

Jorge Yarce



El poder de los

VA

LO

RES



IL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE
LIDERAZGO
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



Universidad
de La Sabana

ANEXO: Cómo construir valores en las empresas

Jorge Yarce

El poder de los
VALORES

ANEXO: Cómo construir valores en las empresas



EL PODER DE LOS VALORES

© 2009 Jorge Yarce
ISBN 978-958-12-0259-1

©Universidad de La Sabana
Campus Universitario Puente del Común Km. 21 Autopista Norte de
Bogotá D.C., Chía, Cundinamarca – Colombia
www.unisabana.edu.co
publicaciones@unisabana.edu.co

Primera edición: 2009

Coordinación editorial:
Oficina de Publicaciones, Universidad de La Sabana

Diseño y diagramación:
Interior: Leonardo Grajales Olarte
Portada: Elena María Ospina

Impresión:
Xpress-Estudio gráfico digital

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del autor.

Todos los derechos reservados.

Hecho en Colombia - Printed in Colombia

Índice de contenido

Introducción: El poder de los valores	9
Capítulo 1: Crisis de valores	13
<i>Debilidad y ambigüedad</i>	14
<i>“Todo depende de”</i>	15
<i>La minifalda ética</i>	16
<i>Siempre hay en quien confiar</i>	17
<i>En la olla hay de todo</i>	18
<i>Una ética de bolsillo</i>	19
<i>Un cultivo al revés</i>	20
<i>Más temprano que tarde</i>	21
<i>Como si no existieran</i>	22
<i>Se creció el problema</i>	23
<i>No hay reemplazo posible</i>	24
Capítulo 2: Valor para vivir los valores	27
<i>Gente de “buena pasta”</i>	28
<i>Lo que el viento no se puede llevar</i>	29
<i>“Hace falta quitar lo que sobra”</i>	30
<i>No hay una fuente única</i>	32
<i>El heroísmo pasó de moda</i>	33
<i>“Yo no nací para esto”</i>	35
<i>Hay que salir de la trinchera</i>	36
<i>Punto de partida, no de llegada</i>	38
<i>No se pueden vivir por decreto</i>	39
Capítulo 3: Principios, valores y virtudes	43
<i>Distinguir para entender</i>	44
<i>Los principios son la roca</i>	45

<i>De lo general a lo particular</i>	48
<i>La moda de los paradigmas</i>	49
<i>Las creencias</i>	51
<i>Los valores: de la roca al corazón</i>	51
<i>Afinando la lente</i>	54
<i>Siempre bienes concretos</i>	55
<i>No todo lo que brilla es oro</i>	56
<i>El arte de vivir bien</i>	58
<i>Con los pies en la tierra</i>	59
<i>La virtud, algo fundamental</i>	61
<i>Hacer camino con las propias pisadas</i>	63
<i>Dime cómo trabajas y te diré quién eres</i>	65
Capítulo 4: Valores para el cambio personal	69
<i>Un potencial desconocido</i>	70
<i>Formación, no mera información</i>	71
<i>Satisfacción y rendimiento</i>	73
<i>Primero lo humano</i>	73
<i>Nuevo nombre del capital</i>	74
<i>Un motor siempre encendido</i>	75
<i>Lo que marca la diferencia</i>	76
<i>O cambiamos o nos cambian</i>	77
<i>Con el ejemplo por delante</i>	79
<i>Una herramienta muy eficaz</i>	82
<i>Combustible para el motor</i>	83
Capítulo 5: Los valores se aprenden	85
<i>El uno lleva al otro</i>	86
<i>Como eslabones de una cadena</i>	87
<i>Logra más una gota de miel que un barril de hiel</i>	88
<i>Todos a una</i>	89
<i>El mejor trampolín</i>	90
<i>“Loro viejo sí aprende a hablar”</i>	91
<i>Por contagio, como una peste</i>	92
<i>Uno a uno</i>	92
Capítulo 6: Valores para dirigir	97
<i>Por sus frutos se conocen los valores</i>	100
<i>Desglosarlos en acciones</i>	101
<i>Como un rompeolas</i>	102
<i>El mando distribuido</i>	103

<i>Corazón del sistema</i>	104
<i>Colección de “autos”</i>	105
<i>El mejor de los negocios</i>	106
Capítulo 7: Una organización de aprendizaje de valores	109
<i>Tensión dinámica</i>	110
<i>Más que un simple lugar de trabajo</i>	111
<i>Una asignatura pendiente</i>	112
<i>Lados del triángulo</i>	113
1. <i>El trabajo en equipo</i>	114
2. <i>El cuidado de la comunicación</i>	114
3. <i>Liderazgo para propiciar el cambio</i>	115
<i>¿Quién responde por el aprendizaje?</i>	116
Capítulo 8: Valores para una organización “virtual”	119
<i>Comenzar por donde toca</i>	120
<i>Personas y redes de trabajo</i>	122
<i>Como en un equipo de remo</i>	123
<i>Menos presión y más valores</i>	124
<i>Mirar hacia delante</i>	126
Capítulo 9: Los 30 valores principales	129
1. <i>Amor y amistad</i>	130
2. <i>Calidad</i>	135
3. <i>Coherencia</i>	138
4. <i>Compromiso</i>	141
5. <i>Comunicación</i>	145
6. <i>Confianza</i>	148
7. <i>Creatividad</i>	150
8. <i>Excelencia</i>	154
9. <i>Fortaleza</i>	157
10. <i>Honestidad</i>	161
11. <i>Humildad</i>	164
12. <i>Justicia</i>	167
13. <i>Laboriosidad</i>	170
14. <i>Lealtad</i>	175
15. <i>Liderazgo</i>	178
16. <i>Optimismo</i>	182
17. <i>Orden</i>	185
18. <i>Participación</i>	188
19. <i>Perseverancia</i>	191

20. <i>Proactividad</i>	194
21. <i>Prudencia</i>	198
22. <i>Respeto</i>	201
23. <i>Responsabilidad</i>	204
24. <i>Sencillez</i>	208
25. <i>Servicio</i>	212
26. <i>Sinceridad</i>	216
27. <i>Sinergia</i>	218
28. <i>Solidaridad</i>	221
29. <i>Tolerancia</i>	226
30. <i>Transparencia</i>	230
ANEXO: Cómo construir valores en las empresas	233
<i>Apartado I. Los 5 pasos fundamentales</i>	237
<i>Primer paso: Conocer e interiorizar los valores</i>	237
<i>Segundo paso: Práctica personal y proyección</i>	241
<i>Tercer paso: Aprender continuamente los valores</i>	245
<i>Cuarto paso: Cultura corporativa basada en valores</i>	251
<i>Quinto paso: La organización como un sistema de valores</i>	257
<i>Apartado II. Líderes multiplicadores de valores</i>	261
<i>Por qué hacen falta</i>	262
<i>Quiénes son</i>	263
<i>Qué no deben ser</i>	266
<i>Algunas cualidades</i>	268
<i>Amistad y compañerismo</i>	269
<i>Inquietudes</i>	271
<i>Apartado III. Metodología para las sesiones</i>	275
<i>Aspectos generales</i>	275
<i>Sobre las reuniones</i>	278
<i>¿Qué hacer en cada sesión?</i>	279
<i>Estrategias de apoyo</i>	282
<i>Retos para afrontar</i>	283
<i>Guía para las reuniones</i>	285
<i>Estrategias para el manejo del tablero</i>	290
<i>Cualidades del moderador de la reunión</i>	291
<i>Apartado IV. Léxico de valores y antivalores</i>	293
<i>A. Léxico de valores</i>	295
<i>B. Léxico de antivalores</i>	315
Bibliografía	325

Introducción

El poder de los valores

Estamos viendo dramáticamente las consecuencias de la crisis de valores que se vive en las sociedades actuales. Baste decir que desde hace ya varios años la corrupción se ha convertido en el enemigo número uno de los países. Y hemos asistido desde hace poco a una crisis financiera global que afecta todavía a todos los países del mundo en proporciones no vistas antes. Y en el fondo de todos estos problemas hay patente una crisis de valores.

Por doquier se ven los estragos y los coletazos de los malos manejos financieros, del ansia de poder y de enriquecimiento ilícito, de influjo de los dineros frutos del narcotráfico y el terrorismo, de la falta de ética de dirigentes empresariales y políticos, cuyos errores perjudican directamente a los ciudadanos que terminan pagando los platos rotos de las crisis económicas.

Lo que hemos visto está muy relacionado con la ausencia de una ética personal y empresarial basada en valores. Por eso el tema de los valores afecta e interesa a todos. A las personas particulares, a las empresas y a los Estados. Puede ocurrir que no sepamos definirlos de un modo muy preciso, pero necesitamos de ellos todos los días. Están presentes en las relaciones humanas, como lo están su contrario, los antivalores. Ambos son inseparables de la condición humana, aunque quisiéramos que primaran siempre los valores sobre los antivalores.

¿Qué son los valores?, ¿cómo se viven?, ¿cómo se comunican a las demás personas?, ¿cómo se practican en las organizaciones, ¿cuál es su fuerza en la vida personal?, ¿cómo se constituyen en la clave para el éxito de una organización? Estas y otras preguntas, que en torno al tema nos hacemos con frecuencia, encuentran una respuesta en este libro en forma clara y concreta. Con las distinciones terminológicas necesarias como, por ejemplo, que no es lo mismo

un principio (algo objetivo, universal, inmutable, válido en cualquier circunstancia), que un valor (subjetivo, particular, cambiante y relativo según la cultura). Lo cual no quiere decir que los valores éticos no estén supeditados a ciertos principios que les confieren validez y los legitiman.

El poder de los valores proviene del hecho de que son las personas quienes primero aceptan vivirlos libremente. Sólo si ellas los viven, podemos afirmar que los viven las organizaciones, la familia, la empresa, las instituciones, los grupos sociales y la sociedad misma. No se pueden, pues, practicar por decreto o por imposición de nadie. Sería equivocado y contraproducente. Y son las personas las que pueden convertirlos en hábitos estables de vida (virtudes).

Poner por obra los valores cada día hasta convertirlos en hábitos es el camino más seguro para lograr el éxito, en cuanto supone alcanzar unos objetivos, no sólo de orden económico, sino metas que tienen que ver con la calidad de vida, con la madurez y el crecimiento de las personas, con aquello que podríamos denominar la plenitud a la que todos aspiramos. Es algo que nos afecta ante todo personalmente, pero que afecta también a las organizaciones, si lo que buscan es el logro de su visión y el cumplimiento de su misión. Y contribuir a una sociedad mejor contando con personas mejores, para lo cual crear una cultura de valores se convierte en una tarea imprescindible.

Cuando una persona, una empresa o una institución define sus valores, apenas está en el comienzo de un proceso que debe llevarle primero a la vivencia deliberada y consciente de unos determinados actos que corresponden al contenido de los distintos valores. Eso requiere un proceso de interiorización personal, y un arraigo a través del hábito inconsciente, proceso que exige tiempo, que tiene altibajos, pero que asegura que los valores no se queden en meros conceptos o en ideales abstractos.

El gran esfuerzo radica en dar ese paso de la teoría a la realidad de la vivencia personal. Esta obra es una ayuda para lograrlo. Su contenido se ha discutido en talleres de trabajo con muy diferentes tipos de personas, lo cual ha permitido aquilatar mejor las explicaciones y llegar a visiones básicas compartidas por mucha gente. Eso ha sido de gran beneficio para el libro.

El capítulo “Los 30 valores principales”, el más extenso del libro, constituye una parte importante del libro porque contiene una descripción, en orden alfabético, de los valores que han gozado de

mayor preferencia en el trabajo con diferentes empresas y organizaciones. Lo cual permite entender un aspecto destacado de la cultura empresarial y ofrece un material de estudio bien significativo para los empresarios, los profesores de las escuelas de administración y de alta gerencia y para los mismos estudiantes.

Aquí encontrará el lector un Anexo sobre “Cómo construir valores en las empresas”, fruto de la experiencia del Instituto Latinoamericano de Liderazgo, ILL, a lo largo de doce años de actividad en este campo. Contiene la descripción de los pasos a seguir en el proceso de desarrollo o construcción de valores, la función de los líderes multiplicadores de valores y el léxico de valores y antivalores, que es un buen instrumento para clarificar dudas sobre el significado de los valores y antivalores. No podemos afirmar que estén en él absolutamente todos. Es un buen refuerzo para la tarea más importante: hacer que la práctica de los valores conduzca al éxito personal y corporativo.

Cualquier persona u organización puede aprovechar estos materiales, adaptándolos a sus necesidades o inspirándose en ellos para nuevos desarrollos. Desde luego que también resulta útil para cualquier lector que lo aplique a su situación. “El poder de los valores” es una herramienta práctica para convertirlos en el alma de una revolución silenciosa, pero absolutamente necesaria.

Expreso mi gratitud a Carlos Bernal Quintero, con quien he revisado este libro página a página. A las empresas e instituciones con las que ha trabajado el Instituto Latinoamericano de Liderazgo (ILL), por su acogida y por brindarnos una experiencia valiosísima que ha enriquecido nuestras ideas iniciales sobre el tema. Un agradecimiento especial a Mauricio Rojas Pérez, Vicerrector de la Universidad de La Sabana, quien valoró estas páginas y puso todo su empeño en verlas publicadas bajo la tutela de esa Universidad. Y al equipo de la Oficina de Publicaciones, en particular a Martha Helena González, quien cuidó de todos los detalles de esta edición.

Jorge Yarce

Presidente Instituto Latinoamericano de Liderazgo, ILL

E-mail: ill@liderazgo.org.co

Capítulo 1

Crisis de valores

En medio del progreso y del bienestar de la sociedad actual, hay siempre una fuente de malestar que hace que ese progreso no sea tan completo y satisfactorio: la crisis de los valores. ¿Qué queremos decir exactamente con esta expresión, en un principio tan vaga? Empecemos por decirlo con un ejemplo:

Global View Star es una multinacional de telecomunicaciones que desea penetrar en el mercado de Pacífico Sur. La consigna del presidente, Ted Zabala, es lograrlo a cualquier costo. Joao Bruno es el vicepresidente encargado de operaciones para esa área. Solicita la aprobación de un millón de dólares para “operaciones especiales”, de las cuales no puede quedar constancia. Es decir, para lograr el beneplácito de funcionarios gubernamentales encargados de adjudicar los grandes contratos. Según él, tienen su precio y es cuestión de llegarles por ese camino. En la Junta de Directores alguien pregunta: ¿Es lícito acudir a estos medios? La respuesta de Bruno es inmediata: “Todos lo hacen, ¿por qué no nosotros?”. Algunos directores se oponen, pero la mayoría aprueba la propuesta.

Los dilemas éticos son frecuentes en el seno de las Juntas Directivas. Es posible que en algunos casos la balanza se incline por el No, pero cada vez más se inclina por el Sí. Ésta es una de las formas como se presenta la crisis de valores. Se trata de tomar una decisión que involucra una conducta ética, pero el Sí implica que los valores que antes llevaban claramente a rechazar esa propuesta parecen haber cambiado tanto que se han pasado al lado opuesto. ¿No será, por el contrario, que esos valores se han desconectado de principios éticos elementales de rectitud y honradez o de la conciencia moral básica que nos dice que debemos evitar hacer el mal y procurar hacer el bien, y no hacer a otros el mal que no queramos para nosotros?

Crisis de valores también significa hoy vivir un clima de permisividad moral, en el que conductas, que antes eran reprobables desde el punto de vista ético, ahora parecen ser apropiadas. En cierto modo, nos acostumbramos a *pensar como vivimos y no a vivir como pensamos*. Perdemos la coherencia entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Y se pierden, por tanto, los puntos de referencia válidos para la conducta.

Debilidad y ambigüedad

La crisis de valores está muy unida a la corrupción como fenómeno creciente en la política, en el gobierno y en los negocios en general. La debilidad en la ética personal, y en los valores que se practican, lleva a que la gente haga cosas malas creyendo que son buenas, y a pensar, actuar o dejar hacer a los demás sobre la base de que *lo que no está expresamente prohibido por las leyes, está permitido*. Surgen aquí y allá conductas ambiguas, conflictos de intereses mal resueltos e indelicadezas en el manejo del dinero ajeno, por ejemplo. Con frecuencia se habla de los llamados “ladrones de cuello blanco”, es decir, gente que se supone que debía actuar honestamente pero, bajo su capa de honradez, lo que en realidad hace es defraudar, engañar o robar.

Quienes defraudan hoy ya no son sólo algunos empleados de empresas actuando como ladrones de cuello blanco, sino gente del común y corriente: la artista famosa que roba ropa interior del centro comercial y quien, después de ser obligada a pagar una multa, la vende en subasta pública para destinar los fondos a una obra de beneficencia; los muchachos de familias ricas que roban en el supermercado; los empleados de una fábrica que sacan materias primas o los de un comercio que esconden en su bolsillo parte del dinero que reciben en efectivo; quienes manejan licitaciones de compras para entidades oficiales y privadas, y solicitan un pago para favorecer a determinado firma proponente, etc.

Los robos en los supermercados y centros comerciales, por parte de clientes y de empleados, han aumentado, al igual que los robos a las cuentas de bancos y entidades financieras cometidos por quienes tienen acceso al manejo informático de las mismas y a las operaciones hechas por esa vía, que permiten obtener ganancias en períodos muy cortos, sin que los propietarios de la cuenta o la entidad depositaria se den cuenta del problema o lo detecten después de consumado el hecho.

Federico Cienfuegos, empleado de la principal del Banco Estelar, se dedicó sistemáticamente a trasladar todas las cifras en centavos, que figuraban en los giros y depósitos, a una cuenta especial manejada por él. Durante más de dos años logró hacer lo mismo sin que nadie lo advirtiera, acumulando cerca de doscientos millones. La suspicacia de un contador de una de las empresas depositantes, que se puso a confrontar los retiros bancarios y las consignaciones, produjo una investigación que llevó finalmente a descubrir al ingenioso ladrón quien, una vez descubierto, lo primero que argumentó fue que él no hacía nada ilegal.

“Todo depende de”

Pragmatismo, oportunismo y relativismo están al acecho, tergiversando los valores en favor de las conductas moralmente sospechosas, pero cada vez más aceptadas socialmente. Para algunos, la verdad o los principios no existen en este campo. Y para otros, es muy molesto e incómodo recordarlos. Es preferible callar para no crearse enemigos. Hay quienes pasan por “tontos”, a juicio de los demás, si no aprovechan la ocasión de volverse ricos haciendo a un lado lo que se consideran “prejuicios morales” (honradez, pulcritud en el manejo de las cosas ajenas hasta el detalle, no aceptar imperfecciones en el acabado de un producto o en la prestación de un servicio, o señalar despilfarro en los bienes de la empresa).

El problema moral que inquieta a las personas ya no es tanto cuándo está permitido robar, y el ejemplo inevitable es el del ladrón con hambre que roba para comer. Sobre eso nadie tiene duda alguna. El problema es más de fondo: ¿cuál es el límite entre robar y no robar? Si yo me llevo a mi casa elementos de mi empresa con la intención de devolverlos o si tomo prestado temporalmente un dinero de la caja de gastos menores que manejo, ¿estaré obrando mal?

Es muy frecuente oír que el juicio moral sobre algo depende de las circunstancias y desde qué ángulo se vean las cosas. Surge entonces la idea de que las cosas son relativas respecto a los valores, que habría que meterse en los zapatos del otro para poder juzgarlo, o que nadie puede ser juez en causa ajena, a pesar de tratarse de asuntos más o menos evidentes. “*Todo depende de*” es la frase clave para respaldar acciones contra la ética. Si la cajera del banco me entrega más dinero del que debía darme, no falta quien piensa que “*ese es su problema por contar mal el dinero*”.

Hugo González, Viceministro de Desarrollo, cuenta en una reunión familiar que el gobierno tomará medidas para favorecer en forma directa a los fabricantes de partes para automóvil, ya que la actual política económica ha llevado a la quiebra a muchos de ellos. Miguel, padre de Hugo, después de enterarse de esa noticia, ofrece comprar la fábrica de partes para automóvil de Carlos Ramírez, quien desde hace varios meses se la ha estado ofreciendo por un precio irrisorio, dada la mala situación del negocio debida, en buena parte, a las medidas oficiales vigentes.

En casos como el de los González, no faltará quien considere su conducta como algo común y corriente, una mera coincidencia sin lugar a análisis éticos desfavorables. Si aceptáramos eso, estaríamos dentro de un clima contaminado de permisividad. Hugo ha hablado en su casa de asuntos confidenciales concernientes a su trabajo en el gobierno. Y su padre ha utilizado esa información confidencial para hacer un negocio de dudosa ortografía, aprovechándose de las circunstancias, sin pensar en su obligación moral de no darse por enterado de lo que oyó.

La minifalda ética

El relativismo lleva a pensar que da lo mismo una u otra orientación moral. Que todo lo ético es relativo a las diferentes personas y culturas. Algo que para mí es bueno para otro puede ser malo o al revés. Y no hay por qué empeñarse en que uno de los dos tenga la razón. Lo que ocurre es que unas personas defienden una ética de principios que son válidos para todos pero que, a la hora de la verdad, si alguien no está de acuerdo con que existan esos principios, parece que esa conducta queda al margen. Lo más que se admite es una *ética de mínimos*, es decir, algunas reglas convencionales como para que no impere la ley de la selva, a fin de guardar las apariencias de que vivimos en una sociedad civilizada. O sea, se está llegando a unos mínimos muy mínimos que sólo sirven para guardar las apariencias. Es lo que podríamos llamar “minifalda ética”.

El relativismo es una de las causas de la crisis actual de valores. Pasadas por él, la honestidad, la lealtad, la veracidad, o la justicia, experimentan una merma muy grande. Son ideales casi inalcanzables, que sólo se pueden pedir a personas con una formación muy especial. El común de la gente debe arreglárselas con una visión muy amplia y poco exigente en esos campos.

Siempre hay en quien confiar

No todas las crisis de valores se expresan de forma negativa. También se ve la crisis en su lado positivo a través de la conducta de quienes se niegan a aceptar las modas y los convencionalismos del momento como norma ética a seguir. Hay quienes son obligados a renunciar porque se niegan a acceder a las presiones de sus superiores para que incurran en actos inmorales.

Julio es Vicepresidente de una compañía de mercadeo de productos alimenticios que recauda grandes cantidades de dinero en efectivo, acostumbrada a repartir un porcentaje del dinero entre los socios, sin hacer trámite contable ni fiscal. Cuando Julio adquiere pleno conocimiento del proceso, expone sus reparos a la Junta Directiva. La mayoría piensa que se trata de escrúpulos pasados de moda y que simplemente es un mecanismo legal de evasión que compensa todo lo que la compañía tiene que pagar al fisco por ese concepto. Julio argumenta que de haber una investigación, él sería el primero en ir a la cárcel. La Junta no cambia de parecer y Julio se ve obligado a renunciar para proteger —así lo dice— su patrimonio moral.

Hay mucha gente que sabe decir No ante ciertas propuestas, pues sus convicciones les dictan que no está bien aceptarlas porque harían un daño a los demás y a sí mismas. Personas a las que no les importa que los demás, en un ambiente generalizado de cobardía moral, las tachen de mojigatas o de moralistas. Hacen lo que deben hacer de acuerdo con principios que consideran inmutables porque están apoyados en leyes naturales propias del ser humano, coincidentes o no con convicciones de orden religioso, pero válidas para todas las personas, no sólo para quienes “creen” en ellas o para quienes las aceptan en último término en el orden establecido por Dios cuando creó el mundo.

Es mucho más fácil, hoy en día, decir Sí y no tener inconvenientes de ningún tipo, que decir No y ganarse todo tipo de epítetos. Es una constante histórica en todas las civilizaciones; su derrumbe ha empezado siempre con un Sí a determinadas prácticas y costumbres. Basta recordar la forma como el nazismo empezó tratando a los dementes y enfermos desahuciados, a los delincuentes, a los ancianos, hasta llegar al “holocausto” de los judíos. Y para todo ello se esgrimían razones supuestamente científicas.

En la olla hay de todo

La crisis de valores no siempre se da con respecto a los valores éticos, como en los casos antes mencionados, sino también cuando se ponen en juego valores de otros niveles. Por ejemplo, puede tratarse de la responsabilidad, como cuando alguien piensa que ya es suficientemente responsable, que ha trabajado mucho por su empresa y no ve la razón para exigirse más. Son esas personas quienes van haciendo una especie de nido en las organizaciones y se limitan a hacer las cosas de un modo que bien podría describirse como un simple cumplimiento (“cumplimiento y miento”). O aquellas que debiendo tener espíritu de iniciativa y creatividad, se entregan a una rutina mediocre que las lleva a hacer las cosas siempre del mismo modo sin buscar alternativas. La pereza, la flojera, la comodidad, el acostumbamiento, la desidia, la mediocridad y la prepotencia son antivalores que conforman actitudes y conductas negativas en el trabajo.

En la fábrica de caldos La Sustancia se presentan defectos en los empaques de los caldos que vienen en cubitos sólidos: el 30% de ellos tiene defectos en las esquinas. El comité de producción se reúne, toma unas medidas y a los dos meses se comprueba que los desperfectos se reducen al 20%. Se toman medidas nuevas y a los dos meses se hace una nueva comprobación que señala el 10% de desperfectos. En esa misma semana la competencia saca el mismo producto en polvo que se disuelve y evita la presentación en cubitos sólidos.

Sería bueno comparar la actitud de los responsables en caldos “La Sustancia” frente a lo que se le ocurrió a la competencia: aquellos atacaban el mismo problema y éstos lo evitaron. ¿Por qué? ¿Qué valores o antivalores intervienen en un caso y en el otro? A propósito de caldos de pollo, ¿todo lo que hay en la olla es de lo mismo o habrá que distinguir?

Citemos otros dos ejemplos donde la incidencia ética es menos fuerte. La prepotencia por parte de los jefes es uno de los síntomas comunes de la presencia de antivalores en el mundo empresarial. Abundan los gerentes, administradores y mandos medios que tratan a su gente como solían hacerlo los capataces de las viejas haciendas: *presión, control y mano dura*, expresados en violencia verbal y física, en mirar por encima del hombro, en un trato frío y distante, en una comunicación unilateral e impositiva y en levantar barreras en las relaciones (“los de arriba y los de abajo”). Si nadie se los dice o si no cambian, permanecen así.

O en el campo de la comunicación, en el que se presentan muchos manejos que revelan la crisis de valores. Por cuidar la imagen de una compañía y para conseguir determinados contratos se acude a todo tipo de ardides: comidas, atenciones, regalos, invitaciones, muchas veces expresamente prohibidos en los códigos éticos. Pero los mismos ejecutivos de niveles altos y personas encargadas de la comunicación externa dejan de lado los criterios éticos.

Marcial Yañez, asistente de Miguel Prieto, director de compras de Demetal S.A., conoce a Felipe Arango, de quien sabe que está haciendo fortuna gracias a sus prácticas de dar dinero a personas encargadas de adjudicar contratos de suministros de diferentes empresas. Demetal S.A. concedió a una empresa en la que Arango es socio un contrato de suministros por varios millones por opinión del comité de compras y porque Miguel Prieto estaba personalmente interesado en que se hiciera tal concesión. Yañez, después de ese episodio, ve que Prieto y Arango comparten cenas y fiestas a menudo, y también ha notado que Prieto viste cada vez más elegante, usa ropa muy exclusiva y gasta, por lo que él se da cuenta, en restaurantes, discotecas y sitios muy exclusivos. Lo que le hace pensar si el sueldo de Miguel da para eso y se pregunta si estará recibiendo dinero de Arango.

Una ética de bolsillo

El descenso en la práctica de los valores se puede producir por el predominio del utilitarismo como regla de comportamiento. Es bueno o valioso lo que resulte útil para mí, lo que me convenga en determinado momento. Si deja de convenirme o de ser útil, deja de ser bueno o valioso. Y lo mismo puede decirse en el plano de lo placentero o agradable. Si yo no puedo hacer las cosas a mi gusto, al ritmo de mi satisfacción personal, dejan de tener interés para mí. El esfuerzo y el sacrificio, como caminos para la *vida valiosa*, pasan a un segundo plano.

Sucede entonces que en lugar de que la persona actúe siguiendo unas pautas de conducta, que podemos denominar principios éticos básicos, o según determinados valores arraigados cultural y socialmente, los va adaptando a su modo de ver y entender la vida, quitándoles el carácter obligatorio que pueden representar para él. Va construyendo una *ética de bolsillo* para sus necesidades particulares, en la que él mismo determina lo que es bueno o malo para sí. Los deberes frente a los demás pierden también obligatoriedad y siempre

se encuentran razones de conveniencia para no cumplirlos. No es extraño que se acuda a ardidés legales para incumplir deberes éticos.

Concomitancia S.A. ha cambiado de dueños y de nombre. La nueva Junta Directiva decide remover a algunos altos ejecutivos, alegando que éstos podrían entregar información confidencial a los antiguos dueños, propietarios ahora de una empresa que es competencia. La Junta les propone a esos ejecutivos —sin manifestarles que sospecha de ellos— que renuncien con la promesa de recontratarlos a los 3 meses bajo la nueva razón social, asegurándoles que no se les afectará en sus derechos laborales. Basados en esa promesa, acogen la propuesta y presentan sus cartas, que son aceptadas. Con las renunciaciones en la mano, la Junta se niega a firmar nuevos contratos. Los ejecutivos demandan a la empresa. El abogado aconseja a la Junta indemnizarlos, pero la Junta decide cancelar también su contrato.

Un cultivo al revés

La crisis de valores conduce a que los antivalores ocupen finalmente el lugar propio de los valores. Del mismo modo como la raíz de un árbol es amenazada por una serie de plagas y de mala tierra que se le adhiere haciendo que se tuerza o que se seque, el cultivo de los antivalores se convierte en algo habitual e inconsciente. Por ejemplo, una persona prepotente actúa así creyendo que obra bien, pues su conducta es espontánea por la continua repetición de actos de prepotencia.

En una medición de antivalores Daniel, presidente de la Compañía de Galletas la Estrella, al conocer los resultados individuales, se dio cuenta de que su puntaje en prepotencia era muy alto. Entonces, con cierto aire, pregunta a quien se los comunica: “¿acaso soy prepotente?. No, no lo es, pero los demás lo perciben así, le responde. “Explíqueme cómo es eso”. “Muy sencillo: usted es frío y distante en las relaciones con la gente, no baja a la planta, tiene una secretaria que actúa como barrera...”. “¿Y qué tengo que hacer?”. “Lo contrario a eso”. Efectivamente, Daniel se esforzó en actuar de otra manera y, a los 3 meses, tras efectuarse la segunda medición, había bajado un buen número de puntos en la percepción negativa de su conducta por parte de sus empleados.

La forma de afrontar positivamente la crisis de valores es primero reconocer que se viven antivalores, combatiendo éstos y, entonces sí, enseñar y aprender valores. Este libro pretende ser una herramienta para enseñar y aprender valores dando respuesta a las inquietudes que surgen sobre cómo afrontar esa crisis en la sociedad actual. No basta con contemplar los problemas que se generan por conductas inapropiadas de inmoralidad o de corrupción ética. No se trata de poner solamente un dique de contención al problema. Hay que realizar, en forma paralela, tanto un proceso de desaprendizaje de los antivalores como un proceso de aprendizaje de los respectivos valores.

La crisis se presenta primero en los individuos y luego en la familia, en la educación, en los grupos sociales, en las empresas e instituciones, en la política y el Estado. Se suele creer, equivocadamente, que el proceso es al contrario, lo cual no es lógico porque los valores y los antivalores están en las personas, no se implantan primero de manera colectiva. Y son los individuos quienes los proyectan —por el buen o mal ejemplo— en las organizaciones. Y sólo en ese sentido se puede decir que un grupo o empresa determinados practica un valor o un antivalor concreto.

Más temprano que tarde

En un primer momento, el atropello de los valores se da con un cierto entusiasmo e incluso con aire de victoria. Como ocurre con una persona que se droga. Sin embargo, el paso del tiempo va mostrando las consecuencias de una conducta errada. Surgen las inquietudes, las dudas sobre si se obró adecuadamente, las reclamaciones mutuas entre quienes incurrieron en una mala conducta o la apoyaron. La vida misma —aunque la expresión parezca gastada— se encarga de pasar factura por las violaciones a los principios básicos que la rigen. El triunfo absoluto del mal sólo se da en las películas, donde el desenlace final muestra a los asesinos no descubiertos por la policía emprender un viaje a una isla paradisíaca. Ahí se acaba la historia porque hasta ahí llega la imaginación del guionista.

La vida real es más rica en matices que la imaginación misma. La conciencia humana, por deformada que esté, hace su trabajo y, más temprano que tarde, reaparece con su peso ineludible, apoyada en lo que queda de algunos valores que no han podido ser extirpados por las malas acciones.

Rodrigo Mesa, alto ejecutivo de la empresa Corte S.A., atropella camino a la planta a un obrero que transitaba en bicicleta e imprudentemente atravesaba la autopista. Asustado, Mesa no se detiene y se dirige a la planta, guarda el automóvil en un garaje y rápidamente se va al aeropuerto, toma un avión y sale de la ciudad, sin avisar a nadie. Por los guardias de seguridad, la Presidencia se entera del incidente y localiza a Mesa, ordenándole regresar y dirigirse a una clínica privada. Allí le esperan los abogados de la compañía, y varios médicos de la empresa. Mesa es internado en medio de una crisis de nervios por la situación. Una semana de reposo, mientras los abogados de Corte S.A. se encargan de arreglarlo todo. Van al juzgado con las pruebas otorgadas por los médicos de la empresa, que certifican el desequilibrio del ejecutivo quien, asustado, no se detuvo en el momento del accidente. A los 8 días Mesa sale de la clínica y el proceso se archiva. Seis meses más tarde se va de la compañía el abogado jefe, Luis, quien se encarga de divulgar entre sus amigos y en varias empresas lo sucedido.

La crisis de valores se resuelve en primer lugar con un análisis serio de las cosas que ocurren cuando se desconocen los valores. Etimológicamente, *crisis* significa aclaración, discernimiento, precisión, distinción, juicio. Si se toma lo sucedido y sus consecuencias como una oportunidad de aprendizaje, se habrá dado un paso en la dirección correcta. En este sentido, de los errores se aprende, no simplemente se deja constancia o se les enrostran a las personas. Pero hay que llegar al porqué de una determinada conducta o actuación.

Como si no existieran

Uno de los aspectos más preocupantes de la crisis de los valores es el no darse cuenta de que los tenemos. Es decir, no advertir que se ha dejado de dar una respuesta acertada en términos éticos. Así como en el terreno religioso se habla de un ateísmo práctico, que no ofrece argumentos en contra de la existencia de Dios, sino que se limita a vivir como si Dios no existiera, en el terreno ético es actuar como si no existieran los principios y valores que rigen la conducta. Al no existir una conducta neutral, en la práctica, el lugar de los valores lo ocupan, como ya insinuamos, los antivalores.

El abogado Luis Cortés, al servicio del departamento jurídico de Dardos Ltda., sufre un gravísimo accidente cuando se dirige a revisar un proceso de su empresa en un municipio cercano. Es

trasladado como N.N. al hospital, en estado de coma. La Presidencia ordena trasladarlo a una clínica privada sin ingresarlo al Seguro Social. Debido a las lesiones, Cortés entra en un proceso muy largo de recuperación con altos costos. La empresa descubre que por deudas personales, Cortés había cambiado recientemente sus pólizas de seguros y su monto actual de protección es muy bajo. De todas maneras, por su estado no puede ser retirado de la clínica y la empresa asume temporalmente los costos. Después de tres meses en cuidados intensivos, Cortés regresa a su casa, con un parte médico muy negativo. Ha perdido casi totalmente la memoria, y antes de cuatro meses ni siquiera podrá someterse a operaciones adicionales. Ante esto, la empresa, con una deuda de cerca de 60 millones por el caso, y ante la posibilidad de que Cortés no pueda volver a trabajar, se pone en contacto con un amigo corredor de seguros y con él comienza a estudiar la forma de hacer aparecer a Cortés con pólizas superiores al costo ya pagado por servicios médicos y seguro del automóvil.

Diferentes dilemas se presentan hoy en día en el ámbito empresarial o en la acción social o política. Para resolverlos, hay que contar con elementos de juicio, partiendo de la idea de que la persona involucrada es consciente del alcance práctico que tiene para ella la solución de los mismos. Es asunto suyo asumir esa responsabilidad. Hay quienes eluden la responsabilidad o la asumen mediante la conducta estereotipada en la sociedad por los medios de comunicación.

Se creció el problema

La crisis a la que nos referimos no está localizada en un determinado sector de la sociedad o en un determinado país. Sencillamente está globalizada. Las ocasiones son las mismas y la falta de conductas ejemplares influye en la difusión del mal. Los medios de comunicación hacen de superconductores de la crisis. Una película con una alta dosis de inmoralidad es más eficaz que diez lecciones de ética. Y no digamos el bombardeo permanente de los noticiarios de televisión, de los *reality shows*, de las telenovelas, de las series de drama y acción en las que a los protagonistas todo les está permitido (robar, violar, matar, defraudar, etc.). Incluso se ha puesto de moda no el final feliz, sino el final en el que triunfa el mal y todo el mundo se queda tan tranquilo, pensando que tal vez así es la realidad.

Lo cierto es que la ciencia, la tecnología y el conocimiento se transforman a velocidades fantásticas —aunque no siempre en be-

neficio de las personas y grupos—y se ven reflejados en las cosas que usan y disfrutan los individuos. Pero el rezago en la formación y en los criterios éticos es notorio en las personas. Sobre todo en una sociedad en la que ante el anonimato colectivo hay que actuar con responsabilidad personal. Podríamos decir que, por un lado, el mundo se ha acercado más a nosotros, aproximándonos todos los fenómenos, incluidas las conductas negativas y su poder corruptor. Por otro lado, el mundo de la persona —el ser de la más alta dignidad en la naturaleza— se halla ante el reto de reafirmar dicha dignidad elevando su calidad de vida a partir de su propio temple moral.

Al contagio masivo de antivalores, impulsado por los medios de comunicación, hay que reaccionar con un antídoto también masivo de una revolución de los valores en todos los campos: en la vida personal y familiar, en la educación en sus diferentes niveles, en la empresa, en los grupos sociales y en la comunidad en general. La fuerza de los valores es muy grande. Si se desencadena, los cambios no tardan en hacerse evidentes. El riesgo de la autodestrucción moral que conlleva aquel contagio masivo de antivalores se combate con la revolución silenciosa, pero eficaz, de la personificación, cada vez más extendida, de valores.

No hay reemplazo posible

Es verdad que el ambiente está plagado de ambigüedades, difundidas muchas veces y amplificadas por los medios de comunicación, pero eso no quiere decir que, por ese hecho, pasen a ser verdades dignas de ser seguidas o imitadas. Hay que averiguar las cosas uno mismo y encontrar la razón de ser, los motivos y las causas de los actos personales. El bien y el mal conviven, en último término, en el corazón de las personas, y es ahí y en su mente donde nace la solución a los problemas y se encuentra la luz para entenderlos.

Se trate de valores empresariales, cívicos, estéticos, culturales, éticos, familiares, religiosos, políticos o de cualquier orden, el aprenderlos personalmente, o el rehacer los antivalores transformándolos en conductas positivas, es algo que obliga a comprometer la libertad personal.

Aun cuando no se trate directamente de valores éticos, sin una actitud ética no pueden vivirse. Una vez que la persona toma la decisión de enfrentarse a una crisis, individual o colectiva, echa mano de lo mejor de sí misma —los valores acumulados en forma de capital intelectual o humano— para emprender desde ahí las acciones futuras.

No hay que dejarse arrastrar por la corriente de lo que se dice o se piensa, como fruto de una media aritmética de las opiniones en boga, y menos en un tema tan delicado como el de los valores. Sería como hacer depender de las encuestas de opinión asuntos que requieren el criterio personal basado en el conocimiento y en la toma de decisiones precedida de un juicio y de una deliberación inteligente.

Los valores son la mejor garantía de que una persona o una organización funcionan bien. Podríamos preguntarnos ¿qué diferencia hay entre una organización “perfecta” dedicada a producir y comercializar cocaína y otra igualmente bien organizada que vive no sólo a costa de sus clientes, sino de sus empleados y de la sociedad? La respuesta tendría que ser que ambas fallan en sus valores. Es decir, están dominadas por los antivalores en diferente intensidad y alcance. Eso significa que una organización puede reunir todos los requisitos formales y técnicos, pero desde el punto de vista humano ser un fracaso porque lo que la legitima son sus valores, que se construyen en el *sistema humano*, no en su *sistema formal o técnico*.

Es relativamente fácil estar de acuerdo con la importancia que tienen los valores para las personas, en la familia, en las organizaciones y la sociedad. Pero lo clave es ver cómo se vuelven reales, cómo interiorizarlos y proyectarlos a los demás, qué hacer para que sean la base de un ambiente positivo de trabajo y para que se traduzcan en un beneficio para quienes los practican. En otras palabras, cómo evitar que se queden en la mente o en el deseo, colgados en las paredes de las empresas e instituciones educativas o en sus folletos e impresos. Muchas veces esos valores están muy bien seleccionados y definidos, pero no pasan de ahí a la construcción real de una cultura de valores.

Esto no se da de la noche a la mañana y supone, sobre todo, un largo *trabajo de campo*, de desarrollo de los valores, que también llamaremos proceso de “construcción” de valores, entendido éste como proceso de personalización, de vivencia habitual de los valores, no como una construcción material o como un constructivismo lógico, para lograr arraigarlos en las personas y en la organización. Quienes lo hacen comprueban los resultados. Este libro quiere llevarlos de la mano a realizar en forma directa y práctica ese trabajo con realismo, confianza y optimismo.

Claves del capítulo

- *Crisis de valores significa hoy vivir clima de permisividad moral.*

- *La crisis de valores está muy unida a la corrupción.*
- *Pragmatismo, oportunismo, relativismo y utilitarismo están al acecho.*
- *El relativismo lleva a pensar que da lo mismo una u otra orientación moral.*
- *Hay quienes se niegan a aceptar las modas y los convencionalismos del momento como norma ética a seguir.*
- *Es mucho más fácil, hoy en día, decir Sí y no tener inconvenientes de ningún tipo que decir No y ganarse todo tipo de epítetos.*
- *La crisis se presenta primero en las personas y luego en la familia, en la educación, en los grupos sociales, en las empresas e instituciones, en la política y el Estado. La crisis está globalizada.*
- *La forma de afrontar positivamente la crisis de valores es enseñar y aprender, vivir y personificar valores.*
- *Aprender los valores, o rehacer los antivalores transformándolos en conductas positivas, es algo que obliga a comprometer la libertad personal.*
- *Los valores vividos son la mejor garantía de que una persona o una institución funcionan bien.*

Capítulo 2

Valor para vivir los valores

Cuentan de Miguel Ángel que a veces se quedaba contemplando un trozo de buen mármol de Carrara y exclamaba: “Ahí está: sólo hay que quitarle lo que sobra”. Él “veía” la obra de arte y lo que faltaba era “sacarla” de ahí.

Podríamos decir que en cada uno de nosotros, y también en los diferentes tipos de organizaciones, hay que quitar cosas que sobran para que quede la obra de arte, lo valioso, lo que es digno de aspiración y de satisfacción.

Si nos ponemos a pensar detenidamente qué es lo más valioso en cada uno de nosotros, no hace falta ir muy lejos. Cada uno podría enunciar sus valores, aquello que es máspreciado y estimado no sólo por él mismo, sino por los demás, lo que es algo bueno para él, aun cuando se trate de algo no *tan bueno* realmente: porque nadie tiende al mal de forma consciente, pero siempre existe la posibilidad de engañarnos viviendo algo que pensamos que es un valor, aunque no lo sea ciertamente. Siempre se cree, en esos casos, que se trata de algo bueno, al menos para alguien en particular. En una situación normal, lo máspreciado no es otra cosa que nuestros valores, sobre todo los que nos definen como personas, como seres que tenemos por misión ayudar a que otros descubran también lo más valioso que poseen, el valor que resume todo: la dignidad humana.

Esa tarea demanda esfuerzo y, primero que todo, el convencimiento de que vale la pena emprenderla. “Vale” y ahí está ya el primer valor desde el cual alcanzamos los otros. Es como la piedra preciosa que hay que extraer de la entraña de la roca. También hay que quitarle la ganga o material de mala calidad que la rodea, para que pueda lucir su brillantez.

Lo anterior significa que hay que “luchar” primero contra sí mis-

mo para vencer la pereza, la tristeza, el egoísmo, la vanidad, la indiferencia, el temor, la desgana y, en su lugar, vivir valores como la diligencia, la alegría, la paciencia, la generosidad, la sencillez, la amistad, la humildad, la constancia y la fortaleza, por mencionar sólo algunos de los que más urgencia tiene.

Es cuestión de empezar cada día un poco, y continuamente “comenzar y recomenzar”, de modo que el esfuerzo se vuelva hábito a través de la lucha constante por mejorar.

Gente de “buena pasta”

La publicidad de los productos habla insistentemente de la calidad. Es muy importante que, si pedimos calidad para las cosas que consumimos, nos exijamos ser personas de calidad y lo exijamos a los demás. La calidad de una persona se mide por los valores, por sus virtudes y su capacidad para hacer el bien, no por lo que aparenta, viste o habla, ni por lo que gasta, posee o por aquello de lo que alardea. Los demás nos damos cuenta, sin mucha dificultad, cuándo faltan los valores y cuándo están presentes. Es lo que alguien denominaba “gente de buena pasta”, dando a entender, por supuesto, que posee buenas bases, unos valores básicos que hay que desarrollar para lograr un buen nivel de calidad personal.

Nos referimos sobre todo a aquellos valores que convienen a la persona como tal, como una perfección o cualidad suya que es estimada por todos: dignidad, carácter, inteligencia. No aquellos que no son tan esenciales y permanentes, porque no son convenientes siempre, sino en situaciones concretas, por ejemplo, los valores estéticos, culturales, cívicos. Recordemos, además, que normalmente está en juego la mutua relación entre el valor como idea, como realidad en cierto modo absoluta —absuelta de un vínculo determinado, como ideal o concepto— y como realidad relativa, es decir, constituida por una relación con el sujeto personal o concreto.

Etimológicamente la palabra *valor* significa “ser fuerte”, “estar en buena forma”, “ser estimado”, o “digno de aprecio”. No se trata sólo de estar en buena forma física, o de tener los bienes materiales necesarios, es decir, aquellas cosas que nos producen satisfacción o placer.

Tener un valor es estar en buena forma interior; portarnos de acuerdo con la dignidad que tenemos como personas, y en

ese sentido ser estimados, ser apreciados como tales, como fruto de lo que somos.

No hay que inventar o crear los valores, porque todos tenemos valores, estamos cerca del mundo de los valores y nos movemos en torno a valores cada día. Basta mirar al pasado y comprobar que lo bueno que nos trae la Historia son los valores a través de las personas que los han encarnado de una manera ejemplar o excelente. Y si miramos a nuestro alrededor, en nuestra misma familia, encontramos muchos valores y la forma más eficaz de comunicarlos: el ejemplo.

No hay que inventarlos porque todos nacemos con valores que vamos desarrollando a lo largo de la vida, por medio de la educación y del esfuerzo que hacemos para mejorar en todos los campos. Y hay otros que conseguimos con el tiempo. El problema está en que a veces se apagan, se nos olvidan o nos los arranca la vida cómoda, la falta de empeño para quitar —siguiendo la imagen de Miguel Ángel— lo que sobra en nosotros o bien para incrementarlos, adquiriendo nuevos valores que nos harán mejores como personas.

Los valores buscan arraigarse en la persona tendiendo a ser algo permanente, sobre todo si están vinculados a la virtud, que da base psicológica al valor.

No todos los valores, que una cultura adopta socialmente en determinado momento, son necesariamente éticos. Los valores tienen un contexto más amplio que el de la ética y no se reducen a ser sólo valores éticos. Los hay estéticos, espirituales, pero también cívicos, económicos, sociales, culturales. Además, son variables y cambiantes, porque no tienen que ser siempre los mismos, aunque los principios a los que van unidos los valores éticos tengan vigencia permanente, punto que explicaremos más en detalle en el capítulo siguiente.

