

Liderazgo ético basado en valores zoroastrianos

(Ethical leadership based on zoroastrian values)

Abreu, J. L. y M. H. Badii *

Resumen. En el presente ensayo se realiza una descripción y algunas reflexiones sobre tres enfoques del concepto de Liderazgo Ético. Entre las teorías estudiadas están: El Liderazgo Sistémico por Valores, El Liderazgo por Principios, Perspectiva Gathica para Liderazgo Gerencial. En el estudio, el autor resalta la importancia de una nueva propuesta sobre un Liderazgo Basado en Valores Éticos Zoroastrianos. La perspectiva zoroastriana sugiere que la relación entre la percepción de la rectitud y la eficiencia organizacional es bien clara y esta reconociéndose como un componente esencial del éxito. Así, para asegurar que los altos niveles de rectitud sean mantenidos y ampliados, este estilo de liderazgo debe ser la guía para el desarrollo de los futuros líderes. El enfoque zoroastriano hace un líder de cada miembro de la organización y de la comunidad, simplemente promoviendo una buena mente como el principal elemento para soportar una estructura ética para las organizaciones. Este enfoque emerge de un estado mental inmerso en *Serenidad*, promoviendo una infinita cantidad de otros valores éticos que pueden ser fácilmente cultivados y propagados en la organización y proyectados a la sociedad y a la humanidad. Este modelo es la guía para la construcción no solo de una organización ideal, sino también de una sociedad ideal.

Palabras claves: Liderazgo ético, rectitud, buena mente, perspectiva gathica, serenidad, enfoque zoroastriano

Abstract. In this essay a description and some reflections are made on three approaches of the ethical leadership concept. Among the theories studied are: Systemic Leadership by Values, Leadership by Principles and The Gathic Perspective for Leadership. In the study, the author highlights the importance of a new proposal about a Leadership Model Based on Zoroastrian Values. The Zoroastrian Perspective suggests that the relation between the perception of Righteousness and Organizational Efficiency is very clear and it has been progressively recognized as an essential component of success. Thus, to assure that the high levels of Righteousness are kept and increased, this style of leadership must be the guide for the development of future leaders. The Zoroastrian Approach makes a leader of every member of the organization and the community, simply by promoting a good mind, as the main element to support an ethical structure for the organizations. This approach emerges from a mental state immersed in *Serenity*, promoting an infinite quantity of other ethical values that can be easily cultivated and propagated in the organization and projected to society and humanity in general. This model is the guide for the construction not only of an ideal organization, but also to build the ideal society.

Key words: Ethical leadership, righteousness, good mind, gathic perspective, serenity, zoroastrian approach

Introducción

La formación de líderes es una de las más importantes dimensiones en el campo organizacional, esta suministra las bases para el desarrollo de los activos intelectuales de las organizaciones y su competitividad. Los líderes son los creadores y sostenedores de una cultura organizacional que debe estar orientada a la calidad, la excelencia y la justicia social, entre otros valores. Los líderes hacen las diferencias en el éxito de las organizaciones. En este documento se presentan varios modelos para establecer un liderazgo ético, de los cuales emerge la perspectiva zoroastriana como una propuesta sólida para los líderes del nuevo milenio.

Liderazgo sistémico por valores

Edgeman, Rick & Franz (1999) propusieron este modelo ético en un documento titulado “Systemic leadership via core value deployment”. Ellos presentaron un balance restaurando un grupo de valores para liderazgo, en los cuales la promoción de los valores a través de un sistema de recompensa y reconocimiento son discutidos. Un liderazgo es sistémico en la medida en que una organización tenga la habilidad de anticipar y evitar amenazas de crisis no resueltas que demandan atención directa.

Los negocios y el desempeño excelente es la manera de trabajar en general que más le interesa a los accionistas, incrementando la probabilidad en el éxito a largo plazo como un negocio a través de la excelencia en las operaciones, las relaciones con los clientes, las finanzas y el mercadeo. Según este enfoque, la integración y la promoción de competencias y de los principales valores para producir un liderazgo sistémico y a la vez propiciar negocios y excelencia en el desempeño es la clave para el reto organizacional.

