien muere en la prisión.

Negocia con los dos últimos virreyes Percival Wavell y Louis Mountbatten, un acuerdo que sella la independencia de la India en agosto de 1947. Su programa fracasa, porque no logra el apoyo de los musulmanes. Esto produce la división del territorio en Pakistán y la India que actualmente se conoce.

2.2.- ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE GANDHI, EN BASE A LOS CUATRO RASGOS ESCOGIDOS.

Gandhi no fue un teórico; sus principios resumen sus propias necesidades y el ambiente que lo rodea. De hecho, como expresa Nanda: **"es difícil acceder a los eventos de su vida sin entender las ideas que lo inspiraron como la religión, la moral, la política, o la economía y sin referencia de su propia vida"** (Nanda, 1968 pág. 13).

Es Gandhi un idealista ingenuo o un estrafalario supersticioso al que, simplemente, las cosas le salieron bien? Las apariencias engañan! Ni uno de sus gestos, ni una de sus costumbres, ni un detalle en su indumentaria, se deben al azar; cada uno ha sido meditado durante días o años. Su inteligente actuación le sitúa por encima de todos sus contrincantes. Su resistencia no-violenta es el arma más eficaz con que cuenta un país inmenso, pobre y desarmado. Sabe perfectamente cuando es útil su ayuno o la movilización de las masas y cuando no conseguirá nada.

Está siempre dispuesto a ayudar a sus rivales, desconcertados y frecuentemente emocionados por su conducta. **"Es seguramente -sin serlo- el más ejemplar cristiano de los últimos tiempos; quizá por ello Juan Pablo II confiesa que el largometraje *Gandhi* es la película que más le ha impresionado"** (Muy Interesante 1988, No. 32).

2.2.1.- RASGO: VIGOR.

Se puede evidenciar que Gandhi fue en todo momento una persona excesivamente enérgica, esto se puede evidenciar a través de los muchos actos políticos en los que se vio envuelto; uno de ellos fue la famosa **Marcha de la Sal**, la cual surgió como una forma de desobediencia civil (dentro de la ideología del Mahatma), ya que el Gobierno era el único que podía explotar las salinas; esta marcha partió desde la aldea de Ahmedabad el 12 de Marzo de 1930, Gandhi, junto a 78 personas marcharon una distancia aproximada de 350 Kilómetros. "Marchamos en nombre de Dios" (**Gandhi 1930, c.p. Fischer 1983**).

Esa marcha se dirigió hacia el sur de la India, caminaban un promedio de 15 Kilómetros por día, así al cabo de 24 días de marcha, llegaron al mar de Dandi, "**su pequeño grupo inicial se había convertido en ejército no violento de varios millares de personas**" (**Fischer, 1983 pág. 160**). Es de destacar esta proeza, ya que al momento de esta marcha, Gandhi tenía 61 años.

"La función de un resistente es provocar la respuesta" (**Gandhi, 1935 pág. 364**).

2.2.2.- RASGO: SOCIABILIDAD.

Como se explicó anteriormente, la sociabilidad es un rasgo bastante exacerbado en **Gandhi**, defensor hasta la muerte de la distinción entre clases sociales, pero a la vez **Gómez** indica que:

"La India no ha hallado la madurez que tal separación exige: se le opone, entre otras circunstancias, una estructura social injusta y defectuosa, que admite la existencia infrahumana de los 'intocables' y los 'parias'. Gandhi (...) cree en la necesidad de las castas más las limita a cuatro (...) entre las que rechaza las jerarquizaciones y los privilegios, porque las concibe dentro de un orden para el reparto armónico de las tareas sociales" (**Gómez, 1959 pág. 666**).

Esto lo expresa **Gandhi**, debido a que el nunca quería que su pueblo sufriera por los errores que pudieran cometer sus líderes. Muchos años después dirá:

"Espero ardientemente extinguirme antes de que un nuevo conflicto ensangrienta la Tierra, y apelo a los afortunados poseedores de una inteligencia superior para que eviten esta trágica catástrofe" (**Gandhi, 1947 c.p. Gómez, 1959**).

El **Mahatma**, temiendo una posible III Guerra Mundial, dio estas declaraciones, pensando no sólo en sus compatriotas, sino también en los millones de habitantes que poblaban la Tierra para ese momento.

Pero, a Gandhi siempre le molesto la falta de solidaridad de su pueblo:

"Sin embargo, al colaborar en dicha tarea conocí amargas experiencias. Vi que no era tan fácil contar con la ayuda de la colectividad para que cumpliera su deber como para reclamar sus derechos. En algunos lugares se me insulto y en otros fui recibido con una cortes indiferencia. (Gandhi 1903, pág. 216).

En base a la protección de su pueblo, **Gandhi** diseña la campaña de Desobediencia Civil, pero **"gradualmente; sabe que no esta todavía lo suficientemente preparado y no quiere aflojar las bridas antes de estar seguro de que el pueblo ha conquistado el dominio de si mismo"** (Romain, 1972).