Lo que el viento no se puede llevar

En una sociedad donde las personas son objeto de zarpazos continuos a sus realidades esenciales, los valores no están exentos de ataques. Por eso hay que aclararlos y defenderlos. Hace dos o tres décadas, hablar de valores era incurrir en “juicios de valor” y, por tanto, tratar asuntos que no tenían objetividad alguna y eran vistos como prejuicio por parte de los interlocutores. Afortunadamente, hoy en día ese prejuicio ya no está tan arraigado y, más bien, existe el afán de poner en claro el significado de los valores y tratar de

entender su papel en la vida de las personas y los grupos sociales. Existe una curiosidad sana de ver cómo funcionan y cuál es su relación con la ética.

Aunque el “*valor vale por sí mismo*”, y muchas cosas valen por referencia a ellos, no hay que dejárselos arrebatar por el escepticismo ético o por el prejuicio que ve en todo una moralización impropia o un tinte religioso inevitable. Los valores son tema de reflexión antigua y de renovación en la filosofía contemporánea. Max Scheler los puso en primer plano a principios del siglo XX con su axiología o filosofía de los valores y su actualidad no ha perdido vigencia, sino que se ha extendido a muchos campos.

Lo importante es centrar la reflexión en que los valores son para vivirlos, para actuarlos, para funcionar con ellos por la vida.

Si tomo el poder como valor, equivale a concebir la autoridad o la influencia dotada de coactividad, para servir a la gente. Si se trata del valor dinero, es para utilizarlo como medio no como fin en sí mismo. Si del amor, es para ayudar a otro a ser más persona, a complementarse, a dar y entregarse en una donación sincera. Y así podríamos seguir considerando los valores estéticos, afectivos, ecológicos, éticos, religiosos, culturales, etc.

“Hace falta quitar lo que sobra”

No es una tarea fácil pero hay que afrontarla. Se parece más a una labor de arte, como la que hacía Miguel Ángel con el mármol en que él veía la escultura que apenas era un proyecto en su mente.

Los valores no se aprenden al oírlos o leerlos, sino al vivirlos. Son para todos, pero cada uno puede alcanzarlos en una medida diferente. Cuantos más valores tengamos, más sólida será nuestra personalidad.

Eso es lo que quiere decir personas de carácter, personas de bien, buenos hijos, buenos hermanos, buenos esposos, buenos amigos, o buenos ciudadanos. Insistimos en que los valores dependen no de lo que cada uno tiene o de las cosas que consigue, sino del grado de bien que sepa comunicar a los demás. Como no hay nadie que no tenga valores, siempre comunica algo valioso a los demás.

Pero sucede que no basta con un mínimo, como no le basta a un hombre alimentarse sólo un poco. La tarea es hacer que los valo-

res crezcan en nosotros, se desarrollen, sean árboles altos, ojalá con buena sombra, para que se acerque quien está cansado de caminar a pleno sol.

Una persona, que no mejora sus valores cada día, se va quedando sin fuerzas o se conforma con ir tirando de cualquier manera y, si se descuida mucho, dará dos pasos adelante y tres para atrás.

Los valores son siempre una meta y un ideal. Nadie puede decir que tiene suficientes valores. Eso pasa con la sociedad: si no predominan en ella valores como la paz, la justicia, el respeto, se parecerá más a un desierto o a un paisaje lunar.

Lo más valioso que Dios le ha dado al hombre es la vida, la inteligencia, la libertad, valores que necesitan de otros para protegerlos y defenderlos: la fortaleza, la veracidad, la laboriosidad. No sólo hay que hacer que se respeten en nosotros, sino en los demás y en la sociedad. Hay que fomentarlos, desarrollarlos, mantenerlos en el centro del obrar personal y colectivo. Si no se respetan y hacen respetar en los demás, están amenazados, pueden perderse.

Cuando los valores se pierden, no se da uno cuenta tan fácilmente como cuando se le pierde una cosa. Se siente menos, duele menos, pero luego se nota que faltan, que se han ido diluyendo porque lo contrario toma fuerza, los antivalores: la violencia, la injusticia o la mentira u otros.

Por eso es tan importante que pensemos si tenemos valores, si vivimos valores y si defendemos valores. A veces la gente defiende cosas que no valen la pena y en cambio se deja quitar lo más importante, los valores morales, la honradez, la buena conciencia.

Los valores se siembran en la mente y en el corazón. Si hay buena disposición y un esfuerzo paulatino por mejorar, siempre recogeremos el fruto.

Hoy a la gente le gusta hacer negocios y ganar mucho dinero lo antes posible. Otros esperan ganarse un premio de la lotería para solucionar sus problemas económicos.

Todos debemos pensar que el mejor negocio es ser una persona valiosa, con valores que procuremos vivir a pesar de que tengamos muchos defectos. Como es lógico, los valores no se exhiben como un trofeo ganado en una competencia. Se sienten, se contagian, se imitan y se reflejan.

Hay que poner lo mejor de uno mismo en la tarea de conformar y desarrollar nuestra personalidad, la de ser hombres y mujeres valiosos para nuestra familia, para nuestra institución educativa, para nuestra empresa, para nuestros amigos, para nuestra comunidad, para nuestra patria.

Desde pequeños se nos inculcan algunos valores. Más aún, la infancia es la etapa en la que hay una disponibilidad natural, una sensibilidad especial para captar y vivir los valores, que tanto los padres de familia como los educadores pueden aprovechar muy bien.

Una vida valiosa es una vida en la que los valores se viven efectivamente y, como resultado, esa vida adquiere de cara a los demás una estimación grande, una valoración afirmativa y sobresaliente. No significa que se tenga una vida perfecta, sino que en ella se revela el esfuerzo y el sacrificio tal vez de muchos años, los triunfos y las derrotas, las experiencias y los fracasos, pero el hilo conductor es la búsqueda optimista y perseverante del bien, de lo mejor. Son los demás los llamados a calificar la vida de los otros como valiosa porque reciben los efectos de la conducta de la persona que vive los valores.

Lógicamente, la persona que lucha por encarnar en su vida los valores es consciente de cuándo, cómo y en qué medida se reflejan en sus actos y en sus hábitos los contenidos que corresponden a cada valor concreto: generosidad, responsabilidad, alegría...

No hay una fuente única

Los valores nos llegan por diversos caminos. Unos ya están en nosotros, porque vienen por el *hilo genético* (herencia) y los vamos desarrollando poco a poco. Otros están en el ambiente que nos rodea y nos influye. Y los encontramos también en la empresa o en otras instituciones. Hay otros que son objeto de expreso aprendizaje. Si yo me lo propongo, puedo aprender a ser leal o generoso, o buen compañero de trabajo. Y en esa tarea voy teniendo experiencia, y la experiencia misma se convierte en fuente de valores, pues de ella extraigo lo más granado, lo mejor de mí mismo y de los demás, lo más valioso, y lo incorporo a mi personal jerarquía de valores.

Esa jerarquía no es una lista de valores. Es un marco de referencia de aquello que es más valioso para mí como fruto de mi esfuerzo, de la experiencia acumulada, del aprendizaje y la educación. Todos nos interesan, pero no todos valen lo mismo. Por algunos valores daríamos la vida —la libertad por ejemplo— mientras que por otros

—la belleza de un objeto— no valdría la pena ir más allá de una discusión interesante.

La jerarquía de valores es personal. Por eso corresponde a cada uno decidir cuáles tiene como esenciales y primarios y cuáles como secundarios o accesorios. Se supone que por los primeros se lo juega todo y que los segundos son cambiantes, pero no quiere decir que no cumplan un papel necesario en la vida.

A la luz de esa jerarquía, que conviene establecer desde muy temprano en la vida con ayuda de padres y educadores, cada uno sabe lo que defiende y cómo lo defiende. No tanto en una pelea dramática, sino en la constante realidad de la lucha diaria por ser mejor mujer o mejor hombre. No depende esa jerarquía de lo que los demás hagan, piensen o vivan, ni de lo que aparezca en las encuestas sobre cuáles son los valores de moda en determinado grupo social, sino de lo que cada uno de nosotros responsablemente pone en marcha en su propia vida, asistido por su inteligencia, su voluntad y su afectividad. La inteligencia emocional, los sentimientos, las emociones o pasiones y motivaciones tienen un papel decisivo en esa jerarquía de los valores y a la hora de ponerlos en funcionamiento.

En la medida en que algo es muy valioso para nosotros, con más ahínco lo defendemos. Por eso la actitud ante los valores no puede ser algo desencarnado, cerebral y racionalista. Estamos ante un mundo en el que está en juego nuestra felicidad y la de los demás. Igualmente, en la familia o en la educación, los valores no son un discurso ideal, alejado de los intereses de cada uno de sus integrantes. Tienen que ser objeto de entusiasmo, de discusión, de afinamiento y, sobre todo, de esfuerzo para traducirlos en vivencias operativas, que conduzcan a mejorar el comportamiento. De lo contrario no tendríamos unidad de vida, coherencia en la conducta. Cuando se afectan mis valores, se afecta todo mi ser.

Las personas que encarnan valores, lo decíamos antes, son punto de referencia para los demás. La mejor protección y el mejor argumento para defender los míos es “atacar” creciendo en ellos. Las personas con valores son dignas de imitación y eso las convierte en modelo a seguir, que influye en los demás para que intenten lograr lo mismo.

El heroísmo pasó de moda

La crisis de valores en la sociedad actual puede mirarse bajo el

prisma de la falta de “héroes”, es decir, de ejemplos vivos de valores que valga la pena proponerse. Hay demasiada mediocridad y conformismo, demasiada aspiración al éxito económico como meta suprema de la vida o al disfrute del poder como meta de la política, con objetivos individualistas o de egoísmos de grupo. Además, muchos eligen como modelo a alguien que no lo es. Como no hay padres modelos, o escasean, los hijos a veces escogen al deportista famoso que es modelo de práctica de un deporte pero que, a veces, en su vida personal es poco ejemplar. Es un ídolo de barro cuya flaqueza no permite una construcción seria de valores en quien lo admira. Ese tipo de “héroes” son para admirar, no para imitar. En la televisión los encontramos a montones. Al hablar sobre la falta de héroes, no nos referimos a modelos como los antes mencionados ni a héroes inabordable o autores de proezas épicas poco al alcance de hoy.

Más bien podríamos hablar de líderes que logran con sus obras que la virtud sea “la democratización del heroísmo” (Innerarity), de modo que esté al alcance de todos, pero no como un producto de consumo, sino como producto de un esfuerzo por construir hábitos permanentes de vida provechosa, de calidad de vida, de excelencia humana.

También resulta muy patente en la sociedad de hoy el rechazo al modelo estereotipado (padre, profesor, maestro, ídolo del deporte o del cine), lo que lleva a una persona a asumir la postura extrema de huir de todo arquetipo, convirtiéndose en modelo para sí misma obrando de una manera anárquica.

En el hogar, en la escuela, en el deporte, y también en la empresa, los modelos, los “héroes”, ejemplos o vidas excelentes, tienen un papel primordial. A la hora de la vivencia de los valores, adquieren todavía más relieve. No tanto para ser admirados como algo inalcanzable, sino al contrario, para pensar que si ellos lo logran, ¿por qué los demás, que estamos hechos de lo mismo, no podríamos lograrlo?

De ahí que en las empresas, por ejemplo, los directivos puedan ser un modelo a seguir si ellos encarnan primero los valores que quieren que se vivan. No se trata de que se propongan como modelos que causen impresión o que aparezcan lejanos de lo que la gente es. Al contrario, se busca que sean modelos de carne y hueso, con debilidades conocidas, pero con fortalezas también conocidas, que estén cerca de los demás animándolos a crecer. Si el empleado común capta sencillez y no ostentación, humildad y no prepotencia

en esa conducta, si comprueba sacrificio y no comodidad, acepta gustosamente ese ejemplo.

Jim Collins (“Empresas que perduran” y “Empresas que sobresalen”) demuestra cómo la autenticidad de vida de los directivos —al encarnar la ideología centralizadora de la empresa— es lo que explica que perduren las empresas, cómo la humildad y la fortaleza son los componentes del más alto liderazgo.

“Yo no nací para esto”

En un clima de trabajo en el que directivos y empleados viven como en otro plano, en el que la comunicación es mínima y no conviven habitualmente, es muy difícil que exista un ambiente común de valores compartidos o que predomine la ejemplaridad, aun cuando no sea la única vía de llegar a los valores. La ejemplaridad también la ejercen los compañeros, la cual es, a veces, más cercana y hay que aprovecharla al máximo para fortalecer los valores y para desaprender los antivalores que se han ido atrincherando en las conductas.

Por otra parte, no es que los valores tengan que demostrarse en forma llamativa. Sería ridículo y produciría el efecto contrario a la ejemplaridad. No es aconsejable el extremo de una discreción tal que casi no se advierta o que su presencia sea hiriente por la forma odiosa como se presenta a los demás. Como si alguien dijera: “*Miren cómo se deben hacer las cosas, pues menos mal que hay alguien que sí encarna valores como yo*”. Sería recoger con una mano lo que se siembra con la otra. Además, los valores se presentan entremezclados, y unos engloban a otros. No es que se presenten netamente unos como superiores y otros como inferiores. Hay ahí luz y sombra, como en toda buena obra de arte, donde la sola luz enceguecería. Vivir el valor demuestra autenticidad, y esto la gente lo percibe muy rápidamente.

Lo que no puede dejarse tomar cuerpo en las organizaciones, como tampoco en la vida de las personas, es la indiferencia frente al valor, que lleva a pensar que todo da lo mismo, que es un problema de suerte (“*yo no nací para esto*”), porque surge la incoherencia en la actuación y el desperdicio de un potencial necesario para impulsar a todos como personas.

La ejemplaridad a todos los niveles se encarga de servir de pantalla protectora frente a la difusión de antivalores que amenaza desde todos los frentes.

Pero también en otros órdenes se presenta la reacción de los valores que acuden a la cita de una situación delicada sin que tengan que ser llamados expresamente, porque están ahí, en las reservas personales. Si un jefe, padre o profesor falta al respeto al hijo, alumno o empleado, se nota enseguida el antivalor. Si la reacción es oportuna, y hay quien le ayude a ver lo incoherente de su proceder, esa persona actuará con un mayor equilibrio entre la justicia y lo que espera del subordinado, si eso es lo que ha dado pie a la falta de respeto.

Hay que salir de la trinchera

Pensemos en que para hacer realidad los valores necesitamos reflejar en cada uno de nuestros actos la decidida voluntad de hacer bien las cosas, de no contentarnos con la mediocridad, de aspirar a ser los mejores y, de esa forma, encontrar la felicidad propia y ayudar a hacer felices a los demás.

Los valores hay que vivirlos, encarnarlos lo mejor posible —esto es lo que solemos llamar virtudes— y defenderlos, evitar que nos los quiten el materialismo, el consumismo, la falta de libertad interior, las modas o las costumbres que representan contravalores o antivalores, como el irrespeto a la vida, la violencia, la invasión de la privacidad, los atentados al pudor, la corrupción moral, etc.

La trinchera es buen sitio para defenderse y malo para atacar. Quien tiene valores no se resguarda en ellos como en una trinchera. Avanza campo abierto en la vida, sin miedo a nada ni a nadie. A veces se piensa que vivir valores es algo para gente religiosa, buenas personas, privilegiadas, a las que se les da esa facilidad. Es una visión completamente equivocada. Los valores son necesarios para toda persona en la vida. Se inculcan en el hogar y en la escuela, se cultivan en la vida social y en los estudios profesionales, en las empresas y los grupos.

La fe religiosa refuerza muchos valores humanos y los dignifica, y ofrece una motivación para vivirlos. Pero también la dignidad humana y la dimensión de aventura que tiene la vida invitan a vivir valores, promover valores, trabajar por valores, defender valores y construir una sociedad con valores

En el campo de los valores, como en otros de la vida humana, no hay una única manera de hacer las cosas. Tanto la vivencia de los

valores, como su jerarquización por parte de las personas, pueden lograrse de muy diversas maneras. En un caso por ejemplo, se puede lograr que se pase sucesivamente de un valor menor a uno más alto. Puedo estar preocupado sólo por mi rango o posición pero, a la vez, carecer de sentido de pertenencia.

La pertenencia o inclusión vital y afectiva es un valor superior que puedo lograr si trasciendo la simple consideración del rango, donde yo sigo viendo más las cosas desde fuera hacia adentro.

Cuando ya me siento parte de mi familia, de mi centro educativo o de la empresa, empiezo a mirar más desde dentro que desde fuera. Hay momentos en que para lograr un valor mayor tengo que renunciar a uno inferior. Si quiero servir a los demás, tengo que renunciar en parte a servirme primero a mí mismo.

Si ejerzo una posición de mando, al hacerme obedecer pongo en práctica un valor: que quien obedece, lo hace realmente cumpliendo lo que yo le ordeno. Pero si, acudiendo a un valor más alto como es la autorresponsabilidad, logro que esa persona actúe no por seguir la orden, sino porque se siente con la capacidad y la autonomía para hacerlo, estoy logrando que se viva un valor superior, dejando atrás el inferior, cambiándolo por algo mucho más positivo.

Si se trata de valores que están en planos muy diferentes, se pueden jerarquizar simultáneamente. Si llamo a un empleado para felicitarlo por las metas alcanzadas y le manifiesto con efusividad en el saludo lo bien que me hacen sentir sus acciones, y le dirijo unas palabras de estímulo, estoy conjugando al tiempo la acogida, la cordialidad, con el reconocimiento por lo que el otro hizo, siendo más alto en jerarquía lo segundo, pero lo primero un detalle que da más vida, más afectividad y entusiasmo que el reconocimiento mismo.

Si no tenemos muy presente esta necesidad de jerarquizar nuestros valores, podemos caer en manipulaciones y simplificaciones respecto a la conducta. Sobre todo, podríamos pensar que se trata de acciones espectaculares, de gran alcance, que dan congruencia a nuestro día a día.

Es la proliferación de detalles minúsculos asumidos con amor y entereza lo que da relieve a las acciones valiosas y las pone en orden de importancia. Por ejemplo, si hago rutinariamente la lectura y firma de una carta de felicitación de cumpleaños, en lugar de escribir

unas líneas personalizadas, es preferible hacer en ese momento una llamada al interesado o recordarle su aporte a la organización.

Punto de partida, no de llegada

Defender los valores no es una postura “defensiva” únicamente, como ya se insinuó. Es también “ofensiva”, de atacar.

Pasar de la toma de conciencia sobre su importancia, a la implantación efectiva de los valores. Así como en la vida personal no basta pensarlos y desearlos o proponerlos como un deber ser, sino que hay que convertirlos en algo estimable en la realidad cotidiana.

Los valores forman hoy, sin duda, parte de la calidad de vida de las personas, pero implican mucho más por cuanto que tienen una trascendencia social mayor.

Si en la calidad de vida no se incluyen los valores, nos quedaríamos en una visión ecologista de la persona. La calidad de vida es calidad ética porque incorpora valores y por eso mismo es inseparable de la visión personal o corporativa, que es uno de los ámbitos en los que debe crecer esa calidad.

Cuando hablamos de practicar los valores no nos referimos exclusivamente a un proceso psicológico en el que podemos considerar las consecuencias de determinadas formas del obrar humano (justo, leal, ordenado...). Para que haya proceso tiene que existir la aspiración a un ideal, el valor como algo deseable en sí, el bien que lo fundamenta, y las virtudes que representan el ejercicio permanente que da paso a la realización de acciones valiosas.

El valor siempre perfecciona a la persona, y por eso es estimado por ella y por los demás. No podemos aislar y separar los fenómenos éticos. Así como no podemos hablar de la ley de la gravedad y dejar de considerar los objetos que caen por la fuerza de la inercia, o la ley de la aceleración de los cuerpos.

Los valores no son sentimientos sobre la bondad de las cosas: son algo real que se da en el ser humano, aunque no se trata de cosas pero tampoco de algo puramente subjetivo, como lo explicaremos más adelante. Puede haber en mí un gran sentimiento de solidaridad hacia las personas que han sufrido una tragedia y han perdido todos sus bienes, pero eso es distinto de la virtud de la solidaridad como un hábito arraigado en mí de responder por el otro con generosidad.

Como afirma Pérez-López: “*El ser humano descubre racional-*

mente ‘algo’ que es valioso y, al decidir libremente su actuación de acuerdo con ese descubrimiento, llega a sentir el valor de ese ‘algo’. Los sentimientos humanos son el fruto de un largo y laborioso proceso ascético (de esfuerzo y de lucha personal), proceso que desarrolla las virtudes morales, el instrumento que necesita la libertad para que la acción personal sea coherente con los valores descubiertos por la razón”.

Los valores y las virtudes ayudan al uso correcto de la razón, orientando siempre las acciones personales.

Pero este uso no excluye su descubrimiento afectivo, el unir la captación que supone el ser de una persona, al hecho de amarla. La dificultad no estriba en que se reconozca que damos en justicia un trato digno a la persona como tal, o que es posible complementar su ser con una entrega de nuestra parte. Antes bien, hace falta un esfuerzo constante y renovado para que la gente obre correctamente, viva valores, desarrolle virtudes.

No se pueden vivir por decreto

Los valores, como la actitud ética, no se pueden vivir por decreto.

Hace falta sembrar abundantemente. Tanto en el aprendizaje que se da dentro de cada ámbito (familia, educación, empresa, sociedad) como en el desarrollo de capacidades y de virtudes. Siempre conectando estrechamente el mundo intelectual y el emocional: “*Porque es muy probable que las cosas que se produzcan tengan mejor calidad cuando se producen para el consumo propio o de las personas a quienes uno ama, que cuando se producen con el único propósito de venderlas para obtener una ganancia*”. (Tomás de Aquino). Si pensamos en los hijos, en los colegas, en los estudiantes o en los clientes como centro de la atención, los actos de servicio a ellos, y los valores implicados en el servicio, se enlazan con los que viven las personas.

Lo que necesitamos son valores éticos efectivos que no dejan neutrales las acciones y que requieren una disposición creativa por parte nuestra. Por eso valorar es abrirse a la participación en la génesis de los valores de otros. Se trata de una participación dinámica, que propiamente nos impide ser “dueños” de los valores, sino muestras vitales expansivas de los mismos. Dependen de nosotros constantemente y trascienden cada uno de nuestros actos.

El valor es, pues, fruto concreto de un terreno fértil. No es la proyección de un sueño, sino algo real y relacionado con mi esfuerzo, es decir, es a la vez como un don y un resultado del empeño de cada individuo. El deseo que implica el valor no es lo esencial en él. Lo valioso que la persona quiere lograr va unido, inevitablemente, a cosas no valiosas. No todo lo codiciable es valioso y eso es propio de la condición humana.

Los valores nunca se ofrecen de modo inerte y estático a las personas.

Vale la pena sentirlos como un compromiso dinámico de la experiencia y un contacto con la realidad, tratando de crear modos elevados de cultura que permiten obrar con un criterio más lúcido.

Cuando los valores están incorporados a la vida, no hay que forzarlos porque brotan espontánea e inconscientemente, y es eso lo que se pretende para impulsar desde ahí procesos colectivos.

Lo que la anécdota de Miguel Ángel nos indicaba, ahora adquiere un nuevo sentido: “*La obra de arte está ahí*”, por más informe que nos parezca la masa de donde ha de salir, ya sea que nos estemos refiriendo a nuestra propia persona y estemos convencidos de nuestro escaso talento porque la experiencia o los años nos dicen que no hay de dónde dar más. O bien, porque pensemos en la organización y no veamos los recursos adecuados para sacar a punta de martillo y cincel (de aprendizaje y de esfuerzo constante) un cambio de actitudes que lleve a trabajar por valores.

En cualquier caso, la realidad nos dice que el talento humano siempre está disponible, que no se trata de una habilidad técnica para lograr la vivencia de los valores en el plano personal o colectivo, sino de un empeño individual serio y congruente para emprender el desarrollo y fortalecimiento de unos hábitos de conducta encaminados a esos bienes —distintas modalidades de los valores—, de los que más urgencia tenemos y que no podrán adquirirse sin el apoyo de los valores ya existentes en cada persona.

Lo importante es contar con la sinergia (capacidad de integración) del valor en sí, con la estimación que por parte de los demás, implícita o explícitamente, existe hacia el valor vivido, a pesar de los defectos que los acompañan o los respectivos antivalores.

Lo que apalanca es lo positivo, no lo negativo. Y la conciencia de que es un proceso de valor agregado, de cadena de acontecimientos que producen un contagio sucesivo y simultáneo, que llega a cambiar el clima de vida o de trabajo en forma sensible, optimista y realista a la vez, construyendo sobre un fundamento seguro, porque se trata de lo que permanece en las personas, aunque se presenten variaciones.

Claves del capítulo

- *La calidad personal hoy en día se mide por los valores.*
- *No hay que inventar los valores, porque todos tenemos valores.*
- *Los valores son para vivirlos, para actuarlos, para funcionar con ellos por la vida.*
- *Hay que hacer que los valores crezcan en nosotros, se desarrollen.*
- *Los valores son siempre una meta y un ideal.*
- *Los valores se siembran en la mente y en el corazón.*
- *Por eso la jerarquía de valores es personal.*
- *Las personas que encarnan valores son punto de referencia para los demás.*
- *Los padres, profesores y directivos pueden ser un modelo a seguir en los valores.*
- *Los valores forman hoy, sin duda, parte de la calidad de vida de las personas, pero implican mucho más porque tienen una trascendencia social mayor.*

Capítulo 3

Principios, valores y virtudes

Vamos a tratar en este capítulo sobre tres conceptos —dos de ellos nuevos hasta ahora— que consideramos importantes para las personas y para las organizaciones, y que constituyen el núcleo básico indispensable para entender todos los desarrollos posteriores que se hacen en este libro: los principios, los valores y las virtudes. Nos hemos referido ya a los valores, pero sólo los tres nos darán una idea completa del dinamismo de la persona ante el bien, pues los tres tienen un papel decisivo en el desarrollo integral individual y de las organizaciones.

Hablar de “principios” es tocar uno de los temas más sensibles al común de los seres humanos, asunto que posee gran interés filosófico y ético.

No sobra decir que en torno a este tema las teorías y discusiones son interminables. Lo que aquí exponemos no pretende presentarse como la solución a todas ellas. Se trata de dar, lo más claramente posible, una explicación comprensible y asequible a un público amplio, sin intentar agotar el tema en su perspectiva filosófica. Se trata de un punto de vista madurado a lo largo de años de trajinar con este tema en diferentes escenarios, experiencia que enriquece mucho, expresado ahora con la conciencia de encontrar cada vez nuevas luces para su comprensión, seguros de que hay otros enfoques distintos igualmente respetables.

Cuando decimos de alguien, como alabanza, que “es una persona de principios”, estamos resaltando que posee un carácter bien definido y unas convicciones muy firmes. Como fruto de ello, procura inculcar esas convicciones en su familia y busca que sus hijos sean personas de carácter, con una sólida formación ética.

Algo semejante ocurriría en una organización cuando se dice que

se rige por principios o que sus fundadores le inculcaron principios que aún están vigentes en ella. Son formas de expresar que los principios se toman como punto de referencia fundamentales en la vida de las personas u organizaciones, en la que actúan como fuente inspiradora de la conducta.

Distinguir para entender

“Principio” viene del latín *principium* y del griego *arjé*. En su significación más elemental expresa “*aquello de lo cual algo proviene de una determinada manera*”, como el punto es principio de la línea o la causa es principio del efecto. Lo cual no implica que todo principio sea necesariamente causa de algo, sino que la causa es un tipo de principio en el orden del ser, lo que se denomina causa *ontológica*.

De ahí que se hable de principios *ontológicos* (del ser) y *lógicos* (relativos al conocimiento). Por ejemplo, “lo que conocemos por los sentidos es principio del conocimiento intelectual” es un principio lógico. O aquellos juicios básicos que son una premisa necesaria para toda demostración científica. A todos ellos se les denomina “primeros principios intelectuales”, y se les considera inmediatos y evidentes, que expresan lo real en forma inequívoca y son implícitos a todo razonamiento.

Entre estos principios intelectuales podemos mencionar los siguientes: *principio de identidad* (“*un ser es lo que es*”), *de contradicción* (“*nada puede ser y no ser al mismo tiempo*”), *de tercero excluido* (“*no cabe un tercero entre ser y no ser*”), *de razón suficiente* (“*todo ente tiene su razón de ser*”), *de causalidad* (“*no hay efecto sin causa*”), *de finalidad* (“*todo ser tiene un fin*”), y el *primer principio de la razón práctica*: “*La persona tiende a hacer el bien y evitar el mal*”. A este último se le denomina *sindéresis*, palabra de origen griego que significa “chispa de la conciencia”: hábito innato de los primeros principios morales.

También se habla de *principios científicos o epistemológicos*, que no poseen un carácter tan radical como los antes citados, porque se basan en ellos pero, a su vez, actúan como principios respecto a otros razonamientos o demostraciones dentro de las diversas ciencias. Por ejemplo: “el hombre es un ser racional”, “la ley de la gravedad” o “el todo es mayor que las partes”.

Cuando hablamos aquí de principios nos referimos, ante todo, a los principios éticos. Así como en la naturaleza hay leyes universales, el comportamiento humano en sociedad se rige también por algunos principios fundamentales de los que podemos decir que son “leyes universales, inmutables, válidas para todos, que inspiran la buena conducta personal y social”.

Hay que destacar en los principios éticos su:

- ◆ Objetividad
- ◆ Universalidad
- ◆ Inmutabilidad (no cambian)
- ◆ Independencia del sujeto
- ◆ Reconocimiento (no se inventan)

Enunciemos un principio que nos permita ver con claridad estas características: “la dignidad de la vida humana”. Es universal, pues vale para todos en todos los tiempos; es inmutable, porque no cambia; es independiente de lo que yo piense o sienta sobre ella, no me la invento yo, ni un grupo ni el Estado. Esta fuera de mí y no puedo someterla a discusión: debo reconocerla y respetarla. De lo contrario la quebranto y, al hacerlo, me quebranto a mí mismo. Es decir, siempre que alguien actúa desconociendo lo que ordena el principio, va en contra de sí mismo.

Si una persona, comunidad o grupo social deciden desconocer lo que ordena el principio, éste no cambia, porque no depende de la interpretación que le den ellos. Si la sociedad decide alejarse del principio, sufre un proceso de transformación que la lleva a su deterioro y destrucción.

Los principios son la roca

En el sentir popular y en el lenguaje común se reflejan las características que hemos atribuido a los principios: objetividad, universalidad, inmutabilidad, independencia y reconocimiento. “Cambiar de principios” se entiende como dejar de ser coherente. Por otra parte, existe la convicción mayoritariamente arraigada de que los principios no se *negocian* porque son las pautas fundamentales del comportamiento —al igual que una roca como fundamento de una edificación— por las que yo me rijo, que me vienen dadas, en último término, por mi condición de persona. Además, los principios no son resultado de una moda pasajera. Los principios están desde siempre

en la preocupación de la humanidad por encontrar las raíces de la conducta; se han formulado y vivido de muchas maneras, a la vez que reflejado en las leyes y costumbres de los pueblos.

Si hay principios absolutos, quiere decir que no todo es relativo, ni todo da lo mismo (decir la verdad o mentir, respetar la vida o atentar contra ella, cumplir los compromisos o faltar a ellos, etc.), porque hay leyes naturales que son punto de referencia obligada, y significa que hay que aceptarlas porque si no, el mundo sería un auténtico caos.

Es posible aceptar la relatividad frente a un valor, pero no frente a un principio, puesto que los valores son subjetivos y, por lo tanto, pueden ser interpretados según la percepción de las personas. Cuando nos referimos a los principios, no hay relatividad, porque los principios no dependen de nuestras interpretaciones ni de nuestras percepciones, justamente porque están fuera de nosotros.

Una cosa es el principio en sí mismo, distinto de mí y como yo lo vivo. Por ejemplo, cuando veo un ladrillo que viene hacia mí desde arriba de mi cabeza, no necesito para reaccionar saber qué es la ley de la gravedad o cómo se formula científicamente. Lo cierto es que si me pongo a pensar en eso, el ladrillo me puede romper la cabeza. Lo que sí sé muy bien es que no puedo en mi actuación ir contra el principio. Lo que puedo hacer es desconocerlo, en cuanto rechazo la manera como se ha formulado, pero no podría actuar como si el ladrillo no me fuera a golpear. Ante el principio en sí, me limito a reconocerlo y a obrar en consecuencia.

En el campo ético nos encontramos con esos principios, sobre los que se fundamenta el desarrollo de la persona, la convivencia y el orden social. Su validez no depende de otras ciencias o de que la gente los acepte por elección mayoritaria.

Los grupos sociales y el estado tienen que reconocerlos, descubrirlos, no crearlos, porque son inherentes a la condición humana, de manera parecida a como la ley de la gravedad es inherente a los cuerpos.

Muchas veces las leyes que rigen la sociedad están en contra de lo que indican los principios. Por ejemplo en algunos países la ley dice que “El que contamina paga”, lo cual está en contra del principio que nos indica que debemos respetar la naturaleza. Aunque el hombre actúe de conformidad con esa ley, de todas maneras está

yendo en contra de los principios, es decir, se está haciendo daño a largo plazo. Lo mismo sucede cuando se expresa en contra del comportamiento de una persona o de un grupo, afirmando que lo que hacen es legal, aunque no sea ético.

Es normal que a la hora de concretar estos principios y de expresarlos haya diversidad de posturas. Pero, a pesar de todo, hay ciertos aspectos inamovibles, que perduran aún dentro de las diferencias de interpretación. Por ejemplo, el derecho a la libertad no se pone en tela de juicio como un principio indispensable en la vida humana, porque supondría un derrumbe de todo el orden ético y jurídico.

En la ética como ciencia práctica de la conducta humana hay principios universales reconocidos como absolutos. Son normas prácticas propias del obrar moral del hombre, independientemente de su cultura, raza, ideología o religión.

No se trata de hacer una enumeración detallada o una lista de esos principios. No hay lista única, afortunadamente. Pero sí hay coincidencia de siglos en señalar principios éticos mantenidos a lo largo de la historia en muchas culturas. Citemos algunos, usando como referencia la mención que hace de ellos Carlos Llano en su libro “Dilemas éticos en la empresa”, aunque introduciéndole variaciones:

- ◆ La persona tiende por naturaleza a hacer el bien y evitar el mal.
- ◆ El ser humano está dotado de una dignidad esencial.
- ◆ La vida humana debe ser respetada como un bien inalienable.
- ◆ Hay que decir la verdad y evitar la mentira.
- ◆ El fin no justifica los medios.
- ◆ La persona tiene derecho a su pleno desarrollo.
- ◆ La libertad es esencial para el desarrollo de la persona.
- ◆ El bien común es superior al bien particular en el mismo orden de cosas.
- ◆ La persona tiene derecho a participar en los destinos de la sociedad.
- ◆ La familia es un ámbito indispensable para el crecimiento de la persona.

- ◆ El ser humano es capaz de comprometerse y cumplir lo prometido.
- ◆ El trabajo es ley de vida y derecho básico para la subsistencia personal.
- ◆ La naturaleza es un ámbito esencial para la vida y como tal debe ser respetada.
- ◆ La persona tiene derecho a vivir en paz.

Los Diez Mandamientos contienen principios naturales de orden ético. También pueden considerarse en esa misma línea los derechos humanos definidos y aceptados en conocidas declaraciones universales (derecho a la vida, al buen nombre, a la libertad, al trabajo, a la movilización personal, a un juicio justo, etc.).

De lo general a lo particular

Los principios no se pueden confundir con los valores. Los principios son generales y los valores son particulares. Por ejemplo, del principio de la dignidad humana pueden deducirse valores como el respeto a sus ideas y opiniones, la tolerancia en la relación entre personas, y otros.

Cuando necesito comprobar si la interpretación o aplicación de un valor (que a diferencia del principio, es subjetivo porque requiere una adhesión espiritual y libre por parte de la persona) es correcta, invoco el principio del cual este se desprende, para verificar si el valor es congruente o está en armonía con él.

Un ejemplo: “Los pactos deben ser cumplidos”. Una persona leal es la que cumple aquello a lo que se compromete y con quienes se compromete. La lealtad es un valor y como tal es subjetivo, pero no puede serlo hasta el punto de alejarse del principio del cual se desprende. Sería el caso de alguien que sostuviera que puede ser leal sin cumplir los compromisos o cumpliéndolos de manera mediocre, en cuyo caso estaría yendo contra el principio que inspira el valor de lealtad.

El principio no depende del sujeto y es externo a él. El valor —sobre todo el valor ético— es interno al sujeto. El valor ético recibe una fundamentación del principio que le da consistencia.

E incluso se puede afirmar lo mismo de valores que no representan un compromiso espiritual tan fuerte como los éticos. En estos valores (los naturales, económicos, sociales, culturales, estéticos), la

noción misma de valor posee, por decirlo así, una *intensidad* diferente a la de los valores éticos. Podemos decir que estos son *trascendentales* porque están inspirados en principios que van más allá de la persona concreta y afectan a todos.

También es importante tener clara la relación que existe entre los valores y las virtudes, que encarnan los valores o el ejercicio de capacidades personales de hacer el bien a través de hábitos estables dirigidos a formas específicas de dicho bien. La virtud siempre es personal, lo que no ocurre con el valor, que puede permanecer en un plano impersonal, no incorporado a la vida o incorporado sólo a través de acciones aisladas, no concatenadas como hábitos. Pero de este análisis nos ocuparemos detalladamente más adelante.

La moda de los paradigmas

Hemos dicho que se habla de los principios como leyes supremas o reglas superiores dado su carácter universal, inmutable y de validez general. Equivale a decir que actúan como *normas* necesarias en la vida de la persona y en la organización social. Pero la ética, que se inspira en esos principios fundamentales, no se reduce únicamente a esas normas porque eso sería aceptar que la vida es algo general y uniforme, cuando en realidad es muy distinta y variada de una persona a otra.

Los principios tampoco pueden entenderse como normas que únicamente prohíben, que se reducen a mandar lo que no debe hacerse, pues lo que los principios nos dicen realmente es lo que conviene hacer. Tampoco bastaría con su cumplimiento externo; es necesario comprometerse con una adhesión interior personal al respetarlos y vivirlos.

Debemos recordar que es la persona misma la que descubre dentro de sí una orientación esencial, una ordenación racional hacia el bien, hacia el fin propio del hombre, hacia los principios éticos fundamentales, que inspiran su conducta, marcada por la voluntariedad y la libertad.

Esto no quiere decir que sea suficiente para que la persona reconozca y acepte estos principios. La persona no puede conseguir el bien tan sólo al adherir intelectualmente unos principios generales. Estos han de traducirse en valores y a su vez en virtudes personales. La ética es más ética del valor específico que del principio general, más ética del valor y de la virtud que de la norma (*“la virtud hace*

amable la norma”), más ética de la libertad que de la imposición, más ética del amor que del raciocinio.

También se habla de los principios como *paradigmas*. La palabra *paradigma* se usa con mucha frecuencia en la actualidad, sin hacer muchas distinciones. Etimológicamente, *paradigma* quiere decir “ejemplo”, “modelo”, “forma ejemplar o arquetípica”. En la ciencia, *paradigma* se entiende como un marco global de comprensión y de prácticas que dan sentido a los principios o leyes, de modo que si no se tiene en cuenta uno de ellos, no se entienden los demás. Por ejemplo, sin el espacio homogéneo e infinito no se entienden las leyes de Newton y sin el método experimental no se puede comprobar la validez de estas leyes.

En el campo de la empresa, *paradigma* se toma como un marco global de comprensión, pero suele entenderse más como una conducta típica o un conjunto de conductas o actitudes que expresan un estereotipo, una manera de ser u obrar. Aquí las prácticas reciben más atención que las ideas. Por ejemplo cuando se dice que “*La organización moderna debe ser una organización inteligente*”. O el correspondiente paradigma negativo o antiparadigma: “*La creatividad es sólo para personas geniales*”. De esta manera se habla de “cambio de paradigmas” para indicar ese cambio de marco global de referencia o de estilo de dirección. Los paradigmas, en este sentido, no son lo mismo que los principios. Es mejor decir que los paradigmas cambian para acercarse más a lo que dictan los principios cuando lo hacen positivamente o para alejarse de ellos cuando lo hacen de manera negativa. Una definición de paradigma podría ser:

Los paradigmas son una constelación de conceptos, valores, percepciones y prácticas compartidas por una sociedad, que representan una visión particular de la realidad y que son la base de la organización de la comunidad misma.

Los principios pueden ser tomados como un paradigma o arquetipo, siempre que los entendamos como una norma de orientación de la conducta. No podemos reducir los principios ni a paradigmas, ni a normas, porque el principio inspira conductas que van más allá del paradigma o de la norma, sobre todo cuando están unidos a los valores y las virtudes. Es allí cuando decimos, por ejemplo, que una persona de carácter se guía por principios. En seguida entendemos que integra esos principios a la conducta personal. Con otras palabras, vemos los principios en relación con los valores y las virtudes de la persona. Una persona de “principios” es igualmente una perso-

na de “carácter”, es decir, que además de profesar unos principios, vive valores y posee virtudes comprobables.

Las creencias

En el ámbito organizativo se habla con frecuencia de principios y creencias. Tratemos de aclarar también la relación entre ellos. Podemos entender las creencias como supuestos básicos, costumbres arraigadas a lo largo de la experiencia que llevan a hacer las cosas de una determinada manera, con el convencimiento de que es la mejor.

Crear por ejemplo, como pasa con algunas personas, que llegar a una cita retrasado es señal de importancia (creencia errónea), o estimar que el pensamiento de los fundadores de una empresa o de una institución educativa indica que se va en la dirección correcta (creencia correcta). Y, para referirnos a creencias más frecuentemente citadas, cuando se habla de que en la empresa todo debe hacerse en función del cliente. Hay creencias que son válidas porque han demostrado su eficiencia en el tiempo: por ejemplo “el servicio garantiza su compra”. Es decir, si se vende servicio, la gente compra con mayor tranquilidad. O no válidas: “Si yo sé hacer las cosas bien, y el otro comete errores, es mejor hacer las cosas por uno mismo”. Este último tipo de creencias hay que desaprenderlas.

Las creencias —implícitas o explícitas— se relacionan con los principios y con los valores, pues algunas se conectan con algún principio ético fundamental recogido en normas que deben seguirse en una organización.

También expresan, además de la relación a un principio, un valor o un grupo de valores concatenados a la experiencia concreta. Por lo normal, las creencias no se definen corporativamente y hay que evitar que se confundan con los principios o los valores.

Las creencias, casi siempre implícitas, actúan a la manera de normas de comportamiento colectivo y poseen un perfil más colectivo que los valores, que miran más a la vivencia personal y al reconocimiento social. De todos modos, los principios, como normas fundamentales o reglas aceptadas y practicadas por la organización, y los valores, como metas o bienes ideales, o como realidades concretas, prestan apoyo a las creencias, y viceversa.

Los valores: de la roca al corazón

Como se explicó en el capítulo anterior, valor viene del latín *va-*

lére y significa “estar en forma”, “ser fuerte”, “ser capaz de algo”, “ser útil para algo”, “valerse por sí mismo”. Pero, más radicalmente, viene del griego *axios* (“lo que vale”, “lo que tiene un precio”, “lo que todo el mundo considera digno de estimación”, lo que es “eje de la conducta”). De ahí el nombre de axiología o filosofía de los valores.

El valor puede mirarse como un concepto o ideal deseable (civismo, generosidad...), sin referirlo a nada en concreto. Y en ese sentido decimos que es “objetivo” (colocado delante del conocimiento, distinto esto último de objetivo en cuanto objeto o cosa). Pero también podemos verlo como algo “subjetivo” en el sentido de que pertenece a lo íntimo de una persona (“descubierto libre y conscientemente”) algo que da lugar a la estimación por parte de los demás, y no algo que tan sólo se queda en el concepto, en el ideal o en el deseo, sino que invita a ser imitado.

Un aspecto del valor es el *valor abstracto*, extraído de su realidad individual. Es la esencia del valor. De un hombre justo extraemos la justicia, de uno leal la lealtad. Pero la otra cara del valor es la *real* individual y *subjetiva* porque indica precisamente lo justo, lo leal en cuanto a que es vivido por un sujeto. Los actos humanos tienen que ver con esa realidad concreta, y con lo abstracto sólo tienen una relación *lógica*, de conocimiento.

“El valor es un bien descubierto y elegido libre y conscientemente, es decir, presente a la actividad espiritual del hombre, que busca ser realizado por él (y reconocido por los demás).”
—Derisi.

Hemos completado la definición de Derisi diciendo que el valor es *reconocido por los demás*, o sea, hay nexo de tipo social inherente a la persona para reforzar ese aspecto del valor.

Ésta es una de las muchas definiciones que se han dado sobre el valor. A mi modo de ver, expresa bastante bien la condición que tiene el valor de bien “deseable”, “estimable”, su carácter *subjetivo*, y su carácter *objetivo* (como concepto o ideal externo al sujeto aunque conocido por él), o *práctico* o de algo realizable, que no quiere decir que el valor sea un objeto o una cosa.

El valor es un bien estimado por el sujeto, pero no sólo por él, sino por los demás. Los valores se toman de la vida y de la experiencia colectiva. Las normas pueden estar ahí, sin perder su carácter de

principio o imperativo, aunque no sean reconocidas. No tendría sentido llamar valor a un bien que no sea reconocido y estimado como tal, que no diera lugar a una valoración. Tener valores, descubrir valores, es hablar de algo vital, que mueve a vivir, no de algo abstracto, alejado de la vida, por interesante que sea.

Por otra parte, valores —podemos expresarlo así— hay para todos los gustos y de todos los tipos: físicos, naturales, materiales, económicos, intelectuales, afectivos, estéticos, humanos, espirituales, sociales, culturales, morales o éticos, religiosos, etc. No se trata de hacer una clasificación, sino de decir que unos valores, desde un punto de vista estimativo o de apreciación son más “subjetivos” (los estéticos por ejemplo) y otros son más “objetivos” por estar relacionados con una realidad material externa a mí o con un principio universal también externo a mí. Sin embargo, todo valor, por el carácter consciente y libre del descubrimiento y por la estimación, es más subjetivo (“bien elegido libre y conscientemente, es decir, presente a la actividad espiritual del hombre”).

No se puede hablar de los valores como de algo separado o ajeno a los principios, porque son ellos, sobre todo en el terreno ético, los que confieren en último término consistencia a los valores.

Tratemos de explicar mejor lo anterior, afirmando que existen unos valores que se refieren a cosas tangibles, que adquieren valor justamente por la capacidad que tienen de satisfacer una necesidad material para el hombre. El alimento por ejemplo tiene valor en la medida que satisface la necesidad del hambre, un vehículo tiene valor en la medida en que satisface la necesidad de trasladarse de un lugar a otro.

Existen otros valores que se refieren a la forma como nosotros nos comportamos frente a las exigencias que establecen los principios y que se relacionan no con necesidades tangibles e inmediatas, sino con conceptos más abstractos, como garantizar la permanencia del hombre en el planeta o el vivir en armonía con los demás y con el mundo: son los valores éticos.

Cuando consideramos de gran valor una pintura, una escultura o una pieza musical, estamos hablando de un valor también estético que se refiere a la forma como estos objetos pueden agrandar a la persona que los admira. De alguna forma les conferimos valor a unas cosas.

Analicemos, por ejemplo, la decisión de la compra de un automóvil, pues en él podemos identificar los tres tipos de valores. El automóvil tiene un valor por la capacidad de satisfacer la necesidad de transportarnos al lugar donde necesitamos ir. Este es, en cierto modo, un valor objetivo, no tanto por el automóvil en sí, como porque vale para todos los que lo utilicen. Otro valor es porque a mí me parece bonito, porque es agradable a mi vista; pero lo que a mí puede parecer bonito, a otra persona puede parecerle feo; aquí el valor es subjetivo. Pero una tercera forma de valorarlo es porque en el diseño y la selección de los materiales para la fabricación alguien pensó en el valor seguridad, relacionado con el principio “cuidar la vida de las personas”, o en el valor sustentabilidad para respetar la naturaleza, o en el valor responsabilidad, para cumplir con las exigencias legales sobre la manufactura de vehículos que contribuyan a la calidad de vida de los usuarios. Estos últimos valores son ya de orden ético y se ligan con principios universales (“respeto a la naturaleza”, “respeto a la vida”, “dignidad humana”).

Afinando la lente

Los valores, podría decirse también, son “cualidades” cuya realidad está entre el objeto y el sujeto. O, si se quiere, son relaciones o *estructuras relativas*. El valor es objeto de valoración y ésta depende de la persona. Pero para que algo sea valioso tiene que tener en sí el principio de la valoración. Por ejemplo, una buena pintura no depende de mi sola apreciación, porque para mí cualquier cosa podría ser arte; pero tampoco está en la sola técnica, en los colores, en la tela o en la madera que le sirve de base. “*Es una cualidad estructural relativa al sujeto y al objeto*” (Frondizi).