El liderazgo sistémico promete oportunidades para todos en la organización para experimentar igual “satisfacción” en el fruto de su máxima contribución, el placer de combinar un excelente servicio conscientemente eligiendo servicio antes que interés propio. Edgeman *et al* advirtieron acerca de una diversidad de otras propuestas que pueden prevenir que se le preste atención a un determinado tema ético. Por ejemplo, el uso del engaño puede ser efectivo en este aspecto, sin embargo, pocos argumentarían la legitimidad del engaño como un valor del liderazgo. Podemos imaginar el caos producido por el valor del engaño: desconfianza, poca comunicación y falta de respeto. Es más, el valor de la decepción contradice el de la honestidad. Las organizaciones no pueden hacerlo de las dos maneras porque la verdad sería referida como situacional y abierta a la manipulación. Edgeman (1998) agregó que los “valores principales” ordinariamente funcionan como una referencia abreviada de “los valores centrados en los principios”. Si estos son para conducir una unidad de propósito, ellos deben ser consistentes internamente y con misión y visión organizacional.

De acuerdo con los defensores de esta propuesta, los resultados dados por una encuesta reciente en aproximadamente 200 organizaciones europeas y 1150 empleados, se identificaron seis principios fundamentales en los negocios y en el desempeño de la excelencia:

1. Mejoramiento Continuo
2. Compromiso con la creatividad
3. Enfoque en el cliente
4. Aprendizaje continuo
5. Enfoque en los hechos; y
6. Empowerment y participación de todo el staff.

Análisis subsecuentes revelaron que una fuerte orientación estratégica distinguió la más madura y exitosa de esas organizaciones del resto (Dahlgaard *et al* , 1998). La promoción

de un liderazgo sistémico por valores aumenta la habilidad organizacional de lograr negocios y excelencia en el desempeño. Como ejemplo de un valor principal congruente con muchos de estos principios, “incansablemente la búsqueda y amor a la verdad” es consistente con el aprendizaje continuo y enfoque en los hechos. Un simple valor generalmente conduce a muchos de los principios que soportan los negocios y la excelencia en el desempeño o viceversa, porque ni los principios ni los valores citados forman grupos independientes.

Edgeman & Conlan (1998) han indicado que los negocios y los modelos de excelencia en el desempeño que se llevan a cabo en las organizaciones del mundo han mostrado cuatro áreas en las cuales los líderes y el liderazgo son evaluados:

1. Liderazgo interno en la organización, y relacionado con gerencia de la calidad total, reconocimiento, recompensa y compromiso con los recursos.
2. Relación con los clientes, proveedores y otros elementos externos.
3. Responsabilidad social.
4. El sistema de liderazgo.

El liderazgo sistémico por valores es un promotor de negocios y de excelencia en el desempeño, y se concentra en la empatía interhumana con líderes referidos como coaches o guías de la organización, quienes son accesibles a socios, clientes y empleados.

Para este modelo de liderazgo, empowerment es un paramount para cumplir la misión y visión de la organización (Conti, 1997). Es importante reconocer y abrazar el hecho de que aparte de ser moralmente y éticamente imperativo, la diversidad también contribuye a promover los negocios y el desempeño de la excelencia, y permite la creatividad, la innovación, y la habilidad para adaptarse culturalmente. Con respecto a la misión y visión, una meta primordial del empowerment es forjar la unidad de propósito a través de la creación de una “organización profundamente consciente” donde sus miembros operen separadamente pero con una mente, donde ellos estén todos en una unidad, pero cada uno auto-consciente.

El empowerment sistémico y la unidad de propósito son actos de reproducción soportados por la promoción de los valores, sugiriendo que la clave para el liderazgo es la infusión de valores éticos en la gente para que ellos puedan claramente diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto. Completamente operacionalizado, este resulta en la elección consciente de hacer lo correcto, a pesar de la fuerza o belleza en atracción que prometa una alternativa de escogencia. Hacerse completamente operativo requiere profunda confianza compuesta de dos elementos críticos, el primero es confianza en la competencia de individuos o equipos confrontados por una colección de acciones alternativas para diferenciar con precisión el “curso correcto” del errado. Valores de confianza de este tipo pueden ser elaborados en reclutamiento del personal, entrenamiento y desarrollo profesional. Más difícil es el segundo elemento por haber identificado cursos de acción alternativos. Es por medio de la fe que al filtrar las alternativas, a través del sistema de liderazgo por valores, que resulta en el deseo y sabiduría de elegir en forma correcta.