Fue tanto su amor a su prójimo, que en Sudáfrica, cuando comenzaba a desarrollar las ideas acerca de la no-violencia, estalló la guerra del Imperio contra los Zulús, y luego contra los Boers, durante este tiempo, **Gandhi** desarrollo una labor humanitaria al crear un equipo de camilleros voluntarios, durante la guerra Zulú, fue oficial del cuerpo de camilleros; y durante la guerra Bóer, presto servicio como ayudante subintendente de los camilleros, cabe destacar que este equipo estaba integrado sólo por hindúes, los cuales se encontraban marginados en Sudáfrica. Aquí el **Mahatma** les enseño que no hay que aprovecharse de los enemigos cuando estos flaquean, para así obtener beneficios de ellos.

Llego a ser tan grande el amor que tenía el **Mahatma Gandhi** por el pueblo, que a un simple llamado de él, la población hacia lo que le indicase el maestro. Mayor muestra de Sociabilidad no se ha visto en los últimos tiempos, hasta el punto de que ha sido comparado con el mismo **Jesucristo**.

2.2.3.- RASGO: ORIGINALIDAD.

Fue **Gandhi**, un hombre que supo utilizar elementos propios y de otras personas, las cuales no lo conocieron, pero supieron hacer cosas que quedaron para la posteridad, y que el Mahatma supo utilizar sabiamente.

De **John Ruskin** que quién consume demasiado roba a otro la comida y le sorprende su

alta valoración por el trabajo manual. De **Jesucristo** (el príncipe de la resistencia pasiva) toma este concepto. En **Henry David Thoreau**, **Gandhi** redescubre el concepto de *desobediencia civil*, pero a nadie admira tanto como al vegetariano **León Tolstoi**, capaz de abandonar sus riquezas para vivir sencilla y frugalmente, dedicado a educar a los campesinos y a defender la objeción de la conciencia.

"Gandhi no tarda en poner en práctica aquello con lo que sólo especulan" (Muy Interesante 1988, No. 32).

Gandhi, rebasado por sus propios partidarios, busca la reconciliación mediante formas originales de resistencia: cursa las ordenes de no pagar los impuestos y de fabricarse la sal, cuyo monopolio se ha reservado al Gobierno, y emprende hacia el mar una peregrinación de 350 Kilómetros para recoger en un acto simbólico, agua salada, que procesionalmente transporta al interior.

2.2.4.- RASGO: RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad en **Gandhi** fue una característica bastante relevante, ya que siempre estuvo pendiente de crear nuevas ideas, este rasgo tiene que mucha relación con el rasgo sociabilidad, siempre Gandhi estuvo pendiente de asumir las consecuencias de todas sus acciones.

Siempre fue consecuente cuando decidía hacer sus ayunos, ya que no lo dejaba hasta que cumpliera su objetivo, lograr la paz, o que alguna política del gobierno fuera cambiada.

El pueblo de la India quería a Gandhi, ya que a un solo mandato de él, toda la población se inclinaba a sus pies.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, J. (1990) Líderes, no jefes. Bogotá: Legis.

ATTENBOROUGH, R. (1982) Gandhi. Los Angeles: 20th Century Fox.

BALESTRINI, M. (1987) Procedimientos técnicos de la investigación documental. Caracas: Panapo.

BASS, B. (1983) Stogdill's Handbook of leadership. Boston: Free Press.

BENNIS, W., NANUS, B. (1985) Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Norma.

CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. (1971). Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México: Trillas.

CLARK, K., CLARK, M. (1990) Measures of Leadership. New Jersey: Leadership Library of America, Inc.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.

DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA. (1986) México: Trillas.

DESSLER, G. (1979) Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

DE VICENTE, E. (1988) Gandhi: el faquir que cambió la Historia. Muy Interesante. Año 3, No.32. Bogotá: Cinco.

ECO, U. (1982) Como se hace una tesis. Buenos Aires: Gedisa.

FIERRO, A. (1986) Personalidad. Sistema de Conductas. México: Trillas.

FISCHER, L. (1983) Gandhi. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

GANDHI, M. (1973) La Historia de mis Experimentos con la Verdad. Buenos Aires: Kraft.

GIBSON, P., IVANCEVICH, M., DONELLY, L. (1990) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: McGraw-Hill.

GOMEZ, P. (1989) Forjadores del Mundo Moderno V. II y III. Barcelona: Planeta.

GORDON, L. (1972) Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad. México: El Manual Moderno.

KOTTER, J. (1990) El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

MAJUMDAR, R. (1976) Reading's in Political History of India. New Delhi: B.R. Publishing Corporation.

MOWAT, C. (1980) Historia del Mundo Moderno V. XII Universidad de Cambridge. Barcelona: Ramón Sopena.

NANDA, B. (1968) Mahatma Gandhi. A Biography. New Delhi: Allied Publishers Private Limited.

NIXON, R. (1983) Líderes. Barcelona: Planeta.

ROMAIN, R. (1972) Gandhi. Buenos Aires: La Pléyade.

VROOM, V., JAGO, A. (1990) El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, S.A

Palabras Clave: Gandhi, Liderazgo, India.

Trabajo realizado por:

OSWALDO E. RAMIREZ COLINA

osram@telcel.net.ve