Si me fijo en la lealtad, la responsabilidad o la laboriosidad (valores éticos), veo que son algo bueno que la persona busca realizar libre y conscientemente. No se trata de cosas ni de cualidades objetivas, pero tampoco del solo concepto de lealtad, responsabilidad o laboriosidad: es eso, pero realizado en la práctica, incorporado a la acción personal. Si hablamos de valores, en la parte superior de su amplia escala (la de los valores éticos), la dependencia de algo objetivo y externo en ellos no es de orden físico o material, sino más bien de orden metafísico, es decir, dependencia de principios o leyes universales que están fuera del sujeto, a las que nos hemos referido antes al hablar de los principios.

Podría decirse que en la escala de valores hay diferente proporción entre lo objetivo y lo subjetivo, según se trate de un

valor o de otro. Pero la valoración es inseparable del valor: hay un objeto valioso o una acción concreta, real e inseparable del sujeto que valora.

Como afirma Frondizi, hay que tener presente en el valor la complejidad del sujeto (variaciones psicológicas) y del objeto (variaciones de temperatura, de densidad y también sociales). Por ejemplo, si una cerveza me resulta agradable no es sólo debido a mi paladar (valor gustativo) y de forma independiente a sus características químicas, sino según el estado en que me encuentro, con quien estoy, etc. En los valores éticos (respeto, lealtad, responsabilidad) la complejidad es todavía mayor (cultural, jurídica, económica, religiosa, etc.) pero no puede reducirse a ella: forma parte de la valoración, pero no es todo en ella. A medida que se asciende en el plano de los valores, se hace mayor la exigencia del elemento objetivo: el respeto no lo puedo reducir a lo que yo crea que es el respeto, o a lo que ciertas personas o ciertas culturas tomen como respeto. Y mucho menos a lo que mi estado de ánimo o salud me dicten. Debo referirme, inevitablemente, al principio que sustenta el valor, en este caso, la dignidad humana.

Los valores de la escala más alta en una persona (los valores éticos) son subjetivos en cuanto su vivencia depende de la libertad y de la conciencia, pero no son fruto de una invención, creación o hallazgo que dependan sólo de esa persona: enlazan con principios fundamentales externos a ella y a cada ser humano, por lo que en ese sentido dependen y están regidos por algo objetivo.

Siempre bienes concretos

Los valores se refieren siempre a bienes concretos de los cuales el depositario es un sujeto también concreto. Como ya se dijo antes, siguiendo a Frondizi, podemos entender los valores como *cualidades estructurales*, cuyas partes se necesitan una a la otra: una persona honesta no equivale a dos personas medio-honestas.

Si se desequilibra uno de los miembros, el otro deja de existir: una reina de belleza que aumenta 80 kilos pierde su estructura bella, dentro de ciertas reglas estéticas aceptadas de antemano. De todos modos, alguien podría decir que esa mujer sigue siendo bella, y no podríamos esgrimir argumentos “objetivos” para que dejara de pensar así. Estamos en el terreno de un tipo de valores distintos de lo que llamamos valores éticos o morales. En éstos la referencia a algo ob-

jetivo (el principio) se hace necesaria para poder invocar su validez para todos. Sobre el respeto a una persona no se puede disentir como se disiente sobre la belleza. En el terreno ético, una audacia que se atreve demasiado se convierte en temeridad porque pone en peligro el principio de respeto a la vida.

Cuando hablamos de valores, se trata de una unidad concreta, no abstracta ni de un modelo. En el valor responsabilidad yo respondo de acuerdo con aquello a lo que me comprometí y no sólo según lo que yo creo que fue objeto del compromiso, o a mi manera de considerarlo subjetivamente: hay unos datos objetivos, unas funciones, unas tareas, unos procesos, unas gestiones. Y, sobre todo, un principio que no puedo obviar referirme a él, que trasciende los datos, funciones o tareas, por el cual estoy obligado a responder (“cumplir mi palabra”, “hacer bien lo pactado”, etc.).

Los valores se dan dentro de una situación: vinculada a lo empírico y a lo real, pero no reducida a ello (situación: ambiente físico, cultural, social, necesidades y expectativas). No es lo mismo vivir un valor en la miseria y sin educación que con salud y cultura, en estado de guerra que en paz, no es lo mismo trabajar con reconocimiento que sin él. Los cambios afectan la relación del sujeto con el objeto. Posiblemente los valores relacionados con la salud, con lo agradable, con lo estético, en esas circunstancias cambian dramáticamente en intensidad, necesidad, importancia, etc.

El valor es complejo, dinámico y cambiante según la situación y las circunstancias.

Un edificio puede ser muy bueno y bonito, pero no cumplir sus funciones (vivienda, costos, sitio). Un sombrero elegante sobre un vestido de harapos deja de ser elegante, al menos en el sentir común sobre la elegancia. Una persona puntual, pero que no hace lo que le corresponde, posee un valor que le resta fuerza a los otros valores. La calidad del producto es un valor, pero lo es más en la escala de valores la honestidad de quien produce la calidad. Es como determinar si una persona es mejor técnica que otra, o si es mejor persona que otra.

No todo lo que brilla es oro

Vemos un poco más a fondo la distinción entre valores no éticos y valores éticos o morales. Los primeros son aquellos de los que Adela Cortina dice que no se adaptan a la pregunta “Todo el mundo debería de ser X”. Si reemplazamos X por “simpático”, “bello” o

“sano”, nos damos cuenta de que eso no vale para todos, porque no todo el mundo es simpático, bello o sano. Pero si en cambio ponemos en la X “útil”, “justo” o “leal”, la respuesta nos indica un valor que deberían vivir todas las personas. Se trata, por tanto, de valores éticos porque se refieren a la conducta humana.

Los valores morales o éticos, según ella, se caracterizan por:

- ◆ La libertad: “está en nuestras manos realizarlos y apropiárnoslos, con más o menos dificultades”. Ser bello, sano o simpático no está en nuestra manos tan claramente como lo otro, pues depende de que tengamos ciertas cualidades físicas o no (objetivas). Mientras que ser justos, leales o útiles depende de nosotros, de la libertad (subjetivas). Lo cual no ocurre con los animales, que por eso mismo no tienen valores.
- ◆ Aspiran a ser universalizados: no son “simples rasgos del carácter o peculiaridades que unas personas tienen y otras no, sino que piden ser universalizados”. Es lo que nosotros llamamos valor ideal, concepto de valor, lado objetivo del valor no en cuanto cosa, sino en cuanto está vinculado a un principio universal externo a él.
- ◆ “Quien se los apropia crece en humanidad, el que no lo hace disminuye”; es decir, “la persona tiende a integrarlos de una forma plenamente humana”. Característica que vale también para el caso de los valores no morales.

Los valores máspreciados son aquellos que tienen que ver con la conducta, que tienen implicaciones morales, es decir, los valores éticos. Conocerlos, interiorizarlos, incorporarlos vitalmente y comunicarlos, no es fácil. Eso hace más atractiva la aventura de entenderlos y darles la importancia que tienen. Cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos adquieren una dimensión social, aunque su raíz más íntima siga siendo la práctica individual de los mismos.

Así como ocurre con los principios, nos interesa particularmente hablar de los valores éticos o morales, entendiendo por ética o moral la regulación de la conducta en busca de la vida adecuada a los fines humanos (la felicidad humana, la vida buena, la perfección humana posible, etc.). Nos referimos a aquellas cualidades que estructuran el carácter y el modo de vivir de las personas y las comunidades.

Moral viene del latín *mos* (“costumbre”) y ética viene del térmi-

no original griego *ethos*, contrapuesto a *pathos* (pasión o emotividad). Significa acción y, también, conducta orientada al fin, incluso carácter, opuesto a un sentimiento o hábito moral.

El arte de vivir bien

¿Hablamos aquí de valores morales o éticos? La moral suele entenderse de un modo más general que la ética, que es considerada como una reflexión filosófica sobre la conducta humana. También se le da a la moral, a veces, el sentido de moral religiosa y a la ética se le reconoce su condición de ciencia filosófica natural, por oposición a lo sobrenatural propio de la teología. Aquí los tomamos como términos sinónimos. De modo que no hay dilema alguno qué resolver.

El valor ético o moral está relacionado con la felicidad de la persona, que no se logra con cualquier cosa. Tiene que estar en consonancia con la naturaleza racional y espiritual del hombre, con la razón práctica, la que tiene que ver con el obrar, con la conducta dirigida a un buen fin.

La ética es la ciencia de la racionalidad práctica humana. Dicho con otras palabras, la ética es también el arte de vivir bien porque no se queda en los moldes rígidos de la ciencia formalista, sino que tiene la flexibilidad y variabilidad de la vida porque trata de los valores que afectan más a un sujeto, en lo que tiene más de suyo, de sí mismo. Un valor físico o económico —el deleite sensible, el dinero, la riqueza o la prosperidad— no es tan profundo como la lealtad, la responsabilidad o la honestidad. Estos últimos tienen una implicación mayor respecto a la conducta concebida de manera integral. Por eso decimos que son valores trascendentes.

Dicho de otra manera: los valores éticos son más interiores que los materiales o económicos. Y más objetivos que los estéticos. No es lo mismo considerar el valor que representa el agua para el dueño de la tierra que la lealtad de un amigo: lo primero es casi como decir que el agua es buena en sí misma, le sirve a la tierra por esa condición y, como consecuencia, el propietario la considera un valor. Ambos implican un reconocimiento por parte de quien aprecia o estima, pero en el caso de la lealtad de un amigo, la trascendencia en la conducta es mucho más determinante.

La posesión del valor ético, afirma Giuseppe Abbá, como la del material, produce un gozo en la persona, realiza en ella una especie de *deber-hacer* pero también un *deber-ser* como algo ideal. A eso nos referimos cuando hablamos de la cara ideal del valor (el concep-

to del valor), por ejemplo al decir “lealtad” y la cara real del valor, cuando decimos “amigo leal”.

A pesar de que los valores son tan diversos o heterogéneos entre sí (la belleza de un atardecer que nos conmueve y lo valoramos como tal, distinto de como valoramos un acto de generosidad que lleva a sacrificarse por la persona querida), hay una cierta jerarquía en ellos encabezada por los valores éticos o morales. Si podemos decir que ningún valor se encierra en aquello que lo realiza, con mayor razón lo podemos afirmar de los valores morales: trascienden a la persona y la relacionan con los demás, e incluso se conectan con Dios como fuente superior de la moralidad, como Bien Supremo.

Con los pies en la tierra

Algunos miran los valores como algo irreal o desencarnado y frío. No es ésta la perspectiva adecuada para entenderlos. Es verdad que los valores se presentan como ideales (“Bien elegido o descubierto libre y conscientemente”), pero es todavía más exacto que ellos “buscan ser realizados por la persona” y que al ser reales, la estimación a que dan lugar se presta a un reconocimiento al valor vivido por la persona, no al valor ideal o conceptual. Por eso los valores deben ser comprobables en las personas, realizables, practicables, identificables, algo que no se queda en mera abstracción mental o en un ideal teórico.

Pero tampoco quiere decir que si otras personas no los reconocen, los valores dejan de ser valores. Llega un momento en el que la vivencia de los valores en un grupo se hace tan fuerte que se vuelven un compromiso interpersonal implícito entre sus miembros y el quebrantarlos con comportamientos incorrectos genera una sensación de inadecuación. Decía alguien: *“en esta empresa, comportarse mal ya es muy difícil porque uno se siente mal y se da cuenta inmediatamente.; y eso mismo le empieza a pasar a uno por fuera porque ve que su forma de actuar no corresponde a lo que uno quiere ser”*.

Los valores son subjetivos, están en cada individuo. El hecho de que el valor se viva por parte de una comunidad no lo convierte en algo objetivo. Podemos hablar del valor objetivo de un billete de 50 mil pesos, que representan un valor para cualquier persona en Colombia por corresponder a la moneda del país. Pero, ¿qué pasa con una persona que me recibe las maletas en un hotel en Japón, si le doy de propina el mismo billete de 50 mil pesos? Para ella quizá no tenga ningún valor. No deja de representar un valor monetario, pero nada puede hacer con ese billete fuera del ámbito donde puede

adquirir cosas con él. Lo mismo pasaría si voy a dar a una isla solitaria y me encuentro con una persona que nació y creció allí. Si tengo cien dólares para pagarle un vaso de agua, pero no conoce el valor de ese billete o no puede hacer nada con él allí, probablemente eso no signifique nada para ella.

La objetividad de los valores éticos hay que verla en su armonía con los principios. Por ejemplo, el valor de la puntualidad es objetivo cuando la persona o la sociedad acepta y exige que la puntualidad es llegar y hacer las cosas a la hora convenida, porque en ese momento el valor de la puntualidad ya está en total armonía con el principio del respeto por el tiempo de los demás.

Hay realidades en las que descubrimos algo valioso, algo que nos atrae, que es objeto de estimación, pero lo bueno que encontramos ahí no lo hemos colocado nosotros. Como cuando contemplamos los seres de la naturaleza. Pero hay valores que, en cierto modo, dependen más de la estimación que de la realidad externa a la que se refieren. Por ejemplo, el valor que para mí pueda tener un pañuelo perfumado que recuerda un encuentro sentimental. Aparentemente sólo para mí tiene ese valor afectivo característico y propio. Pero ese algo valioso está ligado con realidades patentes: mi ser, otra persona, etc. (allí está la interacción entre el objeto y el sujeto, entre dos personas y el reconocimiento implícito o explícito).

La lealtad, lo agradable, una obra de arte, son todos ellos valores, pero no lo son de la misma manera, no se dice de ellas el término valor con las mismas consecuencias. Tienen algo en común que las hace valiosas, tienen la condición de valor, pero difieren en otros sentidos. Lo cual quiere decir que el valor en general abarca como muchas realidades y no se puede encerrar en una definición exhaustiva y excluyente.

Lo que sí podemos afirmar e insistir —según Tomás Calleja— es que el valor siempre cualifica o determina a un bien que es captado como tal, de manera ideal y concreta, pero no se reduce a ser un sustantivo (lealtad), un adjetivo (generoso) o un símbolo (el fuego).

Eso también quiere decir que los valores son dinámicos, no estáticos o inamovibles. Por ejemplo —menciona Calleja— el cambio, la flexibilidad y la negociación son valores dinámicos que se oponen a la estabilidad, a la rigidez o a la radicalidad. Tienen más vigencia y fuerza los valores personalizados, como el trabajo, la creatividad o el compromiso, que simplemente los singularizados, como ocurre

con el rango de una persona en una empresa, con el éxito o el logro individual. Son algo más consistente que las habilidades que se adquieren en el plano del entrenamiento, porque se apoyan mucho más en el desarrollo de capacidades y en la educación.

Los valores presentan siempre dos lados o caras de la moneda: la cara afirmativa, positiva (la propia de los valores, a secas), y la cara negativa, que podemos llamar antivalor o contravalor, que es el antípoda del valor: generosidad versus egoísmo, amor versus odio, lealtad versus traición. Algunos hablan de valor negativo por contraposición a valor positivo, pero nos parece que eso se presta a confusión.

Todos tenemos valores, todos buscamos realizar valores nuevos y fortalecer los que ya tenemos. Pero también tenemos antivalores que nos arrastran hacia abajo y que debemos combatir con el ejercicio de los valores y con la formación de hábitos estables de buen obrar (virtudes personales).

Por eso los valores, como la vida misma y como el desarrollo personal, son algo dinámico y cambiante. No siempre se poseen los mismos valores. Hay valores que antes no eran reconocidos como tales, por ejemplo, el respeto al medio ambiente, pero su principio básico (la naturaleza como ámbito esencial del hombre) ya existía. Cuando cambiamos de cultura, nos damos perfecta cuenta de los cambios de valores.

Afirmar que los valores cambian no es proclamar un relativismo ético, es decir, que valga lo mismo la conducta valiosa o su contraria, o que ya no existan fundamentos que señalen una orientación al obrar humano, por su misma condición racional y libre. Es afirmar que no tienen por qué entenderse siempre de la misma manera, mientras esas diferencias no afecten directamente a los principios.

La virtud, algo fundamental

La virtud es la encarnación operativa habitual y estable del valor.

Virtud viene de *vis*, que quiere decir “fuerza”, y del griego *areté*, que significa “excelencia”, “mérito”, “perfección”. Las virtudes son *fuerzas o potencias que llevan a la persona a la excelencia, a la perfección moral, a ser capaz establemente (hábito) de hacer algo bueno en el obrar personal*. No se trata ya de ideales deseables o de bienes atractivos que yo puedo hacer realidad a través de acciones

aisladas entre sí o esporádicas (los valores). La virtud, por ser hábito subjetivo, operativo y provechoso, da estabilidad al valor y prolonga su vivencia en el tiempo. Las virtudes son como el corazón de la ética.

En ocasiones valor y virtud se toman como sinónimos, pero también hablar de valores es más amplio que hablar de virtudes. Son distintos, pero se necesitan y se complementan. *Podemos afirmar que toda virtud es un valor, pero no todo valor es virtud.* Por ejemplo, la calidad es un valor, pero no necesariamente una virtud. Podríamos decir lo mismo de aquellos valores naturales que destacan la perfección de un ser, la bondad que percibimos y que acogemos consciente y libremente —en las cosas, en las personas, en sus acciones—, pero que no se interiorizan ni convierten en conducta estable, que es lo propio de la virtud.

Las virtudes son hábitos o disposiciones de obrar bien. La virtud permanece en la persona, es acción inmanente, a diferencia de lo que se hace, de la obra hecha, que no se interioriza.

Cuando hablamos de una persona generosa nos referimos al modo habitual de vivir el valor de la generosidad, a su disposición de dar y darse a los demás, no a la bondad o “valor” de las cosas que da.

El valor está no sólo en la estimación, sino en la vivencia personal, y esto hace más comprensible, real, su conocimiento y la búsqueda humana por realizarlo en la vida, para no dejarlo sobre el papel como un ideal deseable y nada más.

La virtud, más que en la repetición de actos (que se vuelve inconsciente una vez interiorizado el valor), consiste en la intención permanente por alcanzar un bien determinado, valioso para una persona.

Para dar paso al hábito, debemos partir de la elección de actos específicamente buenos. En toda persona hay implícitos, o innatos, ciertos principios del obrar que implican la orientación a hacer el bien o a buscar la verdad. Y, al mismo tiempo, otros principios de conducta que se adquieren a través de la práctica, en los cuales la voluntad interviene de modo más explícito, deliberado, para elegir lo que quiere hacer.

La virtud, por otro lado, permite obrar con mayor facilidad, buscar con más eficacia la excelencia en la vida personal y la operatividad de los valores en el ámbito corporativo o social. La virtud

ayuda a vencer resistencias instintivas, emocionales o ambientales y a romper la indiferencia frente a los valores.

Hacer camino con las propias pisadas

Toda persona se expresa en sus acciones. Ante el valor (lo que es digno de estimación, que suele presentarse como un ideal deseable), normalmente la persona asiente y pasa a la realización de actos concretos, actos valiosos. Yo puedo realizar acciones responsables sin que pueda decirse que soy responsable (que tengo o vivo la virtud de la responsabilidad).

Eso viene después, cuando yo me determino estable e inconscientemente a obrar de esa misma manera en diversas circunstancias, cuando me manifiesto disponible de un modo permanente para realizar el valor y lo vuelvo concreto en la vida práctica. No se trata de una disponibilidad absoluta, sino relativa, porque puede ocurrir que yo falle en la estabilidad e, incluso, que pierda el hábito bueno, y por descuido progresivo caiga en el extremo contrario, en el vicio como antivalor y como hábito operativo malo. La ventaja está en que la misma fuerza que me permitió caer es la que me puede llevar hacia arriba otra vez porque ya traigo su impulso.

Por eso hemos dicho que la virtud es encarnación operativa estable (habitual) del valor. Es como una llamada al bien que termina por vencer a la persona que se anima a ejecutar acciones conforme a ese valor. Pero la llamada no se queda ahí: la intención lleva a desear que permanezca, que se convierta en un modo estable de actuar (virtud). Llega el momento en que decimos de alguien no que hace cosas con responsabilidad, sino que es responsable, es buen amigo, etc. Estamos señalando que posee la virtud, no sólo el valor.

El proceso de transformar un defecto en virtud parte de saber que se está equivocado, luego pasa por un proceso de aceptar que uno empieza a sentirse incómodo con su propio proceder aunque sigue actuando así. En una etapa siguiente la persona se empieza a observar en el momento mismo en que está actuando conforme al defecto, pero por la inercia que éste trae no puede aún cambiar y sigue igual, pero se arrepiente. Luego, se da cuenta justo cuando lo está haciendo y alcanza a parar.

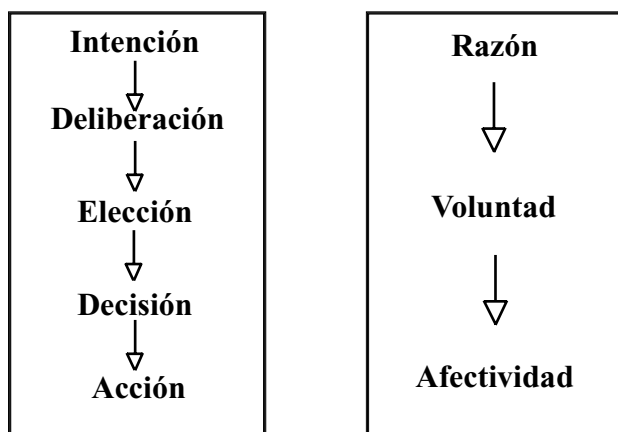
En una siguiente etapa alcanza a observarse antes de actuar pero aun así comete la equivocación. A fuerza de observarse, poco a poco va parando antes, hasta que se vuelve consciente de cuándo va a equivocarse y corrige el camino en ese mismo instante, logrando

convertir esa conducta en algo natural y estable. Sin embargo, una persona también podría cambiar en una forma muy rápida por convicción y con un gran empeño.

La virtud no sólo mantiene una intención y logra la repetición de actos convertida en hábito: busca la perfección, la excelencia representada por el valor, pero que no se vive en él.

En la virtud hay un compromiso real de la persona en realizar un valor como parte del bien integral de su conducta global. Hay acciones diversas correspondientes a valores distintos, que la virtud estructura psicológicamente y la coloca en el centro de la conducta, para lo cual se necesita de la intención permanente.

Según Abbá podemos decir que en la virtud se conjugan dos líneas de fuerza:



La virtud introduce el criterio de uniformidad, de regulación, de continuidad en la variación, en acciones diversas (según lo específico de cada virtud). Y no se reduce a la costumbre, porque en ésta la repetición del comportamiento es independiente de la variación de las circunstancias, lo que no es así en la virtud. Por eso, tener o seguir unas mismas costumbres no significa ser virtuoso.

El valor ofrece a la virtud el ideal de la excelencia, de la perfección, y la virtud añade al valor algo decisivo: el hábito, la incorporación permanente a la conducta, lo cual se aprende y no se reduce a hacer las cosas en forma correcta, sino a hacerlas de modo excelente. En este sentido, las virtudes actúan como

“normas” orientadoras del obrar, como “principios” de una vida provechosa.

En ningún momento el hábito propio de la virtud disminuye la libertad humana, incluso cuando afirmamos que llega un momento en que la virtud se vive de forma inconsciente: el sujeto cuenta aún con su libertad, siempre disponible y que, además, está en la base de su preparación y de su idoneidad para obrar. La virtud es determinación estable, precisamente porque la libertad elige y se compromete sin abandonar la tarea: persiste en ella una y otra vez hasta lograr actuar bien de un modo inconsciente. Y permite ganar tiempo, diría Polo, pues evita las estimaciones erróneas.

Hay virtudes que se refieren más al conocimiento (intelectuales, como la ciencia y la sabiduría), otras pertenecen a la razón práctica como la prudencia, y otras se denominan virtudes morales, que tienen que ver con la elección de lo que aconseja la prudencia para integrarlo a la conducta, como la justicia, la fortaleza y la templanza. Después puede hablarse de virtudes humanas en general, que mantienen una relación con las virtudes antes citadas: excelencia, alegría, responsabilidad, amistad, generosidad, flexibilidad, solidaridad, orden, comprensión, fe, credibilidad, laboriosidad, constancia, creatividad, diligencia, esperanza, optimismo, honestidad, humildad, integridad, naturalidad, sencillez, respeto, serenidad, tolerancia, confianza, simpatía, sociabilidad, valentía, autenticidad, civismo, ejemplaridad, caridad, etc.

El resumen de todas las virtudes es el amor, como síntesis del esfuerzo de la persona por alcanzar de diferentes maneras el bien.

El orden del amor es fundamental en la creación de los hábitos. Sin amor no hay crecimiento en la virtud. Es el amor lo que permite a la persona autorrealizarse en su dimensión más plena.

Dime cómo trabajas y te diré quién eres.

En el trabajo se ponen a prueba esas fuerzas o potencias interiores adquiridas con la práctica constante, que no se cultivan para tener algo que mostrar a los demás, sino como el camino concreto para que exista una conducta recta, congruente con la razón humana y con las aspiraciones de felicidad y bien que hay en todos. Su sentido pleno se alcanza en la comunicación a los demás de lo mejor de sí mismo.

Conviene aclarar que los principios y valores, lo mismo que las virtudes, se reflejan frente a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a obrar de determinada manera. Las actitudes no pueden confundirse con las aptitudes, porque estas últimas se vinculan psicológicamente a una capacidad. La actitud es más global y personal en el sentido integral de la palabra.

El aprendizaje, a su vez, está presente en todo cambio. Las actitudes se aprenden o desaprenden, como también se aprenden o desaprenden los valores y las virtudes. Cambiar conductas es modificar los valores y las creencias que las sustentan.

En las organizaciones se tienen en cuenta principios, creencias, normas o valores que desempeñan un papel importante. Puede decirse que su cultura se perfila según el conjunto de valores que en el plano individual y colectivo constituyen el estilo y la forma de convivencia tanto en la familia como en la escuela, al igual que en la forma de trabajo en la empresa.

Muchas veces se cree que los valores corporativos se dictan y se forman a partir de un momento definido por la empresa, pero se desconoce que ya desde sus inicios una organización conjuga todos los valores y las virtudes de las personas que la integran, mientras se va enriqueciendo con cada persona que llega o que va construyendo virtudes en su vida.

El trabajo en valores debe culminar con el trabajo por adquirir virtudes, que se convierten en la mejor fuente de estabilidad para los valores en un ámbito cualquiera, porque ya no dependen sólo de un impulso momentáneo o de una motivación pasajera: se trata de una tarea que compromete a la persona en su interior, que la lleva a configurar su conducta con unas metas de excelencia y a actuar sin necesidad de que se lo recuerden o de forma plenamente consciente en cada momento de su obrar.

Claves del capítulo

- *Los principios se consideran, normalmente, inmutables a través del tiempo. No son resultado de una moda pasajera.*
- *Como principio, en su sentido ético, entendemos aquí: una ley universal, inmutable y válida siempre para todos, que inspira la conducta personal y social.*
- *En la ética, como ciencia práctica de la conducta humana, también hay principios.*

- *No se puede hacer una separación radical entre los principios, las normas, los bienes, los fines, los valores y las virtudes.*
- *El valor puede mirarse como un ideal deseable (civismo, generosidad...). Pero es, ante todo, un bien realizable y práctico.*
- *El valor es complejo, dinámico y cambiante según la situación y las circunstancias.*
- *“El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona (y que es reconocido por los demás)” (Derisi).*
- *La virtud es la encarnación operativa del valor.*
- *Podemos afirmar que toda virtud es un valor, pero no todo valor se convierte por fuerza en virtud. Por ejemplo, el amor o la calidad son valores, pero no virtudes personales.*
- *La virtud consiste más en la intención permanente de hacer el bien que en la repetición de los mismos actos.*
- *La virtud está marcada por la búsqueda de la excelencia que le propone el valor, al que da permanencia y estabilidad.*
- *La virtud no disminuye la libertad humana: la potencia y fortalece.*
- *El resumen de todas las virtudes es el amor y de todos los antivalores el egoísmo.*
- *El trabajo es la actividad humana fuente por excelencia de la formación de virtudes.*
- *El trabajo en valores adquiere su consistencia real cuando se busca lograr que las personas tengan las respectivas virtudes, es decir, no se contenten con proclamar unos valores como ideales deseables.*

Capítulo 4

Valores para el cambio personal

Las necesidades y las ansias de renovación profunda en los individuos, en la familia, en la educación, en las empresas y en la sociedad en general, son siempre un estímulo para el cambio personal y colectivo, especialmente si está centrado en los valores. Si se logra que los valores estén arraigados en la conducta de los individuos, es más fácil que estén arraigados en la familia, en la empresa y en la sociedad. Lo contrario no parece que sea la dirección lógica de este fenómeno.

El cambio se produce por la transformación de la conducta personal, de la que arranca todo auténtico cambio, para desde ahí influir en todos los ámbitos.

Cuando faltan valores o no están suficientemente fortalecidos en la conducta, las personas y las organizaciones se vuelven mediocres, conformistas, *facilistas*, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender tareas ambiciosas. Si escasean valores como la magnanimidad, la gente se contenta con ir tirando, a lo sumo con “lo bueno” entendido como lograr sobrevivir en medio de las circunstancias. O, aspirando a imitar lo que hacen los demás, cuando no, sometidos al conformismo ante los males presentes y con mucho temor al futuro. En una situación de este estilo, por contraste, se nota la urgencia de los valores, la necesidad de la gente valiosa, que es quien puede ejercer un liderazgo participativo, comprometido, *pro-activo* y optimista.

Hay muchas personas que, al tener una influencia muy alta en otros por razón de su condición, cargo, oficio o relaciones, podrían ejercer un liderazgo mucho más activo, tan necesario para el entorno. A veces no se peca por no tener, sino por no poner a disposición de otros los conocimientos, ejemplos y vivencias que hacen bien.

En una empresa en la que el Gerente, muy interesado por el bien común y por la vivencia de los valores, hablaba con una persona experta en desarrollo humano, ésta le decía: *“me sorprende conocerlo porque no es nada común que en una empresa sea el gerente el más interesado en estos temas de valores para su gente y que esté a la cabeza de este tipo de procesos, pues lo normal es verlos interesados en cifras y resultados; tal parece que el interés por las personas es una ‘ocupación’ sólo del área de Recursos Humanos, la que incluso propone programas para la gente, pero con el único afán de que sea más productiva, sin interesarles el efecto de su empresa en el mundo y en cada una de las personas”*.

En ese sentido, *lo mejor se convierte en enemigo de lo bueno*. Aspirar a lo mejor supone prepararse para ello, no resignarse con lo bueno, exigirse a fondo en la calidad humana, apuntar a metas altas, a la excelencia. Supone el cultivo del afán emprendedor, cuya primera misión es mejorarse a sí mismo en el modo de trabajar, en la optimización del tiempo, en el perfeccionamiento de las herramientas de trabajo y luego, mejorar a los que conviven con nosotros, a los que forman parte de la misma familia o centro educativo, o trabajan en la misma empresa, a los que comparten los mismos ideales en la sociedad, o en los grupos y movimientos que impulsan su vida.

Un potencial desconocido

Si se les pregunta a los dirigentes educativos o a los empresarios qué tipo de profesor, ejecutivo o empleado quisieran tener en los momentos actuales, no dudarían en responder que “gente con valores”. Lo confirman los padres de familia, los clientes, todos los partícipes en el mundo de la educación, de los negocios y de la política y el Estado.

Una organización que posee gente valiosa (que practica valores) puede llegar a poseer una cultura muy sólida, con un respaldo ético como ventaja competitiva.

Pero si la institución educativa o la empresa ya ha definido sus valores y su gente no los vive, de nada le sirve publicarlos en carteleras o difundirlos en su publicidad. Se convierte la situación en algo frustrante, en un engaño a sus clientes. Como cuando se dice que el servicio es la razón de ser de una empresa, pero al cliente se le maltrata, en realidad se le coloca en un segundo plano o se presenta un *desbalance* entre el trato al cliente externo y el interno (los empleados). Coincide que se hace mucho hincapié en la competitividad

hacia el exterior pero es muy poco el mercadeo corporativo interno, el desarrollo del talento humano como trampolín definitivo para el progreso organizativo.

Para competir en el mundo de hoy no basta con profesionales especializados, que manejen muy bien la tecnología y los procesos industriales, administrativos o financieros (sistema técnico). La empresa o institución, si desea lograr los beneficios que pretende (económicos, humanos, intelectuales y sociales), requiere desarrollar al máximo su sistema humano, no sólo su sistema técnico. A veces estos sistemas pugnan entre sí, como ocurre cuando en la política se enfrentan los políticos y los tecnócratas. También dentro de los centros educativos o empresas hay pugnas entre el ala tecnológica o la administrativo-financiera y el ala del desarrollo humano, del capital intelectual o capital humano.

Otra manera de ver esa tensión es destacar los procesos y funciones (sistema formal) respecto a la espontaneidad, la libertad y la creatividad, que constituyen el sistema informal de las organizaciones. Allí hay una gran reserva, un enorme potencial inexplorado y no explotado, que se desencadena en la medida en que se estimula el crecimiento del capital humano, en que cada persona descubre, usando la metáfora de Twain, en sí misma no una sola persona (*la que ella cree que es*), sino *la que los demás creen que es y la que ella realmente es*. E incluso, complementando a Twain, dos más todavía: *la que ella quiere ser y la que ella puede ser*.

El desarrollo de sí mismo, el crecimiento interior, el fortalecimiento de las motivaciones, sobre todo de orden trascendente, el cambio de actitud y la práctica de valores, constituyen un mundo donde los retos de la formación son cada día más grandes y atractivos.

Formación, no mera información

Hablamos de la formación, no de la mera información o del desarrollo de habilidades o destrezas. Más bien, del desarrollo de capacidades a través de hábitos que configuran una nueva forma de conducta, es decir, de estilo de vida, de clima de trabajo, de sentido de las relaciones humanas.

No se trata de apartar la vista de los beneficios, quitarlos del cliente como determinante (o del producto), sino de contar más con el conocimiento que la gente tiene de sí misma y ayudar a incrementarlo,

lo cual constituye un apoyo y una valoración, cuyo reconocimiento sirve de impulso a los procesos de cambio y a la modificación del ambiente de trabajo para que éste sea estimulante y positivo, promovido por una comunicación asertiva, transparente y sincera.

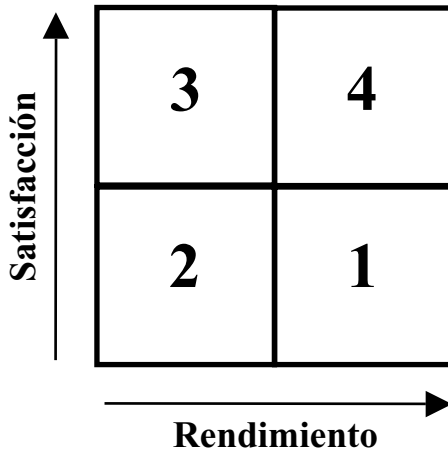
A cualquier directivo que se le pregunte qué tipo de gente requiere hoy, como ya lo insinuamos antes, es probable que responda que gente con valores, capaz de vivirlos y promoverlos dentro de la organización. No piensan que muchas veces la gente ya está ahí. A lo que hay que ponerle más atención es a su crecimiento, a sus oportunidades para despertar el potencial espontáneo, es decir, desplegar y reforzar valores que ya tiene, combatir los posibles antivalores que desdibujan la conducta y adquirir nuevos valores.

Todas las organizaciones requieren, ante todo, gente honesta, leal, creativa y responsable, que fortalezca los valores que tiene y adquiera otros nuevos.

¿Qué son éstos sino valores humanos de primer orden que, vividos por las personas con una buena formación profesional, llevan a las organizaciones a altos niveles de productividad y de excelencia en el servicio? Pero para lograrlo hay que invertir en capacitación y formación, hay que trabajar con intangibles, con una “materia prima” que es “gris” y “blanda” (más *software* que *hardware*) y, en cierta manera, hay que inventar el método, crearlo a partir de la gente misma, en forma participativa y sinérgica.

“Gente con valores” no significa “buenas personas”, sino personas buenas, que quieren ser las mejores en su tarea y hacer de su institución o empresa la mejor, la más competitiva, la de mejor ambiente de trabajo, la de más alta satisfacción por trabajar en ella, procurando ofrecerle el más alto rendimiento. Es el sistema humano de la empresa que impulsa el sistema técnico-formal, utilizando el poder de las motivaciones.

La gente con valores suele tener motivos no sólo extrínsecos o de retribución material o alabanza por la tarea que se realiza, sino también intrínsecos (interiores a la persona que realiza la acción: satisfacción, crecimiento, aprendizaje) y trascendentes (que llevan al servicio, amistad o solidaridad a quien realiza la acción o a otras personas). Cada nivel de motivación incluye al anterior y supone una serie de valores en acción, que tienen un papel importante a la hora de los motivos. Éstos se pueden ver como valores que impulsan a la acción, desde un punto de vista racional, pensado.

Satisfacción y rendimiento

Porque el problema, en el fondo, es de satisfacción y rendimiento: si tomamos una matriz, en cuya vertical se coloca la satisfacción y en la horizontal el rendimiento, podemos colocar en el primer cuadrante (abajo a la derecha) la gente que rinde, pero no está satisfecha. Casi siempre son aves de paso, que van de un lado para otro, tal vez mejorando su sueldo por aquello del buen rendimiento, pero que no se identifican con ninguna organización. Esta gente representa un riesgo grande de inestabilidad y hay que proponerle desafíos y motivación para que obtengan una mayor satisfacción en lo que hacen.

En el segundo cuadrante (abajo a la izquierda) está la que no rinde y no está satisfecha, y es la que no debe estar un minuto más en la organización, al menos que sea conveniente darles una última oportunidad. En el tercer cuadrante (arriba a la izquierda) está la gente satisfecha que no rinde. Es la que llega a decir que pagaría por trabajar en la empresa, que no se dejaría echar por nada (lo cual no quiere decir que todo el que se exprese así pertenece a ese cuadrante). Son los que tienen *nido* en la organización, pero son mediocres en los resultados. En el último cuadrante (arriba a la derecha) está la gente que rinde y que está satisfecha, cuyo único problema es que puede y debe rendir más, pero necesita alto reconocimiento, alta motivación y aprendizaje permanente.

Primero lo humano

Dentro de las áreas básicas de la organización se suelen men-

cionar: administrativa, financiera, producción o servicio, planeación, control, mercadeo y ventas, y recursos humanos. En las primeras, el conocimiento de la situación y la aplicación de los medios junto con las tecnologías hacen que las cosas estén bastante claras y no haya dudas sobre las inversiones, costos y gastos.

En el caso del “recurso humano” (término pobre frente a “capital intelectual” o a “talento humano”), las cosas son a otro precio. Todo ahí parece menos concreto, más volátil, o reducido a unas políticas de personal, de bienestar, de ayudas para estudio, de cartelitos con el “sonría por favor”. Todo esto no es más que un empobrecimiento de lo que debería ser en realidad una política de desarrollo de personas como punto clave dentro del desarrollo organizativo.

Las prioridades son menos claras que frente a lo administrativo, financiero o técnico, porque los resultados son, aparentemente, menos mensurables. Por ejemplo, cuando se habla de indicadores de gestión no se piensa en que existen indicadores de actitudes, fruto de la medición de valores en la organización, que se pueden cuantificar para su diagnóstico cultural. Y resulta que es lo más decisivo, lo que hace posible que funcione todo lo demás. Pero no se le valora así normalmente en las políticas.

Nuevo nombre del capital

El desarrollo del talento o capital humano es prioritario hoy, sobre todo si el centro educativo o la empresa se configuran como una “organización inteligente” (learning organization), en constante afán de renovación, en la que todo el mundo está mejorando los procesos de aprendizaje corporativo y personal, y en la que todos aprenden y todos enseñan.

El capital humano es una de las dimensiones de lo que se denomina Capital Intelectual: “el intangible que permite la creación de valor y hace dinámicamente sostenible la organización” —Edvinson y Malone. O “la suma o integración de todos los conocimientos y experiencias (personales y colectivas) que hacen a la empresa competitiva” —Stewart. Es decir, lo que le da fuerza competitiva y crea el núcleo de experiencia personal y corporativa.

Lo sustantivo en las personas son sus valores, los incorporados vitalmente, de los cuales forma parte importante el conocimiento, pero también la inteligencia emocional, la responsabilidad, la creatividad, la confianza, la lealtad, etc.

La organización que posea conocimiento en forma de *know how* (“saber hacer”), diríamos más actualmente de *know to learn* (“saber aprender”) y que tenga la gente con más capacidad de práctica de valores, tendrá una ventaja competitiva indudable, porque contará con el mayor capital intelectual: humano (personal) y estructural (corporativo).

Esa ventaja, en la medida en que las personas son lo más permanente en una organización, y siempre que se satisfaga su necesidad de formación constante, tiende a ser una ventaja perdurable, un sello de calidad indudable que, además, crea un clima, una tradición, algo que se traspasa de una generación a otra.

Hoy en día se ha puesto de moda entre los jóvenes profesionales la volatilidad y constante cambio de empleo. Se adquieren muchos conocimientos pero cortas experiencias y, sobre todo, experiencias para una persona, pero no para una empresa. Se enseña, se recibe y se van, pero sin dejar un verdadero legado y una huella firme. Parecen ser más unas experiencias individualistas y pasajeras.

Un motor siempre encendido

Como ya hemos visto, los valores no son ideales estáticos o abstractos, sino bienes subjetivo-objetivos que trascienden y se proyectan desde las personas a su entorno de trabajo y de convivencia. El trabajo humano bien hecho significa un conjunto armónico de valores sobre los que hay que estar insistiendo cada día (responsabilidad, constancia, laboriosidad, colaboración, flexibilidad, iniciativa, creatividad, etc.).

Si la persona que trabaja vive valores, el resultado de su trabajo se convierte en algo valioso con capacidad de “contagio”, de irradiación hacia los demás. Es decir, se logra calidad en lo que se hace y en quien lo hace, así como en quienes se benefician.

Todo adquiere un nuevo sentido: el trabajo en equipo, la motivación, el desempeño, las retribuciones, la relación interpersonal, el liderazgo participado y ejemplarizante. El beneficio consiste, según la organización de que se trate, en la mejora de la calidad de la formación o de la docencia, de la productividad y del servicio, en la mayor rentabilidad económica, en el crecimiento personal y en el logro de un balance social positivo. En otras palabras, se conforma en la organización una auténtica cultura centrada en los valores, lo

cual permite hacer más sostenibles los beneficios a largo plazo para la empresa, para las personas y sus familias, para la sociedad.

La excelencia como meta individual y colectiva se convierte en algo asequible porque su fundamento no son modas pasajeras, sino un estilo de vida, una filosofía del trabajo y de la persona, un modo de concebir el desarrollo del talento humano. Este último apoyado en la consecución y aplicación del conocimiento, pero más todavía en el desarrollo de potencialidades y capacidades, en el entrenamiento para adquirir habilidades, en la conformación de hábitos positivos, en la formación constante que busca el mayor perfeccionamiento posible.

Antes se pensaba que la responsabilidad de formar personas era de la familia y de la escuela. Hoy es más coherente afirmar que el ser humano siempre está aprendiendo, por lo que también se ha convertido en una responsabilidad social de las organizaciones formar y generar procesos de aprendizaje, ya que todos los días salen a la calle a convivir con el resto de la humanidad miles y miles de seres humanos que tienen una experiencia de trabajo y deberían aportar al resto sus vivencias.

Lo que marca la diferencia

Si miramos hacia los grandes líderes del mundo y de cada país, en todos los campos, famosos o desconocidos del gran público, y les preguntamos a qué deben su éxito y sus logros en ayudar a otros a obtener sus objetivos, nos encontraremos con que atribuyen los resultados de sus vidas a ser fieles a unos principios y a dar prioridad a ciertos valores. Por eso los valores establecen la diferencia.

Así lo confirman las biografías, las encuestas y los libros que tratan de sintetizar el aporte de los líderes. Para muestra, un botón: el libro “Hablan los líderes”, que recoge entrevistas con 100 destacados líderes del mundo de los negocios. Todos ellos declaran que los valores son vitales, son la fuerza individual por excelencia, que señalan la diferencia entre el fracaso y la prosperidad.

Y si preguntamos a nuestros educadores, a nuestros padres de familia, a quienes luchan en la arena política o en la gestión social, nos encontraremos con la misma respuesta: la fortaleza son los valores. Existe la conciencia del problema, pero falta pasar a la acción, al rango de las personas y de las organizaciones. No de una manera general y vaga, declarando su visión, su misión, sus principios y valores, lo cual sirve, sin duda, inicialmente para plantear una estra-

tegia de cambio y para definir una cultura, sino de una manera real, creativa, estructuradora de una cultura de cambio y de un cambio de cultura apoyado en valores.

Y hay muchas empresas, negocios y personas que, sin hacer ruido, son testimonio de valores practicados que se notan en su quehacer diario.

O cambiamos o nos cambian

En este campo ocurre lo mismo que en el campo de la ecología. Durante muchos años hemos estado pendientes de lo que *no debe* hacerse para evitar la disminución de los recursos naturales: normas y reglamentos gubernamentales sobre basuras, desechos industriales, deforestación, contaminación de los ríos, polución en las ciudades, multas a los infractores, etc.

Sólo cuando las universidades, los empresarios e industriales se han dado cuenta de que la ecología hay que verla en su cara positiva, de multiplicar los recursos si se recicla científicamente, si se sustituyen sistemas de producción sucios por limpios, si la ecoeficiencia no es palabrería, sino algo posible, entonces, se comprende que trabajar por un desarrollo sostenible de cara al futuro es una ventaja competitiva, cuyos frutos se verán plenamente en el siglo XXI. Además, si deja de tenerse como principio valedero aquello de que “el que contamina paga”, empiezan a mejorar las cosas porque se escoge un camino éticamente correcto.

Ya se perciben en el mundo los frutos de la existencia de una conciencia generalizada de que la protección del medio ambiente es esencial para el desarrollo de una persona y de la humanidad entera. Ha crecido el sentido de responsabilidad frente a la destrucción masiva de los recursos naturales imperantes en épocas anteriores. Pero las acciones de futuro, dar un giro a la situación para pasar de lo defensiva a la ofensiva, son todavía pocas.

Es verdad que cada día crece la necesidad de dar respuestas diferentes a la depredación ecológica, más aún en el contexto de una profunda obligación ética con las generaciones futuras. Todo eso es imposible sin una afirmación contundente de los valores, vividos y hechos operantes practicados por la persona como la única capaz de tenerlos y como “principal recurso natural”.

Si lo primero que se protege no es al hombre, sino a los árboles,

se da lugar a un desequilibrio que tarde o temprano se ha de pagar muy caro. El hombre, estamos de acuerdo, no debe explotar inescrupulosamente la naturaleza, ni dominarla despóticamente, pero lo contrario tampoco, y eso se da cuando se predica un *medioambientalismo* o ecologismo a ultranza, en el que la persona parece relegada a un segundo plano, sometida a la dictadura de la naturaleza convertida en algo sagrado e intocable.

En el campo del desarrollo humano hace falta una reacción parecida. El mundo, y nuestra sociedad en particular, comprueba las consecuencias funestas de la falta de valores personales, familiares, empresariales y sociales. La trama de fondo es la misma. Pero las personas y las organizaciones no han tomado la firme decisión de construir sobre los valores como una evidente ventaja competitiva de cara al futuro. La competitividad se logra como resultado de hacer bien las cosas, de creatividad e innovación, de calidad en el servicio y en el producto, en resumen, de la constante vivencia de los valores en el trabajo cotidiano. La tecnología irá cada vez más lejos, se perfeccionarán los procesos y la informática tendrá un papel decisivo en los negocios, en la educación y en el gobierno de los pueblos, pero si fallan las personas, en lugar de progreso, habrá retroceso.

Se perfila en el mundo una revolución silenciosa de los valores que ya está dando su fruto, sobre todo en las organizaciones que han puesto en marcha la construcción de una cultura de valores. Se va comprendiendo que los valores son lo permanente, lo que queda en las personas, mientras las técnicas pasan, como pasan las filosofías empresariales. Entonces, invertir en lo que permanece tiene sentido, porque se trata del talento o capital humano, centro y motor de cualquier organización.