Esta perspectiva percibe a empowerment como un proceso organizacional gradual donde las promesas del liderazgo deben ser creíbles y la gente debe ser consciente de esas promesas. En este respecto la credibilidad es materia de integridad construida en experiencia histórica y basada en la comunicación. En adición, empowerment esta mucho más inclinado a perdonar errores honestos.

Las medidas del desempeño son capaces de integrar valores y competencias. Sobre estas premisas, el sistema de recompensa y reconocimiento puede facilitar la promoción de valores éticos. Por estas razones, los sistemas y mediciones para la promoción y refuerzo del liderazgo sistémico deberían ser diseñados. Las medidas del desempeño fuertemente influyen la cultura organizacional y aquellos utilizados deberían reflejar este tipo de sistema. Si se determina que la creatividad, la innovación, el aprendizaje y la asistencia son necesarios para un liderazgo sistémico, entonces un grupo de medidas relevantes de desempeño deberían ser aplicadas en la unidad de la gerencia de recursos humanos. Debe resaltarse que las medidas del desempeño deben ser también externamente consistentes con la misión y visión organizacionales que sean motivadas por las acciones organizacionales. Debe entenderse que la comunicación es la clave oculta detrás de todo lo que una organización hace y la conducta opuesta disminuye la credibilidad.

Finalmente, el liderazgo sistémico distribuye las responsabilidades y privilegios del liderazgo entre el recurso humano de la organización. Algunos modelos de excelencia en los negocios se limitan a dar liderazgo a los ejecutivos más antiguos, basados en un argumento de competencia. La historia del liderazgo ha tratado valores importantes tales como sabiduría, coraje, sacrificio, asistencia. Sin embargo, muchos modelos gerenciales de excelencia ignoran esos valores. De hecho, esta teoría, para restaurar el balance de valores sugiere un liderazgo centrado en los valores que sea promocionado a través de los sistemas de medición del desempeño y de los sistemas de reconocimiento y recompensa.

Liderazgo por principios

Propuesto por Manuel London (1999) de la Universidad Estatal de Nueva York, quien también introdujo el concepto de diplomacia en los negocios como una manera de implementar un liderazgo basado en valores. Basado en el concepto japonés de kyosei, los hombres de negocios diplomáticos toman responsabilidad por si mismos y por otros y tratan a la gente con respeto y amabilidad mientras que a la vez gerencian, agregan valor y obtienen ganancias. Él reviso las estrategias y tácticas de la diplomacia en los negocios y suministro ejemplos de casos de cómo ser diplomático y ético en situaciones difíciles. Este modelo responde al llamado de los teóricos gerenciales y de algunos ejecutivos por un estilo gerencial más caballeroso y amable para el siglo veintiuno.

Este es un llamado a la gerencia basada en los valores la cual nace de cambios radicales en el ambiente de los negocios. Estos cambios son principalmente producidos por la ampliación de la arena de los negocios causada principalmente por los modernos sistemas de comunicación y fáciles sistemas de transporte uniendo fronteras nacionales e internacionales. Sin embargo, los gerentes pueden estar inclinados a utilizar la fuerza para alcanzar sus objetivos de negocios sin importarles las diferencias culturales e individuales.

Aquí el liderazgo de principios es definido como la aplicación de valores éticos en los negocios. Lo cual incluye alta integridad, confianza, honestidad, justicia, amabilidad, respeto mutuo y hacer el bien. Estos son valores éticamente correctos y pueden ser una buena práctica de negocios debido a que ellos reflejan las realidades de diferentes expectativas culturales y de ambientes organizacionales. Esta línea de pensamiento introduce el concepto de diplomacia en los negocios como una manera de hacerlo posible. Los valores mencionados representan la clave para ser bueno, hacerlo bien e incrementar la rentabilidad en las empresas a través de la aplicación de la diplomacia en los negocios como una manera de hacer del liderazgo por principios una estrategia beneficiosa.

Este tipo de liderazgo promueve el tratamiento de gente dentro y fuera de la organización de una manera ética con valores incorporados en las políticas de la organización. En este caso se espera que los gerentes trabajen participativamente, se comuniquen con otros honestamente, y hagan negocios de con una mente abierta. Esto viene de varios conceptos imbuidos en otras culturas no occidentales. Tal concepto es *kyosei*, la creencia japonesa de que la gente vive y trabaja junta por una causa o bien común (Kaku, 1995). Otro concepto en hebreo es *tikkun olam*, lo cual significa hacer un mundo mejor. Los judíos creen que esta es una responsabilidad que ellos deben asumir. Existen también similitudes con el mensaje budista de hacer el bien, igualdad, y llevarse bien.