Los líderes más notables, como ya lo hemos insinuado, confirman que su éxito se ha basado en los valores que han profesado y procurado infundir a todos en su organización, ya sea que dichos valores estén definidos o no corporativamente junto a la misión y a la visión en el plan estratégico de la empresa o en el proyecto educativo institucional. El papel de los valores en la familia, en la dirección de una institución educativa o de una empresa, es definitivo. La pregunta lógica es cómo hacerlos efectivos de modo que se traduzcan en una fuerza que impulse las organizaciones en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal.

Una sociedad, empresa o institución pueden profesar determinados valores, pero eso no quiere decir que las personas los vivan realmente, lo cual es causa de muchas frustraciones e incluso causa del difundido prejuicio de que los valores son algo meramente ideal, teórico, o un tema ético importante, pero nada más.

A esto podría añadirse que cada vez va en incremento la literatura sobre valores, como un indicativo de que sí se está trabajando duro en ese sentido y que hay ejemplos de organizaciones que pueden mostrar resultados evidentes del trabajo en valores. Precisamente se trata de demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja frente a quien no da esa prioridad a los valores.

Con el ejemplo por delante

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en los beneficios de la institución o empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional.

Como los valores son inseparables de la conducta humana, su presencia es inocultable, como es inocultable y desagradable la presencia de los antivalores.

Nadie puede escandalizarse de que al vivirlos en uno u otro sentido, su comunicación sea estimulante, si se trata de valores vividos que pueden ser ejemplo para los demás, o desestimulante o desedificante, si se trata de antivalores. Pensemos en lo que un jefe desordenado puede influir en el desorden del empleado, a quien la conducta de quien le da ejemplo de valores le entra por los ojos y en cambio lo que el jefe le dice le entra por un oído y le sale por el otro. No se trata de estigmas inevitables, sino de procesos de aprendizaje y desaprendizaje que hay que poner en marcha para fortalecer los valores y desarraigar los antivalores.

Si eso se da es porque existe un constante afán de hacer mejor las

cosas, la gente cambia de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y anodina. Cuando se trabaja por valores y con valores, la labor se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto se nota, y mejor que se note y se contagie de algún modo a toda la empresa: que los valores se promuevan, penetren en todos los niveles y estructuras de la empresa.

Un requisito indispensable es que el ejemplo venga de arriba, que los directivos empresariales sean los primeros en adoptar y vivir los valores, en forma operativa y comprobable. De lo contrario, se crea la idea de que los valores son un simple deseo de los directivos, pero la capacitación se hace sólo con los empleados, como si se presumiera que la dirección ya los vive de forma adecuada. Justo ahí se encuentra la mayor resistencia y los mayores factores de riesgo en la práctica de los valores.

De una u otra manera se cumple la ley de Pareto aplicada a la organización: un 20% dentro de ella es la que inclina la balanza en uno u otro sentido, y el 80% es objeto de arrastre. El trabajo hay que centrarlo en ese 20% detectando bien las fortalezas y debilidades para alentarlo desde ese sector de la organización. Entre otras cosas, por una economía de recursos. Más que hablar, por ejemplo, de creatividad a todos en la organización, debemos descubrir primero dónde están los tapones o resistencias a la creatividad y concentrar ahí las fuerzas para obtener logros en sentido contrario.

Esto quiere decir que, como consecuencia de la práctica de los valores, deben mejorar los grados de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizativo, la satisfacción de la gente y la proyección al entorno. Igual de válida es esta afirmación para las empresas y las organizaciones o instituciones de todo tipo, públicas y privadas, para el gobierno, las fuerzas armadas, la Iglesia, los gremios, etc.

No se pueden invocar los valores para disimular la ineficacia o para ampararse en la dificultad de las circunstancias o del medio económico y social.

Los valores se ponen a prueba en las circunstancias de crisis, comprobándose si llevan a las personas a un esfuerzo mayor, a un uso incesante de los recursos para encontrar salidas a los problemas, para convertirlos en oportunidades de cambio, para que surjan los líderes. Drucker habla de que tras examinar las características de los líderes entrevistados por él, podría afirmar que coinciden en *tener*

visión, valores, valentía, capacidad de producir resultados y tener seguidores, para afrontar la construcción del futuro.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas, adoptar la decisión de trabajar por unos valores determinados (ojalá definidos participativamente y vinculados a la misión y a la visión o, al menos, socializados y enriquecidos con un proceso de participación posterior), propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de aprendizaje constante, de espíritu emprendedor, de búsqueda de la calidad y la excelencia en el servicio, de dar y comprometerse, de respeto y reconocimiento del otro, de justicia y equidad.

Para alcanzar esa meta es necesario un foco permanente de impulso y construcción de los valores, que alimente al resto de la organización, que aproveche para articular todos los planes de modo que confluyan sobre un mismo punto y destaquen el encadenamiento con los valores definidos.

Es cuestión de elaborar planes de intensificación de los valores que en cada momento, en cada época, están en ascenso, por influencia de la situación de la institución, del negocio en particular o del sector empresarial al que se pertenece, del país mismo, o por simple constatación de la vigencia y urgencia social de su práctica.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano que tiendan a crear una cultura basada en valores. Hay que ser consecuentes, empezando porque la gente los conozca, se los sepa de memoria y se ponga a la tarea de aprenderlos lo mejor posible, a ponerlos en práctica, tal vez con ayuda de líderes multiplicadores que a menudo buscan formas para vivirlos.

Es indispensable proponerse verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea en mayor medida fruto de la vivencia auténtica de valores como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado, que hacen a las personas más productivas.

La fuerza desencadenante de la vivencia organizada de los valores no sólo es una ventaja para quien los practica, sino que contribuye en forma decidida y ejemplar a que, en el contexto

social, la preocupación y la conciencia sobre la importancia de los valores se convierta en una realidad sólida.

Una herramienta muy eficaz

A nivel directivo, la Gerencia o Dirección por Valores es una herramienta para que las políticas de la organización tengan en cuenta la operatividad de los valores y su presencia en todos los niveles de acción. Se deriva, como ya se sugirió antes, de un diagnóstico realista de cómo está la vivencia de los valores en la organización, según la determinación de las fortalezas y debilidades, tanto corporativas como del directivo, para fijar los factores de éxito indispensables para una estrategia centrada en el liderazgo por valores. Es posible lograrlo con metodologías interactivas, grupales e individuales y con una asesoría confiable que permita verificar la incidencia del aprendizaje en la conducta personal.

Los valores, al fin y al cabo, pueden verse como lo que constituye la diferencia a la hora de comparar las organizaciones, el éxito de unas o el fracaso de otras está atado a los vaivenes de los mercados y al uso apropiado de las tecnologías, pero también depende de la eficiencia administrativa, de la solidez financiera, del capital intelectual, de la capacidad de aprendizaje renovador e impulsor de la creatividad. Con las variaciones adecuadas, este mismo criterio se puede aplicar a un centro educativo.

En otras palabras, depende del trabajo conjunto y armónico del sistema técnico o formal y del sistema humano, informal o espontáneo, y de la confluencia entre ellos, de modo que todos los participantes trabajen en la misma dirección, ojalá conformando grupos de proyectos y equipos inteligentes de alto rendimiento. Sólo así puede demostrarse en la práctica que la organización tiene como centro a las personas, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener beneficios, de desarrollar su capital intelectual y de cumplir con una misión social.

Los valores que soportan el sistema humano de cualquier organización —es una idea de Tomás Calleja, a la que hemos introducido variaciones— son principalmente: valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación) más que estáticos (conformidad, reglas obligatorias, independencia), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social) más que cuantitativos (demanda, consumo, producción), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilida-

des o destrezas (técnicas y habilidades, información, conocimiento), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad) más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y valores éticos (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos.

Combustible para el motor

Los valores sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son asequibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización.

Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Siguiendo a Pérez López, hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

Cuando una empresa incorpora los valores como foco de la actividad directiva, y centra el desarrollo humano de su gente en lograr que vivan y practiquen los valores en el día a día, se configura lo que denominamos Gerencia por Valores (GPV), una filosofía de la dirección empresarial que viene tomando fuerza en esta década, asumida por los más importantes líderes empresariales.

Claves del capítulo

- *El cambio se produce a partir de la transformación de la conducta personal.*
- *La empresa o institución, para poder lograr beneficios económicos, humanos y sociales, requiere desarrollar al máximo su sistema humano, no sólo su sistema técnico.*
- *El trabajo humano bien hecho significa un conjunto armó-*

nico de valores sobre los que hay que estar insistiendo cada día.

- *La excelencia como meta individual y colectiva se convierte en algo asequible, por eso los valores establecen la diferencia.*
- *Se perfila en el mundo una revolución de los valores que ya está dando su fruto.*
- *Como los valores son inseparables de la conducta humana, su presencia es inocultable como lo es la presencia de los antivalores.*
- *Cuando se trabaja por valores y con valores, la labor se transforma en una poderosa fuente de realización personal.*
- *La fuerza desencadenante de la vivencia organizada de los valores es un valor agregado.*
- *La organización con valores se estructura como un conjunto de redes de cooperación y trabajo.*
- *Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea.*

Capítulo 5

Los valores se aprenden

El antiguo refrán español sigue conteniendo una enseñanza muy válida a propósito de los valores: “Fray ejemplo es el mejor predicador”. Es decir, si queremos que los valores arraiguen en las personas y en la organización, en un grupo social o en una comunidad entera, el arma más eficaz es practicar y vivir valores de manera consciente y habitual, con un esfuerzo denodado por ser ejemplares, a pesar de los defectos y errores que cometamos y de los antivalores que tengamos.

“Nadie da lo que no tiene” reza un refrán antiguo de origen latino (*Nemo dat quod non habet*). Nadie puede enseñar lealtad si no es leal, o comunicar responsabilidad si no es responsable, o hacer que los demás se respeten si él no los respeta primero y se respeta a sí mismo antes. Es una ley sencilla, pero clara y sin ambigüedades. No quiere decir que sea un requisito previo tener todos los valores o vivirlos en un grado sumo para poder hablar de ellos o para intentar que los demás los practiquen. No sería una exigencia razonable.

Gonzalo es vicepresidente de Aceites de Palma S.A. desde hace 10 años, los mismos que lleva trabajando con él su secretaria Ángela. Los dos asisten a una sensibilización y medición de valores. El trato de Gonzalo hacia ella suele ser distante e impositivo, de pocas palabras. Ángela no sabe qué puntaje sacó su jefe, ni él sabe el de ella. Pero decide romper el hielo. Le dice que quiere hablar con él. Él piensa que se trata de un permiso para tomar unas clases de francés, pues algo había oído al respecto. Se sientan y ella le expresa que se siente maltratada, que lo ve a él siempre distante y muy impositivo, grosero a veces. A Gonzalo le sorprende su sinceridad, pero la ocasión lo coge preparado debido a la sensibilización en valores. Hablan con toda tranquilidad del asunto y él le asegura que las cosas van a cambiar.

Así sucede, pues seis meses después Ángela le cuenta al coordinador del proyecto de valores que su jefe ha cambiado sustancialmente en el trato con ella.

Es de suponer que para Gonzalo las cosas no fueron fáciles. Ha tenido que hacer un esfuerzo constante para desarraigar un hábito malo e implantar uno bueno. También ha contado con la ayuda de Ángela, quien lo conoce bien y sabe que el cambio no se producirá de la noche a la mañana. Los valores de cada uno sirven de apoyo al otro. Gonzalo es un hombre laborioso, responsable, cumplidor de sus deberes, generoso con sus empleados. Ángela es puntual, ordenada, también muy responsable, flexible en el trato con los demás y muy cordial. Pero nunca se había atrevido a hablar así con su jefe. Lo hizo y facilitó así el desarraigo de un antivalor que hacía menos grato su trabajo.

El uno lleva al otro

“*El valor se comunica con otro valor*” podríamos concluir de aquel episodio. La sinceridad abrió paso a la cordialidad, así como al respeto y la consideración por la otra persona. Cada uno impulsa el desaprendizaje de los antivalores con los valores que tiene. Por eso es muy importante ver en los demás primero sus valores, sin pasar por alto sus antivalores, pero ayudándolos a combatirlos desde una posición constructiva, abierta y sincera, sin herir en lo que se dice y en cómo se dice, con paciencia para ver los resultados poco a poco. Lo mismo se espera que hagan los demás respecto a uno con los propios antivalores.

Cuando se quiere que alguien mejore respecto a un valor determinado, lo más adecuado es mirar hacia sí mismo y empezar por exigirse más en ese valor.

Si en la empresa, uno de los compañeros es poco sincero, porque se nota en una serie de conductas ese antivalor (mentiras, actúa con disimulo, falta de franqueza, esconde los propios errores, se disculpa por los defectos), antes de actuar en consecuencia hay que pensar en cómo ese defecto puede estar presente en la conducta de uno mismo o de otros colegas. Así el defecto ajeno se vuelve una oportunidad de cambio para el afectado, pero también para quien debe corregir y ayudar a superar el problema.

Hay quienes piensan que su escritorio y sus archivos son algo propio, no de la institución o empresa. Allí no tiene acceso nadie. Es

posible que si un día una de esas personas abandona ese trabajo o falta temporalmente y alguien debe asumir sus asuntos, sus superiores se encuentran con un desorden mayúsculo. Se pierde un tiempo precioso buscando los papeles que se necesitan sobre un determinado cliente o problema. Si se trata de la computadora, hay que empezar por conocer qué clave usaba y cómo tenía organizados los archivos. Con un poco de suerte, y después de localizar al interesado, se resuelve el problema.

Pero también se da, y eso es estimulante, el caso de muchas personas que mantienen su sitio de trabajo como “una tacita de plata”, no sólo en cuanto a limpieza y decoro, sino respecto al orden y sistema con que están colocadas y guardadas las cosas. Las cuidan como si fueran propias sabiendo que son ajenas. Encuentran con facilidad lo que se les pide y saben poner al tanto de los asuntos a quien ha de sustituirlas.

Como eslabones de una cadena

Hay valores que son motor impulsor de otros valores. Por ejemplo el orden, porque influye de manera directa en el aprovechamiento del tiempo, en el cumplimiento responsable de las tareas, en la puntualidad, en la laboriosidad y en la diligencia para atender los asuntos. Lo mismo podría decirse de la constancia, que también influye en los anteriores y en muchos otros valores: disponibilidad, esfuerzo, cordialidad, servicio, calidad, etc. O del liderazgo que impulsa la valentía, la audacia, la creatividad, la excelencia, la visión y la ejemplaridad.

En los valores se comprueba que operan como un sistema de vasos comunicantes: si baja el nivel de uno, se nota en los otros. Por ejemplo, si alguien deja de ser un poco responsable, quizá eso se note de inmediato en su cumplimiento y tal vez en su disponibilidad o laboriosidad.

Por eso, visto de manera positiva, hay que pensar que el progreso, por mínimo que sea, en la vivencia de un determinado valor, repercute en los que están más relacionados con él. Si una persona se esfuerza por ser más puntual, eso incide directamente en la calidad de su servicio, en la disponibilidad y en la atención que presta a sus asuntos.

Además de operar como vasos comunicantes, los valores constituyen una cadena de valores en la que cada valor es un eslabón que la fortalece y contribuye a la capacidad de aguantar y arrastrar del

conjunto. Esto vale tanto en el plano personal como en el colectivo. En un grupo la vivencia de los valores provoca una especie de contagio que anima a los demás y que solidifica un clima común. Ante la presencia de un antivalor repentino, el clima institucional cierra filas para atacarlo, en la misma forma como los glóbulos de la sangre acuden al sitio de una herida en el cuerpo humano.

Logra más una gota de miel que un barril de hiel

Si hay más valores que antivalores, la cultura de una entidad resiste embestidas muy fuertes, y de los males que le pueden llegar en determinados momentos obtiene bienes duraderos, es decir, aprende de los antivalores la lección de que siempre es mejor trabajar por valores, así los problemas se den por causas ajenas al talento humano.

Todavía se recuerda el caso de Tylenol, el famoso analgésico que en 1982 causó la muerte a algunas personas debido a defectos en su fabricación. Johnson & Johnson, el fabricante, adoptó una medida radical: retirar 31 millones de frascos del mercado, lo que le produjo pérdidas por 100 millones de dólares. La empresa puso todos los medios para reparar el terrible error y evitar el temor de los consumidores: línea telefónica especial, campaña en los medios, miles de pruebas de laboratorio supervisadas por agentes del gobierno, devolución del dinero a quienes habían comprado el remedio, introducción de un nuevo sistema de envase y declaraciones del presidente de la compañía en espacios televisivos de gran audiencia en las que reafirmó: “Empleamos mucho tiempo en comprometer a esta organización en una serie de principios que decían abiertamente que el público está en primer lugar. Si hubiéramos decidido violar esto, cada uno de los empleados de todo el mundo hubiera sabido lo que estábamos haciendo. Por eso no sólo nos ceñimos a las ideas de un grupo de la empresa, sino que en esta horrible situación se nos dio la oportunidad de institucionalizarlas durante mucho tiempo”. A los pocos meses, Tylenol habrá recuperado el 80 por ciento de las ventas que tenía antes.

Una demostración palpable, no sólo una frase para citar, de que sólo con valores se pueden combatir los antivalores y enseñar los valores. De otra manera es casi imposible. La gente se devana los sesos tratando de encontrar una especie de fórmula mágica para que se vivan los valores en la organización (llámese familia, escuela, empresa, universidad o sociedad) y esa fórmula no existe. Hay que descender al campo de la conducta humana consciente, que recibe

estímulos y ejemplos, que es objeto de las motivaciones, para que pase del concepto ideal, de la aspiración al valor, a la concreción del mismo en los actos de cada día hasta formar el hábito inconsciente que lleva a responder bien siempre.

Todos a una

El éxito de los valores radica en su fuerza operativa, no en su bondad conceptual. Todo valor en sí representa un bien que la persona descubre y elige de modo consciente. Pero mientras no lo ponga en práctica con esfuerzo, los valores se quedan en puras metas, colgados en las paredes de las organizaciones. La motivación ayuda a mantener ese esfuerzo, sobre todo cuando se trata de la motivación trascendente, es decir, la que apoyada en un acto de voluntad nos saca de nosotros mismos y nos lleva más allá del estímulo o la retribución material, e incluso de la retribución interior manifestada sobre todo en la satisfacción, hacia el servicio, la amistad, la cooperación y la solidaridad con los demás.

Por eso es tan importante que la enseñanza de los valores se haga en un clima de participación: todos enseñan a todos y todos aprenden de todos. No hay nadie dueño de la verdad o del valor que dirija a los demás olímpicamente a la meta triunfal. Todos somos, en cierta medida, un cuadro lleno de luces y sombras (de valores y antivalores) y necesitamos unos de los otros (como se necesitan las cartas del naipe cuando forman una figura unas con otras) para sacar adelante nuestros objetivos personales, familiares, profesionales o sociales.

Los valores, como ninguna otra realidad, nos hacen ver que somos unos con otros y unos para otros. Es una especie de designio que está en nuestra misma naturaleza, pues tenemos una intimidad personal abierta a la comunicación, a la relación interpersonal sin la cual no somos verdaderamente personas.

Emilio es vicepresidente de una compañía multinacional en su país. Por cuarta vez en un mes el presidente le dice que deben dedicar el fin de semana a trabajar en una sesión de tres días en asuntos de la empresa. El vicepresidente se queja de tan continua ocupación en los fines de semana y le dice: "Yo tengo familia". El presidente le recuerda que en esa compañía "la empresa es primero que la familia". Emilio, que no está de acuerdo, le contesta: "Eso no me parece humano, y como no comparto ese criterio, aquí tiene mi renuncia".

Emilio se va a la calle, a buscar trabajo, pero ha dejado claro un

principio en su vida y una lección para su empresa: no se vive para trabajar, ni para casarse con una empresa en esa forma. *Se trabaja para vivir, no se vive para trabajar*: hay prioridades que no se pueden cambiar por mucho afán que exista en sacar adelante unos objetivos profesionales. Quienes no obran como Emilio tienen equivocadas las prioridades en su vida y no saben resolver las crisis de valores.

El mejor trampolín

La enseñanza de los valores nos conduce necesariamente a ver el papel de la motivación, que es una manera de comprender que en la persona no hay un límite para dar y servir a los demás. Como afirma Corominas, el saber tiene un límite cuando se atraviesa el egoísmo con lo que sabemos. Y con el tener, cuando caemos en el materialismo o en el consumismo, o en la tentación de quitar a los demás lo que tienen. A esas tres formas de motivación —tener, dar y servir— los valores las convierten en un trampolín para construir la propia personalidad, para construir familia y empresa, y para construir sociedad.

Cuando se toma una decisión para satisfacer necesidades materiales, se usa de manera correcta los primeros motivos (extrínsecos). Y eso puede implicar vivir valores como la austeridad, la moderación, la templanza, el ahorro, etc. Es decir, todo lo que evita que sobrevaloremos el papel de lo material y del dinero en nuestra vida.

En el segundo nivel (motivos intrínsecos) lo que cuenta es la satisfacción interior de hacer algo sin necesidad de recibir por ello gratificación alguna. De ahí el papel de valores como la convicción, la coherencia, el compromiso, el mejoramiento o perfeccionamiento personal. Que tienen sus antivalores al acecho: vanidad, prepotencia, afán de dominación, desinterés en los problemas de los demás, etc.

En el tercer nivel, el más plenamente humano, nos encontramos con los motivos trascendentes: los que nos sacan de nuestro yo y de nuestra satisfacción, y nos llevan a los demás, en forma de servicio, amistad, colaboración o solidaridad. No es que se desestime lo logrado en los otros dos tipos de motivos. Más bien se perfecciona el logro llevándolo a una meta más alta. Los valores a resaltar aquí son el servicio, la amistad, la donación, la entrega, la abnegación, la confianza, el amor, la amistad, etc.

El motor impulsor de la comunicación y enseñanza de los valores es la motivación, sobre todo la trascendente, por ser ésta la que

lleva a la persona fuera de sí y la pone en contacto con los otros dando pie a la creación de un ámbito común que podemos denominar cultura de valores.

Esta cultura refuerza la acción personal y pone una especie de sello de garantía a la acción colectiva. Cuando se trabaja con valores y por valores hay mayor posibilidad de encadenar las acciones valiosas si las personas ya tienen constituidos hábitos en la respectiva área del valor. Es decir, ya poseen lo que se llama una virtud.

“Loro viejo sí aprende a hablar”

El adulto tiende a poner más barreras cuando se trata de cambiar sus actitudes o de aprender hábitos nuevos. Simplemente el tiempo le ha permitido arraigar con mayor fuerza ciertos antivalores y le cuesta más romper la costra de la comodidad, la pereza, la indolencia, la soberbia, y reconocer que puede reemprender un nuevo camino consigo mismo. Sin embargo, la pedagogía de adultos demuestra que sí es posible lograrlo. Los métodos, claro está, no pueden ser los mismos que se utilizan para la enseñanza a los niños. Pero, a veces, los contenidos son tan sencillos y de sentido común que podrían confundirse con los métodos de pedagogía infantil: ejemplos dignos de ser imitados, repetición de imágenes vividas y de mensajes estimulantes, frases que hacen pensar y mueven a actuar, planes de acción propuestos por la persona misma como un compromiso de futuro, etc.

Lo importante es considerar siempre cómo se puede mejorar en la vivencia de los valores, aunque sea a partir de situaciones en apariencia negativas o que se expresan de forma negativa, para que entendamos la forma positiva de conseguir algo.

Como aquella empresa que quería estimular a sus empleados con las 6 normas para no prosperar:

1. Espere sentado su oportunidad.
2. Comente su mala suerte con los demás.
3. No se esfuerce por conseguir conocimientos nuevos.
4. Laméntese de lo difíciles que son los tiempos actuales.
5. Obstínese en que sin recomendaciones no se logra nada.
6. Confíe y aguarde a que vengan tiempos mejores.

Por contagio, como una peste

Hemos insistido en el papel de la ejemplaridad en la enseñanza de los valores. A lo largo de todos los procesos de formación, desde la infancia, la imitación tiene un papel importante, menos deliberadamente al comienzo de la vida y con mayor libertad en la edad adulta. La imitación de modelos en el niño y en el adolescente es apenas natural. Eso no quiere decir que el modelo no tenga también un papel destacado en el adulto. Pero más que un modelo, podríamos hablar del ejemplo, que se capta no sólo cuando se ve que alguien vive lo que predica, sino en el esfuerzo mismo por practicar determinados valores, aunque no se posean en forma ejemplar.

Lo que aquí denominamos “contagio” es ese proceso de comunicación de los valores a través del ejemplo, de la vida vivida, del afán permanente por hacer bien las cosas, que es como la raíz intencional de la virtud, tal vez más que en el hecho de la repetición estable de los mismos actos a que se refiere un determinado valor. Cuando se contagia a alguien una enfermedad es porque se le han transmitido elementos (llámense microbios o virus) que desencadenan unos procesos biológicos con resultados ciertos.

Algo semejante ocurre en la relación interpersonal a través de la cual se intercambian valores de una persona a otra. No es lo que se dice tanto como lo que *se hace* y lo que *se es*, lo que induce a la otra persona a considerar aquella conducta como digna de imitación. Es lo que vemos y comprobamos cada día en la relación padre-hijo, profesor-alumno, directivo o colega-empleado en la que se presenta una ecuación en la que Todo = Todo. La totalidad del ser de la persona cuenta para bien o para mal frente a la otra persona.

El proceso de aprendizaje busca ese contagio de modo más deliberado, a través de la comunicación, acudiendo también a los razonamientos, a crear convicciones sobre la bondad de los actos de cada valor, de modo que se practique primero en forma consciente y luego, ya creado el hábito, en forma inconsciente, para que al darse en una persona se dé luego en quienes la rodean, y a partir de ahí se forme una cadena de valor perceptible en el conjunto.

Uno a uno

Los valores no se enseñan en conjunto, sino uno a uno. Decir que una persona o un grupo no tienen valores, o que deben conseguir

valores, es equivalente a no decir casi nada. Sería preferible proponerles que luchen por desarraigar un defecto o antivalor muy visible estimulándolos a vivir el valor contrario. Si se trata de la pereza, proponer la diligencia para realizar cualquier tarea. Pero hay que concentrar las fuerzas sobre un punto o idea determinada. Ni siquiera valdría, en este caso, proponer la diligencia en general. Habría que pensar en un punto concreto: por ejemplo, reaccionar con prontitud a una indicación para hacer cierto trabajo, entendiéndola bien y haciendo un plan inmediato para llevarla a la práctica.

Puede ocurrir que los adelantos obtenidos sean pequeños, pero si son constantes, con el paso del tiempo se notará que han formado un tejido común que afecta a todo el grupo. No se puede bajar la guardia en ningún momento y pensar que los valores ya se viven solos. Dondequiera que haya personas tiene que existir el esfuerzo constante por mantener un tono humano que exige constancia y contribución por parte de todos los integrantes del grupo.

También en este campo las cargas deben distribuirse para bien o para mal. No puede estar el mal genio concentrado en una sola persona. Es mejor que todas tengan un poquito de mal genio. Con el buen humor pasa lo mismo: mejor si no es monopolio de nadie y se reparte de forma equitativa. A pesar de que siempre hay quien tira de la cuerda más en un sentido o en otro, el esfuerzo del grupo crea mecanismos compensatorios que brindan un equilibrio.

No es extraño que haya factores que incrementan las dificultades para promover, enseñar y vivir los valores: aumento de la permisividad, aumento de la corrupción en el Estado y en los negocios privados, resistencia en las instituciones educativas para aceptar una educación en valores, desaliento de algunos padres de familia ante la rebeldía de sus hijos, y un clima, más o menos generalizado en la sociedad, que relativiza lo que tiene que ver con la ética y con su concepción fundamentada en principios naturales, válidos para todos.

A pesar de todo ello los valores *valen* y son siempre una invitación a construir una familia en la que una persona echa las raíces sólidas de su futuro; una educación que fortalezca en el plano intelectual y emocional al estudiante, ayudándolo a enriquecer su intimidad y a proyectarse en la convivencia; unas organizaciones en las que la cultura basada en los valores sea la garantía del predominio del sistema humano sobre el meramente técnico, donde el centro son las personas y sus motivaciones. Y una sociedad en la que la participación y la solidaridad sean los pilares de una convivencia ciudadana justa y en paz.

En un mundo donde tienden a predominar determinados antivalores (deshonestidad, mentalidad ventajista, abuso de poder, técnica al servicio de intereses no éticos), practicar valores se convierte en una ventaja competitiva perdurable, porque lo que se siembra dentro de las personas perdura mucho más que una simple habilidad o destreza de trabajo.

El ideal de los valores siempre estará ahí adelante, ofreciéndonos mucho más que lo que tenemos entre las manos, con apariencia inalcanzable pero realizable paso a paso en la práctica, aunque se requiera un millón de pasos para llegar a la meta:

Un adolescente acudió a un viejo sabio y le pidió una regla para vivir de acuerdo con ella. El sabio le dio esta respuesta:

—Aspira a lo inalcanzable.

El adolescente le dio las gracias y le preguntó si sería una inmodestia pedirle todavía una segunda frase, como un alimento suplementario para el camino. Entonces, el sabio agregó este consejo al primero:

—Aspira a lo inalcanzable.

El pasado nos enseña que el porvenir será exitoso no a quienes lo sueñan en el vacío, sino a quienes, siendo fieles a sus promesas, a sus principios y a sus valores, asumen la responsabilidad de hacer lo que parece imposible e inalcanzable, porque ya lo posible y alcanzable alguien lo ha hecho antes.

Claves del capítulo

- *En los valores se comprueba que operan como un sistema de vasos comunicantes.*
- *En la práctica hay que descender al campo de la conducta humana consciente hasta llegar al hábito inconsciente que recibe.*
- *El éxito de los valores radica en su fuerza operativa, no en su bondad conceptual.*
- *Por eso es tan importante que la enseñanza de los valores se haga en un clima de participación: todos enseñan a todos y todos aprenden de todos.*
- *La enseñanza de los valores nos conduce necesariamente a*

ver el papel de la motivación trascendente: la que nos saca de nuestro yo y de nuestra satisfacción y nos lleva a los demás, en forma de servicio, amistad, colaboración o solidaridad.

- *El adulto tiende a poner más barreras cuando se trata de cambiar sus actitudes o de aprender hábitos nuevos.*
- *Lo que aquí denominamos “contagio” es ese proceso de comunicación de los valores a través del ejemplo, de la vida vivida, del afán permanente por hacer bien las cosas, que es como la raíz intencional de la virtud.*
- *Los valores no se enseñan en conjunto, sino uno a uno.*

Capítulo 6

Valores para dirigir

La empresa es un grupo de personas organizadas con el propósito determinado de producir beneficios específicos, preferente, pero no exclusivamente económicos.

Entre los beneficios que produce la empresa están, desde luego, los *económicos*, para sus socios o dueños, para sus clientes o usuarios y para sus empleados. Pero son igual de importantes los beneficios de orden personal, es decir, todo lo que tiene que ver con el *desarrollo y perfeccionamiento humano* de su gente. Lo mismo que el beneficio que podemos denominar *capital intelectual*: la experiencia y los conocimientos, el saber acumulado y práctico que hay en las personas (capital humano) y el que existe en la organización (capital estructural). Y por último, un beneficio que no puede faltar: *la contribución de la empresa a la sociedad* en la cual está inmersa y a la que van dirigidos sus productos o sus servicios.

Dirigir es el arte de conducir una empresa u organización a sus fines, objetivos y metas.

Se dirige un sistema de tipo administrativo, técnico, financiero, comercial, al cual podemos denominar “sistema formal”, que sigue reglas e indicadores muy precisos, sometidos a normas y a resultados cuantificables. Pero también se dirige un *sistema no formal, informal*, o espontáneo, que es el *sistema humano* (Perez-López), base del técnico o formal y más difícil de cuantificar o medir, pero igual de importante.

Se puede tener la preparación óptima para dirigir formalmente una organización, pero si no se dirige bien el sistema humano, se llega al fracaso. Por eso resulta tan delicado dirigir personas, manejar sentimientos o emociones, entender bien fenómenos como la liber-

tad y la espontaneidad, e incluso la misma racionalidad en toda su posibilidad de despliegue, aplicación, variaciones, etc. Al igual que los valores, que entran dentro del sistema humano, por su número, diversidad, intensidad e interacción de unos con otros.

Sin optimización y adecuada dirección de lo humano, no puede haber buenos resultados de lo técnico. Ni las máquinas, ni el dinero, ni las computadoras trabajan solas. Detrás siempre hay personas concretas.

Dirigir, pues, es dirigir personas. Y hablar de personas es contar con valores de diverso orden, que no pueden someterse a un tratamiento unívoco e indiferenciado.

Por el contrario, debe entenderse a cada persona como un mundo, y tratar de que los puntos comunes de actuación miren al trabajo en equipo y al logro de las metas institucionales sin dejarlas a la anarquía o a la desorientación.

Se han empezado a difundir en el mundo filosofías de la dirección de empresas que ponen un especial acento en los valores como el capital de las organizaciones. Así se viene hablando de *administración por valores*, de *Dirección por Valores*, de *Gerencia por Valores*. En Europa, Estados Unidos y Canadá, y en Latinoamérica, diferentes autores han desarrollado esa filosofía con base en experiencias concretas de empresas de diverso tipo. No se presenta esa filosofía como contrapuesta a otras orientaciones (calidad total, reingeniería o pensamiento sistémico aplicado a la empresa), sino como complementaria de las mismas.

No cabe duda de que su enfoque es más trascendente por cuanto que mira al arraigo, en las personas y en las organizaciones, de valores que pueden estar en todos, que no son exclusivos de una determinada especialización profesional (ni siquiera de los especialistas en valores) porque afectan a todo el desarrollo de la organización, no sólo la política de desarrollo humano, de capacitación o selección de personal. Y se trata tanto de valores organizativos, culturales y, sobre todo, éticos.

A primera vista puede parecer un poco extraño hablar, por ejemplo, de *Dirección por Valores*, por usar esta expresión, en lugar de las otras, para indicar el papel de los valores en la dirección y en lo que normalmente se entiende como gerencia de una empresa. Pero si se examinan a fondo los diferentes conceptos que abarca la gerencia, se acaba por comprender que así como se habla de *Gerencia por*

Objetivos, Gerencia de la Calidad Total u otras, es válido utilizar el término Dirección por Valores para expresar un estilo de dirección basado en los valores como básicos en la persona, que es el centro de cualquier organización. Entre nosotros también hay empresas que han empezado a poner en práctica este estilo de dirección, esta filosofía administrativa, y van cosechando resultados dignos de tenerse en cuenta.

La Dirección por Valores es la forma de dirección empresarial que incorpora los valores como elemento fundamental, a nivel de la visión y la misión, como factor de éxito y herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos y metas corporativos, de modo que se manifieste en el producto, en el servicio, en los resultados y beneficios económicos, de desarrollo humano, así como de contribución social propios de la empresa.

Como forma de dirección, no se limita a la clásica misión de manejar lo administrativo (organización, planeación y control), sino a la orientación de las personas partícipes en la empresa para que alcancen un equilibrio entre el rendimiento y la satisfacción, lo cual sólo puede desarrollarse en un marco de valores.

Es una forma de dirección y liderazgo estratégicos, porque no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer en un determinado momento, de modo independiente a lo que diga el manual de funciones.

Estratégicamente hablando, los valores son el soporte para lograr los objetivos que encarna la visión desde las coordenadas de la razón de ser de la empresa, o sea, desde su misión primordial.

Son un factor de éxito: el hecho de contar con valores es una garantía para que la estrategia funcione. Si entre esos valores se destacan la creatividad, la audacia, el conocimiento, el afán emprendedor, el espíritu de iniciativa, la búsqueda de la excelencia, no cabe duda de la fuerza que eso representa.

El trabajo por valores, que implica la Dirección por Valores, ha de hacer de los valores algo operativo, vinculado a elaborar un mejor producto y a prestar un servicio de calidad, pues de lo contrario, se quedaría en buenas intenciones. Si describimos las cualidades del producto vistas desde el cliente, de seguro él nos enunciaría una serie de valores que se enlazan en la realidad del trabajo de producción con los valores que tienen quienes están al frente de esa producción. Y en el servicio es todavía más patente la relación entre su calidad y

la calidad de las personas expresada también, por el mismo cliente, en una serie de valores característicos del buen servicio en cualquier empresa.

Por sus frutos se conocen los valores

En toda organización tiene que haber resultados expresables en beneficios económicos que retribuyan a sus propietarios, accionistas, socios, clientes, administradores de diferente forma. Si no hay beneficios económicos adecuados, la empresa no funciona bien por más valores que prediquen tener sus miembros.

Pero también tienen que darse los beneficios no económicos: de un lado el crecimiento y desarrollo del capital humano, y de otro la satisfacción personal, la realización de los empleados en un ambiente positivo de trabajo impulsado por motivaciones no sólo materiales o extrínsecas, sino interiores o intrínsecas y trascendentes o de servicio (Pérez-López). No pueden faltar tampoco los beneficios de orden social, el cumplimiento de la responsabilidad que la empresa tiene con el entorno, de productividad y empleo, y de contribuir a la calidad de vida de la comunidad.

La Dirección por Valores estructura la cultura organizativa basándose en los valores corporativos, sumados a los valores personales.

En esta forma (en la que se resalta el proceso de interiorización y de proyección colectiva de los valores) se logra una visión más integrada de la empresa en torno a valores humanos fundamentales, los cuales permiten que el proceso de pertenencia ofrezca ligaduras mucho más fuertes y que el compromiso tenga una motivación más profunda a la vez que asequible a través de valores como identidad, disponibilidad, generosidad, transparencia personal y de procesos, fluidez de la comunicación, asertividad y sinergia.

Esos valores se comparten mediante un proceso participativo, que se da (ojalá) en la definición de los mismos, o al menos en la socialización que se haga después de la definición. Compartir valores no es difundir su conocimiento o tenerlos a la vista. Es algo que va más allá.

La Dirección por Valores busca la transformación de las personas y el cambio de conducta. Realiza un proceso de construcción

colectiva de valores, al final del cual se puede comprobar si los empleados viven o no esos valores y en qué medida.

No se contenta con una comunicación como transmisión de datos sobre cómo deben hacerse las cosas. Aun cuando la integración significativa de esos datos se dé en la información, desde ella misma no operan las personas, no estructuran su obrar en forma congruente. Hace falta un motor interior en marcha constante. Eso sólo puede lograrse mediante el compromiso estable de la voluntad.

El interior sólo se penetra con la formación, con aquello que incide sobre capacidades, disposiciones, hábitos y actitudes. La formación para el trabajo apoyada en desarrollo de valores no culmina con la necesaria adquisición de destrezas o habilidades (*skills*) que son sólo un paso de la preparación profesional basada en el conocimiento.

Desglosarlos en acciones

En inglés se habla de *training* para designar el entrenamiento, lo que se adquiere haciéndolo de forma repetida con base en un aprendizaje de ciertas técnicas ya conocidas, que a menudo se apoya en la experiencia de otro que actúa como *coach*, como un entrenador o acompañante, que va siguiendo los progresos en esa adquisición y puesta en práctica de las habilidades para cumplir un cargo o ejercitar determinadas funciones dentro de una empresa. Pero cuando se usa la palabra *education*, educación, todos sabemos que se está hablando de algo integral, de un conocimiento compenetrado con la vida, de una formación de hábitos basada en las potencialidades o capacidades personales.

Los valores requieren *alineamiento* y *mejora permanente*. Para que las personas puedan vivirlos una vez que la organización los ha definido, es necesario traducirlos al día a día, desglosarlos en acciones conducentes al ideal que representan.

Si, por ejemplo, se trata de hacer de la puntualidad un factor clave en el servicio, convendrá examinar diferentes procesos que tienen que ver con ella dentro de cada empresa y dentro de cada división o departamento, para ver la incidencia real, los problemas y los ajustes necesarios con el manejo de plazos, citas, entrevistas, despachos al cliente, etc.

Han de prevalecer en la vivencia personal y en prácticas administrativas que permitan medir la incidencia de los valores. *Lo que se*

mide se puede manejar. Hoy en día se puede saber cuál es el grado de vivencia y repercusión de los valores dentro de la empresa mediante descriptores del comportamiento, seleccionados por muestreo estadístico basado en la percepción de la conducta.

Como un rompeolas

La Dirección por Valores promueve la gestión de un cambio que disminuye la brecha entre el presente y el futuro señalado por la visión estratégica.

Se necesita estar al pendiente del arraigo de la visión en los miembros de la empresa, de modo comprobable, con los ajustes que imponga la adaptación de la planeación a las circunstancias de cada período anual, por ejemplo, o por los cambios provenientes del mercado, de la situación económica general o del sector.

Hemos dicho antes que para que sea efectiva, tiene que poder comprobarse la existencia de principios y valores arraigados en las personas, en las prácticas administrativas y en los resultados objetivos (rentabilidad, productividad, competitividad, etc.). Es posible y deseable el aprendizaje de valores que involucre a todos los agentes y logre comprometer a todos los miembros de la corporación con el desarrollo total. Por eso, la Dirección por Valores aprovecha las fortalezas de diferentes modelos y procesos administrativos, más que las expectativas de mejora en el desempeño o de la complejidad del cambio y de las estructuras formales de la empresa.

De ahí que podamos hablar de la Dirección por Valores como una forma de liderazgo basado en valores. El liderazgo engloba actitudes administrativas, ejecutivas y de dirección, gerenciales en un sentido general. No se reduce a ellas, pero las supone y va más lejos. Su característica es abrir caminos nuevos, muchas veces por las vías informales, no rutinarias, a veces al margen de la autoridad formal. Mira más al futuro de la organización en función de la capacidad de las personas, del desarrollo de ese potencial para el logro de la visión. Se convierte como en la forma superior de la Dirección por Valores, porque lo que busca es que la organización en último término se gobierne por valores trascendentes a cada uno de sus miembros: servicio a los demás, proyección a la comunidad, etc.

El líder impulsa a las personas, refuerza sus motivaciones, sobre todo aquellas que tienen que ver con la interacción dentro y fuera de la empresa y con el logro de los resultados institucionales y personales. Descubre valores en las personas, ayuda a vivir valores y

procura prolongar y estabilizar la influencia de los valores en toda la organización a través de la ejemplaridad a todos los niveles. Y mantiene la visión compartiéndola: el líder es la persona de la visión, quien debe mirar hacia el futuro, mientras propone los medios (creatividad) a la vez que comunica a todos el entusiasmo así como la energía para asumir los cambios y buscar las transformaciones de acuerdo con los retos del entorno económico y social.

El liderazgo en la Dirección por Valores es posible en la medida en que los directivos y todos los miembros de la empresa encarnen la integridad y el compromiso tanto en el plano personal como corporativo, con base en principios, valores y virtudes personales.

A partir de ahí, las organizaciones se convertirán en comunidades de aprendizaje y de práctica de valores que hagan de la Ética una ventaja competitiva perdurable. De ese modo podrán responder con éxito a las necesidades de la sociedad.

El mando distribuido

Este punto está vinculado con la estructuración de equipos inteligentes de trabajo que, a su vez, sean equipos de alto rendimiento en los que la colaboración, la contribución, la participación y la comunicación son como las poleas de un engranaje que mueve toda la organización.

Es muy difícil trabajar por valores y mantener una visión *heroica* de la gerencia, es decir, un estilo de mando vertical en el que destaca la presión sobre el resto de la organización y los logros individuales estimulados por jefes que dedican la mayor parte de su tiempo a controlar y mantener a la gente dentro del carril del funcionamiento normal. El trabajo en equipo es una necesidad cuando se busca incrementar los resultados y la efectividad de las personas que integran la empresa. Además, los logros están muy relacionados con el manejo del tiempo y de los recursos financieros disponibles. El equipo parte de un objetivo común desde el comienzo de su actividad, y ese objetivo tiene que estar perfectamente enlazado con la misión y la visión de la empresa.

Los equipos de trabajo son equipos inteligentes en la medida en que el aprendizaje permanente es su ley de vida. El primer aprendizaje, además de definir su misión, examina la función de cada miembro. Ahí es donde se precisa conjugar los valores de todos sus integrantes y destacar aquellos que de forma colectiva sostienen el

trabajo del equipo como tal. Por ejemplo, la sinergia en las tareas. Esa primera labor de planeación es definitiva en todas las acciones futuras del equipo.

El rendimiento del equipo es alto si se conjugan de manera óptima todos esos elementos. Otro concepto clave, en el que también se conjugan valores, es la comunicación establecida para el trabajo eficiente del grupo o de los grupos dentro de la empresa. No sólo se ve en el flujo activo de la información, sino en los cauces multidireccionales por donde fluye, en la retroalimentación y en el conocimiento y comprensión del trabajo de los demás. La comunicación es eficaz en la medida en que la información llega a quien tiene que llegar y es oportuna, transparente y precisa.

Corazón del sistema

La Dirección por Valores realiza la selección y la capacitación sobre bases más humanas. Además de la información habitual en los procesos de selección, incluida la entrevista personal como elemento decisivo para captar la calidad humana de los candidatos a una determinada posición, la “selección por valores” agrega una dimensión nueva, que lleva a calibrar mejor los valores individuales de aquéllos y su comprensión así como su disponibilidad para la vivencia de los valores de la organización, y los que se requieren para un servicio de calidad y un ambiente positivo de trabajo.

Los valores son el corazón del sistema humano de la empresa, de modo que si funciona, se facilita mucho la marcha de lo administrativo, financiero, técnico, comercial, de producción y servicios.

En la dirección de una empresa se puede fracasar por efectos de la recesión económica, por una crisis financiera interna, por la pérdida del mercado, por la competencia desleal, por las regulaciones fiscales, por la falta de modernización, por malos manejos internos o por cualquiera otra razón. Pero detrás de todos esos procesos, unos más controlables que otros, siempre están los aciertos o desaciertos de las personas que dirigen o que operan el sistema empresarial, sus conocimientos, actitudes y valores, que también pueden hacer que las cosas cambien.

En determinados momentos eso sólo es posible con responsabilidad, con generosidad, con creatividad, es decir, con valores concretos encarnados en cada una de las personas que trabajan en la empresa, y de modo ejemplar en sus directivos.

En una sociedad como la actual, y en un estado de cosas como el presente, cuando se da la corrupción a todos los niveles, hay que tener el valor de vivir y practicar los valores, y defenderlos ante quienes creen en la fatalidad o en la dictadura de los factores puramente técnicos, financieros o administrativos. Es convencerse de que las personas siempre están en primera línea, y lograr que ellas tengan motivos para actuar y lo hagan por sí mismas es mejor que esperar darles órdenes o exigirles el cumplimiento estricto de un manual de funciones.

Colección de “autos”

Dirigir por valores es en realidad buscar autodirigirse, automotivarse, autoliderarse, y autorresponsabilizarse, para obrar no al impulso de las órdenes, del control, de la presión o de la autoridad formal, sino al impulso de la libre voluntad y la aspiración a alcanzar lo mejor para sí mismo mientras se procura lo mejor para la empresa.

El núcleo central de esta filosofía es hacer de la empresa un sistema integrado de valores, que se consigue no por una declaración de principios a propósito de la planeación estratégica, sino por *un proceso de construcción* que lleva tiempo, pero que deriva de la decisión de los directivos de dar a los valores un soporte real en el desarrollo empresarial y vincularlos con los conceptos centrales de la empresa: técnicos, administrativos, financieros, de producción, ventas, servicio, control de calidad, etc.

En la visión antigua de la empresa contaba básicamente el capital económico, el patrimonio representado en bienes o en dinero. En la visión actual importa mucho el capital intelectual (*humano*: el saber acumulado de la persona, y *estructural*: el saber acumulado de la empresa), tanto o más que el dinero.

Eso es lo que confiere cultura a una empresa: el conocimiento y los valores compartidos, estimulados, participados, gestionados e incrementados de forma continua.

Lo que los incrementa es el sistema informal, espontáneo, la libertad que los expande, crea espacios, decide bien, obra de manera transparente, es innovadora y solidaria (comprometida). Y la disciplina del trabajo como la más poderosa fuente de realización personal, subjetivo (crecimiento personal) y objetivo (resultados cuantificables y cualificables), productivo y formativo, que busca el

tener pero para el ser, para vivir en un contexto de valores humanos positivos.