Los líderes con principios son los gerentes que aplican estos valores en sus negocios y en sus vidas a diario sin ignorar los difíciles escenarios de las negociaciones, ellos tienen que tomar decisiones difíciles, resolver conflictos y hacer importantes negociaciones.

Kyosei es un concepto que aplica a individuos y organizaciones que asumen la responsabilidad por sí mismos y por otros y tratan a los empleados con respeto y amabilidad. Al mismo tiempo ellos intentan combinar los negocios con los valores, y obtener ganancias. Las empresas aplican *kyosei* asumiendo una responsabilidad social global que supera las fricciones entre los empleados y los gerentes, tanto a nivel local como internacional. Estas firmas valoran la innovación y la competitividad, pero ellas también valoran el trato justo a los individuos y a otras empresas en sus tratos comerciales y el ser miembros responsables de la comunidad local, nacional e internacional.

Las organizaciones que practican *kyosei* cuidan los intereses de todos sus empleadores, empleados, suplidores, clientes y la comunidad local, incluyendo profesiones, nacionalidades, y regímenes políticos. Kaku (1995). *Kyosei* significa un liderazgo con decisiones honestas y justas y prácticas organizacionales éticas. El liderazgo por principios trata de ser justo y amable. Si ellos hacen esto solo por la amabilidad de sus corazones o porque ellos creen que es un buen negocio (o ambos), no tiene importancia. Lo que es importante es que ellos actúen de una manera diplomática para tomar decisiones, resolver conflictos, y negociar acuerdos (Manuel London, 1999).

Las principales metas para el modelo de un liderazgo por principios han sido establecidas de la siguiente manera:

- Trabajar juntos con un espíritu de cooperación y, en el proceso, evitar la coerción, amenaza, y otras interacciones negativas.

- Mantener la comunicación abierta.
- Permanecer flexible.
- Sugerir y estar abierto a nuevas ideas.
- Alcanzar logros positivos.
- Ser unánime en lograr consenso.
- Asegurar cierta estabilidad o acuerdos que duren.
- Mejorar las competencias interpersonales.
- Establecer la identidad del equipo (los participantes se sienten parte del equipo).
- Promover relaciones positivas continuas para manejar futuros dilemas, desacuerdos y detalles.

El desempeño de estas acciones del liderazgo ético puede ser medido usando los parámetros anteriores. En adición, puede afirmarse que el liderazgo por principios en la gerencia organizacional es particularmente valioso en la toma de decisiones delicadas, resolución de conflictos, y para la negociación de temas críticos.

Perspectiva gathica para liderazgo gerencial

Este tipo de liderazgo es basado en un atributo que surge de un concepto definido por la palabra gathica *VOHUMANAH*, la cual significa Buena Mente. De manera que para nuestro propósito académico este liderazgo esta basado en la buena mente de los lideres, en nuestro caso representados por os gerentes de la organización.

El Dr. Jafarey (2000) conceptualizó *vohumana* como el primero de los “Principios Primordiales de la Vida”. Esta significa “Sabiduría” y claro pensamiento requerido para llevar una vida recta. Literalmente, de acuerdo a el, esto significa “Buena Mente” o “Buen Pensamiento”. En adición, el Dr. Farhang Mehr (1991) se refiere a la *buena mente o mente sublime* como el primer atributo en la creación y la esencia de la sabiduría e inteligencia.

En un interesante artículo escrito por el Dr. Jehan Bagli (2002) titulado “Vohu Manah: The Precious Gift of Mazda”, él presenta que en el vocabulario vedico y en el contexto del avesta, mente y espíritu tienen interpretaciones variadas de palabras relacionadas, filológicamente ellos vienen de la misma raíz básica: Man, que significa “pensar”. En adición, los conceptos Manah, Mainyu, y Manthran son conceptualizados como mente, mentalidad, y pensador o provocador del pensamiento, Holy Manthra. Otros términos usados en la escritura Zoroastriana tales como Mainyava, Menog y Minoi, son variaciones lingüísticas de lo que entendemos como el mundo espiritual. Esto es, de acuerdo a el, muy claro que la mente y el espíritu son expresiones intercambiables. Él agrega que la mente humana y sus atributos tales como conciencia, deseo, imaginación y pensamiento, son entidades místicas que no pueden ser aprehendidas por los sentidos. Ellos están más allá de los alcances de las ciencias de la física. Ellos claramente están en los dominios de las abstracciones espirituales y en el área gris entre lo físico y lo espiritual.

Los líderes éticos en gerencia y en cualquier otro campo deben basar sus acciones en una buena mente. En las organizaciones el líder es oficialmente representado por la posición de los gerentes. Él es el agente organizacional a cargo de desarrollar un liderazgo ético que lleva a la organización hacia una forma de vida ética. Una buena mente suministra el punto de inicio para construir y mantener un sólido y estable liderazgo ético. La perspectiva zoroastriana considera que una buena mente invoca los principios gerenciales e individuales de la rectitud, la sabiduría y la serenidad. El líder embarcado en este enfoque realiza la *verdad* y conduce a la organización a una situación prospera y exitosa.

Este tipo de liderazgo es realizado para cumplir con los deberes organizacionales dentro de un marco de *justicia*. Este otorga guía a todos los miembros de la organización con la finalidad de alcanzar sus metas en el camino al progreso. Este pensamiento es un verdadero opositor de lo errado y fuerte soporte de lo que es correcto y es amparado por una buena mente. Por medio de esta metodología, un buen líder gerencia la organización con acciones de buen entendimiento y serenidad. Es mas, un ambiente organizacional armonioso es causado por la satisfacción de una buena mente y por las acciones hechas a través de la rectitud.

La verdad es un importante valor tomado en consideración por la perspectiva zoroastriana. En este tema de la *verdad*, el profesor Insler (1990) piensa que “*La verdad* juega un importante rol en la vida de un hombre. Es la verdad la que hace prosperar a las criaturas y hace que las plantas y las aguas crezcan, es a través de *la verdad* que el buen entendimiento crece dentro del espíritu del hombre, un entendimiento que le enseña a llevar los principios de Dios a los buenos pensamientos, las buenas palabras y las buenas acciones. Es *la verdad* la que enseña al hombre a discernir entre lo que es correcto e incorrecto. Es la adherencia del hombre a *la verdad* que le da el significado a la existencia de Dios y le da fortaleza y vitalidad a su propia vida. ¿Pueden los principios éticos creados por Dios tener vida propia si no encuentran soporte en la humanidad? Aquí yace una de las más grandes contribuciones del profeta Zarathushtra. Al colocar a la *verdad* en el centro de la existencia de Dios y del hombre, él nos enseña que una vida con significado no es posible sin la *verdad*. Porque esta es la fuente principal de todo el bien interno, las buenas acciones, el buen discernimiento y los buenos logros.

En el campo de la toma de decisiones el gerente debe confrontar su propia responsabilidad. En este respecto, una reflexión hecha en un excelente artículo por el Dr. Mehrborzin Soroushian (2000) puede ser aplicada. Este artículo, el cual es apropiadamente llamado “The freedom to chose and the moral responsibility to make the right choice”, afirma que algunos elementos para discusión que pueden ser resumidos son los siguientes:

1. La afirmación de que hacer el bien por el beneficio del bien mismo y no por otra razón es central para el entendimiento del tema ético. El modelo zoroastriano indica que a los líderes, a los individuos y a la sociedad entera se les pide promover la rectitud, la verdad y todas las manifestaciones de las cosas buenas, no por la recompensa que obtendremos, o porque nos hará lucir mejor, sino hacerlo por el interés de hacer lo correcto en si mismo y no por otra razón.
2. Hacer escogencias en cada paso de nuestra vida no es considerado un privilegio, sino un deber a ser ejercido en nuestras vidas diarias. Lo ideal es traer iluminación y

armonía. En nuestras vidas, se nos recuerda constantemente que debemos tomar decisiones y tomar la decisión correcta.

3. La habilidad de ser considerados con el bienestar de los demás, y distanciarnos del simple interés propio cuando hay que tomar las decisiones morales. El uso del termino “amor” es considerado que acentúa la necesidad de promover el bienestar, la armonía y la felicidad para todos escogiendo el camino correcto.
4. Las situaciones éticas y morales son complejas. Muchos factores y consideraciones están en juego. Lo ideal es la armonía y la felicidad para la humanidad, y la causa es la *verdad*.