El mejor de los negocios

La expectativa actual de la sociedad ante las empresas e instituciones públicas y privadas es preguntarse cuál es su ética, qué valores se apropian para cumplir su misión y alcanzar la visión. Una pregunta clave dirigida a las personas es cómo hacen suyo el fin corporativo. Se requiere una apropiación, una incorporación vital que haga que el anhelo, la meta, el objetivo sean, a la vez, un sueño, pero más todavía un propósito desglosado en planes de acción de futuro. Decisión, esfuerzo, propósito, diligencia, perseverancia, marcan una secuencia del esfuerzo por aclarar y vivir principios y valores que, de otra manera, se quedan sobre el papel. Además, lo que en la empresa es un buen negocio debe serlo también para la familia y la sociedad: ayudarnos a ser mejores personas al cumplir una tarea profesional cualificada y mejorar de forma permanente en ella. Ahí tiene sentido la concordancia de mis valores y los de la empresa, los de mi familia y los de la sociedad.

La Dirección por Valores constituye un reto para proponerse hacer lo que parece imposible, pues lo posible parece ya estar hecho.

El mundo vive una auténtica revolución de los valores, sobre todo en el campo empresarial. Lo que hace años era extraño de emplear, hoy en día se mira como el descubrimiento de una fuente inagotable de potencialidades para fortalecer la cultura empresarial.

Pero lo más interesante, sin duda, es ver cómo la construcción de valores en una empresa tiene diversos niveles de trabajo: muestreo significativo de antivalores organizativos y personales, que permite trabajar en la tarea de acompañamiento con quienes manifiesten debilidades en su práctica; construcción colectiva, a través del aprendizaje corporativo de los valores que contrarresten los antivalores y del liderazgo de quienes los promueven con su ejemplo y con acciones concretas.

Está claro, como ya se dijo antes, que *lo que se puede medir se puede manejar y, por tanto, se puede mejorar*. Pero esa tarea hay que afrontarla con los líderes constructores de valores, y penetrar en toda la organización con un aprendizaje organizativo de valores. Luego el trabajo directivo se refuerza con liderazgo para el cambio, basado en valores. En la Dirección por Valores la alta dirección se *empode-*

ra del proceso y lo impulsa. Su participación es indispensable para obtener los resultados. En términos de negocios, el mejor negocio es invertir en tener valores, y en lograr la integridad en las personas de modo que la empresa pase de ser una organización de carácter mecanicista a ser una institución dotada de unidad, consistencia y proyección.

Claves del capítulo

- *Toda empresa es un sistema formal (técnico) y no formal, o espontáneo, que es el sistema humano centrado en los valores, que son como el corazón del sistema humano.*
- *La Dirección por Valores es la forma de dirección empresarial que incorpora los valores como elemento fundamental.*
- *La Dirección por Valores aprovecha las fortalezas de diferentes modelos y procesos administrativos.*
- *Es una forma de dirección y liderazgo estratégicos, porque no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer.*
- *Busca un equilibrio entre la productividad (resultados económicos) y el crecimiento y desarrollo del capital humano, en un marco de valores.*
- *Los valores requieren concordancia y mejora permanente. Al ser las personas quienes los viven y la organización quien los detecta, es necesario traducirlos al día a día.*
- *El liderazgo en la Dirección por Valores es posible en la medida en que los directivos y todos los miembros de la empresa encarnen la integridad.*
- *Los equipos de trabajo son equipos inteligentes si el aprendizaje permanente es su ley de vida.*
- *El núcleo central de esta filosofía es hacer de la empresa un sistema integrado de valores.*
- *La Dirección por Valores constituye un reto para proponerse hacer lo que parece imposible, pues lo posible parece ya estar hecho.*

Capítulo 7

Una organización de aprendizaje de valores

La organización de aprendizaje u *organización inteligente* es aquella que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, tanto en el plano individual como a través de equipos de trabajo. En otras palabras, es la organización en la que la gente está de manera continua *aprendiendo a aprender* y *aprendiendo a emprender* en busca de la excelencia: todos aprenden y todos enseñan.

Lo más importante en la organización de aprendizaje es tratar de multiplicar el capital intelectual que, como se dijo antes, lo constituyen el saber y la experiencia de la gente (capital humano), y el saber y la experiencia de la organización (capital estructural u organizativo).

En la organización de aprendizaje se parte del potencial personal (intelectual y emocional) para buscar la expansión permanente de las posibilidades de aprendizaje.

Es una concepción del desarrollo humano en la que de forma activa cada persona se propone desafíos, estimulada por la propia organización. Se trata de superar la visión pasiva de la capacitación y convertirla en *autocrecimiento*. Si hay aprendizaje personal, habrá aprendizaje organizativo. Pero las cosas al contrario no se dan.

Si pongo el afán de aprender como punto de partida, como la principal motivación para cambiar, es más fácil responder a las oportunidades que se me ofrecen. Eso lleva al vencimiento de la rutina, sobre todo cuando compruebo los resultados de mi interés en encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Como es obvio, el paso de una situación de pasividad a una de actividad no es un proceso aislado por parte de cada individuo. Es necesaria una especie de

mentalidad colectiva que se crea desde focos concretos de aprendizaje, que se convierten poco a poco en redes de cooperación.

Peter Senge sostiene que la gente con un alto autodominio personal vive en continuo aprendizaje. Cabe decir lo mismo de la gente con una alta autoestima, que puede sentir una gran confianza en lo que hace y es apta para el desafío de la creatividad. La gente insegura y que necesita ser estimulada en forma permanente, coincide con tener una baja autoestima. La primera tiene mayor seguridad en sí misma y predominan en ella el optimismo, la audacia y el entusiasmo, valores que puede comunicar a otros.

Si poseo íntimamente la convicción de que “yo seré lo que quiera ser”, podré lograr que en la empresa haya conciencia sobre la capacidad colectiva para aprender a lograr mayores resultados basados en la creatividad y la iniciativa. Es una forma de abordar la vida de manera proactiva y creativa, contraria a la forma reactiva ante personas y acontecimientos, la actitud negativa, o de esperar que las cosas ocurran para reaccionar en consecuencia.

Tensión dinámica

Tenemos capacidad de aprender a aprender, de aprender a ser creativos y a tener iniciativa. Es decir, que esos valores no provienen de lo alto ni son exclusivos de personalidades con dones especiales, que sin duda existen. Esta disposición vence la tensión que hay entre la visión que queremos alcanzar y la realidad en la que estamos. La convierte en una tensión dinámica que lleva a tomar determinaciones para reducir la brecha que se presenta entre el presente y el futuro deseado.

Hay que crear una especie de corriente continua que empieza antes de trabajar, continúa mientras trabajamos y persiste después de trabajar, concentrándose en la obtención de resultados como meta dominante.

En las organizaciones de aprendizaje hay varias dimensiones colectivas para trabajar a fondo. Por ejemplo, *la visión y los valores compartidos, el autodominio, el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, o la visión sistémica o global*. Pero también hay dimensiones personales del aprendizaje como serían: *aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a trascender*. Y en todas ellas es pertinente el aprendizaje de valores en un ambiente de participación. Lo primero en que se participa, además del afán de aprender, son los valores personales.

Una organización de aprendizaje de valores concentra su acción en el continuo mejoramiento de productos, servicios y técnicas para que los valores sean operativos.

Es decir, influyen de manera directa en la productividad, en los beneficios económicos, en la contribución a la sociedad y en el crecimiento de su gente, para que se sienta estimulada a dar lo mejor de sí misma. Esto se nota en el ambiente positivo de trabajo, en la calidad de la convivencia dentro de la organización, y trasciende a la calidad de vida en la empresa, la familia y los demás núcleos sociales.

Más que un simple lugar de trabajo

La gente es el agente de cambio más importante para la empresa. Por eso, los valores de la organización tienen en cuenta los valores personales y los refuerzan. Sobre este concepto nunca se hará suficiente énfasis, pues es más fácil decirlo que ponerlo en práctica. Hace falta pasar de las palabras a los hechos, o sea, basar el desarrollo de la organización sobre las políticas referentes a las personas.

El enfoque debe apoyarse primero que todo en el reconocimiento de la dignidad de las personas como un concepto fundamental, del que se derivan consecuencias de primer orden en el campo laboral y en el del perfeccionamiento profesional, así como en la realización del proyecto de vida personal.

A las personas hay que respetarlas, apoyarlas, motivarlas, brindarles oportunidad de formarse pero, al mismo tiempo, darles la mayor autonomía posible, de modo que entiendan que el mejor trabajo es el que se basa en la *autorresponsabilidad*, no en el recuento esporádico de si se cumple un manual de funciones, o reducirlo a mantenerlas dentro de los límites de lo que no se debe hacer.

Lo anterior implica que al considerar al empleado hay que ver en él a la persona que busca una peculiar realización en la vida, y eso es competencia suya indelegable. Pero para cumplir sus objetivos necesita espacios de libertad y de expansión, así como ámbitos de compromiso cuyo cumplimiento, también indelegable, es una *necesidad*, no algo dejado al arbitrio individual.

En cada persona siempre está presente la vinculación a tres ámbitos de realización importantes en su vida: el personal, el familiar y el social. Ninguno de ellos puede hacer inviables a

los otros. Ni los valores que se practican en uno pueden ir en contravía de los que se viven en los otros.

Debe existir una coherencia mutua entre esos aspectos que le permita cumplir sus deberes y derechos como empleado y como miembro de una comunidad de la que forma parte como padre, hermano, esposo, trabajador, pero también como amigo y como ciudadano. Las personas no son sólo trabajadoras o empleadas. Esto quiere decir que para la empresa es muy importante el ser humano integral, la totalidad de lo que es y hace cada persona.

De igual forma, para las personas *la empresa es más que un simple lugar de trabajo*. Debe ser el medio donde mejoran sus conocimientos, su experiencia de la vida, donde descubren muchas facetas de las relaciones interpersonales y, sobre todo, donde convierten el trabajo en fuente de felicidad personal. Ahí están presentes, una vez más, los valores.

Una asignatura pendiente

Si el trabajo en la empresa arrojara, por decirlo así, a la persona a una situación de agotamiento espiritual, de vértigo fruto del activismo o de una falta de jerarquía de valores que desfigurara su dedicación a otros deberes (como los familiares o sociales), estaría prestándole un mal servicio, por mucho reconocimiento que se diera a su rendimiento en el trabajo. Sin recortar la libertad ni invadir su privacidad, la empresa no puede ser ajena a lo que le ocurre a la persona en esos otros ámbitos importantes para alcanzar una *vida lograda* (A. Llano), es decir, una vida en la que exista un equilibrio de todos los factores.

La calidad de vida no es asunto sólo de competencia del individuo. Corresponde a la organización preguntarse a menudo cuál y de qué manera es su aporte a esa calidad de vida.

De otro modo, estaría contribuyendo a una especie de *esquizofrenia* muy característica de ciertos estilos de vida contemporáneos, en el que la persona es absorbida por un millar de minucias diarias y por su ocupación laboral, pero no tiene tiempo para sí misma.

En cierta medida, los valores secundarios o menores desplazan a los esenciales. Como afirma G. Thibon, en una sociedad así “*lo más sustituye a lo mejor, la verdad es lo que se dice, el bien es lo que se hace y la belleza lo que se lleva*”, en una palabra, la *cantidad* se impone sobre la *calidad*, el *tener* sobre el *ser*, el *hacer* sobre el *vivir*.

El trabajo deja de ser un ámbito y se convierte en un lugar de donde se anhela salir cuanto antes, que representa una necesidad imperiosa, pero es causa de desgaste, no sólo de cansancio físico o psicológico

Los valores personales son defensa protectora de la riqueza interior y de la apertura hacia los demás, como un acicate de poder hacer mejor las cosas si mejora uno mismo y se mejora quienes lo rodean. En ese sentido podemos entender estas palabras de Carlos Llano: “Nuestro trabajo es de calidad no porque hacemos cosas de calidad, sino que hacemos cosas de calidad porque somos personas de calidad”.

En una organización en la que todos aprenden y todos enseñan, *la responsabilidad del ambiente de trabajo es responsabilidad solidaria de todos* y cada cual debe participar con todo el empeño y la constancia posibles, sin desanimarse por los fallos propios o ajenos. Son parte del esfuerzo por lograrlo los espacios de negociación sobre conceptos de bienestar, seguridad social, recreación, etc. El acuerdo en asuntos esenciales para el desempeño profesional hará más fácil la concordancia en aquellos otros conceptos de menor importancia.

Lo más sobresaliente del aprendizaje de valores en la organización es que se logre su incorporación vital, mediante la formación y la educación, a partir del conocimiento y la interiorización, que se integren a la conducta personal y se manifiesten en los diferentes ámbitos, sin que ninguno tenga primacía en detrimento de los otros.

La incorporación vital es posible si el aprendizaje conduce a la formación de hábitos que empiezan por vivirse de manera consciente, pero que acaban por practicarse de modo inconsciente, porque no hay que esforzarse en tener presente todo el proceso en cada momento, sino que la respuesta de la persona es espontánea a la estimulación proveniente de los demás, de los retos del trabajo, de los compromisos sociales. A partir de ahí se da una flexibilidad en la conducta, que permite modificar, cambiar, rectificar o desaprender cosas que no van o que no convienen.

Lados del triángulo

Entre los muchos conceptos que el aprendizaje de valores debe constituir como objetivos prioritarios dentro de las organizaciones, nos parece que se pueden enumerar:

1. El trabajo en equipo

Realizado a través de los grupos de proyectos, los equipos de alto rendimiento, los comités y las juntas, los círculos de calidad, los líderes multiplicadores, los equipos de facilitadores.

Todo ello requiere una disciplina de disponibilidad, complementariedad, colaboración, contribución, cooperación al mismo fin, camaradería, sinergia, amistad, solidaridad y otros valores más, indispensables para lograr los objetivos propuestos.

No es extraño que esa tarea tenga que enfrentarse al individualismo, al aislacionismo, a la gente que va a su aire, a los indiferentes, a quienes creen que avanzan más solos que trabajando en equipo. El trabajo en equipo pone a prueba la lealtad, la equidad, la sinceridad, la transparencia en la conducta, la laboriosidad y otros valores.

Un primer aprendizaje vital es aprender a trabajar con otros y para otros. Y si se ejercen cargos directivos, hay que estar dispuestos a pasar inadvertido en la ayuda a otros, pero no inadvertido en ejercer el mando e influencia para que los demás alcancen los objetivos propuestos.

2. El cuidado de la comunicación

La tarea del aprendizaje organizativo de valores tiene en la comunicación uno de sus cometidos fundamentales: comunicarse cada vez mejor y hacer de la comunicación una herramienta básica para transformar la empresa. Comunicarse significa entender a las otras personas, saber escuchar y saber expresar lo que se quiere decir, saber interrelacionarse.

La comunicación es vital en el aprendizaje organizativo y en la estructura operativa de la empresa. Su importancia (según R. Ludow y F. Pantón) se refleja en que:

- ◆ Conduce a una mayor efectividad.
- ◆ Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- ◆ Los empleados sienten que participan en la empresa.
- ◆ Aumenta la motivación para tener un buen desempeño; aumenta el compromiso con la organización.
- ◆ Logra mejores relaciones y entendimientos entre jefes y subordinados; colegas; dentro y fuera de la empresa.

- ◆ Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios: cómo manejarlo; cómo reducir la resistencia al cambio.

También conviene tener presentes los propósitos que busca la comunicación interna, para disponerse a vivir los valores más cercanos a cada propósito. Según los autores citados antes, son:

- ◆ Búsqueda o recepción de información, designación de responsabilidades, retroalimentación positiva, control, propuestas de venta, confrontación.
- ◆ Hablar en diferentes niveles dentro de la jerarquía: ante individuos, grupos o departamentos; y hacia fuera de la empresa ante clientes, proveedores, bancos u otros profesionales.
- ◆ Uso de la comunicación formal: en reuniones, informes, propuestas, noticias; y de la comunicación informal: en consejos, al hablar con otros empleados.
- ◆ Trabajo en diferentes ámbitos: como gerente, líder de proyecto, analista, subordinado, colega.
- ◆ Evaluación de comunicaciones: ¿se trata de hechos, opiniones, chismes?
- ◆ Construcción de redes para obtener información real (que tal vez sea abierta o confidencial), lo cual significa que usted necesita hacer las preguntas adecuadas, o se verá sepultado bajo una pila de datos, pero sin obtener nada de información.
- ◆ Intento por influir en los individuos sobre los cuales no tiene poder.

3. Liderazgo para propiciar el cambio

El aprendizaje de valores pretende que la gente sea capaz de asumir sus decisiones y pueda tomar mejores decisiones. Lo anterior es la capacidad de manejar la propia vida en términos de liderazgo y de alcanzar las metas propuestas. Algunos valores del liderazgo son la humildad, el compartir, la constancia, el orden, la productividad y la ejemplaridad

Otra vertiente para tener presente es el de proponerse que los empleados y todos los miembros de la empresa sean personas de cambio y para el cambio. Que fomenten cambio de actitudes

y actitudes para el cambio y, a la vez, aceptar la posibilidad de cambiar muchos hábitos y comportamientos equivocados o poco apropiados. Entender que el cambio forma parte de la vida de las personas, de las familias y de las organizaciones también es empezar a ver las cosas de manera distinta. El cambio es flexibilidad, comprensión, determinación, valentía y audacia.

Comprender que se es parte de una comunidad que nos necesita como ciudadanos en activo, responsables de aportar a ella lo mejor de lo que recibimos y de nuestra experiencia en el trabajo, es decir, transmitir a los demás los valores que están presentes en nuestra conducta y que conforman los hábitos de conducta de un buen ciudadano. Si soy parte viva de un grupo, de una empresa, de una comunidad, mis acciones repercutirán, de distinta manera, en todos los ámbitos en que me desarrollo y a los que contribuyo con mi acción. Al ser parte de comunidades las personas pueden decidir su vida y orientar sus esfuerzos hacia las metas de todos.

De esta manera, cuando un valor empieza a incentivarse, todos los demás se estimulan y se crea así un ambiente muy particular. Cuando la gente en una organización logra hacer realidad sus sueños y también sus iniciativas, los valores se convierten en una realidad que todos pueden apreciar y sobre la que todos pueden trabajar.

Esos valores son la base para que las personas vean en el trabajo un medio para encontrar la felicidad, porque las empresas tienen que preocuparse de contar con gente feliz, que haga las cosas a gusto, que sea alegre, que contagie a otros la alegría de vivir en el día a día, que comparta con generosidad y sacrificio en “las duras y en las maduras”.

¿Quién responde por el aprendizaje?

Las personas que aprenden: ser proactivas y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (S. Covey). El aprendizaje que mejor prevalece es el que se convierte en autoaprendizaje.

La organización: debe proveer soporte y ayuda, y herramientas para identificar y desarrollar competencias. La tarea más delicada es elaborar unas políticas y unas estrategias de desarrollo humano que de verdad la conviertan en una organización inteligente, y facilite las cosas para formar al núcleo de líderes capaces

de construir una cultura basada en valores reconocidos y definidos corporativamente.

Los líderes que se descubren, se potencian, se forman: hay que facilitar su acción, estar conscientes de su vulnerabilidad y de que deben ser humildes, prudentes, serenos, confiables. Una organización de aprendizaje de valores necesita líderes visibles y no visibles, para que conduzcan la empresa a un liderazgo distribuido, participativo, que permita configurar una empresa no piramidal, sino más bien con una organización de tipo molecular, en la que desaparece el viejo organigrama “rastrillo” para ser reemplazado por un organigrama sistémico o de tipo celular, en la que hay núcleos de trabajo, *equipos volantes (flying teams)*.

Las cosas se hacen porque los líderes asumen la responsabilidad de conducir con ejemplaridad y una influencia real de orientar a las personas al cabal cumplimiento de sus tareas personales, y a los grupos de proyectos y equipos de trabajo, a las metas que se han propuesto de forma estratégica.

El trabajo del liderazgo es absolutamente imprescindible para lograr el cambio dentro de parámetros de participación y solidaridad.

Muchas veces podrá necesitar herramientas de tecnología, como la informatización de todos los procesos o la implantación de indicadores de gestión. Con mayor razón el aprendizaje deberá orientarse a la asimilación de la nueva tecnología y al vencimiento de las resistencias culturales, expresadas como resistencia personal, antiparadigmas organizativos o antivalores personales. En cualquier caso hay que confiar en las reservas y el potencial de la organización para afrontar los problemas con su propio capital intelectual estructural, y para establecer, arraigar y desarrollar en todas sus consecuencias la organización de la empresa como una organización inteligente de aprendizaje constante.

Claves del capítulo

- *La organización de aprendizaje es aquella en la que activamente cada persona se propone desafíos, estimulada por la propia organización.*
- *Los valores no provienen de lo alto, ni son exclusivos de personalidades con dones especiales.*

- *Lo primero en que se participa con el afán de aprender son los valores personales.*
- *El enfoque debe apoyarse primero que todo en el reconocimiento de la dignidad de la persona como un concepto fundamental.*
- *En cada persona siempre está presente la vinculación a tres ámbitos de realización importantes en su vida: el personal, el familiar, el empresarial.*
- *La calidad de vida no es asunto sólo de competencia del individuo, sino también de la organización.*
- *Los valores personales son defensa protectora de la riqueza interior y de la apertura hacia los demás.*
- *La responsabilidad del ambiente de trabajo es responsabilidad solidaria de todos.*
- *Un primer aprendizaje vital es aprender a trabajar con otros y para otros.*
- *El segundo, comunicarse cada vez mejor y hacer de la comunicación una herramienta básica para transformar la empresa.*
- *Y el tercero que la gente sea líder, o sea capaz de tomar las mejores decisiones.*
- *Ese liderazgo es autoliderazgo que encierra autogestión, autorresponsabilidad, automotivación y autonomía.*

Capítulo 8

Valores para una organización “virtual”

Sin ninguna explicación previa, la expresión “organización virtual” puede entenderse de manera unívoca como realidad virtual para indicar algo referente a una organización “informatizada”.

Aquí pretendemos utilizarla relacionando el significado informático con uno peculiar que surge de la tesis central de este libro: la construcción de los valores en la organización. Es decir, tomamos “virtual” como referido a una empresa donde se trabaja por lograr las virtudes (valores encarnados) en su gente. Podemos decir que “organización virtual” encierra una ambigüedad tolerable.

En principio, hablar de organización virtual es referirse a la conexión de empresas que mediante alianzas y estrategias forman redes de comercialización o de abastecimientos, apoyadas en una misma tecnología y en bases de datos comunes, con circulación de información científica y técnica común, pero también administrativa y financiera, permitiendo una optimización de los recursos (J.M.Ortiz). Son, pues, un sistema de cooperación y de equipos de trabajo conectados entre sí, en la causa común para lograr el mejor resultado posible entre todos. Las fusiones de empresas del mismo sector han promovido este tipo de virtualidad: se aumenta la potencialidad del conjunto con la sinergia entre las partes.

Un antecedente de ese tipo de colaboración, al interior de las empresas, han sido los *círculos de calidad*, que tienen un papel tan importante en la teoría administrativa de la calidad total. Podríamos decir que en esos círculos se complementan las posibilidades de cada uno de sus miembros, formando un frente común que no es sólo la suma de las fuerzas individuales, sino algo más.

Esos círculos pueden llamarse círculos *virtuosos*, en la medida en que desarrollan el potencial de las fuerzas de sus integrantes

(virtud viene del latín *virtus*, que significa “fuerza” o “potencia”), llamadas a encadenarse para lograr un efecto común más poderoso. “Virtual” puede relacionarse con “virtud”, fuerza, hábito operativo que produce bienes de manera estable. *La virtud es la encarnación operativa estable del valor y se da porque es un desarrollo de la potencialidad de cada persona para llegar a hacer aquello que quiere hacer y ser.*

En los círculos de calidad se busca la excelencia, no sólo referida al producto o al servicio, sino a la persona misma, es decir, que en ellos la gente se perfeccione y desarrolle sus posibilidades de trabajo al máximo. Además, ayudan a formar gente virtuosa que encarna determinados valores en su trabajo, no sólo como si se tratara de gente que se une para un logro positivo, o de gente de buena voluntad. Es mucho más que eso: son personas que a través del esfuerzo y el compromiso apuntan a altas metas de calidad.

Sin duda alguna, en este tipo de empresa “virtual” la sistematización y la modernización tecnológica en general facilitan la formación de redes de cooperación.

Se llega a la concepción de la empresa misma como un sistema, un todo complejo con partes interactivas a diferentes niveles, pero compenetradas con una información básica común así como un flujo y reflujo de la misma, en el que todos reciben, pero también todos aportan.

Se da en ella la confluencia de una dinámica de ideas y de valores, así como la irradiación que lleva a la expansión, a la cooperación, rapidez y flexibilidad en el trabajo. No todo el mundo hace de todo. Cada persona y cada equipo de trabajo hacen lo propio, sin repeticiones innecesarias, acuden a fuentes de información común en el mismo lugar donde la buscan los demás.

Los equipos se desplazan, interactúan y, a veces, cambian de misión. Son, de hecho, equipos volantes. Acuden donde se les necesita, trabajan por tareas, por misiones, se reparten el liderazgo según la materia y la oportunidad. Su organización es más matricial o molecular que piramidal.

Comenzar por donde toca

El diccionario define “virtual” como *aquello que tiene virtud para producir un efecto*, aunque no necesariamente lo produzca. Esto para quien se sorprenda por el uso del término *virtual*, no en el sentido

que lo emplea la informática (realidad virtual, lo que tiene existencia aparente, sustitución de la existencia física), sino para denominar a la empresa que se construye poniendo como centro el potencial humano de su gente. Convertir en realidad lo que posee de manera virtual, esa enorme capacidad de cambio y de transformación de la conducta, que siempre es una tarea que comienza por uno mismo.

La empresa virtual es la organización que siempre está aprendiendo (más del futuro que del pasado y de manera más activa que pasiva) a desarrollar la potencialidad de su gente, en especial sus valores y virtudes, para el logro de su finalidad.

El motor que impulsa a la persona a convertir en realidad lo que se ha propuesto es la motivación. Por ello en la empresa virtual la motivación es muy importante, sobre todo aquella que va más allá de la retribución económica (extrínseca) o de la satisfacción por el logro y el mejoramiento personal (intrínseca): la que, además de darle a la empresa unidad y consistencia, realiza valores sociales (trascendentes).

Las virtudes implican dinamismo, conjunción de conocimientos con destrezas, racionalidad y espontaneidad bajo la dirección de la inteligencia y la capacidad transformadora propia de la voluntad. Si hay motivos, hay razones suficientes para buscar la efectividad, la operatividad de la visión y la misión tanto personal como corporativa.

Si la empresa es un sistema de cooperación, también en la persona puede hablarse del sistema de las virtudes que es como un sistema de vasos comunicantes en el que todas tienen que ver con todo, pero se distinguen entre sí y se desarrollan de manera particular. Llámese laboriosidad, confianza, responsabilidad, credibilidad o cualquiera otra, todas encadenan a la acción en la medida en que se quiere y en que hay un porqué para obrar.

En la empresa virtual se da un liderazgo también virtual, que (como sostiene Charles Handy) no siempre se ve, pero actúa en realidad, produce resultados. Crece y se desarrolla en las personas y en los equipos. Es, de igual modo, un liderazgo distribuido en la organización, de acuerdo con las funciones que cada uno cumple en ella. Virtual porque es un liderazgo asequible a todas las personas, no privilegio exclusivo de un grupo dentro de la empresa.

Personas y redes de trabajo

Para desencadenar todas las fuerzas acumuladas de forma potencial en las empresas, lo que hace falta es creer en la gente, darle oportunidades de expansión y crecimiento, estimular con motivos trascendentes, inculcar pasión por el trabajo, fijar metas exigentes y concretas, y hacer un seguimiento que permita observar los cambios reales en la conducta.

Si en la empresa predomina un poderoso sentido de la visión, ese poder será estimulador de las virtudes personales que se necesitan para realizar la propia misión de forma permanente, con un plan de mejoramiento progresivo que no tiene tope porque está siempre en busca de la calidad total personal. Ésta confiere unidad de sentido a la propia vida y hace del trabajo, en el plano individual y colectivo, la aventura más apasionante en busca de la plenitud humana y del bien común de la sociedad.

Lo importante de esa potencialidad es que está en todos, según diferentes grados. Es una fuerza motivacional extraordinaria, y hay que convertirla, mediante el esfuerzo, los hábitos y la actualización, en una fuente de mejora en habilidades y destrezas, en conocimiento integrado, en crecimiento interior y en servicio a los demás.

La virtualidad implica un conjunto de redes de equipos inteligentes de trabajo desburocratizados, descentralizados, flexibilizados, que generan, distribuyen y aplican conocimiento, y que aprenden unos de otros con miras a incrementar la calidad de los productos y servicios de las empresas e instituciones.

El valor, como ya lo afirmamos con anterioridad, es algo operativo y encarnado en forma de hábitos personales, lo cual es sinónimo de lo que se llama capital humano o capital intelectual, que puede verse desde las personas (su saber, su experiencia acumulada) o desde la organización (su experiencia, sus intangibles no siempre valorizados pero valorizables en alguna medida). Por ejemplo, cabe considerar en él aquellas prácticas administrativas y gerenciales corporativas que forman parte de su identidad. Se entiende que buscan el beneficio propio de la empresa, los resultados objetivos y rentables.

La organización virtual constituye una forma elevada de la participación, pues brinda la oportunidad de un compromiso interpersonal e incluso intercorporativo, que permite sumar el conocimiento y la experiencia a varios niveles de forma simultánea.

Es “virtual” porque no hay compromiso ni servicio sin virtudes de las personas, a quienes hay que desarrollar y ellas, a su vez, aprender de forma continua para que no las devoren los problemas, la rutina o la mediocridad.

Los valores de que se habla aquí (como hemos insistido en varias ocasiones) se pueden percibir o evaluar en el comportamiento personal, pero su fuerza radica en la vivencia por parte del individuo que los encarna en forma de hábitos que disponen a obrar bien. Estos hábitos pueden referirse al conocimiento, a los sentimientos o a la conducta en sus diferentes ámbitos.

Como en un equipo de remo

En la organización virtual se gerencia o dirige por valores, bien sean cognoscitivos, cualitativos, dinámicos, personalizados (T. Calleja) o éticos. La formación de redes de cooperación con una información común, o la integración de equipos inteligentes de trabajo, son sólo medios instrumentales para unas metas corporativas. El logro de éstas implica ante todo decisiones compartidas, incorporación vital de criterios de acción, valores como la confianza, la credibilidad, la laboriosidad y la responsabilidad, que se traduzcan en actitudes de compromiso, servicio y excelencia personal en el trabajo.

La organización virtual es apta para el ejercicio de un liderazgo “invisible”, no autoritario ni piramidal, como ocurre en las formas clásicas de un gerente-líder. Liderazgo que exige repensar la empresa como una organización “plana”, horizontal, con un liderazgo distribuido (Handy), como el que se ejerce en un equipo de remo, y personalizado, pero asequible a todos sus miembros, no sólo a quienes ocupan cargos directivos. Es de hecho un liderazgo *virtual*, no visible, pero operante.

El liderazgo, así entendido, se ejerce en forma de influencia, de ejemplaridad y de una manera de dirigir que es más bien una forma de educar, y que puede asumirse en funciones y niveles muy diferentes dentro de la empresa.

El liderazgo virtual exige capacidad de construir redes de relaciones y de distinguir en ellas el punto de convergencia, además de valorar las diferencias, para potenciar las capacidades de los distintos equipos y personas.

Esta virtualidad opera al nivel de la información (conocimientos), de las habilidades o destrezas (entrenamiento), del desarrollo de

las capacidades (formación) y de la construcción de hábitos estables de vida (desarrollo de las virtudes). En todo este proceso actúa no sólo la inteligencia racional, sino que se requiere una buena dosis de *inteligencia emocional*, uno de cuyos componentes básicos es la empatía o destreza para entender y tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales (D. Goleman).

Del mismo modo, es clave para la estructuración y liderazgo de la organización virtual el manejo de la motivación espontánea, más relacionada con la eficiencia (satisfacción, búsqueda del logro personal, actuar por motivos intrínsecos) que con la eficacia (entendida como lo que resulta de la mera ejecución “técnica” del trabajo, el producir resultados impulsado por incentivos de orden material), que constituyen los motivos extrínsecos de que habla Pérez López por oposición a los intrínsecos y a los trascendentes.

Desde ese tipo de motivos (los extrínsecos y los intrínsecos) se impulsa al individuo y a la organización hacia el ámbito de la unidad, de la identidad corporativa. Necesariamente ésta va ligada a un sentido del trabajo que identifica valores específicos y que refuerza los motivos trascendentes, los que van dirigidos al servicio a los demás, a la dimensión social del proyecto empresarial.

Menos presión y más valores

La persona motivada desde dentro de sí, y con metas que van más allá de sí, se convierte en un potencial que no necesita dirección basada en el control, la presión o la mano dura de la autoridad sobre ella.

Por el contrario, se dirige fomentando el autoconocimiento, la autogestión, la autorresponsabilidad y la participación como clima de trabajo. De ahí puede surgir un compromiso que se hace sostenible en la medida en que la persona apalanca su esfuerzo con valores como la constancia, la disponibilidad, la apertura a nuevos conocimientos y la creatividad.

Cuando la motivación surge de la persona misma, disminuye la imposición o dirección desde fuera, es decir, se reduce la necesidad de la gerencia visible que acosa por resultados y el sentirse metido dentro de estructuras administrativo-técnicas, que formalizan todo en torno a las funciones que cada empleado debe cumplir.

Para la empresa virtual, lo que importa es que las personas hagan más de lo que les corresponde por reglamento y

realicen lo que le conviene al producto o al servicio al cliente, sin esperar órdenes o instrucciones detalladas de cómo obrar.

La gerencia de la empresa virtual ayuda a que las personas se autoevalúen, tengan una sana autocrítica de su trabajo y del que hacen en equipo y, por eso mismo, asimilen las experiencias negativas en lugar de acumular fracasos. Así, se logra que actúen como “sistemas libres” (L.Polo) de comportamiento, con autonomía y conciencia de la repercusión de sus acciones en el resultado global, o sea, como partes de una totalidad inteligente.

La organización virtual se configura como *organización inteligente* precisamente porque parte del aprendizaje continuo de los valores, del ejercicio de las virtudes no como de algo estático, que se mira para alabar y no para imitar, sino como una fuerza ejemplar que impulsa a mejorar.

En una organización configurada de esta manera, el liderazgo evita el protagonismo de los altos cargos o la imposición de la *autoridad-poder*, para dar paso a la *autoridad-prestigio* y a la *autoridad-servicio*, concepción del liderazgo basado en la práctica de valores, asequible a todas las personas porque todas tienen potencial y valores innatos que, junto con los adquiridos, pueden desarrollarse hasta alcanzar niveles de excelencia.

Aproximemos ahora entre sí los dos significados de la empresa virtual: redes de cooperación basadas en equipos de trabajo enlazados mediante bases de datos, y esos mismos equipos integrados por personas *virtuosas*, profesionales competentes, a través del trabajo operativo y formativo, que procuran vivir los valores y encarnarlos vitalmente en forma de virtudes.

Virtuosas se toma aquí como sinónimo de valiosas, en quienes el valor y la virtud no son cosas para ostentar o algo estático e inflexible, sino algo para vivir en una tensión creadora permanente y con una flexibilidad y capacidad de cambio muy dinámica, adaptable a las circunstancias de cada momento de la empresa.

Existe una tendencia mundial a conectar las empresas entre sí, a concentrar tecnología y talento para lograr resultados más ambiciosos y amplios. Si eso ofrece tantas ventajas y facilita la puesta al día y una cierta igualdad de oportunidades por parte de las organizaciones (pues unas reciben de otras una actualización en un tiempo

mucho más corto de lo que solía durar), es posible pensar que también de unas a otras se traspase la experiencia en la construcción de valores.

La tecnología ha facilitado en las empresas la aplicación de indicadores de gestión, estadísticamente cuantificados. Es posible también pensar que, dentro de los parámetros de lo que hemos denominado aquí como empresa virtual, se da también la elaboración de indicadores de valores, es decir, formas de medición del rendimiento en ese campo, al menos por percepción cultural, de manera que también las organizaciones sepan a qué atenerse en términos de desaprendizaje de antivalores y de arraigo de valores.

Claro está que esos indicadores, en el caso de los valores, son más bien descriptores apreciativos de comportamiento que encasillamientos psicológicos de modos de ser de las personas. Si lo que buscáramos con ellos fuera una manipulación del comportamiento humano, estaríamos completamente equivocados, como lo estaríamos también si al considerar la empresa como un sistema de valores estuviéramos reduciéndolo a un discurso ético sobre lo que conviene o no hacer dentro de la empresa.

Mirar hacia delante

Las organizaciones virtuales son las *empresas del futuro*, donde las estructuras informáticas penetran toda su actividad y su conformación corresponde más al tipo de *sistemas nerviosos digitales* (Bill Gates). Los negocios en la era digital, en la que se dirige con la fuerza de los datos:

“El desarrollo cognoscitivo de la empresa, el sistema nervioso digital, atiende a dos finalidades primordiales. Prolonga la destreza analítica del individuo más o menos como las máquinas mecánicas prolongan su destreza física, y combina las destrezas individuales para crear una inteligencia institucional, una aptitud unificada para la acción. Y para situarlo todo en el contexto correspondiente: el sistema nervioso digital trata de crear la excelencia corporativa partiendo de la excelencia individual al servicio del cliente”.

No se ve tan difícil concatenar lo anterior con el sistema de valores construido no sobre destrezas, sino sobre el desarrollo de virtudes que expresan la forma más elevada de conducta del ser humano, que obra en razón de los fines y bienes que motivan su acción.

Hace falta entender que los sistemas abiertos que trabaja la informática conectan con un sistema libre que es el hombre, y ahí radica la dificultad entre la falta de libertad de aquéllos y la incertidumbre constante de las personas, que hace que su conducta no esté guiada en forma necesaria y predeterminada, como sí ocurre en los otros sistemas.

Establecidas las redes del sistema nervioso digital de la empresa, la comunicación constituye una urdimbre total, no dependiente de núcleos cerrados; la gente posee una soltura mayor para aplicar su inteligencia y sus capacidades al análisis de la información, así como al intercambio de datos y a la toma de decisiones, sabiendo que la comunicación con el cliente también está garantizada, y que la realimentación a todos los niveles es más eficiente.

Los procesos, antes sometidos a la inercia, a la falta de información adecuada, a la desactualización de datos y estadísticas, a los retrasos de las contabilidades, no podrán ser en adelante la disculpa para justificar la demora en la toma de las decisiones y en los trabajos de auditorías de resultados. El aspecto comparativo con otros puntos de la empresa, o con los resultados y formas de trabajar de otras empresas a nivel nacional o mundial, también es una nueva forma de corrección de estrategias y políticas.

Pero todo ello requerirá más que nunca de personas profesionales competentes y con criterio para discernir. Y estamos, una vez más, en el mismo núcleo central: personas con valores, en actitud de aprendizaje, más que poseedoras de un cúmulo de informaciones, dotadas de capacidad analítica, de saber dónde está la información clave, cómo interpretarla y sacar las conclusiones pertinentes.

Dicho con otras palabras: la *virtualización* de las empresas lo que incrementa es su conversión en organizaciones inteligentes, centradas en el aprendizaje permanente de sus miembros, en el cambio como actitud constante para asimilar lo mejor de las experiencias de que se va disponiendo, y en su crecimiento personal como la mejor condición para que lo humano sea siempre el motor y el eje principal en torno al cual se estructura la organización.

Claves del capítulo

- *Virtual es la empresa que se construye poniendo como centro el potencial humano de su gente.*

- *Las virtudes implican dinamismo, conjunción de conocimientos con destrezas, racionalidad y espontaneidad.*
- *En la empresa virtual se da un liderazgo también virtual, que no siempre se ve, pero actúa en realidad, produce resultados.*
- *Si en la empresa predomina un poderoso sentido de la visión, ese poder será estimulador de las virtudes personales.*
- *La virtualidad implica un conjunto de redes de equipos inteligentes de trabajo desburocratizados, descentralizados, flexibilizados, que generan, distribuyen y aplican conocimiento.*
- *La organización virtual es apta para el ejercicio de un liderazgo “invisible”, no autoritario ni piramidal, como ocurre en las formas clásicas de un gerente-líder.*
- *A más virtualidad, mayor automotivación y autogestión.*
- *El liderazgo evita el protagonismo de los altos cargos o la imposición de la autoridad-poder, para dar paso a la autoridad-prestigio y a la autoridad-servicio.*
- *La virtualización de las empresas lo que incrementa es su conversión en organizaciones inteligentes, centradas en el aprendizaje permanente de sus miembros.*

Capítulo 9

Los 30 valores principales

Este capítulo recoge el análisis de 30 valores con el ánimo de facilitar el trabajo sobre ellos en las organizaciones, ofreciendo diversos aspectos de los mismos, que permitan concretar en gran medida al examinar su vivencia diaria. No están todos ni se busca atender a todos los gustos al respecto.

Escogimos lo que nuestra experiencia, a lo largo de 12 años de trabajo en este campo, nos señala como los más comunes en la definición de los valores corporativos en las diferentes empresas.

A veces en el trabajo en las organizaciones hay valores que se proponen con nombres que son sinónimos de éstos, y en la discusión con los grupos se llega a acuerdos para unificar la terminología.

Como toda selección, para algunos resultará incompleta. A esos lectores, los invitamos a completarla por su cuenta apoyándose en el Léxico de valores que figura al final del libro.

Allí se encontrará la definición de casi cuatro centenares de valores y de cerca de doscientos antivalores.

Además, el lector podrá elaborar por sí mismo los gráficos de análisis de cualquiera de esos valores, al examinar cuáles podrían ser sus valores asociados o relacionados más próximos y cuáles los antivalores más comunes.

Se colocan en orden alfabético para facilitar su consulta.

AMOR Y AMISTAD

El amor es la forma más plena del encuentro personal, en la cual se vive al otro con un sentimiento profundo, aceptándolo tal como es, dándose a él y en la que por lo normal se espera la reciprocidad.

La amistad es un afecto personal, puro y desinteresado, por lo general recíproco, que nace y se fortalece con el trato mutuo y con el intercambio de bienes materiales y espirituales.

Aristóteles recuerda a su hijo Nicómaco, en la *Ética* que lleva su nombre, que “la amistad (forma del amor) es lo más necesario para la vida”. Idea que responde a una realidad importante para toda persona en cualquier circunstancia y época de la vida. Amor y amistad designan valores que comprenden, a su vez, otros valores y los ponen a prueba en la convivencia de cada día: afecto, sentimiento, disponibilidad, entrega, servicio, perdón, comprensión, solidaridad, cordialidad. Podemos decir, sin exageración alguna, que es una de las realidades más importantes en la empresa, y en los diferentes grupos sociales.

Sin amor y sin amistad no se puede vivir una vida normal. La amistad en la vida profesional o social es la forma más común de practicar el amor humano. Si el amor y la amistad penetraran a fondo las relaciones interpersonales, no veríamos tantos atropellos a la intimidad, a la justicia, a la equidad, a la tolerancia y a la paz en el plano personal, organizacional y social.

Los bienes más importantes de la vida no son de orden material ni tienen precio (aunque necesitemos de las cosas materiales para disfrutarlos): paz, amor, libertad, trabajo, fe. Eso ocurre con el amor y la amistad. No se pueden valorar por el dinero que se posee o por las cosas que se comparten entre los amigos. La ecuación de la amistad auténtica es Todo = Todo.

El aprendizaje básico sobre el amor implica, según Jesús Arellano: primero, aceptar a las personas como son, no como nosotros queremos que sean. No podemos anteponer nuestros prejuicios, nuestro modo de ser y de ver. Eso equivaldría a discriminar a los otros, a imponer nuestro modo de ser. Hay que tratar a cada uno como un tú diferente. Si no, jamás se comprenderá al otro. Como consecuencia de lo anterior hay que dejar ser a los demás como son, no como

nosotros queremos que sean. No tratar de imponer nuestro modo de verlos o de interpretarlos.

Segundo: vivir a la otra persona desde dentro de ella. No es un simple conocerse, simpatizar o caerse bien. Es ponerse en la situación del otro (“ponerse en sus zapatos”, por usar el dicho popular), tratar de pensar cómo se siente ella.

El Tercero: darse a la otra persona, la donación, la entrega. Es el paso más profundo del amor o de la amistad y, a la vez, el antídoto más seguro contra el egoísmo, contra la soberbia que aísla de los otros. La entrega más que en dar está en darse. Se es más en la medida en que se da más. “El alma es rica por lo que da” (G. Thibon). Todo esto no es una ilusión, sino algo palpable que requiere esfuerzo. Para hacerla realidad hay que pensar más en los demás que en uno mismo.

Para que haya amor no basta estar juntos, trabajar juntos, salir juntos, estudiar juntos, comer juntos, practicar algunos deportes juntos. Hay que compartir más que eso, hay que establecer un núcleo común de intereses y darse a conocer de modo más personal, dar algo de lo que uno lleva por dentro, sentir muy de cerca a la otra persona, aceptarla, comprenderla, atenderla, servirla, dialogar sinceramente con ella, abrirle el alma, confiar en ella, contar con ella, esperar de ella. Desde luego que ella está en la misma situación frente a nosotros.

Hay compañeros de trabajo que no son amigos, pero cuando surge una simpatía mutua, se crean los intereses comunes, y se da lugar a que una persona corresponda a la otra por la que siente ese amor. Surge la lealtad con el amigo y la disponibilidad de tiempo para él. Y se da, entonces, una *empatía*, o sea, una conexión con el pensamiento y los sentimientos del otro, que facilita la comprensión y el compartir intereses.

Cuando aparecen otros factores, como la atracción sexual, entonces estamos ante una forma del amor que es el enamoramiento. Distinto del amor entre amigos, entre colegas de trabajo. Pero en todo tipo de amor se trata de un proceso que no siempre se da a primera vista ni fácilmente: hay que construirlo poco a poco, superar las dificultades, los desengaños, las equivocaciones y, sobre todo, purificarlo de los intereses materiales o mezquinos que no rara vez se atraviesan por el camino.

Es preocupante cuando en la organización no se encuentran grupos de amigos. Puede haber de por medio falta de generosidad, aisla-

miento o fallos en las relaciones con los compañeros. También puede tratarse de timidez o de apatía. Estos problemas son superables si se busca una mayor socialización, se promueven las actividades de interrelación, etc.

Cuando se preguntó al presidente, de una conocida empresa de Internet, sobre los logros de su cultura en términos de valores, dijo que lo definitivo había sido poner en primer lugar el amor, como valor central. La clave es distinguir lo que pueden ser las buenas amistades de las que pueden causar una mala influencia. Asimismo, distinguir el amor auténtico de los amores inciertos o interesados.

El amor auténtico sabe elegir no por lo que la otra persona tiene de material o económico, o por simple atracción (física o por su modo de ser), sino por lo que pueda representar de bien para mí, por lo que ella es en sí misma, por sus valores espirituales, por su capacidad de afecto y de entrega.

Implicaciones prácticas del amor en las organizaciones:

- ◆ Fomentar una actitud de disponibilidad hacia los demás.
- ◆ Escuchar con mucha atención.
- ◆ No practicar la discriminación entre los compañeros en razón de su preparación, posición, condición social, etc.
- ◆ Dar el mismo trato cordial a todos.
- ◆ Tratar con más frecuencia a aquellas personas que resultan menos simpáticas.
- ◆ Servir mejor de lo que los clientes y los propios colegas esperan ser servidos.
- ◆ Entregarse al trabajo con esfuerzo y con cariño por lo que se hace.
- ◆ Ayudar a los demás a realizar su trabajo cuando se ha terminado el propio.
- ◆ Comprender los errores de los demás, disculparlos, apoyarlos en su corrección, perdonar de verdad, sin amargas ni rencores.

En el amor verdadero se quiere a las personas con un afecto sincero y limpio de otro interés. Eso hace que busquemos su bien y que cuando las veamos en peligro por alguna maledicencia o crítica, les guardemos las espaldas. Y que cuando debamos decirles algo, por su

bien, no dudemos en hacerlo con franqueza y sin herirles. El amor y la amistad auténticos resisten las embestidas del tiempo, la separación y las dificultades. Están apoyados siempre en la lealtad, que es su sello de garantía.

Al amigo se le ayuda, coopera, asiste y colabora en toda ocasión, sobre todo cuando le toca padecer la soledad, la indiferencia o la amargura. Se expresa en el compañerismo de la empresa, en los grupos y en las organizaciones sociales y en general con quienes se está hombro a hombro empeñados en la misma tarea. El odio y la enemistad son los antípodas del amor, que dañan las relaciones humanas y dan lugar a la intolerancia y la incompreensión entre personas, en la empresa y en los grupos. Llevan a la violencia, el egoísmo, la indiferencia y la falta de respeto hacia los demás, y al deterioro de la convivencia.