Para el Dr. Jafarey (2001) los términos *rectitud*, *verdad*, *orden* y *precisión* vienen de la palabra del avesta *Asha*, y es de una precisión constructiva, beneficiosa y sin egoísmo por excelencia. La *rectitud* debe ser reconocida como un componente exitoso de las organizaciones. Éticamente gerenciadas las organizaciones tienen la posibilidad de aumentar su efectividad debido a una fortalecida cultura organizacional y al aumento de la participación de los empleados. De esta manera, *la rectitud* como valor ético es indispensable para un liderazgo de excelencia. Una manera en que *la rectitud* y el liderazgo ético benefician a las organizaciones es a través de la construcción de relaciones de *confianza*.

Los investigadores han identificado a la *confianza* dentro y entre las organizaciones como un contribuidor a las prácticas organizacionales efectivas. Más aun, la *rectitud* puede ser identificada como un determinante importante de la *confianza*. También porque un líder recto ayuda al desarrollo de *confianza*, esto crea una relación de respeto y creciente reciprocidad entre líderes y seguidores. Sin embargo, aunque la *rectitud* y el liderazgo parecen ser importantes en sus relaciones para lograr el éxito organizacional., esta interacción permanece poco entendida y sin ningún tipo de experticia hasta ahora. Se recomienda a los investigadores académicos dirigir algunos de sus trabajos hacia la percepción gerencial de la *rectitud*.

Ser un líder ético no es solamente acerca de no hacer lo incorrecto, es también acerca de hacer lo correcto. La experiencia ha demostrado que, al menos, la *rectitud* es tratar de hacer algo positivo, activo, proactivo; no necesariamente solamente hacer cosas “éticas”. Un liderazgo ético no tiene que ver con estar ausente, sin involucrarse, sin tomar la responsabilidad apropiada, y sin tratar con problemas hasta que es demasiado tarde. Bajo esas condiciones, los compañeros de trabajo no pueden confiar en un liderazgo dado y en consecuencia pierden confianza en sus gerentes para cumplir sus responsabilidades.

Con relación a la satisfacción, esta puede encontrarse como un elemento fuertemente correlacionado con la *rectitud*, sugiriendo que los líderes que demuestran un alto nivel de *rectitud* estarán involucrados en un tipo de liderazgo que es altamente satisfactorio para sus colegas. Similarmente, mientras los líderes muestran más *rectitud*, ellos generan una extra-motivación y mayor esfuerzo de trabajo en sus compañeros y tienen un efecto beneficioso en toda la organización.

Las percepciones de baja *rectitud* pueden venir de hacer lo incorrecto (conducta no ética) y de no hacer lo que es esperado y valorado por los seguidores. También, las percepciones de

la *rectitud* (y desarrollo de la confianza) pueden estar basadas sobre la presencia de elementos de liderazgo positivo y activo (hacer lo correcto), en donde la carencia de tal liderazgo (no hacer lo correcto) puede ser suficiente para soportar las presunciones de intenciones inmorales y no éticas. De manera que en el caso de comportamientos pasivos, donde hay una falta de liderazgo, los seguidores pueden asumir la percepción de una baja *rectitud*.

La perspectiva zoroastriana sugiere que la relación entre la percepción de la *rectitud* y la efectividad organizacional es bien clara y esta reconociéndose como un componente esencial del éxito. Así, para asegurar que los altos niveles de *rectitud* sean mantenidos y ampliados, este estilo de liderazgo debe ser la guía para el desarrollo de los futuros líderes.

Es más, dado que un número significativo de gerentes y empleados pueden carecer de este valor, existe la necesidad de utilizar un criterio de liderazgo en las decisiones de recursos humanos para asegurar que la *rectitud* sea promovida en la organización. Esto es debido a que se sabe que donde se encuentra un liderazgo ético, invariablemente se encuentra la *rectitud*. Puede decirse con propiedad que un comportamiento recto de los líderes motiva e inspira a sus seguidores, el trabajo en equipo es impulsado, el entusiasmo y el optimismo son desplegados, y tanto líderes como seguidores crean una visión positiva del futuro.