No hay nada más positivo en la vida profesional que un clima de amor y de auténtica amistad que haga placentero el trabajo y el esfuerzo por convertir ese trabajo no sólo en fuente de recursos económicos, sino de realización y felicidad personal. Por eso se ha dicho con razón que los amigos son un tesoro, y a ellos se les aplica el mensaje bíblico: “donde está tu tesoro está tu corazón”. Nadie puede ganarnos en la defensa de nuestros amigos, porque estaremos defendiendo una de las realidades más consoladoras y necesarias para la vida humana.

En un mundo como el actual, donde se hace gala permanente del papel de las comunicaciones y de su carácter masivo, a veces se echa en falta la riqueza de la relación interpersonal que se logra en el amor y la amistad auténticos. Todo el mundo va de prisa y parece que no tuviera tiempo para conversar, para interesarse en los problemas de los demás, para conocerlos y tratarlos más a fondo, para descubrir los matices de su personalidad, para aprender algo de ellos y para brindarles lo mejor de nosotros mismos. Hay que redescubrir ese valor de estar juntos, reír juntos, llorar juntos, compartir ilusiones, fracasos y esperanzas. “Tener un amigo no es cosa de la que puede ufanarse todo el mundo”, nos recuerda Antoine de Saint-Exupéry en “El Principito”.

¿Cómo saber si amo a los demás?

Vale la pena hacerse a menudo preguntas de este estilo:

- ◆ ¿Reacciono con molestia ante la presencia de alguno de mis compañeros de trabajo?

- ◆ ¿Comparto en los tiempos de descanso o de integración sólo con aquellos con quienes congenio?
- ◆ ¿Participo en la celebración de cumpleaños y me intereso en aquellos hechos de la vida de mis colegas que son significativos para ellos?
- ◆ ¿Me alegro con las alegrías de los demás y los acompaño sinceramente en sus tristezas?
- ◆ ¿Reacciono con dureza y frialdad ante las equivocaciones de quienes dependen de mí en su trabajo?
- ◆ ¿Manifiesto un afecto cordial con todos los integrantes de mi organización, con independencia de su posición en ella?
- ◆ ¿Me gusta servir a los otros o pienso que eso es rebajarme?
- ◆ ¿Pienso sólo en mis asuntos o procuro esforzarme en conocer e interesarme en lo que hacen los demás?
- ◆ ¿Evito hacer amigos en mi trabajo o, por el contrario, disfruto ampliando el ámbito de mis amigos con base en mis compañeros?
- ◆ ¿Trato de ver lo mejor en los demás y de ofrecerles lo mejor de mí mismo?
- ◆ ¿Ofrezco apoyo a mis colegas en los momentos difíciles?
- ◆ ¿Me entrego en las relaciones de amistad sin prevenciones ni cálculos, con confianza, generosidad, y respeto siempre al otro como es?

Claves del amor

- *La amistad en la vida familiar, profesional o social, es la forma más común de practicar el amor humano.*
- *El primero de los aprendizajes básicos del amor es aceptar a las personas como son, no como nosotros queremos que sean.*
- *Sólo cuando surge una simpatía mutua, se crean los intereses comunes y se da lugar a que una persona corresponda a la otra por la que siente ese amor.*
- *En el amor verdadero se quiere a las personas con un afecto sincero y limpio de otro interés.*
- *No hay nada más positivo en la vida profesional que un cli-*

ma de amor y de auténtica amistad, que haga placentero el trabajo y el esfuerzo por convertir ese trabajo no sólo en fuente de recursos económicos, sino de realización y felicidad personal.

CALIDAD

Buscar la perfección posible en las cosas y en el servicio que se presta, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones.

La palabra calidad viene del latín *qualitas* (“cualidad” o “calidad”) entendida como un hábito o disposición, o conjunto de características que hacen ser de un modo determinado a una persona o cosa y permiten apreciarla como mejor que otras. En el campo empresarial, el uso del término calidad se remonta a inicios de la revolución industrial cuando la palabra calidad sólo se relacionaba con el resultado final de un proceso de producción, bueno o malo, sin normas de control.

A partir de 1920, con el auge de la industrialización, se crean los primeros cargos de Supervisores de Producción, que más tarde pasarían a conformar el departamento de inspección de calidad. Como resultado de su buena gestión, surgieron las primeras normas técnicas para la elaboración de productos y con ellas el desarrollo de departamentos de ingeniería de la calidad, que establecerían algunas normas o estándares de producción.

Hacia el año 1945 se desarrollaron técnicas de producción más complejas, en especial por parte de la industria militar, de la cual la empresa privada adoptó algunas, como la inspección de muestreo por atributos, dedicada al control de la compra y venta de materias primas y productos ya finalizados, y con interés en el resultado y en el proceso de fabricación.

En los años 60, con el desarrollo electrónico y la industria aeroespacial, pasaron a integrar el área de calidad conceptos como el análisis de fallos, la reproducción de confiabilidad y los ensayos ambientales. Al tiempo, Japón estaba terminando de absorber todo el conocimiento occidental en el campo de la industria, con el cual daría inicio a un avanzado, inesperado y rápido proceso de industrialización. Con base en este mismo proceso figuraba la investigación

en nuevas tecnologías de producción y la invención de productos nuevos. Y su promesa de creación no se hizo esperar.

En 1962 se inauguró el primer Círculo de Calidad. Entre tanto, los norteamericanos daban inicio a los programas motivacionales como el llamado “cero defectos”. Los dos sistemas buscaban elevar la calidad de trabajo a partir de los empleados. Para los años 70, surge el “Aseguramiento de la calidad” cuyo lema es: “La calidad no se controla, se fabrica”. Se considera al consumidor como aquel punto donde nace y termina el aseguramiento, pues es él quien en realidad decide si los productos son de calidad o no.

En los años 1980 nace el seno de la “Unión de científicos e ingenieros del Japón” JUSE, la revolución japonesa de la Calidad Total como resultado de la conjugación del conocimiento del norteamericano Edward Deming y del austríaco Joseph Juran, quienes comenzaron sus estudios sobre el tema después de la Segunda Guerra Mundial. Sus resultados desembocaron en los 14 principios administrativos de Deming y las tesis de Juran. Se concibe la calidad como un proceso del que son responsables la gerencia y los mandos medios y cuyo éxito no está en mantener el *statu quo*, sino en mejorar de manera continua y no esporádica.

Sin embargo, el ingeniero japonés Kauro Ishikawa fue el encargado de asimilar y difundir los conocimientos y experiencias de los investigadores y empresarios japoneses sobre la calidad total.

No se trata sólo del control sobre un proceso de fabricación o la inspección final de un producto, sino de la consolidación de una cultura que busca el mejoramiento continuo de todos los individuos en la empresa, con base en grupos de trabajo que laboran en identidad con el logro de los objetivos de la compañía.

Se ve la organización como un todo, y se procura fortalecer las ventajas competitivas de la empresa, traducidas en mejor servicio al cliente interno (colaboradores) y externo (compradores de bienes o servicios), mayor productividad y administración humanista del recurso humano.

Se concibe la calidad total como una filosofía empresarial coherente que busca ante todo satisfacer al cliente, sus necesidades y expectativas, mejor que la competencia, mediante un servicio o un producto lo más perfecto posible, con participación plena de todos los miembros de la empresa. Con un liderazgo de la gerencia o com-

promiso con la calidad, de modo que se logre el desarrollo humano de todos. Los resultados se someten a un control permanente con diversas herramientas, todo lo cual forma parte del programa de mejoramiento continuo.

“La calidad total es para el hombre y por el hombre. El hombre es la razón de ser de todo el esquema filosófico de la calidad total.” —Ishikawa

Por lo tanto, la calidad total busca la realización personal y profesional del individuo a través del trabajo en identidad con el logro de los objetivos de la compañía. Máxima que se traduce a hechos cuando las cualidades de los colaboradores son aprovechadas no sólo para su bien, sino para el de la compañía misma.

Así las cosas, el recurso humano bajo la calidad total significa ver a *“las personas como un activo por desarrollar, en vez de un costo por controlar”*. Y esto se logra implantando una administración humanista, donde sea el trabajo el fundamento de la dignidad humana y, en consecuencia, la mayor fuente de autoestima, realización y satisfacción de los colaboradores. Por consiguiente, la gerencia de calidad total ha de contar con los jefes líderes, en los cuales el liderazgo se entiende como la misión de ser educador y facilitador.

El jefe-líder orienta a sus colaboradores para que se enorgullecán de su labor y cada vez la efectúen mejor dentro de un ambiente participativo. El líder lucha para que los individuos se liberen del temor para informar sobre sus errores y problemas, sin afectar su autoestima. Sobre todo, se delega con el ánimo de que sus colaboradores afronten riesgos, tengan libertad de acción y se responsabilicen por los procesos y resultados de su gestión.

Los valores asociados a la calidad tienen un papel decisivo en su implantación: responsabilidad, orden, liderazgo, autonomía, participación y espíritu de servicio. Y, como es lógico, todo lo que tiene que ver con el cuidado de los detalles, con el acabar las cosas, con la atención al servicio y todo lo que él implica.

Por otro lado, hay que combatir con insistencia los antivalores que amenazan la integridad de la calidad en el producto o en el servicio: rutina, mediocridad, desperdicio, desorden, indiferencia e impuntualidad.

Claves de la calidad

- *Se concibe la calidad como un proceso del que es respon-*

sable la gerencia y los mandos medios, y el éxito no está en mantener el statu quo, sino en mejorar de forma continua.

- *La calidad total es una filosofía empresarial coherente que busca ante todo satisfacer al cliente, sus necesidades y expectativas, mejor que la competencia, mediante un servicio o un producto lo más perfecto posible.*
- *Ver a “las personas como un activo por desarrollar, en vez de un costo por controlar”.*
- *La gerencia de calidad total ha de contar con los jefes líderes donde el liderazgo se entiende como la misión de ser educador y facilitador.*

COHERENCIA

Ser consecuente con los fines que se buscan, actuar con convicciones, en busca de la integridad de la propia conducta.

En muchas ocasiones solicitamos a las personas que sean coherentes, con lo que queremos decir que vivan de acuerdo con su forma de pensar, sean consecuentes con lo que se han propuesto, mantengan sus criterios y convicciones con claridad a lo largo del tiempo, sean perseverantes en la búsqueda de sus objetivos en la vida. Estamos, pues, ante un valor de gran estima que suele ir acompañado de valores muy cercanos a él: carácter, unidad de vida, criterio, constancia y consistencia (peso y medida para hacer las cosas, argumentos y motivaciones sólidas). Así como están claros los antivalores que tratan de desarraigarlo de la conducta: incoherencia, desunión, división interior, confusión, inconstancia, desarmonía, desmotivación.

La concordancia entre el pensamiento y la vida, entre los propósitos y la actuación, quizás sea lo que más caracterice a la coherencia. Hay personas que se limitan a decir a otras lo que deben hacer, pero ellas no se ocupan de mirar primero si viven aquello que están predicando. Son como las flechas señaladoras de los caminos, que dicen dónde hay que ir, a qué distancia está el lugar, pero ellas nunca van. Para la persona coherente, el asunto es “decir y hacer”, o sea, dar ejemplo, ir por delante, de modo que los demás vean en eso un modelo de conducta, un ejemplo a seguir.

La persona coherente no puede simular una conducta recta cuando en realidad sus actos son contrarios a ella. Y mucho menos mover a otros a que vivan o trabajen de un modo distinto a como ella vive y trabaja. Se presta, pues, a una conducta doble, insincera, que representa todo lo contrario de la conducta coherente.

La coherencia y la unidad van de la mano. Sobre todo lo que podíamos denominar unidad de vida, cuando se da una correspondencia muy cercana entre lo que yo me he propuesto como ideal en mi trabajo y en mis relaciones, con aquello que en la práctica es mi comportamiento.

Es coherente quien cumple sus compromisos contra viento y marea, con o sin dificultades, con ganas o sin ellas, y con los sacrificios necesarios para que el ritmo de cumplimiento de sus obligaciones no decaiga por ningún motivo. Eso no quiere decir que una persona tenga que aguantar sin posibilidad de un desahogo o de un descanso. Y si está investida de autoridad se da cuenta de que si ella afloja en la forma de vivir el compromiso, el efecto en los demás será de una repercusión mayor. De ahí la tenacidad y el esfuerzo constante por ir hacia delante a pesar de las dificultades.

Aspectos que hacen coherente a una persona:

- ◆ Tener ideales, metas y propósitos claros por los que guía su actuación de forma constante.
- ◆ Procurar ajustar las acciones a lo que los demás saben que uno ha prometido, se ha propuesto y procura hacer de manera habitual.
- ◆ Es bueno que quienes nos conocen, si hemos cometido un error, lo sepan, para que se den cuenta de que así como en otras ocasiones les damos ejemplo, en ésta necesitamos de su comprensión y ayuda.
- ◆ Practicar la autodisciplina para moderar la propia actuación sin esperar a órdenes de fuera, por el convencimiento que se tiene del propio valor y de la legitimidad de aquello por lo que trabajamos.
- ◆ Procurar que los valores que hay en la empresa, implícitos o explícitos, se vivan de verdad, donde sea uno mismo quien empiece para que no se queden sólo en buenas intenciones.
- ◆ Trabajar para que los estímulos y reconocimientos, y el apo-

yo que se debe dar a la gente, de verdad se cumplan en la organización.

- ◆ Hacer las cosas con decisión, al mantener el control emocional y de la actividad, y dar seguimiento a todas las etapas previstas.
- ◆ Cuando se está investido de autoridad, ser el primero en obedecer las normas, como muestra de identidad y compromiso con la organización.
- ◆ Conjugar la firmeza con la flexibilidad y con la capacidad de proponer nuevas formas de trabajar, manteniendo claras la misión y la visión de la empresa.
- ◆ Alinear los valores personales con los corporativos de modo que exista sinergia entre ambos y no una incompatibilidad entre ellos.

La coherencia está relacionada con las motivaciones trascendentes en el trabajo, es decir, aquellas que nos llevan más allá de la retribución y la satisfacción y nos ponen ante el servicio a los demás, la colaboración, la amistad y la cooperación al fin común. En este marco la coherencia es lo que permite tanto la efectividad como la proyección de la empresa y su contribución al medio social en términos de solidaridad.

Desde luego no está separada de la generosidad como una actitud vital de la persona que la lleva a dar, a estimular su capacidad de entrega en el servicio, en la disponibilidad para ayudar a otros o para atender sus problemas y darles una solución. Es un dar que no le quita nada a la persona. Al contrario, favorece su crecimiento interior, la hace sentir muy útil a los demás.

Lo que hay en último término detrás de una persona coherente es un conjunto de principios y valores a los que ella está adherida con firmeza, no como a algo frío o inerte, sino como a ideas hechas vida y al entusiasmo por hacerlas vida en los demás. Al empeño por mostrar con los hechos que sí se puede llegar muy alto, que la diferencia está en no mirar con pasividad lo que hacen los demás, en luchar con ahínco por lo que nos hemos propuesto en el plano personal, en nuestra familia, nuestra empresa y nuestra sociedad. Es, dicho con otras palabras, mantenerse fiel al proyecto de vida, al sueño que hemos forjado para nosotros mismos.

Claves de la coherencia

- *La concordancia entre el pensamiento y la vida, entre los propósitos y la actuación, quizás sea lo que más caracterice a la coherencia.*
- *La coherencia y la unidad van de la mano cuando se da una correspondencia muy cercana entre lo que yo me he propuesto como ideal en mi trabajo y en mis relaciones, con aquello que en la práctica es mi comportamiento.*
- *Procurar que los valores que hay en la empresa, implícitos o explícitos, se vivan de verdad, donde sea uno mismo quien empiece para que no se queden sólo en buenas intenciones.*
- *La coherencia está relacionada con los motivos trascendentes en el trabajo, es decir, aquellos que nos llevan más allá de la retribución y la satisfacción y nos ponen ante el servicio a los demás.*
- *Lo que hay en último término detrás de una persona coherente es un conjunto de principios y valores a los que ella está adherida con firmeza.*

COMPROMISO

Convertir una promesa en realidad o cumplir lo prometido (pactado u ofrecido de manera espontánea), con la mentalidad de un desempeño profesional vivido con seriedad.

El compromiso no es una palabra sólo para hablar de ella como si se tratara de cumplir con un requisito de urbanidad. Es un valor necesario para cumplir la misión que se desempeña en cualquier tipo de organización (familia, empresa, escuela, universidad, milicia, iglesia, etc.).

El compromiso tiene que ver mucho con la libertad personal empeñada en una dirección concreta, en especial a través del trabajo, para lograr determinados resultados. Una vez que estoy comprometido, no puedo cambiar de forma arbitraria los objetivos de la tarea que realizo. Al contrario, debo verificar a menudo que no me aparto de ellos, tenerlos muy claros siempre.

La clave de nuestros éxitos profesionales está en relación con la capacidad de comprometernos a fondo en la tarea, evitar la rutina y despertar el espíritu de iniciativa y la creatividad: buscar nuevas formas de servir, nuevas prácticas para acortar procesos, nuevas maneras de mejorar la atención al cliente, etc.

Lo único que puede producir cambios es una acción comprometida con los objetivos y propósitos institucionales. No importa que a los demás les parezca imposible lograrlos porque otros lo han intentado ya muchas veces y no lo han logrado. Hay que correr ese riesgo y lanzarse a la tarea cuanto antes.

Casi todos los cambios han empezado con alguien que se comprometió con una idea que otros desecharon. Ahí entran en juego la *tenacidad* y la *perseverancia* en la lucha por las metas.

Hay que avanzar poco a poco, afrontar y superar dificultades y estar conectado siempre con los objetivos y metas, sin tener en cuenta las críticas, los desalientos, los fallos cometidos, la adversidad o de la falta de confianza.

El compromiso lleva a demostrar pasión intelectual y emocional por lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constantes, o mejor no se hace.

A veces, con el paso del tiempo, los miembros de una organización se anquilosan en sus puestos, caen en la mediocridad, se acostumbran a hacer las cosas de una sola manera. Se conforman con lo que hacen, y no parece dolerles la entidad, parece que no la sintieran como suya a la hora de mejorar los resultados para volverla más eficiente y competitiva. Predomina en ellos el desinterés, la apatía, la indolencia, el abandono, el descuido, la irresponsabilidad.

Es la hora de sacudirse interiormente, de hacerse preguntas y responderlas con absoluta sinceridad: ¿Cuántos años llevo yo aquí? ¿Cuál ha sido mi aporte a esta organización en todo ese tiempo? ¿Me he preparado cada día más para poder mejorar en el cumplimiento de mi tarea? ¿Qué nuevos retos me planteo a la hora de los cambios y de las exigencias de una transformación cultural? ¿Existe en mí una resistencia a esos cambios, basada quizás en la rutina, la pereza o la comodidad, la falta de autoexigencia o de exigencia por parte de mis jefes? ¿Vivo para la empresa o vivo de la empresa?

Quien se hace preguntas de este estilo y las responde con valentía y, como fruto de ellas, hace planes de acción concretos de cara al futuro, obtiene verdaderos resultados que van más allá de lo que

le obliga su contrato de trabajo o su manual de funciones. Quien no se hace ni responde a esas preguntas, renuncia primero a lo mejor, luego a lo bueno y acaba por contentarse con la realización de un trabajo mediocre, que lo lleva a convertirse también en una persona mediocre.

Conviene examinar con detalle si lo que me motiva a rendir en mi trabajo es el salario, las prestaciones, el ambiente físico, etc., o si, más bien, actúo por otra clase de motivaciones: interiores o intrínsecas (constante afán de mejoramiento personal, satisfacción, capacitación permanente, plan de carrera) o trascendentes (afán de servicio, construir empresa, contribuir a la sociedad).

Una persona comprometida siempre se esfuerza por ir mucho más allá de lo que está previsto en sus funciones, no se queda en un cumplimiento rutinario del deber, sino que busca en el mejoramiento continuo una forma de adquirir mayor capacidad para avanzar en los objetivos de su cargo y en la contribución al logro de la visión y la misión de la empresa.

“Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo.” (S. Lehman)

En la práctica, el compromiso implica, entre otras cosas:

- ◆ Conocer bien la visión y la misión, los objetivos estratégicos y metas del área o grupo de trabajo.
- ◆ Tener una visión global de la empresa y desempeñar con mucho sentido de responsabilidad las funciones asignadas.
- ◆ Atender con diligencia aquellas otras cosas que no están contempladas en las funciones, pero que surgen en la experiencia de cada día, a veces imprevistas y relacionadas con la calidad del producto o del servicio que se presta.
- ◆ No esperar a recibir órdenes para hacer las cosas que se deben hacer.
- ◆ Dar la cara por la empresa y por sus compañeros en resguardo de su prestigio y buen nombre, sin admitir críticas difamatorias, y manifestar coherencia y unidad con los directivos.

- ◆ Mostrar identidad y sentido de pertenencia. No sólo sentirse incluido(a) dentro de la organización, sino realizarse como persona a través de su trabajo y cooperar con decisión y generosidad a que otras personas también lo logren.
- ◆ Realizar un trabajo en equipo que ayude a crear redes de contribución y colaboración dentro de la empresa.
- ◆ Luchar por hacer realidad valores asociados al compromiso, como: responsabilidad, excelencia, laboriosidad, entusiasmo, iniciativa y constancia.

Conviene preguntarse con frecuencia:

¿Qué entiendo por compromiso?, ¿qué significa empeñar mi palabra para hacer algo?, ¿cómo influye en mi vida el compromiso?, ¿cómo se relaciona mi vida cotidiana con mis compromisos y qué tienen que ver con la satisfacción lograda?

Las respuestas ayudan a rectificar el rumbo. *“El compromiso pasa a ser como la brújula del comportamiento: en qué dirección apuntan nuestras acciones, nuestro compromiso”* (S. Lehman).

Eso mismo genera en los demás una expectativa que influye en ellos y en sus respectivos compromisos. Ahí se refleja la cadena de valor que crea el compromiso.

Esto está directamente relacionado con nuestros principios y valores y con la integridad como eje central de nuestra vida: nos gustaría, de seguro, definir a los demás y definirnos a nosotros mismos en razón de nuestros compromisos.

En los compromisos está de alguna manera todo lo que yo soy y a lo que aspiro. La persona comprometida es colaboradora y ayuda a los demás, conduce su espíritu crítico por los cauces reglamentarios, tiene iniciativas para mejorar el clima de trabajo y los procedimientos, sabe proteger los intereses de la empresa ante los clientes cuando éstos pretenden hurgar en asuntos que no son de su competencia, le duele lo malo en su conducta y en la de sus compañeros en la medida que daña la imagen de la empresa.

No puede haber compromiso con los demás si ese compromiso no es primero consigo mismo. Sobre todo a partir de un cambio personal, de buscar con sinceridad la transformación de la conducta, de los hábitos: quien primero tiene que cambiar soy yo mismo. Quien primero tiene que criticarse a sí mismo soy yo. Quien primero debe

ver lo bueno de los demás soy yo mismo. Quien primero debe dar la cara por la organización soy yo mismo, a pesar de las dificultades y problemas.

La palabra compromiso, cuando responde a una realidad vivida desde lo más íntimo de nosotros mismos, adquiere un valor de autenticidad y sinceridad inigualables, porque sólo en esa medida somos fieles a lo que nos hemos propuesto en la vida.

Claves del compromiso

- *Es un valor necesario para cumplir la misión que se desempeña en cualquier tipo de organización.*
- *Lo único que puede producir cambios es una acción comprometida con los objetivos y propósitos institucionales.*
- *Una persona comprometida siempre se esfuerza por ir mucho más allá de lo que está previsto en sus funciones.*
- *El compromiso pasa a ser como la brújula del comportamiento: en qué dirección apuntan nuestras acciones.*
- *No puede haber compromiso con los demás si ese compromiso no es primero consigo mismo.*

COMUNICACIÓN

Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros y aptitud para transmitir ideas, información o conocimiento.

Entendemos la comunicación como el valor que hace posible que la interacción humana sea real e interpersonal, lo que permite el diálogo, la información, la exteriorización de opiniones y sentimientos que, de otra manera, no podrían captarse ni compartirse.

Comunicarse es convivir, hacer posible el entendimiento entre personas y entre grupos o comunidades.

La tarea de enseñar a comunicar implica hacer ver que somos unos para otros y necesitamos los unos de los otros. Necesitamos conocernos bien para poder aceptarnos mutuamente y contribuir cada

persona a la vida de las otras, sobre todo de las más cercanas, como ocurre en el seno de las organizaciones. Educar es, en el fondo, comunicar conocimientos y valores que la persona integra en unidad de vida, los hace coherentes y los proyecta en sus acciones.

Si hablamos del lenguaje, hacemos alusión sobre todo a la palabra hablada porque es la más corriente y usual. Esa palabra ha de ser una palabra en diálogo, abierta a la comunicación y logrará su objetivo si es sincera, si es veraz, si busca comunicar bienes. Si es, digámoslo así, palabra auténtica. Sólo hay palabra auténtica allí donde hay huella de la razón humana y por ella se da a conocer la realidad en alguna de sus formas de ser y expresarse.

No se trata de examinar sólo los sonidos o las voces. Hay que pensar también en el lenguaje de los gestos. En el hogar muchas veces captamos gestos que por sí mismos revelan el estado anímico de los demás. Basta una mirada para captar muchas cosas. Los ojos, que son como un *balcón del alma*, permiten entender más allá de lo que se oye a la persona. La misma palabra hablada o escuchada anuncia casi siempre el interior de una persona, por eso debemos manejarla con sumo cuidado y no dejar que salga sin ton ni son, o motivada por estados de alteración (ira, disgusto, etc.).

Vivimos en una sociedad donde se repite a todas horas la tentación de manipular la palabra, de corromperla en aras de otros intereses, de deformarla para que en lugar de comunicar, distancie y separe, vuelva vacío el diálogo. Tantas veces se ponen en peligro la verdad y la misma vida social a través del lenguaje hablado, cantado, impreso, ilustrado, filmado o televisado, lo que provoca una auténtica ruina de la comunicación.

De ahí la importancia de la sinceridad y la franqueza en la comunicación entre personas, que ataja la vía de la murmuración y el chisme.

La comunicación interpersonal conecta con el amor y la amistad y pone en ejercicio la libertad. Le establece algunos límites en la medida en que al convivir las personas no pueden hacer lo que les venga en gana. Requieren aceptar unas reglas del juego de las relaciones y respetarlas. Además de interactuar de modo que se guarde la equidad en el trato, de acuerdo con las circunstancias en las que se realizan los diversos tipos de encuentro humano (familia, juego, vida social, amistad, educación, empresa). Hay una reciprocidad en la que el arte

de escuchar es primordial porque es como la puerta de entrada al diálogo, la primera forma de manifestar disponibilidad al otro.

La comunicación interna en la empresa es decisiva. Debe ser multilateral, es decir, fluir en todas las direcciones.

Se trata de lograr que todo el mundo esté bien informado y se comunique bien con los demás, lo que evita el aislamiento entre secciones, departamentos o divisiones. Si cada uno en la empresa conoce bien lo que los demás hacen, el trabajo será más eficaz.

“Para comunicarnos bien necesitamos conocernos a nosotros mismos y a nuestro marco de referencia, y ser capaces de valorar a otras personas. Sólo entonces será posible encontrar las mejores formas para comunicarnos efectivamente, tanto para transferir información como para cimentar relaciones” (Rudlow-Panton).

Algunas sugerencias para mejorar la comunicación empresarial: no dejar que los empleados se enteren de la situación de la empresa por la prensa; decir las cosas aunque cueste mucho y a quien sea, para sacar a la luz la verdad; todos los empleados deben ser sujetos de comunicación; antes que el rumor, comunique la realidad; la comunicación es tarea de todos, no de un departamento; haga de la comunicación una herramienta proactiva.

Ese es el reto que se plantea la comunicación interna: lograr la comunión de todos los empleados en torno a los mismos objetivos, bajo la misma identidad corporativa, con la seguridad de que así se proyectará un beneficio para todos.

Claves de la comunicación

- *Entendemos la comunicación como el valor que hace posible que la interacción humana tenga sentido.*
- *La tarea de aprender a comunicar implica hacer ver que somos unos para otros y necesitamos los unos de los otros.*
- *De ahí la importancia de la sinceridad y la franqueza en la comunicación entre personas, que ataja la vía de la murmuración y el chisme.*
- *La comunicación interna en la empresa es decisiva.*
- *Debe ser una herramienta proactiva.*

CONFIANZA

Esperanza que se tiene en una persona, seguridad de que el otro, o uno mismo, obra conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos, personales o comunes.

La crisis de confianza es de los síntomas más amenazadores de la estabilidad de las empresas e instituciones sociales. Con esa crisis se afectan los valores más cercanos a ella: seguridad, credibilidad, lealtad, amistad y acogida o apertura hacia los demás, y pasan a primer plano los correspondientes antivalores: desconfianza, deslealtad, indisponibilidad, incredulidad e indiferencia. Vamos, pues, a asomarnos al mundo de la confianza y a examinar su papel en las organizaciones.

“La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito” (R.W. Emerson). La confianza tiene un papel semejante a la autoestima. Hay que partir de creer en sí mismo, valorarse, para desde ahí establecer una relación adecuada con los demás, que tiende a crear en ellos esa seguridad en nosotros. Es preferible que alguien abuse de esa confianza que le ofrecemos, a vivir en un estado de alerta tal que hace invisible las relaciones entre las personas.

La confianza crea un lazo muy fuerte, que nos hace capaz de superar crisis muy difíciles, al pensar que al otro lado alguien espera algo de nosotros. Actúa la confianza como una expectativa que atraviesa la distancia y llega a mí en forma de ánimo y de respaldo para sacar adelante un propósito. “Cuando tenemos confianza, lo único que necesitamos es un pequeño apoyo” (A. Laurendau).

La confianza se merece, se consigue al demostrar con hechos que los demás pueden depositar en nosotros esa seguridad o esa esperanza de que no los vamos a defraudar, de que pueden contar con nosotros siempre, dentro de los límites naturales de las relaciones laborales o de amistad. Es confianza entre iguales y entre quienes están en relación de mando o de obediencia. Es dar facilidades para que el uno mande y el otro obedezca. Es hacer fáciles las cosas en apariencia o de verdad difíciles, pero que con buena voluntad y deseo de cooperar para que el bien de los otros se pueda alcanzar efectivamente.

Un clima de confianza es fruto del esfuerzo común, pero siempre se hace presente el papel de los líderes, aquellas personas que en la

organización saben influir en forma positiva sobre los demás, para conseguir que depongan las actitudes que dificultan la confianza y abran las puertas de la comunicación asertiva y de la conducta proactiva, optimista, esperanzada. Todo lo contrario a un ambiente de recelo, de inseguridad, donde las reacciones temperamentales dominan sobre el equilibrio emocional y la forma razonada y serena de afrontar los problemas.

Cuando tratamos de sostener ese clima de confianza y alguien nos defrauda o defrauda al grupo, hay que cerrar la brecha en seguida. No dejar de darle la importancia que tenga el hecho, pero sobrea-bundar en aminorar el daño causado invitando a no dejarse arrebatar lo conseguido, sino más bien a fortalecerlo ante las defecciones. Más que en el carisma de las personas, debemos apoyar la confianza en sus valores: carácter, fortaleza, veracidad, fidelidad, firmeza, etc.

Sugerencias sobre la confianza:

- ◆ Tratar a todo el mundo con amabilidad y respeto, sin familiaridades.
- ◆ Exponer con precisión y claridad las reglas del juego, es decir, lo que se quiere que sean los parámetros de la convivencia y del desenvolvimiento de los empleados en relación con los clientes, con los jefes y entre ellos mismos.
- ◆ Mantenerse disponible y accesible para que la gente vea que la comunicación es multidireccional y sus canales están abiertos de modo permanente.
- ◆ Saber mandar sin hacer sentir el peso del mando, sino la ayuda a los demás para que no pierdan de vista sus obligaciones, de modo que uno se olvide de que es quien manda (en cuanto a sentir demasiado esa investidura), pero sin dejar que ellos lo olviden, estando muy cerca de sus problemas.
- ◆ Ejercer la autoridad con mayor apoyo en el prestigio y en el servicio que en el poder.
- ◆ Poner atención a lo que las personas hacen bien más que a sus errores, pero ayudarlas a corregirlos.
- ◆ Iniciativa, recursividad y persistencia son valores que genera en los demás confianza hacia uno.
- ◆ La confianza en todos los miembros de una empresa es siempre la demostración de que lo primero en ella son las personas.

El tiempo que un jefe invierte en conocer la forma como trabajan sus subordinados, en conocerlos personalmente es mejor que el que dedica a su propio trabajo. Las organizaciones más exitosas se mueven al impulso del ejemplo y los valores que expanden sus directivos, no al compás del látigo de los administrativos, financieros o técnicos. Es lo que en este libro denominamos el sistema humano de la empresa, cuya columna vertebral son los valores y entre ellos no dudaríamos en destacar la confianza como pilar fundamental.

Claves de la confianza

- *La crisis de confianza es de los síntomas más amenazadores de la estabilidad de las familias y de las empresas e instituciones sociales.*
- *La confianza crea un lazo muy fuerte, que nos hace capaz de superar crisis muy difíciles al pensar que al otro lado alguien espera algo de nosotros.*
- *La confianza se merece, se consigue al demostrar con hechos que los demás pueden depositar en nosotros esa seguridad o esa esperanza de que no los vamos a defraudar.*
- *Un clima de confianza es fruto del esfuerzo común, pero siempre se hace presente el papel de los líderes.*
- *La confianza en todos los miembros de una empresa es siempre la demostración de que lo primero en ella son las personas.*

CREATIVIDAD

Visión y capacidad de invención e innovación, de dar vida a cosas nuevas, o de repensar lo que se hace.

Este valor hace a la persona capaz de abrir caminos con la inteligencia y la imaginación, y recorrerlos a medida que los abre. Su horizonte es ilimitado, casi infinito. Sin creatividad no hay horizonte propio y la educación se convierte en una colonia de ideas foráneas. No es tan difícil, si se empieza por fomentar el asombro (el “maravillarse” o “asombrarse” del que hablaba Aristóteles) ante las cosas, ante la naturaleza, ante los seres. Y eso desde la más temprana edad

posible: asombrarse ante la naturaleza, las plantas, los seres vivos, la vida humana, el universo...

Es cuestión de suscitar el “entusiasmo” (Platón) o la “inquietud” (S. Agustín) o el “preguntar” (Heidegger). O dicho más llanamente: fomentar la capacidad de observación y atención para hacerse preguntas e intentar responderlas primero por sí mismo, y luego ayudado por otros. No importa que parezcan tonterías, sueños o locuras.

La imaginación hay que disciplinarla y orientarla, pero lo primero es soltarla y luego ir recogéndola poco a poco. Como cuando se está ante un papel en blanco y se quiere escribir o dibujar algo. Hay que emborronar antes de que las cosas tomen forma. Lo importante es que esté aliada a la inteligencia para enriquecerla, abrirle mundos, cebarla.

Ni la ciencia, ni el arte ni la técnica serían posibles sin la imaginación. Se necesita motivación para crear. Hay que cargar la mente con la reflexión, con las ganas de saber. Hay que producir impactos sobre la mente, para que se conmueva y se atreva a pensar de forma original. El medio ayuda mucho. No se puede crear, por lo normal, en medio del ruido, del desorden o de circunstancias materiales desfavorables. La mente debe estar reposada, capaz de concentrarse y aislarse.

La información alimenta la creatividad no en forma tumultuosa, sino selectiva. La informática puede ser un instrumento de primera para estimular la creatividad si se sabe utilizar bien.

Los juegos inteligentes, los multimedios, la televisión interactiva, etc., pueden promover la creatividad. Incluso el mismo intercambio a través de las redes informáticas es un factor aprovechable en términos de creatividad.

La creatividad no se puede encasillar en unos moldes rígidos. Necesita soltura, ambiente propicio y cierta espontaneidad. A veces se piensa de inmediato en el taller de los artistas, a quienes en principio se atribuía en exclusivo la creatividad, como cosa más de la imaginación que de la inteligencia. Pero he ahí un prejuicio, como también lo es pensar que ser creativo es desarrollar habilidades intelectuales.

La creatividad exige imaginación, fantasía, intuición e inteligencia. No es asunto únicamente del hemisferio o lado

izquierdo del cerebro (racionalidad), sino del derecho, al cual se atribuye la afectividad, todo el comportamiento emocional.

A veces el pensamiento demasiado sometido a la memoria, a los esquemas, a los caminos trillados para hacer algo, se va quedando sin creatividad. Se trata de abrir paso a un pensamiento recursivo que busca otras salidas, que retrocede para tomar otro camino. Lo que De Bono llama el *pensamiento lateral*, y que se podría denominar también pensamiento divergente, que se sale de lo convencional, del pensar convergente.

Para ser creativo se requiere no tanto tener una buena cabeza (mejor si se tiene, pero eso no garantiza la creatividad) o ser capaz de un pensamiento lógico y discursivo potente, sino tener imaginación, sensibilidad, recursos para resolver problemas, espíritu de iniciativa, ensayar, probar, intentar, cambiar paradigmas anteriores, darle muchas vueltas a los problemas para buscar solucionarlos de modo diferente a como otros ya lo hicieron.

Hay que dejar que el pensamiento y la expresión fluyan desde la persona sin encerrarlos en esquemas predeterminados. Ante la mucha información, la creatividad consiste, en ocasiones, en seleccionarla, entenderla y aplicarla de modo personal, reflexionando con los propios modos de pensar, hasta llegar a desarrollos originales o nuevos después de varios intentos. Esta generación de hoy tiene muchas posibilidades de ser más creativa.

Pero resulta que sin creatividad no se generan conocimientos nuevos y el aprendizaje pierde una de sus fuentes de mayor actividad. En la educación, no consiste tanto en colocar una asignatura denominada “creatividad”, sino en fomentar la creatividad a través de todo el currículo, y estimular la imaginación creadora, la capacidad de inventiva, de producción de cosas nuevas o de modificaciones de lo ya dado (innovación), con base en determinados materiales, o en determinada información suministrada como fundamento inicial de un proceso creativo.

En las empresas, supone convencerse de que debe haber gente dedicada más directamente a impulsar la creatividad en todos los integrantes de la empresa. La creatividad demanda un ambiente propicio, a veces desprovisto de teorías previas o de condicionamientos intelectuales. Implica un modo de afrontar las realidades, una manera de vivir y de pensar que influye en todos los campos de la

actividad. Es algo que surge no por decreto, ni por copia de modelos o por repetición de fórmulas experimentadas en otras partes, o por la adopción de la última moda empresarial, tecnológica o educativa.

Hay que sembrar inquietudes, darle oportunidad al talento, a la gente, sacarla de su cadena habitual de estudio o trabajo, plantearle retos inesperados, ponerla a pensar sin presión, romper el activismo incesante y colocarla en disposición de refrescar la mente, mirar otros panoramas, observar la naturaleza, mirar el trabajo de otros sin prisas ni obsesiones ni etiquetas.

Ayuda mucho *descentralizar* la mente (M. Reicnick), no atarla al tradicional esquema de que todo gira en torno a un eje central (el cerebro, las organizaciones, el estado, la naturaleza).

Pensar más bien en que no están sujetas a un mando central o coordinador, no con estructura de organigrama rígido sino más bien con estructura celular. La mente humana está como desparramada a través de funciones muy diferentes, que no van unas tras de otras en formación directa.

También desempeñan un papel vital la mente emocional, los sentimientos, el entusiasmo, la motivación, los centros de interés de la persona, sus habilidades de diferentes tipos, el contexto físico, familiar y social, a los que no puede ser ajena la educación.

Claves de la creatividad

- *Hace a la persona capaz de abrir caminos con la inteligencia y la imaginación, y recorrerlos a medida que los abre.*
- *La información alimenta la creatividad no en forma tumultuosa, sino selectiva.*
- *Hay que dejar que el pensamiento y la expresión fluyan desde la persona sin encerrarlos en esquemas predeterminados.*
- *La creatividad demanda un ambiente propicio, a veces desprovisto de teorías previas o de condicionamientos intelectuales.*
- *Ayuda mucho a una educación creativa descentralizar la mente, no atarla al tradicional esquema de que todo gira en torno a un eje central.*

EXCELENCIA

Grado de perfección (el más alto posible) que se espera alcanzar en lo que se hace y en quien lo hace, aspiración a lo mejor; a la meta más alta.

“En busca de la Excelencia” (Tom Peters y R. Waterman), libro publicado hace ya unos 20 años, marcó un hito importante en la consideración de este valor, sobre todo en el ámbito empresarial. Después de la teoría japonesa de la Calidad Total venía a colocar, desde el ámbito norteamericano, un punto de reflexión muy importante sobre la búsqueda de esa calidad máxima que, junto con otros factores, constituye la excelencia. Basada en las experiencias de las mejores empresas de Estados Unidos, los autores exponen en su obra una serie de conclusiones que pensamos que aún tienen enorme validez y que son muy útiles a la hora de reflexionar sobre si una empresa reúne los requisitos para ser denominada como tal.

Recordemos esos atributos para sacar consecuencias:

- ◆ **Orientación a la acción:** no tanta montaña de papel, tanto informe o análisis de laboratorio, y en cambio, rechazo al conformismo y a la inercia con dispositivos de acción, “especialmente en el área de los sistemas de administración, fluidez organizativo y experimentos; dispositivos que simplifican sus sistemas y animan un movimiento constante en la organización”. Grupos de producto flexibles y flotantes, y equipos y centros de proyectos que los alimentan.
- ◆ **Acercamiento al cliente:** las compañías excelentes están cerca de sus clientes. “La única forma de sobrevivir es que todo el mundo escarbe y busque lo que se necesita para hacer que la próxima generación de productos llegue a la casa del cliente” (John Doyle). Y respecto al cliente, los puntos clave que han de ser como tres obsesiones: servicio, calidad y confiabilidad.
- ◆ **Autonomía y espíritu empresarial:** recuperar la idea de la innovación y la creatividad para idear productos nuevos. “La mayoría de las empresas no tolera al fanático creativo que ha sido la fuerza motriz de casi todas las innovaciones.” Para ello, se necesita fomentar la competencia interna y la comu-

nicación intensa, sobre todo los sistemas informales y los dispositivos impulsores.

- ◆ Productividad por el personal: “Hay que tratar a los trabajadores como adultos, como socios; hay que tratarlos con dignidad, con respeto. Hay que tratarlos a ellos como la fuente primaria de la mejora en la productividad”. Es la única forma como las personas ocupan el centro de la organización y pueden dar lo mejor de sí mismas, “en busca de la excelencia” corporativa.
- ◆ Movilización alrededor de un valor clave: “¿Qué hace su empresa que constituya el mayor motivo de orgullo para todos? Si usted estuviese 10 ó 20 años en el futuro, mirando atrás, ¿cuál sería su mayor satisfacción?”. El sistema de valores de la organización es cada vez más importante. Tiene que ver con el legado que se recibe de los dueños, accionistas, directivos, empleados y también del que se trabaja con miras a la cultura. Cuando se les pregunta sobre sus éxitos, los grandes líderes empresariales responden en términos de valores.
- ◆ “Zapatero a tus zapatos”: las organizaciones que se ramifican sin alejarse de su campo principal son las que obtienen mejores resultados. Parece pues que la diversificación en cierta medida es una base para lograr la estabilidad mediante la adaptación, pero la diversificación indiscriminada no es nada benéfica.
- ◆ Estructura simple y poco personal: la base esencial es la sencillez en la forma. La característica común de la mayoría de las empresas excelentes es una forma bastante estable, que no cambia (por ejemplo, división por productos) y que es la base esencial que todos comprenden y sobre la cual se pueden abordar las complejidades de la vida cotidiana. La definición y el conocimiento de los valores es parte importante de la base de claridad y sencillez.
- ◆ Flexibilidad y rigor simultáneos: es, en esencia, la coexistencia de una dirección central firme y una autonomía individual máxima. Las organizaciones que se rigen por el principio de flexibilidad y rigor simultáneos ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo permiten autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles. Esa flexibilidad y rigor implican un constante manejo de valores, que son los que saltan al paso de cada situación, los llevan

consigo las personas y les fluyen de manera espontánea en su negocio, en sus éxitos y fracasos. Si no, no serían capaces de alcanzar la excelencia.

Nos parece que están muy cerca de la excelencia el liderazgo, la creatividad, la calidad y la motivación, como valores asociados que fortalecen su vivencia a nivel corporativo y hacen frente a la mediocridad, al acostumbamiento, la incompetencia, la inconstancia y la pereza como antivalores que amenazan de manera constante la búsqueda de la excelencia.

Conviene insistir también en la excelencia como un valor personal, no sólo institucional. Con la aclaración de que debe evitarse usar el término excelencia como eco de una visión triunfalista o demasiado utilitaria y publicitaria. Es una invitación a la perfección posible (“El deber de cada hombre es tratar de alcanzar continuamente la perfección” —Mahatma Gandhi), pero no para enrostrarla a los demás o para convertirla en algo molesto por su singularidad.

Sin duda tiene que ver con la ejemplaridad, pero no sería posible sin la aceptación de los errores que llegan inevitablemente. Hablamos de una excelencia que tiene que ver más con la cultura del ser que con la cultura del tener. Se trata de que en el trabajo la persona haga muy bien lo que debe hacer y se mejore a sí misma, en busca de su realización en términos óptimos.

Por eso es tan importante que desde la juventud se inculque el afán por tener grandes ideales, por configurar un proyecto de vida que lleva, por lo normal, muchos años el realizarlo. Pero, a la vez, recordar que ese proyecto se lleva a cabo a través de acciones muy sencillas encadenadas unas a otras.

La aspiración a la excelencia es para todos, no sólo para unos líderes dentro de la empresa. El punto de partida es considerar el trabajo como fuente de realización, que hay que hacer a conciencia hasta en los más mínimos detalles. El mejoramiento continuo del que se habla en la teoría de la calidad total se aplica con toda propiedad a la búsqueda de la excelencia. Debo saber que si me lo propongo, es cuestión de mantener la mira puesta en el objetivo, de no apartar la voluntad de la ejecución de las acciones que llevan al fin y al logro de los objetivos y metas trazados.

Claves de la excelencia

- Orientación a la acción.

- Acercamiento al cliente.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Recuperar la idea de la innovación y la productividad en el personal.
- Movilización alrededor de un valor clave.
- “Zapatero a tus zapatos”.
- Estructura simple y poco personal.
- Flexibilidad y rigor simultáneos.

FORTALEZA

Firmeza o fuerza de ánimo que permite a una persona superar dificultades, temores y adversidades presentes, y afrontar riesgos en el futuro.

En apariencia, la fortaleza es un valor que se vive cuando ya se tiene una cierta experiencia de la vida y unas reservas anímicas e interiores para afrontar determinadas dificultades. Pero no es así. Es de esos valores que se deben inculcar desde temprana edad, precisamente para que se adquiera de manera adecuada esa experiencia y se sepan afrontar los problemas que se presenten en la vida.

Se puede ser muy fuerte físicamente y muy débil interiormente. Eso es lo que llama la atención en cierto tipo de personas hoy en día: cultivan el cuerpo en demasía (ejercicio físico, aeróbicos, deportes de alto riesgo), pero no cultivan con el mismo interés los valores de índole espiritual. Son lo que Guitton denomina “subalimentados del espíritu”. Personas dominadas, a veces, por la flojera y la pereza, o la mediocridad para afrontar su estudio, su trabajo, sus relaciones y las dificultades que se presentan ahí.

La fortaleza no es valor reservado a los héroes de guerra o a los santos, en quienes es más patente ese valor. Es para quien a base de esfuerzos en pequeñas cosas va logrando grandes metas, como quien traslada de un lado a otro enormes pesos y no lo hace de un solo golpe, sino llevando muchos trozos pequeños. Lo que también en el plano intelectual se logra con un talento mediano que, con disciplina

y constancia, alcanza metas a las que no llega el genio que de tanto en tanto despunta para intentarlo.

Muchas veces se trata de encauzar las energías, las ganas de hacer, de emprender, pero enmarcándolas en el contexto de lo cotidiano.

Hablamos de energías físicas, mentales y espirituales, estas últimas ancladas en las convicciones personales y en los principios y valores por los que se guía la vida de una persona, que no se cambian ni negocian ante propuestas muy atractivas que se le hacen desde diferentes frentes (vida cómoda, sensual, tranquila, etc.).