Para estudios académicos, la *rectitud* puede ser hipotéticamente clasificada como *rectitud personal* y *rectitud organizacional*. La *rectitud personal* tiene que ver con la defensa de los principios fundamentales y el compromiso con enfrentar los obstáculos. La *rectitud organizacional* requiere la participación de todos los miembros de la organización. Este modelo propone el diseño de un programa que promueva la *rectitud*. Los elementos personales de la *rectitud* son la fundación para otros tipos de este mismo valor. Para el programa, cuatro pasos deben cumplirse:

1. Los líderes organizacionales deben actuar dentro de un marco de *rectitud*.
2. La alta gerencia debe recompensar la *rectitud* en los empleados.
3. Se debe estar alerta a la aparición de signos de comportamientos errados. Se recomienda establecer una buena comunicación con los empleados.
4. Orientación antes que medidas de castigo. Cuando un empleado esta en problemas, la organización debe buscar maneras benevolentes de solucionar la situación.

La *buena mente* cultiva el valor de la *tolerancia*, la cual es necesaria en gerencia y en la vida diaria. Las siguientes palabras fueron escritas en el primer tratado sobre ética, los Gathas, canto 13,7 (Jafarey, 2000):

“ Abandona la furia, elimina la violencia, tu que deseas aumentar la promoción de la buena mente entre los hombres, a través de la *rectitud*. Porque el hombre progresivo es asociado con esto...”.

En este párrafo se percibe fuertemente una enseñanza sobre la *tolerancia* que incentiva a la gente a enfocar con amor la diversidad del mundo que compartimos y a admitir a otros con la sensibilidad de un buen pensamiento que respeta sus tradiciones y culturas. El valor de la

tolerancia es parte de un grupo de valores éticos contenidos en el pensamiento zoroastriano diseñado para seguir una vida práctica.

El sentimiento del valor de la tolerancia instalado en nuestra mente es una expresión de unidad interna de nuestra alma, pero también una posibilidad de convergencia con el mundo externo, esta transmite una manera de integración con la comunidad de gente diversa, en la cual hemos descubierto la presencia de algunas necesidades y de satisfacción general, conduciendo a un sentido de aceptación con el mundo externo.

La tolerancia es el resultado de la sabiduría y el pensamiento profundo, el cual toma en consideración la existencia de principios éticos. Mas aun, un líder tolerante puede enfrentar exitosamente en el presente o en el futuro cualquier situación utilizando *la rectitud, la verdad y la justicia*, la cual configura una trinidad ética que ilumina la vida humana. Se ha dicho que la *tolerancia* es la virtud más útil en la existencia social. El valor de la *tolerancia* esta relacionado con el comportamiento practico y las acciones porque esta determinado por la razón y no por los instintos. *La tolerancia* generalmente hablando establece las condiciones para la posibilidad de buenas acciones y es un nuevo paradigma para el comportamiento organizacional.

Aitfinca (2000), de la Academia Rumana de Bucarest en su estudio detallado sobre “La Dimensión Axiológica de la Tolerancia” expreso:

“Yo pienso que la *tolerancia* no es la expresión de una simple actitud, sino que constituye un valor moral que penetra todas las esferas de la vida social. Mi argumento asume que la globalización es una tendencia fundamental del mundo contemporáneo y que el ideal de este mundo no puede alcanzarse sin *tolerancia*. Después de identificar los elementos constituyentes de este valor y sus condiciones de funcionamiento, se concluye que cualquier reconstrucción de la sociedad humana desde el punto de vista de la globalización presume *tolerancia* como un factor fundamental. *La tolerancia* funcional asume que todos tienen una educación similar en el espíritu de la tolerancia a cualquier edad y en cualquier nivel. El futuro de la humanidad depende de tal solución en las actuales circunstancias.”

Debe ser reconocido que en el momento en que los impulsos generadores de la *Buena Mente* desaparecen, inmediatamente, como resultado, la existencia de la *tolerancia* como valor cesa. Porque una *Buena Mente* nos protege a nosotros contra las potencialidades de los caprichos, esta encuentra el discernimiento, el criterio adecuado y orienta la acción para asegurar la estabilidad y la universalidad de la *tolerancia* y otros valores en general. Un buen estado mental integra las acciones humanas y los comportamientos bajo un gobierno espiritual con el propósito de proclamar que la razón y el espíritu defiende el odio y la intolerancia, mantiene alejada la ignorancia. Una acción es tolerante cuando tiene un sentido de valor y puede ser considerada intolerante cuando es divergente con respecto a ese sentido.