No es una fortaleza para después, que ayudará a acometer grandes tareas más adelante. Es para ahora, para superar la pereza que da ponerse a trabajar en la tarea de cada día, sin desmayo, o para sufrir las molestias de una enfermedad o lo aburrido de una relación social a la que hay que atender por motivos razonables, así como para vencer el desánimo ante las dificultades. El cumplimiento de los deberes más sencillos fortalece la voluntad y el ánimo para ocasiones en que hay que afrontar dificultades más serias.

Este valor conlleva vencer el temor no sólo físico, sino el temor a perder, a fracasar, al sacrificio necesario para lograr resultados excelentes en una labor. Ahí cuenta mucho saber valerse por sí mismo, no dejar que la imaginación invente obstáculos que no existen o a que agrande los que ya están presentes. Muchos de los problemas nos los inventamos con ayuda de la imaginación, y a la hora de la verdad ni son tan grandes ni tan difíciles de superar si sabemos ser fuertes, decididos, laboriosos. Lo importante es no dar tiempo a los estados anímicos quejumbrosos, que no conducen a ninguna parte. La fortaleza también ayuda a enfrentar el temor ante las adversidades de la vida, sobre todo las inesperadas. Y, desde luego, a aceptar los propios defectos y flaquezas, sin dejar de luchar por superarlas, lo cual es compatible con un recto concepto de sí mismo que no derive en orgullo.

Hay que evitar que las personas tengan una falsa compasión de sí mismas, que justifiquen sus debilidades o que se quejen ante la menor dificultad. Hace falta autocontrol de los propios impulsos y tendencias, para no dejarse arrastrar por ellos cuando tienden a empobrecernos (escapismo, “facilismo”, filosofía del éxito material, flojera interior, abandono de los deberes contraídos, falta de compromiso, desinterés por lo social).

Hay que esforzarse por vencer la apatía y la pasividad ante lo que entraña un cierto grado de dificultad.

Es bueno ayudar a los demás para que por sí mismos encuentren el sentido de las cosas que hacen, para que no se limiten a recibirlas en una postura de pereza o comodidad. En otras palabras, recordarles el sentido de lucha que está presente en la vida humana. Afrontar y no evadir, aprender a solucionar con criterio propio los problemas y a no dejarse arrastrar por lo que los demás dicen y hacen, que es la forma más impersonal de actuar.

El *espíritu deportivo* es muy saludable para la formación de las personas. Practicar el deporte con miras a la vivencia de valores y virtudes que se acendran en la competencia, en el deseo de triunfar y, sobre todo, en darse cuenta que no es tan importante ganar o perder como convivir, participar y aprender de otros. Hay que tomarse en serio el juego y al mismo tiempo saber vivir con ese espíritu deportivo las actividades distintas al juego, es decir, poner en el trabajo diario ese mismo espíritu de competencia y de superación, capaz de vencer el desaliento, el cansancio, la fatiga corporal o mental.

La fortaleza ayuda a endurecer el cuerpo, pero también la voluntad y el carácter. De modo que se aprenda por igual a sacar provecho también de lo negativo y de la adversidad, pues la tendencia normal es convertirlo en desgracia, poner cara de víctima o tornar en drama cosas que en realidad no dan para tanto. O también ocurre que la exigencia se vea como algo cuesta arriba cuando en realidad atender a ella es lo propio de quien quiere sacar adelante un empeño determinado.

La persona fuerte va templando su ánimo con el paso del tiempo, se va haciendo capaz de aguantar cosas que en un principio resultaban muy difíciles o insoportables.

Por ejemplo, las dificultades de un ambiente demasiado “facilista” o en el que lo confortable y placentero ofrecen el tono dominante. La fuerza interior ayuda a resistir con entereza, a discernir bien las propias motivaciones que lo llevan a uno a estar o a no estar en ese ambiente, las cosas que le convendrían más de acuerdo con lo que se ha propuesto. Se vencen así también la desconfianza y la inseguridad.

La firmeza, al igual que la decisión, es un valor compañero inseparable de la fortaleza. Lleva a mantener y afirmar con vigor las propias convicciones, procurando defender con argumentos las ideas

u opiniones, compatible con la flexibilidad y la comprensión frente a las personas y a su conducta, y con la reciedumbre del carácter y la afirmación de una voluntad que toma decisiones y determinaciones con seguridad, con conciencia de lo que está haciendo y de sus consecuencias.

El ámbito de las decisiones ocupa un lugar predominante en la conducta humana. La persona toma cada día decisiones que son manifestación de su libertad, como fruto de un proceso deliberativo basado en el entendimiento y la voluntad. Con la decisión, en cada caso, se actúa y se entrelazan varias acciones, pero lo importante es que haya un compromiso con lo decidido. De lo contrario, la voluntad se paraliza, lo cual es propio de personas que en su actuar hablan mucho más de lo que hacen o, tan sólo, se limitan a decir a otros que lo hagan, pero ellos no lo hacen.

Al decidir, la persona convierte su querer en algo presente, al contrario de lo que pasa cuando manifiesta un propósito. Lo típico del propósito es señalar un querer respecto de algo futuro. Sin decisión no es posible crear nada. Sin decisión el propósito se queda en quimera o en algo irrealizable porque le falta la conexión con la realidad. La indecisión paraliza el querer, lo diluye en la espera, en el aplazamiento o en la incertidumbre.

Los antivalores más comunes que se enfrentan a la fortaleza son la flojera, la pereza, el temor, la inseguridad y la debilidad de carácter. Así como los valores más asociados a ella son el carácter, la voluntad, la firmeza, la valentía y la flexibilidad. Este último no se opone de ninguna manera a la fortaleza, sino que, más bien, hace que se ejerza teniendo en cuenta las diferentes circunstancias y situaciones.

Claves de la fortaleza

- *Se puede ser muy fuerte físicamente y muy débil interiormente.*
- *La fortaleza no es valor reservado a los héroes de guerra o a los santos.*
- *El cumplimiento de los deberes más sencillos fortalece la voluntad y el ánimo para ocasiones en que hay que afrontar dificultades más serias.*
- *Hay que vencer la apatía y la pasividad ante lo que entraña un cierto grado de dificultad.*

- *La fortaleza ayuda a endurecer el cuerpo, pero también la voluntad y el carácter.*

HONESTIDAD

Conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo, teniendo en cuenta principios y valores éticos.

La práctica de los valores, y muy en especial de los de tipo ético, busca que el mejor “negocio” de las empresas sea contar con gente honesta, es decir, moralmente íntegra, coherente, recta, leal, a prueba de corrupción. En la práctica, la integridad es la prueba de fuego de todos los valores; si se da, el proceso de su construcción, de la vivencia estable en una organización, se logran los resultados.

De lo contrario, se llega a organizaciones “técnicamente” perfectas, que responden al sistema formal de manera adecuada, pero cuya debilidad proviene de un sistema humano deficiente, que no es coherente en cuanto a práctica de los principios y valores que se profesan o, tan sólo, porque no se les da importancia. No es extraño hoy en día encontrarse funcionarios con un alto desempeño profesional que se han dejado arrastrar por un ambiente de corrupción y roban con guante blanco en el Estado o en la empresa privada. O que se hacen nombrar para lograr sus objetivos torcidos.

Se ha vuelto tan común registrar en los medios de comunicación los fraudes, chantajes, sobornos, desfalcos, enriquecimientos ilícitos y demás delitos y violaciones a la ética, que la sociedad se ha acostumbrado a pasar por alto las altas condiciones morales que deberían exigirse a gobernantes, políticos y funcionarios públicos. En ciertos momentos el criterio de selección favorece al que ha robado menos, porque no hay con quien contar. “Comisiones”, “participaciones”, “adelantos”, “tajadas”, “mordidas”, “untadas”, “sobres”, “estímulos”, y otras “curiosidades” que se emplean para inclinar la balanza en favor de determinados intereses, contra el bien común y contra los principios y valores éticos.

En los procesos de selección de personal en las empresas no se suele ser muy riguroso en este punto, porque parece que no es fácil

detectarlo. Lo sería, si la selección en general tuviera más en cuenta una serie de valores y antivalores que, sometidos a comprobación de forma adecuada, pueden arrojar indicios de que una persona tiene debilidad en el campo de la honestidad. No como fruto de una preocupación aislada, sino como resultado de una política de valores en toda la organización.

El ambiente de permisividad social y la creciente corrupción ayudan a aflojar los resortes morales de una comunidad. La familia es el primer ámbito en el que se observan conductas que si no se corrigen a tiempo, hacen carrera en la vida de la persona (pequeños robos, mentiras sobre el manejo del dinero, esconder lo que se daña culpablemente, deslealtad en la amistad, falta de sinceridad con padres y maestros, etc.).

La integridad se relaciona directamente con la justicia, que se ve vulnerada con las acciones poco honradas o que revelan la discordancia con los principios y valores. Este valor arraiga en la persona y da lugar a unas convicciones sobre lo que está mal y lo que está bien hacer. De cara a los demás, surge un mecanismo de confianza en la persona íntegra y da tranquilidad porque se sabe que ella respeta el bien ajeno y los derechos de los demás. Aquí el precepto kantiano: “obra de tal manera que tus actos se conviertan en regla para los demás”, se aplica plenamente.

Un trabajo profesional en el que se falta a los principios y valores, que uno dice haber aceptado como guía de su conducta, es una forma de faltar a la integridad: queda incompleta nuestra rectitud y obramos con una ética a medias.

En este valor no se puede ser más o menos honesto, o medio honesto, más o menos recto, o más o menos honrado. La corrección propia de la persona honrada es auxiliada por la existencia de un código o acuerdo ético en la organización, que motive la vivencia de los valores por invitación, no por imposición. Eso lleva a que una persona viva de acuerdo a como piensa y no a que piense de acuerdo a como vive.

Ante las faltas de ética de los demás, la persona honesta es franca y directa: no entra en negociaciones sobre los principios, sino que reclama su vivencia, con respeto, pero con firmeza. Como es obvio, si se trata de una persona que vive la honestidad apoyada también en sus valores religiosos, tendrá como testigo de sus actos a Dios y

procurará no deshonrarlo con faltas a la rectitud en el obrar. Su peor engaño sería hacer cosas indebidas pensando que están bien, porque le daría carta de naturalidad a la deshonestidad y revelaría poca formación de su conciencia moral.

La persona honesta produce en torno a sí una atracción basada en la credibilidad que generan sus actos y su conducta. Si se trata de una persona en función de liderazgo, con mayor razón se le sigue en virtud de su integridad moral más que por otra de sus cualidades. “El secreto de mantenerse joven es ser honesto...” (L. Ball).

Cada día vemos en la prensa cómo caen ciertos ídolos deportivos fruto de la deshonestidad al romper las reglas del juego y usar, por ejemplo, drogas que les permitan resistir el cansancio físico. Esas personas, además de producir en sus seguidores un completo desencanto, se están haciendo a sí mismas un enorme daño. El hecho de que quizá la primera vez un acto deshonesto se cometa con la falsa disculpa de que no lo están viendo los demás, más temprano que tarde se vuelve contra la persona que así razona.

La persona honesta vive ante todo la justicia en palabras y acciones, así como en sus compromisos profesionales, de amistad y sociales, en especial los deberes ciudadanos y de solidaridad con los demás. Parte del estricto cumplimiento de sus deberes para dar ejemplo a los demás. Por eso la persona honesta no sólo lo es, sino que lo parece, porque los demás lo pueden comprobar muy fácilmente. Además, la persona honesta no se limita tan sólo a lo mandado por las normas legales. Aunque lo que es objeto de su conducta no esté mandado por las leyes, sino incluso permitido, no lo hace por delicadeza de conciencia, por convicciones éticas. “Aquellos que las leyes no prohíben, puede prohibirlos la conciencia honesta” (Séneca).

La honestidad se convierte, entendida como valor inseparable de la integridad, en un buen “negocio”, en el sentido de que la persona nunca se arrepentirá de ello aunque económicamente pueda acarrearle la pérdida de oportunidades económicas. El aparente triunfo de los que negocian sus principios, y de quienes ponen en segundo lugar la honestidad en sus actuaciones, es muy pasajero. Cuando se descubre de qué estaba hecho ese logro, quedan marcadas esas personas para siempre con el sello de la deshonestidad.

También es inseparable de la entereza, de la lealtad, de la veracidad, de la transparencia, de la rectitud de conciencia. Y se enfrenta al engaño, la deslealtad, el fraude y el robo, la corrupción, la mentira, y

a toda actuación que margina los principios y valores para regirse tan sólo por el interés propio y por una ética relativista y acomodaticia.

En la adversidad se pone a prueba la honestidad (persecución, calumnia, difamación, deshonra, injusticia, fracaso, enfermedad, dolor, etc.). “La adversidad es el juicio de los principios. En él una persona conoce de verdad si es honesto o no” (H. Fielding).

Claves de la honestidad

- *El mejor “negocio” de las organizaciones es contar con gente honesta, íntegra, coherente, recta, leal, a prueba de corrupción.*
- *En la práctica, la honestidad es la prueba de fuego de todos los valores.*
- *El ambiente de permisividad social y la creciente corrupción ayudan a aflojar los resortes morales de una comunidad.*
- *Un trabajo profesional, en el que se falta a los principios y valores que uno dice haber aceptado como guía de su conducta, es una forma de faltar a la honestidad.*
- *Ante las faltas de ética de los demás, la persona honesta es franca y directa: no entra en negociaciones sobre los principios, sino que reclama su vivencia, con respeto, pero con firmeza.*

HUMILDAD

Aceptarse y aceptar a los demás como son, reconociendo las propias limitaciones o deficiencias, sin dejarse dominar por ellas.

En algunos contextos se suele definir la humildad como un valor meramente religioso, que establece la distancia entre Dios y el hombre. Sin restarle este significado, y ampliándolo, la definimos aquí como el valor que nos hace reconocer la verdad sobre nosotros mismos en la relación con los demás: “La humildad es andar en verdad.” (Santa Teresa de Jesús).

Al igual que sucede con el resto de valores expuestos con anterioridad, la humildad tiene relación estrecha con otros, como la veracidad, la sencillez y la modestia. Decirle a alguien que tiene que ser humilde no es rebajarlo o apocarlo. Todo lo contrario, es animarlo a ser realista y sincero, a no sobrevalorarse, a no ser soberbio o vanidoso. La humildad es compatible con la ambición (entendida como la aspiración a grandes metas) y con la búsqueda de la excelencia. “Para ser humilde se necesita grandeza” (Sábato).

Como todos los demás valores, la humildad se aprende al luchar contra las tendencias contrarias a ella: la soberbia, la prepotencia y el orgullo; y con el fortalecimiento de los valores afines a ella: la sencillez, la naturalidad, la autenticidad y la sinceridad. La humildad nos hace ver como en realidad somos, no como creemos que somos, sin sentirnos superiores a los demás, pero sin complejos de inferioridad. Incluso la actitud de aprender constantemente es una muestra de humildad, porque siempre podemos dar más de nosotros mismos.

Ante los éxitos, sobre todo, se pone a prueba la humildad: se demuestra no con el regocijo excesivo en ellos, no olvidándose de las propias limitaciones y deficiencias. También se corre el riesgo de mostrarse fríos o distantes con los demás, o valorar sólo lo conseguido por uno mismo, pero también es un error no valorar lo propio cuando es justo hacerlo. La ostentación de lo que se posee, la afectación, la falta de moderación en palabras y actitudes, hacen más difícil que surja la humildad.

La falta de humildad se manifiesta en la empresa de varias maneras: en el directivo, cuando por el cargo que tiene piensa y actúa creyéndose superior a sus colaboradores, o cuando no sabe aceptar ciertos fracasos que, recibidos con humildad se convierten en una experiencia positiva. Y en el empleado, cuando no sabe aceptar sus limitaciones frente a un problema, no sabe recibir una corrección, no obedece las normas establecidas o a las personas encargadas de dirigir su trabajo.

La obediencia no rebaja a la persona ni menoscaba su libertad; de hecho, se obedece porque se aceptan libre e interiormente las normas. La obediencia es un valor que brinda la posibilidad de probar la humildad ante quien detenta la autoridad. Al obedecer, en cierto modo, uno no sólo obedece a unas normas o a otras personas, sino que se obedece a sí mismo.

Aprender a sacar provecho de las propias equivocaciones es una estrategia útil para aprender el valor de la humildad: “Si tienes miedo a los errores, habrás dejado por fuera la verdad” (Tagore). Saber ofrecer disculpas por los errores que se cometen (y que afectan a los demás), por las ofensas en las que incurrimos, es una característica del proceso de conocerse a sí mismo que implica la humildad.

Aun en el caso de que se tengan cualidades superiores a otros, no es correcto sentirse superior a los demás ni manifestarlo con actitudes o de palabra. La soberbia es, pues, el peor enemigo de la humildad y nos invade en la medida en que pensamos que somos mejores que los demás y así creamos barreras de intolerancia e irrespeto. Un antivalor que se refiere a la humildad es la susceptibilidad, que nos asalta cuando nos sentimos heridos por cualquier referencia a nosotros o porque no nos tienen en cuenta. Un buen antídoto para contrarrestar los antivalores relacionados con la humildad es la convivencia y socialización con personas distintas a las de nuestro ambiente de trabajo; conocer que hay personas mejores que nosotros en algún sentido, y saber que por eso no somos menos que ellas, sino que podemos aprender de ellas y conocer sus puntos vista con atención y respeto.

Forman parte de la humildad la sencillez, la naturalidad, la espontaneidad, la autenticidad y la sinceridad. La humildad verdadera lleva a compartir lo mejor de nosotros con los demás y a estar cerca de ellos, aun en el caso de que la vida nos haya dado la oportunidad de tener más conocimientos y preparación, o más oportunidades de lograr ciertas posiciones.

Claves de la humildad

- *La humildad es andar en verdad.*
- *Aprender a sacar provecho de las propias equivocaciones es una estrategia útil para aprender el valor de la humildad.*
- *La humildad verdadera lleva a compartir lo mejor de nosotros con los demás.*
- *La humildad nos hace ver como en realidad somos, no como creemos que somos.*
- *La humildad permite la convivencia y socialización con personas distintas a las de nuestro ambiente de trabajo.*

JUSTICIA

Dar a cada uno lo suyo, lo que le corresponde en virtud de su dignidad, de lo que es equitativo en razón de su esfuerzo o trabajo y de lo que supone el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

El derecho, que busca como objetivo principal la justicia, es un sistema regulador de la convivencia, con fuerza coactiva para hacerla realidad. Aquí no nos referimos tanto a ese concepto, que podemos denominar objetivo de la justicia, sino más bien al significado subjetivo, a lo que está más en la persona y en sus resortes morales para hacer valer la justicia. Se trata de un valor ético en el que tienen un papel decisivo la conciencia y la libertad para descubrirlo y vivirlo. “La excelencia moral surge como resultado de un hábito: llegamos a ser justos, haciendo actos justos” (Aristóteles).

En la justicia es vital la consideración del bien de la otra persona. Es un valor claramente interactivo, donde lo que está en juego afecta a un tercero. Y parte también de la idea fundamental de que ese tercero tiene el mismo derecho que yo, está en un plano de igualdad. Por eso, por ejemplo, cuando alguien presta a alguien un libro o un objeto cualquiera que es de su propiedad, el otro debe restituirlo porque el pacto tácito que hay es el equilibrio entre lo que el uno da y lo que el otro recibe, quien está obligado a devolver o a restituir si es que lo pierde por descuido. Lo mismo ocurre cuando se presta un dinero o se compra algo. Pero yo puedo estar obligado no sólo en ese nivel, sino también con el grupo al que pertenezco, la empresa por ejemplo y, a su vez, ella conmigo.

La justicia implica un entramado de relaciones: de las personas entre sí, del grupo con ellas y de ellas con el grupo.

Las normas, en un principio, se pueden captar sólo como reglas del juego que existen en las relaciones humanas. Basta que al impulso de coger algo ajeno con la creencia de que puedo hacerlo sin consecuencias me haga caer en cuenta de que eso no es mío, tan sólo porque hay unas cosas sobre las cuales yo ejerzo el derecho de propiedad y otras sobre las cuales lo ejercen los demás.

Al comienzo la razón, que yo siento pero no entiendo, podría ser

sólo el no categórico de la voz de mi jefe o de alguien que me explica la regla del respeto a lo ajeno.

En una organización hay frecuentes situaciones de injusticia. Por ejemplo, cuando la carga del trabajo está distribuida de forma inequitativa, porque a unos les toca más que a otros, dado que algunos rehuyen el peso del trabajo y los jefes van depositando en los hombros de los que sí responden la mayor parte de los asuntos. De ese modo se genera una injusticia que hay que corregir. No se corrige al contar con los que sí colaboran y dejar a los otros tranquilos. Hay que buscar medios para que, descubierta la situación, se le ponga remedio lo antes posible.

Lo que importa es descubrir la otra parte: la igualdad que establece el equilibrio, que los que descansaban su trabajo en el trabajo de sus compañeros aprendan a reconocer los derechos de los demás y a tener un sentido completo, no parcializado, de lo que supone la justicia, o sea, equidad en el trato, exigencias de un lado y otro, no de forma unilateral. Como ocurre con la libertad y la responsabilidad, que no se pueden manejar la una sin la otra.

La justicia hay que verla como un valor que nos permite aprender a actuar de manera justa en las diferentes circunstancias y con las diferentes personas, teniendo en cuenta su correspondiente situación y los derechos peculiares que esa situación conlleva. Por ejemplo, comprender que el respeto a nuestros compañeros supone un trato equitativo entre iguales. Como tiene que haberlo en la sociedad con los niños, los ancianos y todos aquellos que son más vulnerables. Yo en ese caso no puedo tratarlos igual que lo hago con los de mi casa, con mis colegas o amigos. Tengo que ser consciente de la peculiar situación de desequilibrio en la que ellos se encuentran y contribuir a repararla.

Es propio del valor justicia reponer el desequilibrio cuando se presenta como fruto de un error o una equivocación, voluntaria o involuntaria, al actuar.

Entonces el remedio está en la disculpa y en poner una acción positiva que contrapesa la negativa. Una de las maneras de vivir la justicia, si se empieza por uno mismo, es rectificar la intención de lo que hacemos y rectificar con los demás ya sea que se trate de una ofensa hacia ellos o de un acto injusto.

Formas de vivir la justicia con los demás:

- ◆ Respetar los bienes ajenos, de todo tipo, empezando por la honra.
- ◆ Evitar la parcialidad en el trato sin dejarme llevar por las simpatías.
- ◆ Cumplir las propias funciones y ayudar a que los demás cumplan las suyas.
- ◆ Ser leales con la empresa, los colegas de trabajo y los clientes.
- ◆ Decir siempre la verdad, que a la larga se impone por encima de todo.
- ◆ Cumplir los propios deberes con generosidad, avanzando más allá de lo que constituye obligación estricta.
- ◆ Ser solidarios con los demás, con mayor fuerza en la adversidad.
- ◆ No dar pie a habladurías, murmuración, chismes o difamación.
- ◆ Actuar con transparencia en todos los procesos de modo que nuestra actuación sea a prueba de cualquier indicio de corrupción.
- ◆ Exigir justicia a la empresa con uno y, a la vez, exigirse a sí mismo para ser justo con la empresa.

En forma progresiva, se descubre y se ayuda a consolidar la idea de que formamos parte de grupos sociales que establecen sus reglas o ya las tienen de tiempo atrás, y que la justicia consiste en ajustar la conducta social a esas reglas. Así como en la familia hay acuerdos tácitos y explícitos, moderados por los padres, en la educación y en la empresa, también se dan esos acuerdos y cada persona actúa en ellos como compañero, colega o amigo. No es necesario romper las distancias que deben existir, sino aquéllas que no deberían existir, provenientes de una discriminación basada en la posición social, en el cargo ejercido de manera autoritaria, en hacer cumplir las cosas porque están mandadas, no porque sean razonables en sí mismas.

La justicia lleva a defender los derechos de los demás hasta el punto de comprometerse en causas que signifiquen una protesta consistente y firme para la defensa de los derechos humanos de quienes están siendo vilipendiados en diferentes formas (explotación eco-

nómica indebida, abusos sexuales, violencia intrafamiliar, violencia armada, falta de igualdad de oportunidades). “La injusticia, dondequiera que se dé, es una amenaza a la justicia en todas partes” (Martin Luther King Jr.).

Hay que combatir antivalores como la parcialidad, la deslealtad, la deshonestidad, la prepotencia en el ejercicio de los cargos que genera el trato injusto, la arbitrariedad, la impunidad que señala una deficiencia profunda en el ejercicio de la autoridad que debe garantizar la justicia. Igual de importante es hacer ver que la injusticia social recae sobre todos tanto por sus causas como por la búsqueda de soluciones. La justicia va acompañada de valores como la equidad, la lealtad, la solidaridad y el respeto.

Claves de la justicia

- *El derecho, que busca como objetivo principal la justicia, es un sistema regulador de la convivencia, con fuerza coactiva para hacerla realidad.*
- *En la justicia es vital la consideración del bien de la otra persona.*
- *Es un valor claramente interactivo, donde lo que está en juego afecta a un tercero.*
- *Lo que importa es descubrir la otra parte: la igualdad que establece el equilibrio.*
- *Es propio del valor justicia reponer el desequilibrio cuando se presenta como fruto de un error o una equivocación, voluntaria o involuntaria, al actuar.*

LABORIOSIDAD

Es la diligente realización del trabajo con dedicación, energía, orden y constancia, con miras a que se cumplan los resultados esperados.

La persona es un ser trabajador por naturaleza. Desde la más temprana infancia se nos enseña a trabajar, al principio en forma muy elemental y fácil, a manera de juego, de modo paralelo al desarrollo de nuestras habilidades físicas.

Ser laborioso es ser buen trabajador, bien sea que ese trabajo consista en estudiar u otra actividad intelectual o manual. El trabajo no es algo accidental. En él se nos va al menos la tercera parte de la vida y debemos aprovecharlo muy bien, hacerlo productivo y generador de satisfacciones personales.

La laboriosidad implica:

- ◆ Preparación profesional.
- ◆ Dedicación seria y permanente.
- ◆ Conocimiento de objetivos y metas.
- ◆ Disponer de los medios adecuados.
- ◆ Horario fijo.
- ◆ Empezar y acabar a tiempo.
- ◆ Informar a quien toca de lo que vamos a hacer o ya hemos hecho.
- ◆ Cuidar la salud y el descanso.
- ◆ Ver nuestro aporte al conjunto.

La laboriosidad exige una actitud determinante, decidida, inteligente y activa, que compromete con lo que se hace, con quienes se trabaja y para quienes se trabaja.

Ayuda a lograr una mejor calidad de vida de la persona y de su entorno.

“No es el sentirse bien en el trabajo lo que nos hace buenos. Más bien es el volvernos buenos en el trabajo lo que nos hace sentirnos bien respecto de nosotros mismos.” (R. O’Connor).

Si el trabajo enriquece a la persona, la hace sentirse mejor, le permitirá ser eficiente (manejo de instrumentos, método) y eficaz (resultados positivos).

Cuando tenemos muy claro para qué trabajamos:

- ◆ Se supera la rutina tediosa.
- ◆ Se alejan la apatía y la indiferencia.
- ◆ Se tiene la cabeza en lo que se hace.
- ◆ Logramos mejor el equilibrio personal.

- ◆ Tenemos deseos de servir mejor.
- ◆ Se aprovecha mejor el tiempo.
- ◆ Hay prioridad en las tareas a realizar.

Características del trabajo bien hecho:

- ◆ Hacer todo bien desde el primer momento.
- ◆ No dejar las cosas empezadas ni comenzar varias al tiempo.
- ◆ Una vez dispuestos los elementos de trabajo, arrancar a trabajar sin dilaciones.
- ◆ Concentrarse en la actividad que nos corresponde y evitar las distracciones o interrumpir a los demás.
- ◆ Ser constante, sobre todo cuando llega el cansancio o cuando nos sentimos con menos ganas de trabajar. Es muy bueno hacer las cosas con ganas, pero a veces toca hacerlas sólo por sentido de responsabilidad.
- ◆ Hacer primero lo principal y luego lo secundario.
- ◆ Evitar la precipitación: dedicar unos minutos antes de empezar a planificar bien las acciones del día y luego seguir ese plan con afán de llegar a todo lo previsto en él.
- ◆ Si cometemos un error, reconocerlo en seguida, si caemos en la cuenta o nos lo dicen. E intentar de nuevo aquello mismo, si es necesario consultar por si nos hacen otras observaciones o para aclarar la causa del error. *Cuando el error proviene de intentar hacer bien las cosas, se saca algo positivo, se adquiere experiencia.*
- ◆ Tener siempre presente estos pasos: *planear, ejecutar y evaluar* lo realizado.
- ◆ Todo trabajo implica *prestar un servicio*, directa o indirectamente, y *siempre se puede servir mejor*, incrementar la calidad de lo que se hace.
- ◆ Competitividad: que pueda compararse con el de otras personas y ser elegido como el mejor. Hay que pensar en que al ver el resultado todos los interesados estén satisfechos.
- ◆ “Haz lo que debes y está en lo que haces” (J. Escrivá). Poner los cinco sentidos en lo que estamos realizando.
- ◆ Si el trabajo de otros depende de nosotros, *no basta con de-*

cir las cosas: hay que hacer que se hagan. La efectividad se logra al decir y hacer.

- ◆ Estar en los detalles: de presentación, de trato cualitativo, de atención personalizada, de terminar bien todo, incluso aquello que no se ve. Recordar que: “Lo más grande va sin reparo con lo pequeño. Lo mediocre va solo” (Tagore).
- ◆ Disponibilidad: que puedan contar con uno siempre.
- ◆ Perseverancia en el empeño: lo fácil es empezar, lo difícil perseverar en la tarea.

La laboriosidad está estrechamente ligada al estudio y el trabajo, porque éstas son actividades que implican determinados deberes y responsabilidades. En el estudio es importante cultivar una constante dedicación como ocurre con un trabajo profesional.

La laboriosidad envuelve el valor del cumplimiento. Es decir, la laboriosidad, además de movernos a hacer bien las tareas, a realizarlas a cabalidad y a terminar lo comenzado, hace que nuestro cumplimiento no sea un “cumplimiento y mentira”: digo que voy a hacer algo y, a la larga, termino no haciéndolo, me engaño a mí mismo y no logro el objetivo que buscaba. Sólo con una diligencia acendrada en el esfuerzo diario se logra el cumplimiento responsable y generoso en el trabajo.

La diligencia es un valor muy unido a la laboriosidad, es parte de ella. Su sentido etimológico indica que se trata de amar, pero con rapidez, con prisa para que se vean los resultados. La persona diligente no le escurre el hombro a las responsabilidades que le llegan a causa del trabajo, por muchas que sean. Aguanta una buena carga, no se queja, ofrece y busca colaboración.

Contribuye a la laboriosidad el mirar la propia tarea con mucho sentido profesional, pero también con espíritu deportivo, descubriendo en ella la alegría de vivir, de poder contribuir a una organización con toda la capacidad personal.

También está muy vinculada a la laboriosidad la constancia. Ésta es la clave para no abandonar la tarea ante las dificultades, para no dejar las cosas a medias, para recomenzar todas las veces que sea necesario. La persona inconstante, no perseverante en sus propósitos y en su trabajo, demora mucho más en llegar al logro que la que vive este valor.

La constancia implica acabar lo que se inicia, poner las últimas piedras. Las interrupciones en la actividad provienen muchas veces de que se inician las cosas con cierta intensidad y entusiasmo y luego se van descuidando poco a poco.

También es interesante destacar que el motor impulsor de la constancia como parte de la laboriosidad es la motivación de la voluntad para hacer las cosas contra viento y marea, con salud o con enfermedad.

También hay una estrecha relación con el aprovechamiento del tiempo y con la estabilidad a través del paso de los días, meses y años. Si no, es difícil lograr los propósitos y las metas de la tarea profesional. Si yo abandono la tarea a la primera de cambio, ya estoy derrotado. Hay que tener paciencia.

La falta de concentración, de fijeza en lo que hacemos, también puede afectar los resultados de nuestra labor. El deseo de cambio, de innovar, es algo muy deseable, pero no puede ser un escape para abandonar lo que se está haciendo en este momento.

La laboriosidad supone, por último, vencer la comodidad y la pereza mental que nos aparta de una disciplina seria en el trabajo.

Claves de la laboriosidad

- *Ser laborioso es ser buen trabajador.*
- *La laboriosidad exige una actitud determinante, decidida, inteligente y activa.*
- *La laboriosidad es hacer lo que se debe y estar en lo que se hace.*
- *La laboriosidad está estrechamente ligada al estudio y el trabajo.*
- *La laboriosidad supone el cumplimiento, hacer bien las cosas hasta al final e informar que se ha terminado la labor encomendada.*
- *La laboriosidad supone, por último, vencer la comodidad y la pereza mental que nos aparta de una disciplina seria en el trabajo.*

LEALTAD

Adhesión firme a las personas, a las instituciones, o a las ideas y doctrinas, con base en principios y valores así como en compromisos adquiridos, eligiendo los medios que conduzcan a mantenerlos firmes a través del tiempo.

Tomamos aquí la lealtad como sinónimo de adhesión, motivada y razonable a una causa, persona o institución. Como un sinónimo en parte de fidelidad a ellas y muy ligada a la confianza, el compromiso y la credibilidad, lo mismo que a la honestidad, la veracidad y la integridad como valores cercanos o afines que contribuyen a acendrar la lealtad. Es, sin duda, uno de los valores más apreciados en las relaciones entre personas y en el trabajo y en la vida social.

Va unido a la afirmación y estabilidad de unos principios y valores a través del tiempo. La persona leal se manifiesta fiel a ellos y éstos confieren a su conducta una seguridad y constancia que la hace afrontar tanto dificultades como contradicciones con gran determinación y fortaleza.

La lealtad se da con las personas, con los grupos, con la sociedad entera. Refuerza la vivencia del orden legal con una actitud ética interior que supera el cumplimiento a secas de la legalidad externa. Valora la palabra dada, los compromisos adquiridos, las promesas hechas y tiene en el extremo contrario la deslealtad y la traición como antivaleores.

Tiene mucho que ver también con lo que hoy se denomina comunicación asertiva (franca, veraz, sincera, directa, afirmativa) y con la proactividad en el comportamiento, ya que ambas actúan como generadoras de confianza y credibilidad. La lealtad actúa también como un motor de lanzamiento para la participación social y para la solidaridad, en contra del individualismo y de las posiciones egoístas dentro de los grupos, porque exalta de hecho la relación interpersonal y en ella la fidelidad a través del tiempo.

La amistad es una de las experiencias (ya lo consideramos como una valor o conjunto de valores) que permiten poner a prueba la lealtad. Un amigo leal es uno de los mayores tesoros que pueden tener las personas. El amigo oye y siente por nosotros. Responde por nosotros delante de los demás y nos guarda las espaldas en todas las

circunstancia de la vida. Está dispuesto a jugárselo todo por nosotros como fruto de la amistad. Nadie cree más en nosotros y en lo que decimos y hacemos. Cuando alguien nos crítica o da pie a la murmuración sobre nuestra conducta, en seguida salta a dar la cara, así sea cierto lo que digan.

La lealtad a la autoridad no es simple sometimiento ciego a sus decisiones, es adhesión razonada y razonable. Y como es de doble vía, lleva también a razonar a quien la ejerce. “Sólo el que manda con amor es servido con lealtad” (Francisco de Quevedo).

La lealtad implica una reflexión sobre los motivos para mantener la adhesión a través del tiempo.

Esa actitud puede verse empañada por el apasionamiento o por la emotividad al defender a quien nos adherimos por la lealtad. Y, desde luego, el por qué lo hacemos está vinculado a un núcleo de principios y valores que compartimos y que son el sostén principal de la relación.

Evitar el encubrimiento, la actitud simuladora, las falsas apariencias para proteger a una persona con la que se supone somos leales, contribuye a vivir auténticamente el valor. Del mismo modo el afrontar a esa persona con absoluta sinceridad cuando nos damos cuenta de sus equivocaciones o de su deslealtad.

Si se trata de los jefes o superiores en la empresa, la lealtad no suprime el criterio propio para opinar, criticar y denunciar aquello que sinceramente creemos que está mal y a expresarlo a tiempo. De igual forma, somos leales cuando les cuidamos la espalda al oír cosas que, aunque pueden ser verdad, constituyen una difamación, un atropello a su derecho a la intimidad.

Aquí también cabe la lealtad con uno mismo, porque se empieza por la adhesión firme y estable a los principios y valores que uno adopta como guía para su conducta, y que luego le sirven como plataforma de base para la relación con los demás, personas o grupos. Eso conecta directamente con la integridad y la honestidad como valores relacionados de manera estrecha con la lealtad.

La lealtad impulsa a ser estables en la amistad, en las relaciones, en el modo de tratar a las personas, sean hermanos o padres, compañeros o amigos, colegas o jefes en el trabajo. La mejor correspondencia por lo que ellos hacen por nosotros es no dejarlos en los momentos difíciles y manifestarles nuestra adhesión cuando otros,

movidos sólo por los intereses o ventajas que obtuvieron de ellos, los dejan a un lado.

Algunos significados de la lealtad en la empresa:

- ◆ Hablar bien de los compañeros y directivos.
- ◆ Dar siempre la cara por la empresa con la gente ajena a ella.
- ◆ Hacer las críticas según el conducto reglamentario.
- ◆ Corregir con firmeza cualquier murmuración o chisme.
- ◆ No hacer discriminaciones en el trato, lo que contribuye a un ambiente positivo.
- ◆ Cumplir con fidelidad los propios compromisos de trabajo.
- ◆ Procurar vivir los principios y valores de la organización implícitos o explícitos.
- ◆ Contribuir a la buena imagen de la empresa en el entorno social.
- ◆ No encubrir conductas de otros que sean contrarias al bien de la organización.
- ◆ Estar con la empresa en las duras y en las maduras, sin desfallecer.

En las crisis fuertes de la vida se prueba la lealtad de los amigos y compañeros. Se mantiene firme la confianza y la credibilidad en ellos a pesar de la murmuración y de la crítica destructiva que se haga sobre su honra y sus actuaciones. Ahí se ponen a prueba las promesas que algún día pudimos hacerles de fidelidad, de entrega y de compromiso con una causa determinada.

En la sociedad actual la deslealtad está a la orden del día: esposos o esposas que son desleales entre sí a cambio de una aventura pasajera; padres que son desleales con sus hijos al no ser fieles al compromiso de educarlos para la vida de manera integral; hijos que son desleales a sus padres, por no cumplir la promesa de cuidarlos en su vejez y ayudarlos a llevar las dificultades de esa edad; profesores que son desleales con sus alumnos al no enseñarles la verdad y formarlos con una conciencia recta y cierta; alumnos que no son leales con sus educadores, al no empeñarse con seriedad en vivir de acuerdo con lo que les han enseñado; empleados que son desleales con su empresa porque no trabajan dando lo mejor de sí mismos, velando por el buen nombre de la compañía; empresas que no son leales

con sus empleados al dejarlos sin la capacitación necesaria para que crezcan cada día como personas, porque no dan prioridad al talento humano, sino a las ganancias económicas; funcionarios que no son leales al gobierno porque se aprovechan de sus cargos en beneficio propio; gobernantes que no son leales con quienes los eligieron para servir al bien común, porque se dejan llevar por el afán de poder y de conceder prebendas a quienes no son los más capaces para ejercer determinados cargos.

Como hemos visto, la lealtad con las instituciones también es importante. Y aquí se conecta con el patriotismo, porque éste implica lealtad a los valores culturales e históricos de la nación a la que pertenecemos.

Claves de la lealtad:

- *Va unida a la afirmación y estabilidad de la adhesión a unos principios y valores a través del tiempo.*
- *La lealtad se da con las personas, con las ideas y doctrinas, con los grupos, con la sociedad entera.*
- *Tiene mucho que ver con lo que hoy se denomina comunicación asertiva (franca, sincera, directa, afirmativa).*
- *La lealtad implica una reflexión sobre los motivos para mantener la adhesión de que hablamos, a través del tiempo.*
- *Evitar el encubrimiento, la actitud simuladora, las falsas apariencias para proteger a una persona con la que se supone somos leales, contribuye a vivir auténticamente el valor.*

LIDERAZGO

Capacidad para asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos.

Cuando se habla de liderazgo se piensa (erróneamente) en minorías selectas preparadas para alcanzar la excelencia y el poder en determinados campos. Pero si lo entendemos como un valor asequible a cualquier persona que quiera desarrollar sus capacidades para ponerlas al servicio de los demás e influir en ellos de forma positiva, entonces se trata de una visión más democrática y menos elitista.

Pero no es sólo influencia como persuasión o convencimiento: es motivar, organizar y ayudar a realizar acciones conducentes a los objetivos, teniendo en cuenta el bien común y la dimensión ética del mismo.

En las organizaciones siempre hay líderes naturales: el niño que sobresale e influye en sus compañeritos de estudio; la persona miembro de una familia que ejerce en ella actitudes de liderazgo; el empleado que en su departamento impulsa con audacia los proyectos y los demás lo siguen; el directivo que a la vez es líder.

Nos referimos a una acción deliberada para fortalecer en todas las personas de la empresa lo que podemos denominar “espíritu de liderazgo” (R. Navarro), una especie de estilo de trabajo que tiene muy presente los principios y valores, el afán constante de aprender y el espíritu emprendedor.

Los líderes encarnan ese espíritu en sus planes y proyectos, de manera que sea mayor la fuerza colectiva de cara a los fines que se buscan. El liderazgo tampoco es una condición para exhibir como un trofeo, sino para ponerla al servicio de todos.

El líder es la persona de la visión, del “sueño”, de aquello que lleva a empeñar todos los esfuerzos. Inculcar este valor hoy en día es hacer frente al individualismo egoísta, de clase o de grupo, al consumismo materialista y hedonista, y al relativismo, que son tres cánceres morales que tienen enferma a la sociedad.

Para sacar adelante las organizaciones y la sociedad hace falta un liderazgo basado en principios, y expresado en valores cívicos, estéticos, organizativos, éticos, de solidaridad social, de justicia y equidad. Se acusa, a veces, a la juventud actual de falta de ideales y de sensibilidad social. Habría que ver hasta qué punto eso se debe a una omisión de la formación en todos los ámbitos: por ejemplo, en la instituciones educativas, que han vivido bastante ajenas a incorporar a su misión el objetivo de formar líderes para producir cambios en la sociedad, es decir, para dar respuestas a sus necesidades.

También en las empresas la búsqueda del liderazgo debe estar unida a la participación y al fomento de la autorresponsabilidad y la autonomía, así como a las formas de gobierno participativo. El liderazgo es inseparable de la integridad fundada sobre principios esenciales o leyes naturales universales e inmutables, y sobre valores que impelen a un ideal concreto y realizable, encarnados en

virtudes personales que ejemplarizan y dan realidad contundente a la conducta.

A este tipo de líderes puede aplicárseles la definición de Toynbee: “aquellas personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que, en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo, son libremente seguidos por la mayoría”. Estas palabras expresan, a nuestro modo de ver, con bastante claridad la esencia del liderazgo que se construye de forma progresiva con base en el esfuerzo personal, en las oportunidades y en las capacidades individuales para asumir ciertos riesgos y compromisos, sin hacer depender el liderazgo de aspectos psicológicos o de habilidades respecto a la persuasión o a la movilización de grupos.

Se trata de una visión democrática y participativa del liderazgo, más que autoritaria, que depende de un proceso formativo y de acción, que va de la visión y la motivación (la razón por la cual es impulsado a actuar, en especial si es de tipo trascendente: el servicio a los demás), a la actuación, al trabajo adaptado a diferentes situaciones. Partiendo de unas capacidades intelectuales, emocionales, y de unas habilidades personales de comunicación y manejo de los grupos, de trabajo en equipo, y de administración del tiempo y de capacidad para la negociación.

El líder del que hablamos lo es en cuanto produce resultados, consigue adhesiones libres e influye de modo efectivo en las acciones de sus seguidores, que ven en él un ejemplo y una ayuda para conseguir sus objetivos y los del grupo.

Es líder porque genera credibilidad. En efecto, el vacío actual de liderazgo está marcado profundamente por la falta de credibilidad de la gente en el gobierno, en el Estado, en los políticos y en la clase dirigente en general. El líder *hace-hacer*, y ofrece respuestas distintas de lo rutinario, muchas veces fuera de los ámbitos del poder porque demuestra autoridad moral.

El liderazgo nace desde dentro y desde ahí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados. Es, si se quiere, un autoliderazgo. Ser actor del cambio conduce al líder al compromiso y al logro de objetivos. La palanca del cambio es su propia voluntad, un querer invariable que se afirma en el presente mediante la toma de decisiones acertadas y en el futuro en forma de propósitos realizables.

“La peor miseria de la persona no es no tener, sino no querer” (G. Thibon). Por eso el líder es una persona que sabe querer y que fortalece en forma constante su voluntad de hacer el bien y de buscar el bien común, para ser y dar, para servir y comunicar, para participar y ser solidario.

El líder debe conjugar el *nosotros* de la participación, y poner pasión y entusiasmo en lo que hace, mostrándose comprometido a fondo con el bien común. En las organizaciones habría que multiplicar este tipo de liderazgo, de modo que en todas las áreas existan las oportunidades para que haya personas que asuman esa responsabilidad. Lo anterior, no como algo para singularizarse, sino para prestar un servicio efectivo y ayudar a descubrir y multiplicar los talentos de los demás, así como su capacidad de comunicar convicciones y valores, su energía para conseguir los objetivos en equipos de trabajo y su voluntad de poner todos los medios para que la empresa cumpla con las expectativas de la sociedad ante ella.

Claves del liderazgo

- *Nos referimos a una acción deliberada para fortalecer en todas las personas de la empresa lo que podemos denominar “espíritu de liderazgo”: capacidad de influir en otros positivamente para ayudarlos a lograr sus objetivos.*
- *El líder es la persona de la visión, del “sueño”, de aquello que lleva a empeñar todos los esfuerzos.*
- *Toynbee: Los líderes son personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que, en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo, son libremente seguidos por la mayoría.*
- *Se trata de una visión democrática y participativa del liderazgo, más que autoritaria.*
- *El líder del que hablamos lo es en cuanto produce resultados, consigue adhesiones libres e influye en sus seguidores, que ven en él un ejemplo y una ayuda para conseguir sus objetivos.*

OPTIMISMO

Actitud afirmativa ante la vida, que lleva a reaccionar con ánimo positivo y confianza frente a las dificultades, con la convicción de que pueden afrontarse con éxito.

Si queremos construir un mundo mejor, tenemos que imaginarlo, trabajar duro para construirlo, pero sobre todo creer que es posible lograrlo. El optimismo lleva a mirar el horizonte de una manera diferente, sin deformarlo ni ignorar las dificultades, pero con los pies sobre la tierra con el convencimiento de que las cosas pueden mejorar.

Se manifiesta en todo momento, pero, sobre todo, sale a relucir cuando las cosas no van bien. Con pesimismo y negativismo lo único que se hace es empeorar las cosas, porque el propio ánimo de quien las mira en esa forma, pierde fuerza y el porvenir se presenta más oscuro. Por ejemplo, si ante la ola de terrorismo que padece el mundo dejamos que el desaliento penetre a fondo en los espíritus, se pierden las fuerzas interiores para afrontar con éxito el futuro, e incluso para pensar que esos fenómenos no son definitivos, que son pasajeros porque ese no es el estado normal de una sociedad.

No se trata de afirmar un optimismo ingenuo, sino realista apoyado en la condición humana y, en último término, en que el mundo no está gobernado por un destino ciego, por el azar o por fuerzas incontrolables. Para quienes creemos en Dios, existe su providencia sobre la historia humana, que no suprime la libertad del hombre, pero hace que éste cuente con los designios y la ayuda divina.

Es bueno darse cuenta de que la ayuda a los demás y de los demás es un inmejorable motor generador de confianza, valor que va muy unido al optimismo y a la visión positiva de las cosas.

La autoestima, así como el conocimiento y la valoración de los demás, son factores que ayudan a que el optimismo tenga bases sólidas y, en consecuencia, se logren los resultados esperados, se resistan airoosamente las contrariedades y, de cara al futuro, seamos capaces de transformarlas en oportunidades.