"Nosotros podemos decir que: la libertad bien utilizada puede traer satisfacción y felicidad; libertad mal utilizada trae sufrimiento e infortunio". Es decir, que aunque esto tiene la marca de la libertad, ningún deseo es al servicio de la *tolerancia*, solamente el que esta determinado por la clara representación del valor supremo moral (Leibniz, 1997).

Vianu (1979) asegura que como cualquier otro valor, *la tolerancia* es irreductible. Esto significa que no puede ser definida por otro valor, porque esta posee una serie de apropiaciones que le son conferidas por su autonomía y unicidad. Por esto es que la *tolerancia* no puede ser subordinada por cualquier otro valor como gentileza, austeridad, amor, caridad, franqueza.

El enfoque zoroastriano hace un líder de cada miembro de la organización y de la comunidad, simplemente promoviendo una buena mente como el principal elemento para soportar una estructura ética para las organizaciones. Y desde este punto que emerge de un estado mental inmerso en *Serenidad*, una infinita cantidad de otros valores éticos pueden ser fácilmente cultivados y propagados en la organización y proyectados a la sociedad y a la humanidad. Este modelo es la guía para la construcción no solo de una organización ideal, sino también de una sociedad ideal.

Referencias

- Abreu, José Luis. 2000. The History of Ethics and Its Zarathushtrian Origins.
- Aiftinca, Marin (2000). The Axiological Dimension of Tolerance. The Romanian Academy. Bucharest, Romania. 20th. World Congress of Philosophy.
- Bagli, Jehan. (2001). On Aramaiti. Zoroastrian List.
- Bagli, Jehan. (2001). Vohumanah: The Precious Gift of Mazda. www.vohumana.org
- Conti, T. (1997), Organizational Self-assessment, Chapman. Hall, London.
- Dahlgaard, J.J., Nørgaard, A. and Jakobsen, S. (1997), "Styles of success", European Quality, Vol. 4 No. 6, pp. 36-9.
- Dahlgaard, J.J., Nørgaard, A. and Jakobsen, S. (1998), "Profile of success", European Quality, Vol. 5 No. 1, pp. 30-33.
- Edgeman, R.L. (1998) "Principle-centered leadership and core value deployment", The TQM Magazine, Vol. 10 No. 3, 190-93.
- Edgeman, R.L. and Conlan, S. (1998), "Global perspectives on leadership for business excellence", International Journal of Applied Quality Management, Vol. 1 No. 2, pp. 81-92.
- Edgeman, R.L. and Williams, J.A. (1998), "A quality management process for leader selection", Quality Progress, Vol. 31 No. 2, pp. 78-82.
- Edgeman, Rick, and Franz Scherer. Systemic leadership via core value deployment Leadership & Organization Development Journal, Vol 20 Issue 2 Date 1999 ISSN 0143-7739.
- Inslar, Stanley (1990) The Love of Truth in Ancient Iran, in An Introduction to the Gathas of Zarathushtra", No. 7, April 1990.
- Jafarey, Ali (2001). The Gathas. www.zoroastrian.org
- Jafarey, A. (2000) *Los Gazas, nuestra guía. Los cantos divinos de Zaratustra provocadores del pensamiento*. Traducción por Delavega Ronald, revisión Dr. José Luis Abreu.
- Jafarey, A. (2001) *Zarathushtra the foremost environmentalist*. The Zarathushtrian Assembly
- Kaku, R. (1995). "Kyosei", in Trice, R. Hasegawa, M. And Kearns, M. (Eds), Corporate Diplomacy: Principled Leadership for the Global Community, The Center for Strategic and International Studies, Washington, DC, pp. 5-8.
- Leibniz, *Eseuri de teodicee (Essays on Theodicy)*, trad. în română de Diana Morărașu și Ingrid Ilinca, Iași, Polirom, 1997, p. 259.
- London, Manuel. Principled leadership and business diplomacy A practical, values-based direction for management development. The Journal of Management Development, Vol 18 Issue 2 Date 1999.
- Mehr, Farhang. 1991. The Zoroastrian Tradition. Elements Books Limited.
- Vianu, Tudor. (1979). Introducere în teoria valorilor (Introduction in the Value Theory), în: Opere (Works), vol. 8, Bucharest, Editura Minerva, pp. 133-134.

***Acerca de los autores**

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
San Nicolás, N. L., México, 66450.
mhbadii@yahoo.com.mx

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
San Nicolás, N. L., México, 66450.
spentamex@yahoo.com