Ser optimista no es ostentar actitudes triunfalistas; tampoco manifestar alegría en todo momento. Es más bien una actitud basada en la seguridad de que las cosas pueden mejorar si se actúa de de-

terminada manera, que no depende, como se podría pensar, del temperamento, de las ganas o del entusiasmo. El optimismo (como su contrario, el pesimismo) es contagioso, es decir, se transmite con facilidad y crea un clima de apoyo mutuo entre las personas.

El optimismo no ignora la realidad, ni desconoce su efecto, sino que evalúa de forma objetiva la importancia que tienen los hechos.

El desengaño de ahora, o los problemas que padecemos en una determinada época, tienen un tamaño que con el paso del tiempo, y con las soluciones que se ponen para resolverlos, adquieren una nueva dimensión. Lo que parece definitivo en la vida, muchas veces, no lo es tanto si se mira desde otra perspectiva.

Un aspecto que ayuda a vivir este valor es mirar el lado bueno de los acontecimientos y de las personas; de lo contrario, se cae fácilmente en la crítica destructiva, en la amargura, con lo que sólo se hará más difícil el cambio encaminado, entre otros factores, por una voluntad firme y afincada en lo que se quiere, tratando de superar los obstáculos.

El pesimismo socava las relaciones con los demás, que por lo normal huyen del trato con la persona pesimista. Otros antivalores unidos al pesimismo son la desesperanza o la amargura, que conviene combatir con todo aquello que refuerce el optimismo: el buen humor, el entusiasmo, la serenidad, la tranquilidad, la paz o, en otras palabras, la alegría de vivir. No vivimos en el mejor de los mundos posibles, pero podemos mejorar el mundo en que vivimos.

El cambio hacia un mundo mejor vendrá por parte de quienes creemos en que el hombre no puede reducirse a sus instintos animales, ni su vida al goce sensible o a lograr sólo el bienestar físico, el poder político o económico.

Plata (dinero), poder y placer forman una trilogía que trata de dominar en el mundo actual. Hay que empeñarse seriamente en que esa trilogía se cambie por la búsqueda del ser persona, del servir y de la solidaridad. Mucha gente esconde, detrás de un aparente modo de vida feliz, muchos problemas que no se atreve a confesar: excesiva preocupación por el dinero (cómo cuidarlo, invertirlo, gastarlo); sobre la salud (cómo conservarla, mantenerse en forma, no dejar ver la huella de los años); sobre el sexo (dependencia, búsqueda insaciable de experiencias); sobre la muerte (temor a afrontarla, negación de lo

evidente); sobre la fe (no creen en Dios porque creen en cualquier cosa), etc.

Una de las causas de fondo del pesimismo que anida en muchas manifestaciones del mundo actual es esa falta de fe, no mirar las cosas en la perspectiva de la eternidad. “Salvarán este mundo nuestro, no los que pretenden narcotizar la vida del espíritu, reduciendo todo a cuestiones económicas o de bienestar material, sino los que tienen fe en Dios, y saben recibir la verdad de Cristo como luz orientadora para la acción y la conducta” (J. Escrivá).

Recordemos el maravilloso testimonio de Hellen Keller: “La mayoría de la gente mide su felicidad en términos de placer físico y posesión material. Si la felicidad se pudiera medir y palpar yo, que no puedo ver ni oír, tengo todos los motivos para sentarme en una esquina y llorar sin parar. Si a pesar de mis privaciones soy feliz, si mi felicidad es tan profunda que se convierte en una filosofía de vida, entonces resulta que soy una persona optimista por elección. El optimismo es un hecho que reside en mi corazón”.

No es pues una simple corazonada o tender un manto sobre la ola de terror y de maldad de que son capaces la mente y el corazón humano. Es girar un cheque en blanco en favor del bien de que es también capaz de albergar y de hacer el corazón humano: “Mi optimismo no descansa en la ausencia de mal, sino en la creencia de que el bien prevalece al final” (H. Keller).

Estamos llenos de conflictos y guerras en un mundo más avanzado científica y tecnológicamente que nunca. Los infartos, los cánceres devastadores, la violencia intrafamiliar, las enfermedades mentales, los deterioros emocionales, todo eso está a la orden del día. Pero también está la lucha de la gente por lograr su felicidad, por hacer las cosas bien, por ayudar al prójimo, por conservar la esperanza como un valor al que no se puede renunciar jamás.

El pesimista siempre encontrará razones para defenderse porque le falta coraje para formar parte de la solución. Hay que amar mucho más el sacrificio, esforzarse más por la virtud que dejarse arrastrar por los acontecimientos, por los medios de comunicación o por las ideologías o las modas de ocasión. El optimismo es posible en la medida en que nuestra vida está anclada en principios fundamentales y en cuanto procuramos convertir nuestros sueños en realidad, comprometiendo nuestra libertad en cada momento, pensando siempre en la meta.

Claves del optimismo

- *El optimismo lleva a mirar el horizonte de una manera diferente.*
- *Ser optimista no es ostentar actitudes triunfalistas; tampoco manifestar alegría en todo momento.*
- *El optimismo no ignora la realidad, ni desconoce su efecto, sino que evalúa de forma objetiva la importancia que tienen los hechos.*
- *Mi optimismo no descansa en la ausencia de mal, sino en la creencia de que el bien prevalece al final.*
- *El optimismo es posible en la medida en que nuestra vida está anclada en principios fundamentales y en cuanto procuramos convertir nuestros sueños en realidad.*

ORDEN

Disposición armónica de cosas, acciones y medios, para que la tarea propia o ajena logre su finalidad, aprovechando el tiempo al máximo y utilizando bien los recursos disponibles.

El orden es un valor que sirve, a su vez, de herramienta básica para la vivencia de otros valores: “Virtud sin orden, rara virtud” (J. Escrivá). Tienen mucho que ver con el orden, la responsabilidad, la disciplina, el aprovechamiento del tiempo y la prudencia, que es el valor que ayuda a dirigir toda la conducta. El orden es fruto, como es normal en los valores, de una larga paciencia en adquirir los hábitos correspondientes.

No nos referimos tan sólo al orden material o disposición correcta de las cosas en su sitio (“Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”), sino al orden mental y emocional que requieren lógica en el pensar y autocontrol personal madurado a lo largo de diferentes situaciones en la vida.

Nadie nace ordenado o con una predisposición especial para ese valor. Desde luego que puede darse una inclinación con base genética (instinto guía) que le facilita más a la persona la práctica del valor. Pero para la inmensa mayoría de los individuos es asunto de disciplina personal hasta conseguir arraigar hábitos básicos de orden

en los que hay que insistir toda la vida, para entender que el orden es un valor que lleva a establecer prioridades en el plano personal y social. Aquí cabe aquella conocida máxima clásica: “Guarda el orden y él te guardará”.

Cosas, actividades y relaciones son tres vertientes importantes al hablar del orden.

Lo primero entra mucho por los ojos: si no se tienen las cosas en su debido sitio (papeles, documentos, elementos de trabajo, etc.) es muy difícil trabajar bien. Si no hay orden en esos aspectos elementales, es muy difícil que se puedan realizar las tareas de manera adecuada. Además, en una oficina de trabajo, del orden de una persona en sus papeles depende el trabajo de otras. Si no se sabe dónde se ponen al recibirlos y darles curso, será difícil encontrarlos más adelante cuando nos los soliciten.

Las cosas de uso común de una oficina o sitio de trabajo deben estar en un sitio conocido por todos, de modo que en el momento en que alguien las necesita sabe a ciencia cierta dónde encontrarlas. Basta que alguien las coloque una sola vez donde no toca, para que se establezca el desorden. “Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio” podría ser la consigna a tener presente en cuanto al orden material.

Ordenar bien las actividades es aspecto central de este valor. Lo cual tiene que ver mucho con la forma de uso del tiempo, con saber manejar un horario básico dentro del plan de trabajo que conviene hacer cada día.

Aprender a programar las actividades es algo que se consigue de forma progresiva, sabiendo aplicar un criterio diferente a aquellas que se realizan de modo habitual, las que se realizan de tanto en tanto o las que se llevan a cabo una sola vez.

No es necesario convertirse en un maniático del orden y la puntualidad para conseguir ese objetivo. Basta tener previsto lo que se va a realizar dentro de períodos fácilmente abarcables: un día, una semana, un mes. Y valerse de ayudas elementales para acordarse: una anotación gráfica, apuntar en un calendario, unir a otra actividad a la que ya se está más acostumbrado, etc.

Por eso el orden fundamental está en la propia cabeza, es orden en las ideas, orden mental. Sólo la disciplina y el hábito que nos lleva a planear y prever las cosas nos hará realizarlas con puntualidad,

concentrándonos como es debido en cada una de ellas. No se trata de hacer varias cosas al tiempo, aparentando una eficacia que no lo es, sino de trabajar con intensidad.

Por último, viene el orden en las relaciones. Es decir, todo lo que tiene que ver en nuestro trabajo con los demás. Empezando por respetar su tiempo y su ámbito de actividad. Interrumpirles sin razón para ello, condicionar su trabajo al nuestro, es una forma de desorden. Y también podemos aplicarlo a las relaciones con terceros y al mundo de las relaciones surgidas a propósito del trabajo, incluso con los clientes. Todo ello debe estar muy bien estructurado en nuestro plan de actividades diarias, semanales o mensuales, donde se procurará que exista un equilibrio para atender cada uno de esos frentes, sin afectar la vida familiar y el descanso.

Algunas sugerencias sobre el orden:

- ◆ Hacer un plan antes de empezar el día.
- ◆ Atenerse estrictamente a la secuencia de actividades planeadas.
- ◆ Valorar de manera adecuada el tiempo dedicado a una u otra actividad.
- ◆ Evitar estar desocupado, sin hacer nada, por lo que tendremos siempre a la mano una lista de las cosas para las que de forma habitual no tenemos tiempo.
- ◆ Respetar el horario propio de trabajo y el horario de los demás.
- ◆ Concentrarse en las cosas importantes y no urgentes, sin dejarse arrastrar por las no urgentes y no importantes o por las no importantes y urgentes, o por las urgentes e importantes, tratando de que estas últimas pasen a no urgentes.
- ◆ Atender a las personas sin sensación de estar de carrera.
- ◆ Tener en orden los documentos y papeles de trabajo, de modo que en caso de necesidad otra persona pueda encontrarlos con facilidad.

El gran antivajalor que amenaza a menudo es el desorden físico y mental, afectivo y de horario de trabajo, el acostumbrarse a vivir como si el reloj no existiera, a la impuntualidad y a quedar mal en las citas, el incumplimiento de determinadas tareas acordadas dentro de ciertos límites de tiempo. Aquí también tienen un papel la pereza

mental, la falta de fijeza en lo que se hace, la inconstancia y la flojera de voluntad, defectos que hay que combatir siempre.

Por muchos años de experiencia que se tengan, siempre hay cosas que mejorar en relación con el orden porque afecta en gran medida nuestra forma de trabajar y de vivir. Jerarquizar las actividades en un plan de vida diario es una manera de tener un control de todo lo que hacemos y de lo que queremos hacer, para detectar también dónde se producen los malos manejos del tiempo. Su aprovechamiento es una gran herramienta que facilita hacer todo de manera ordenada y sacarle el máximo partido posible.

Claves del orden

- *Herramienta básica para la vivencia de otros valores.*
- *Orden externo: “cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa”, y orden mental así como emocional.*
- *Es asunto de disciplina personal hasta conseguir arraigar hábitos.*
- *Ordenar cosas, actividades y relaciones.*
- *Aprender a programar las actividades es algo que se consigue de forma progresiva.*

PARTICIPACIÓN

Contar con las personas, compartir con ellas decisiones y tareas, abrirles espacios para el cumplimiento de sus derechos, deberes sociales y políticos, brindarles la posibilidad de ser parte activa en la gestión y beneficios de una tarea así como de su propio aprendizaje.

Tal vez sea éste uno de los valores más actuales en la empresa y en la sociedad en general. Su ausencia práctica, en casi todos los campos, hace que ahora sea urgente abrir espacios de participación para que cuando se trabaje de modo profesional o se ejerza la ciudadanía, como persona joven o adulta, exista una preparación adecuada para la participación, lo que cada vez es más necesario en todos los ámbitos.

La participación ha de tomarse como un medio, no como una finalidad. De lo contrario se le da al valor un alcance que no tiene o se le instrumentaliza imponiéndolo a toda costa sin importar los resultados, es decir, si los objetivos buscados se cumplen o no.

La participación es más patente en la toma de decisiones. Se pueden compartir cosas, tiempo, actividades, y nadie duda de que esos son formas de dar participación a alguien. Pero una de las formas más claras es compartir el poder, de modo que dentro de un grupo no se decidan las cosas de forma unilateral.

En las organizaciones, la participación es una forma de dar poder a los empleados para que de manera responsable y autónoma trabajen por los objetivos comunes.

La participación también consiste en crear redes de trabajo en las que la autoridad está delegada o participada, de modo que los jefes orientan y coordinan, pero no lo deciden todo.

La participación es un valor que se da en forma de proceso, a partir de la información. Se comparten primero unos datos, informaciones, conocimientos u opiniones. Se oye a las personas, de modo que con el aporte de todos se obtenga mayor capacidad crítica y se pueda entrar al terreno de la decisión, bien sea consultiva (reservándose la última palabra), o de la manera democrática, es decir, según el parecer de la mayoría, para concluir con las acciones fruto de la decisión, a lo largo de las cuales debe mantenerse el clima de participación.

En el caso de la participación, actúan al tiempo la obediencia, la voluntariedad, el compromiso y la responsabilidad. Es preferible dar participación a la gente, porque eso puede llevar a la autonomía y a la autorresponsabilidad, que estar a toda hora pendiente de lo que hace o tan sólo ejecutando lo que se les manda. Una persona, a la que se le brinda la oportunidad de intervenir con su opinión en un asunto, estará más comprometida con las decisiones que se adopten después.

Como ocurre con la libertad y la responsabilidad, la participación no puede suponer un menoscabo del ejercicio de la autoridad porque precisamente a lo que tiende la participación es a hacer menos visible la autoridad y que opere, como su etimología misma lo dice (*augere*: hacer crecer), a manera de ayuda para el crecimiento personal de quienes están bajo esa autoridad.

En las empresas se comparte el poder en las decisiones y en la ejecución de las tareas, con menos control y vigilancia y más autoiniciativa y liderazgo.

También esa participación es participación en la propiedad de la empresa o en sus resultados económicos, de modo que se trabaja no sólo por un salario, sino con unas expectativas de ganancia como copropietario o participe en las utilidades. De ese modo, existe un mayor sentido de pertenencia. Esa es la tendencia que se marca en el mundo actual, la de hacer copropietarios a quienes hasta ahora han sido sólo asalariados de las empresas. No sólo se comparte el poder, sino que se trata de una posición más justa con quien empeña toda su fuerza laboral en sacar adelante un negocio de otro.

La participación también se logra con el incremento de los equipos inteligentes de trabajo, que tienen fijada su contribución y cooperación al conjunto pero, a la vez, se mueven con mucha discrecionalidad, sin estar sometidos a la autoridad en forma piramidal. Hay que pasar de las formas demasiado rígidas, inflexibles y autoritarias a un gobierno más participativo en el que mucha gente interviene en las decisiones y asegura, de paso, que va a ser mucho mayor el compromiso al exigir su cumplimiento.

Claves de la participación

- *En las organizaciones, la participación es una forma de dar poder a los empleados para que de manera responsable y autónoma trabajen por los objetivos comunes.*
- *La participación ha de tomarse como un medio, no como un fin.*
- *La participación es más patente en la toma de decisiones.*
- *La participación no puede suponer un menoscabo del ejercicio de la autoridad.*
- *En las empresas se comparte el poder en las decisiones y en la ejecución de las tareas, con menos control y vigilancia y más autoiniciativa y liderazgo.*

PERSEVERANCIA

Luchar establemente a lo largo del tiempo por alcanzar las metas propuestas, aunque surjan dificultades internas o externas.

La perseverancia necesita la estabilidad propia del hábito que conduce a la virtud y, con ella, la fortaleza, la paciencia, la voluntad, la esperanza, la tenacidad y la constancia como valores asociados para enfrentar los respectivos antivalores (inconstancia, impaciencia, flojera, pereza e irresponsabilidad y desaliento). Está claro que la persona inconstante, no perseverante en sus propósitos y en su trabajo, demora mucho más en llegar al logro que la que vive este valor.

Implica, sobre todo, acabar lo que se inicia, poner las últimas piedras. En los hogares, en la educación, en las empresas, en la sociedad, muchas cosas se empiezan, se inauguran, pero con el paso del tiempo se abandonan, se dejan, por falta de continuidad, de una voluntad constante de hacerlas, de algo que permita no desfallecer ante los malos resultados o las dificultades, sobre todo de los provenientes del ambiente externo. Las interrupciones en la actividad provienen muchas veces de que se inician las cosas con cierta intensidad y entusiasmo y luego se descuidan de forma progresiva.

También es interesante destacar que el motor impulsor de la perseverancia es la motivación de la voluntad para hacer las cosas contra viento y marea, con ganas y sin ganas, con salud o con enfermedad. La estrecha relación con el aprovechamiento del tiempo y con la estabilidad a través del paso de los días, meses y años, hace de este valor algo decisivo en el logro de los propósitos. Si yo abandono la tarea a la primera de cambio, ya estoy derrotado. El deseo del cambio acecha permanentemente a la perseverancia. Sobre todo, cuando puede ser un escape para abandonar lo que se estaba haciendo bien. Como también lo es afrontar una tarea o compromiso sin estudiar antes las posibles dificultades que pueden presentarse en el camino.

No se puede hablar de la perseverancia sin unirla a un valor asociado a ella que es la constancia. El que es constante mantiene un esfuerzo estable frente a algo.

El perseverante sabe acabar, llegar al final. Esto sólo puede lograrse porque dentro se tiene una motivación muy profunda de que vale la pena hacer lo que se está haciendo y mantenerse allí contra viento y marea. Sin duda, exige mucho carácter, templado en las dificultades.

Por eso es bueno ya en la escuela trabajar con otros y descubrir el valor del trabajo en equipo. Aquí surge la necesidad de ayuda para sacar adelante los propios proyectos. Los departamentos o divisiones islas dentro de las organizaciones no contribuyen a la constancia, precisamente porque no dan a conocer lo que hacen y los demás no participan de sus objetivos, por lo que todo puede ir más lento. En cambio, si hay participación, si se comparte y se conoce, todos hacen el trabajo con mayor interés y tal vez con mayor constancia.

Para todo esto ayuda hacer un plan de vida (como una herramienta concreta para sacar adelante el proyecto de vida), sencillo y fácil de seguir, haciendo los cambios que sean necesarios, no dejándose llevar por la pereza y la comodidad que tienden a saltarse el plan. Examinarse con frecuencia sobre cómo van los objetivos del plan y el tiempo y la actividad dedicados a cada punto del mismo. El desaliento ante los fracasos también tiene un papel negativo, al que hay que responder con más motivación, y con un renovado empeño de seguir adelante, de no parar hasta alcanzar cada uno de los objetivos que nos hemos trazado.

Conviene unir la vivencia de este valor a la responsabilidad para no dejar las cosas por falta de empeño o por no distinguir bien entre lo importante y lo urgente. A veces se tiende a hacer lo más urgente y dejar cosas importantes pendientes, para las que no alcanza el tiempo. El aprovechamiento del tiempo y la puntualidad, a las que nos referimos al hablar del orden, ayudan a fortalecer la constancia.

Conceptos de la perseverancia a tener muy presentes:

- ◆ Empezar bien y a tiempo es tener ganado un gran terreno.
- ◆ Tener delante el plan de trabajo que se ha hecho para un período determinado, desglosado día a día.
- ◆ Ante los errores y dificultades que mueven a dejar las cosas iniciadas, reaccionar con voluntad firme para recuperar el terreno perdido.
- ◆ Preocuparse por poner las últimas piedras porque hay demasiadas primeras.

- ◆ La autodisciplina nos obliga con nosotros mismos a hacer lo que debemos hacer.
- ◆ Estar convencido y ejercitar aquello del “hoy y ahora”, para acometer las tareas sin dilaciones ni retrasos que pueden llevar a dejarlo comenzado.
- ◆ El profesional se caracteriza por tomarse en serio y con una dedicación estable su oficio. Por eso rechaza las cosas a medio terminar o las cosas hechas sin estudio ni preparación, que acaban en resultados mediocres.
- ◆ Mantenerse firme en los propósitos, renovándolos a través de las decisiones que exige el trabajo diario y de cada momento del día.

Este valor es una fuente vital de preparación para el futuro profesional. Ser profesional es tener una dedicación perseverante y seria a una tarea que produce unos determinados beneficios o resultados. Ante la tentación de la inconstancia, la persona con una mentalidad profesional sabe que si no persevera al frente de la tarea, no saldrá adelante. Lo mismo cabe ante los estudios, ante una materia, ante un reto deportivo.

Vivir la perseverancia es tener presente siempre el proyecto de vida, la visión o el sueño que queremos alcanzar, que son el mejor antídoto contra el desánimo o la falta de esperanza que pueden presentarse ante ciertos acontecimientos negativos.

También conviene fomentar en los hijos, alumnos o colegas la necesaria reciedumbre para no amilanarse ante el esfuerzo o la conveniencia de sacrificarse en aras de un objetivo.

La paciencia, que “todo lo alcanza” (Teresa de Jesús), le presta una ayuda invaluable a la constancia porque evita la precipitación y, en las grandes dificultades, la desesperación o el abandono de la tarea emprendida. La persona perseverante siente la satisfacción del logro, de llegar a las metas buscadas. Necesita siempre de una “determinada determinación” para no dejar la tarea a medio camino, para no entregarse a lamentaciones de “lo que pudo haber sido y no fue”.

A veces, la publicidad y los medios de comunicación ofrecen en sus diferentes contenidos unos modelos de vida tan fáciles y exitosos que atraen a la gente, que cae en sus redes ingenuamente. No es posible que el éxito económico o profesional y, sobre todo, que las

conquistas que merecen la pena, los grandes ideales de la vida, se puedan alcanzar sin un esfuerzo reiterado y constante, perseverante en el día a día, en subir los escalones que llevan a la meta.

Para ser constantes es importante tener muy claro lo que se quiere en la vida y el cómo alcanzarlo, para poder medir el tamaño del esfuerzo que se requiere. Pero también, fomentar la actitud de que vale la pena sacar las cosas adelante siempre, por coherencia de conducta, por lealtad con los demás y con nosotros mismos.

No podemos dejarnos engañar por el aparente ejemplo de una persona que siendo muy joven alcanza grandes éxitos. Para mirar el valor ejemplar de una vida, hay que verla en todo su trayecto. Para ello hay que tener una gran fe en uno mismo y en que con disciplina, esfuerzo y tenacidad, se llega al objetivo propuesto, si hay paciencia, constancia y perseverancia.

Claves de la perseverancia

- *Implica, sobre todo, acabar lo que se inicia, poner las últimas piedras.*
- *El motor impulsor de la perseverancia es la motivación de la voluntad para hacer las cosas contra viento y marea.*
- *Necesidad de ayuda para sacar adelante los propios proyectos.*
- *Ayudará el hacer un plan de vida sencillo y seguirlo, haciendo los cambios que sean necesarios, no dejándose llevar por la pereza y la comodidad que tienden a saltarse el plan.*
- *Unir la vivencia de este valor a la responsabilidad para no dejar las cosas por falta de empeño o por no distinguir bien las prioridades en el trabajo.*

PROACTIVIDAD

Asumir la responsabilidad apoyado en la fuerza interior personal, no dejándose dominar por las circunstancias externas ni por las reacciones de los demás, anticipándose a los cambios.

La proactividad es un valor de moda en el campo empresarial

desde la década de los 80, y no ha perdido su vigencia, por la fuerza de su significación y porque responde en la práctica muy bien a un estilo de trabajo dentro de las organizaciones. Es muy válida también en el campo de la educación y de la vida familiar.

Es clara su relación con valores como la iniciativa, la responsabilidad, la decisión, la visión, la audacia y la creatividad. Así como su enfrentamiento a antivalores como la reactividad, el negativismo, el conformismo, la desconfianza, el orgullo, el egoísmo y la prepotencia. Todos ellos nos ayudan a tener una idea clara de lo que es en sí la proactividad.

Una de las mejores explicaciones al respecto es la que hace Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz*, en el que opone proactividad a reactividad. Entiende este antivalor como el dejar que nuestra vida sea gobernada “por los sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente”, volviéndonos susceptibles y defensivos. En cambio, “la capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva... Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente premeditados, seleccionados e internalizados”.

“Lo que nos hiera o nos daña (afirma Covey) no es lo que nos sucede, sino nuestra respuesta a lo que nos sucede. Pero nuestro carácter, nuestra identidad básica, en modo alguno tiene que quedar herida. De hecho, nuestras experiencias más difíciles se convierten en los crisoles donde se moldea nuestro carácter y se desarrollan las fuerzas internas, la libertad para abordar circunstancias difíciles en el futuro y para inspirar a otros la misma conducta”. Esta fina intuición despeja el camino para la plena comprensión de la proactividad como un valor constructor de autoestima, de asumir la dirección de nuestra vida en forma asertiva.

La proactividad invita a vencer no sólo el negativismo, sino la apatía o la indiferencia frente a lo que debemos hacer: es resolverse a hacerlo cuanto antes, tomando distancia ante el futuro, la necesaria para pensar bien, tener iniciativas y actuar.

Pero eso significa que *debemos saber lo que queremos hacer*, tener unos objetivos muy claros. Este valor puede no beneficiar a una persona que no está motivada con su trabajo o si no tiene claro lo que le conviene hacer. Una vez que se tiene un plan de trabajo definido, hay que empezar por lo primero que figura en ese plan, según las prioridades establecidas, de modo que podamos concentrar

todas nuestras fuerzas en él, sin dejarnos distraer por otros aspectos del plan.

Tengo que tener presente que nadie me puede sustituir en la responsabilidad frente a mi trabajo, entendida como capacidad de dar respuestas adecuadas a lo que se espera de mí o de la organización para la que trabajo.

Soy responsable no sólo porque cumplo las obligaciones adquiridas o porque sigo el manual de funciones que me asignaron, sino, fundamentalmente, porque genero respuestas adecuadas, tengo iniciativas para hacer las cosas de otra manera y lograr mayor eficiencia. Y porque trato de anticiparme a lo que pueda ocurrir en el futuro, previendo lo que pasaría al situarme en determinadas circunstancias no actuales, pero posibles.

Soy proactivo en cuanto afronto mi tarea de manera consciente y con espíritu de iniciativa, sin dejarme llevar por lo que les pasa a los demás o por mi sentir interno, por ejemplo con pocas ganas o emocionalmente derrotado. Si tengo objetivos claros, me atengo a lo objetivo, no a lo subjetivo de mi estado de ánimo.

Por eso la persona proactiva es responsable porque se aplica a hacer lo que tiene que hacer en razón de que eso es lo que le dice su cabeza y lo que le indica su mente, y lo que esperan los demás que trabajan con él. De ahí que sea bueno pensar con “cabeza fría” ciertas decisiones antes de lanzarse a un ritmo de actividad sin sentido, que se convierte en un activismo desordenado. Lo contrario puede llevar también a perder el control emocional y a producir reactividad en los demás.

A nivel colectivo, un clima de proactividad es positivo, estimulante y mueve a la productividad y a sacar adelante los propósitos organizativos en virtud tanto de la capacidad como de los valores de la gente, además de la claridad de la misión y visión.

El entorno tiene a menudo un papel moderador, que no se puede desconocer, pero nunca se le puede echar la culpa de lo que le ocurre a la organización. Ésta busca la manera de salir adelante por donde puede meter la cabeza, no por donde le dan palo, es decir, por donde pueden ser mejor utilizadas sus energías y su capital intelectual. Al tiempo que trata, como es lógico, de invertir la situación, para ponerla de su lado o, al menos, para sacar el mejor partido posible de las situaciones negativas.

No se entiende la proactividad si no hay una identidad y un compromiso consigo mismo, que es la base del compromiso con los demás y con el entorno social. Para llevarlo adelante, necesitamos audacia para emprender la tarea con las miras puestas en el fruto que viene, que requiere un esfuerzo rápido, oportuno y estable.

Todo esto implica disciplina y un aprovechamiento exigente del tiempo para lograr los objetivos lo antes posible. La proactividad lleva a que cuando alguien rompe filas en la cadena del esfuerzo (aparece un problema que no es mío) hay que acudir a ese punto y tapar el hueco, reavivarlo. Puede tratarse, tan sólo, de una caída del ánimo, de una pérdida de visión en los objetivos o de un choque con un jefe o compañero reactivo.

La proactividad se pone a prueba en todas las circunstancias de la vida, grandes o pequeñas, del hogar, de la escuela o de la empresa: un regaño por una falta cometida, la actitud de un profesor intolerante, el mal genio de un jefe, o tan simple como los problemas que causa una cola en un centro comercial o los embotellamientos del tráfico en una gran ciudad. Está definitivamente en nuestras manos dar una respuesta que enderece la situación, de la cual salgamos fortalecidos y no derrotados.

Claves de la proactividad

- *Es clara su relación con valores como la iniciativa, la responsabilidad, la decisión, la visión, la audacia y la creatividad.*
- *Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente premeditados, seleccionados e “interiorizados”.*
- *La proactividad invita a vencer no sólo el negativismo sino la apatía o la indiferencia frente a lo que debemos hacer.*
- *Soy proactivo en cuanto afronto mi tarea de forma consciente y con espíritu de iniciativa, sin dejarme llevar por lo que les pasa a los demás o por la forma como me siento interiormente.*
- *A nivel colectivo, un clima de proactividad es positivo, estimulante y mueve a la productividad y a sacar adelante los propósitos organizativo, en virtud de la capacidad y de los valores de la gente.*

PRUDENCIA

Inteligencia para discernir y elegir los medios para el logro del fin, ponderando las acciones que se realizan, usando la información adecuada, analizando las circunstancias y tomando las decisiones necesarias.

Los clásicos la denominaban “madre, conductora o guía de las demás virtudes”. Nosotros diremos que es el *valor moderador de los demás valores* y por eso tiene un papel decisivo en la construcción de valores en la empresa y en la vida social.

No resulta extraño, si al hablar de prudencia, la primera impresión en los lectores o en los oyentes es que se trata de un valor unido a la experiencia y a la edad, o de algo que tiene que ver con la cautela o incluso con una posición calculadora ante la vida, que conlleva temor al riesgo o que está alejada de la audacia y la iniciativa. De ninguna manera es ésta una imagen adecuada de este formidable valor. “No es la blancura de los cabellos la que comunica la prudencia” (Menandro), ni tiene que ver con un espíritu temeroso, calculador o apático.

La acompañan sí la calma, la serenidad y la constancia y, sobre todo, la capacidad de deliberación de las circunstancias, el juicio que se adopta ante determinadas situaciones y la madurez y objetividad con que conviene proceder, no sólo ante problemas delicados, sino como regla habitual de conducta.

Este valor requiere tener siempre presentes tres elementos básicos: la *información* que permite conocer los medios de que se dispone en determinadas circunstancias para poder proceder a *juzgarlos* con detalle (discernir, reflexionar) y a *elegir* los que más se adapten a la consecución del fin.

Si soy empleado y quiero sacar adelante unas tareas determinadas, necesito, además de conocer mis funciones, dedicarme intensamente a cumplirlas en un ambiente que me permita estar concentrado y poder atender esas tareas con intensidad y con resultados pronto. Soy prudente en la medida en que apunto a lo buscado mientras elijo los medios adecuados para lograrlo.

Ya allí he procedido al segundo concepto básico, que es el juicio sobre esos medios: escojo estos y no otros, y decido poner manos a

la obra. Y paso así al tercer concepto básico de la prudencia, el poner los actos conducentes al objetivo después de haber hecho la deliberación y el juicio previo.

En este proceso, por supuesto que las experiencias pasadas me sirven como punto de referencia. Esto en la educación tiene un papel importante. Primero, debemos recordar las experiencias positivas que hemos tenido al realizar tareas parecidas, y traer a la actualidad la forma como pudimos lograr unos resultados concretos, para tratar de hacer lo mismo ahora. Para ello es bueno contar con el consejo de un jefe o de un compañero que tal vez tengan mayores conocimientos o más tiempo de experiencia en la empresa. Hay que contar siempre con quienes nos puedan ayudar, y acudir a ellos no indica que seamos incapaces. Tan sólo tratamos de hacer mejor las cosas para actuar con mayor responsabilidad.

Saber escuchar y saber dejarse ayudar es concreción de la prudencia.

Cuando se reúnen todos los elementos de que se dispone, viene el aporte del juicio y la valoración sobre los medios que deben utilizarse ante una decisión que hay que tomar, para evitar la improvisación, la precipitación, la vacilación, la timidez o el aplazar la decisión sin motivos razonables. A partir de ahí, ya hay que dar el último paso, es decir, pasar a la acción escogida, con la mayor previsión posible de lo que pueda pasar en el futuro inmediato y con una gran atención a las circunstancias que rodean a todo proceso humano, además de mantener una actitud reflexiva en ejercicio permanente.

Características de una actuación prudente:

- ◆ Reflexionar bien sobre lo que se va a hacer y sobre los medios disponibles.
- ◆ Prever los riesgos sin temerles ni frenar por ellos las acciones.
- ◆ No precipitarse en el obrar: actuar con pausa y serenidad o con prisa cuando es absolutamente necesario proceder así.
- ◆ Si hay algo muy urgente, conviene someterlo a un análisis riguroso, sobre todo si se trata de algo importante, para evitar las consecuencias de las cosas hechas de prisa.
- ◆ Si se trata de una tarea larga, monitorear los resultados a medida que se realiza para introducir las correcciones del caso.

- ◆ Unir a las decisiones una gran diligencia para proceder rápido a la ejecución.
- ◆ Tener una visión de conjunto del papel que el grupo que dirigimos tiene en toda la organización. Eso impulsará nuestra propia tarea.
- ◆ Comprometerse a realizar en un período determinado sólo aquellas cosas que razonablemente se pueden hacer con un trabajo intenso, constante y ordenado.

Hay unos antivalores más cercanos a la prudencia (temor, falta de buscar la verdad, desconocimiento, cálculo, indecisión, vacilación, precipitación, apasionamiento), que hay que combatir con denuedo. La imprudencia es su antípoda y conlleva la falta de capacidad para prever, y el obrar sin pensar de manera previa. Podemos añadir la inconstancia y la negligencia para asumir las responsabilidades que nos corresponden, y la falta de tacto en el trato con los demás. Esos antivalores cierran el paso a una actuación prudente y afectan la práctica de los demás valores.

La persona prudente ejerce una vigilancia sobre sí misma para no caer en el descuido de los propios deberes y de los propósitos que ella misma se ha hecho para lograr metas ambiciosas.

La prudencia como valor directivo de los demás valores tiene mucho que ver con la oportunidad para tomar las decisiones. Si algo no se decide en el momento oportuno, se dilata o se aplaza sin razón, aquello puede convertirse en imprudencia o en negligencia. Por eso también la búsqueda de alternativas es una salida prudente ante los bloqueos a los que puede verse abocada una decisión que, a pesar de la ponderación con que se adoptó, circunstancias no previstas o de última hora, obligan a replantear la deliberación y el juicio previos que llevaron a esa decisión, para ofrecer un cambio que apunte al mismo objetivo por otro camino.

Claves de la prudencia

- *Es el valor moderador de los demás valores y por eso tiene un papel decisivo en la construcción de valores en el hogar y en la escuela.*
- *La información permite conocer los medios de que se dispone en determinadas circunstancias para poder proceder a examinarlos con detalle.*

- *El juicio sobre esos medios: escojo estos y no otros.*
- *Poner los actos conducentes.*
- *La persona prudente ejerce una vigilancia sobre sí misma para no caer en el descuido de los propios deberes y de los propósitos.*

RESPECTO

Actitud de valoración del propio ser y del ser y la dignidad de los demás, para comprenderlos y aceptarlos, dejándolos actuar.

El respeto es ante todo un valor para vivir en la relación interpersonal. “Siempre es más valioso tener el respeto que la admiración de las personas” (Rousseau). Lo podemos extender a la naturaleza y a las cosas que la persona utiliza para su vida, pero ese no es su significado esencial.

Se trata de un valor que está en crisis dentro y fuera de la empresa, tal vez por la insistencia pedagógica y el bombardeo de los medios de comunicación sobre la igualdad. Como tiene que ver con una valoración de los demás como personas, está fundamentado en el reconocimiento de la dignidad de cada uno, a pesar de las diferencias existentes en muchos campos entre unos y otros. Nada tiene que ver con el temor reverencial ni con el servilismo. Se trata de un valor esencial para la convivencia y para la vida familiar y de trabajo con otros.

Si no hay respeto, se cae en el atropello y en la violación de los deberes elementales de buen trato, comprensión y tolerancia.

Además, la dignidad de la persona hace deducir que el respeto es, al mismo tiempo, autorrespeto. Una persona debe respetarse a sí misma, respetar su cuerpo, por ejemplo. El respeto está ligado a la autoestima y a la valoración de la propia vida y de la conducta frente a sí mismo. El respeto a sí mismo fortalece el respeto a los demás y éste, a su vez, incrementa aquél.

Si los jefes respetan a sus subordinados, es más fácil que éstos los respeten a ellos y respeten a sus compañeros, a los clientes y a todas las personas relacionadas con la empresa. Un clima de respeto es un

arma poderosa para que las organizaciones progresen en cohesión, en consistencia y en efectividad. Además, la motivación encontrará un apoyo decisivo para generar sus resultados en la productividad de la gente y en la calidad de su servicio. Pero como ocurre con otros valores, también el respeto se inculca, es objeto de imitación, va unido a la buena educación, es objeto de aprendizaje, de logro de la conducta estable que se convierte en hábito o virtud operativa que la persona llega a vivir de forma inconsciente.

El respeto está basado en que cualquier persona tienen una dignidad y unos derechos inalienables que yo no puedo desconocer, y que debo ayudar a que todos los consideren.

Otra manera de entender el respeto es como algo a lo que una persona se hace merecedora y se incrementa en la relación mutua con comportamientos concretos.

Lo anterior significa actividad, no pasividad ni tan sólo dejar que los demás hagan y deshagan a su antojo, o hagan lo primero que les venga en mente sin que los demás puedan reaccionar. Las personas que se respetan de verdad entran en interacción, no sólo se ven a la distancia, en especial en las relaciones familiares, profesionales y sociales.

El respeto tampoco es dejar que cada uno diga lo que quiera, como quiera y cuando quiera sin importar si es verdad o no lo que dice. Sería como dejar primar el egoísmo en alguien que no quiere compartir con nadie sus cosas o que por capricho se aficiona a disponer de las cosas de los demás sin contar con ellos.

Por eso es importante la valoración de las circunstancias. El respeto a los jefes y compañeros se ejerce en un ámbito y unas circunstancias diferentes al que se ejerce frente a un amigo. En este último caso puede haber supuestos de familiaridad y confianza que no siempre se dan con un jefe o con un colega de trabajo.

Algunas manifestaciones del respeto:

- ◆ Todo el mundo merece un respeto básico por nuestra parte, sin importar su condición social, posición en la vida, cargo profesional, ideología, etc.
- ◆ Hay un respeto propio en relación con quienes dependen de nosotros o de quienes dependemos. Estamos obligados a ser considerados con ellos precisamente por la responsabilidad que tienen frente al resto.

- ◆ Debemos practicar la corrección respetuosa con quien, investido de autoridad respecto a nosotros o no, comete un error; debemos ayudarlo, pues tal vez él mismo no se da cuenta, o puede prestarse a la crítica destructiva.
- ◆ No se puede herir a nadie con las palabras y menos atacar sus sentimientos. Hay que saber tener control mental y emocional para evitar esas situaciones.
- ◆ Cada persona es diferente, a cada uno hay que respetarlo por lo que es.
- ◆ El respeto se basa en la justicia y utiliza el arma del amor para expresarse.
- ◆ Si hemos atropellado a alguien faltándole al respeto, hay que saber ofrecer disculpas, pedir perdón y no guardar resentimiento alguno.
- ◆ La cordialidad y la cortesía, además de otras, son las formas más adecuadas de externar el respeto.

Entre los antivalores que habrá que combatir, además del irrespeto, están la intolerancia, el individualismo, la injusticia, el dogmatismo al hablar y actuar, y la desconsideración con los demás.

Eso lleva fácilmente al maltrato a las personas y al olvido de su dignidad esencial. Y desde el punto de vista ético, la causa de la falta de respeto está influida por la carencia de principios y valores oportunamente inculcados y ejemplarizados. Y cuando esto ocurre, las personas van por la vida logrando sus objetivos a costa del bien de los demás y del bien de la comunidad.

Claves del respeto

- *El respeto tiene que ver con una valoración de los demás como personas.*
- *Está fundamentado en el reconocimiento de la dignidad de cada uno.*
- *Se trata de un valor esencial para la convivencia.*
- *El respeto a sí mismo fortalece el respeto a los demás y éste, a su vez, incrementa aquél.*
- *También es algo a lo que una persona se hace merecedora.*

RESPONSABILIDAD

Cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona, yendo más allá de la obligación estricta.

Etimológicamente responsabilidad viene de “*res sponsa*”: el anillo de compromiso que simbolizaba la obligación que unía al esposo y a la esposa a partir de ese momento.

Podríamos decir que la responsabilidad debe ser entendida como una capacidad de responder a las expectativas que se crean a partir de determinados vínculos, sean familiares, laborales, de amistad, sociales en general, o provenientes de una promesa hecha a sí mismo o a otros. No dar una respuesta cualquiera, sino la propia de una persona que se esfuerza por cumplir con lo prometido esmerándose en ese cumplimiento.

El que cumple lo prometido o a lo que está obligado, lo hace desde los valores que ayudan a ser responsable: trabajo, entusiasmo, creatividad, seriedad, dedicación, estabilidad, eficacia, etc. La responsabilidad no llega con los años o con la mucha experiencia en un determinado campo de la actividad. La persona se hace responsable, cuando aprende a cumplir sus obligaciones y deberes, de la manera más espontánea posible, aunque a veces sienta que lo hace por obediencia a unas normas o pactos. Eso no le quita mérito a la acción. Como no se lo quita ser responsable en medio del desaliento o la desgana por hacer algo.

Ser responsable es saber asumir las consecuencias de los propios actos.

Un profesional se caracteriza ante todo por su sentido de responsabilidad. Ser profesional es tener una actitud determinante respecto al cumplimiento de las obligaciones adquiridas en el trabajo. A diferencia del “aficionado” a algo, el profesional sabe que tiene que responder siempre, que no se trata de un juego, sino de algo muy serio. De su trabajo, del desempeño de sus funciones, dependen los resultados en términos de servicio o de producto. “Para ser grande hace falta un 99 por ciento de talento, un 99 por ciento de disciplina y un 99 por ciento de trabajo” (Faulkner).

La responsabilidad lleva a:

- ◆ Antes de empezar, examinar todos los aspectos del trabajo de modo que se sepa qué hay que hacer, cómo y en qué tiempo.
- ◆ Informarse bien de lo que hay que hacer antes de comenzarlo y disponer de los elementos de trabajo necesarios para emprender la tarea.
- ◆ Empeñarse en terminar lo que se comienza.
- ◆ Ponerse de acuerdo con los demás si se trata de un trabajo en equipo.
- ◆ Aplicarse sin interrupción al empeño hasta lograr los resultados esperados.
- ◆ Informar de la marcha de los trabajos a quien lo supervisa o es su superior.
- ◆ Reconocer los errores cometidos y poner manos a la obra para repararlos.
- ◆ Ante una dificultad o problema, acudir a quien pueda ayudar a resolverlo.
- ◆ Hacer las cosas dentro de los plazos estipulados para esa tarea.
- ◆ Al acabar, informar de manera oportuna lo que se ha hecho, indicando con exactitud las metas logradas, los pasos faltantes, el tiempo empleado, etc.

Es importante darse cuenta de que la responsabilidad muchas veces lleva a ir más allá de las funciones estipuladas o a dedicar más del tiempo previsto, por la importancia de un asunto o por su urgencia para terminarlo. En caso de duda, debe consultarse si debemos dedicar tiempo por fuera del previsto a ese asunto, al prever que no se alcanzará a atender dentro del tiempo normal. No es responsable quien ante un imprevisto escurre el bulto o tan sólo esgrime que ya se cumplió su horario. Habrá que examinar las cosas para tomar una decisión que puede involucrarnos o no en la atención inmediata a ese tema inesperado.

Se es responsable al hacer las cosas no sólo si son a gusto, sino cuando toca hacerlas a disgusto, porque no queda más remedio. Otras veces se trata de que en el trabajo hay cosas que nos gustan más que otras y con esas no tenemos dificultad. Pero con las que menos nos gustan tendemos a dejarlas en un segundo plano. Aquí la respon-

sabilidad exige establecer una jerarquía entre ellas y respetarla. El tener que hacer cosas que no nos gustan es un buen aprendizaje para madurar en responsabilidad.

Lo importante es contar siempre con algo de motivación para hacer nuestra labor. Esa motivación puede ser una razón distinta, un tercero (“haz esto por...”), algo que le dé sentido a la acción, pensar en lo que se quiere llegar a ser, relacionarlo con la felicidad que se propicia a los demás si uno hace las cosas bien.

La preocupación por los demás es una fuente inspiradora de actos responsables.

Todas las personas tenemos que aceptar responsabilidades basadas en decisiones que otros han tomado por nosotros y eso no significa ser esclavos de nadie. La vida se encarga de darnos unas determinadas cartas en las que se combina lo que nos viene dado con lo que asumimos por propia decisión, pero en ambos casos cabe vivir el valor responsabilidad, también como fuente de libertad, en conexión estrecha con este valor fundamental. Si se actúa con responsabilidad, se aprenderá a no dar excusas por todo lo que nos sale mal, echándole la culpa a los demás: jefes, compañeros, subordinados, etc.

La responsabilidad no estriba sólo en tomar decisiones, sino en aceptar las consecuencias que esas decisiones implican en términos de trabajo, de afrontar dificultades, de resolver problemas. La otra cara de la moneda es dar demasiadas disculpas o justificarse ante los resultados distintos de los que se esperaban de nosotros. Y mucho menos escudarse en los errores ajenos para tratar de desviar la atención sobre la calidad de nuestro trabajo.

Lo cierto es que la toma de decisiones propias adquiere una mayor urgencia en la maduración de la responsabilidad hoy en día.

Si se aprende a hacerlo, se podrá conquistar mayor autonomía y ser más consciente de las fortalezas y debilidades. Ante la pregunta “¿qué hago?”, a veces la mejor respuesta para comprometer la responsabilidad es “¿qué piensas que debes hacer?”. Eso evita, si las cosas salen mal y se nos ha indicado muy verticalmente lo que debemos hacer, que sigamos el camino de la autojustificación apoyados en que no hicimos lo que queríamos hacer, sino lo que nos impusieron. Eso revela un poco de infantilismos en el trabajo profesional donde todo el mundo está sujeto a alguien y a unas reglas del

juego, cuyo cumplimiento con valores y con preparación nos hace competentes para un determinado cargo.

La responsabilidad no se limita a cumplir deberes. Va más allá porque la incitan los demás valores y la excelencia como meta. Requiere un sentido de la obligación adquirida, pero también de la libertad para cumplirla y de la libertad para la creatividad. La llamada que nos hacen a ser responsables, en cualquier ámbito de la vida o en cualquier edad, no implica sentirse coaccionados o motivados sólo por la obediencia a una norma. Hay que vivir eso con espíritu de iniciativa y con un gran sentido de libertad interior, actitudes que no son incompatibles con las normas.

Ser responsable es no quedarse en el “cumplimiento” a secas, que puede llegar a convertirse, como ya se dijo, en un simple “cumplimiento y miento”, es decir, hago lo que me toca hacer, pero no pongo iniciativa para innovar, para afrontar problemas inesperados, sugerir cambios, exigirme más en relación con las expectativas de crecimiento y de visión de futuro y poder exigir más a los demás.

Como afirma López Quintás en “El libro de los Valores”: “Si la responsabilidad implica siempre una respuesta positiva a un valor, tenemos una clave certera para discernir cuando somos de verdad responsables”. Si una persona cualquiera se consagra a trabajar tan sólo porque se le dio una orden de hacerlo, pero no asume aquello como propio, podemos decir que tal vez cumple, pero que no es buen profesional, no es responsable. La persona responsable aprende a afrontar por sí misma los resultados de lo que emprende, así sean negativos. Como se toma en serio lo que hace, evita la superficialidad y piensa muy bien todas las acciones que va a ejecutar antes de iniciarlas, es decir, se apoya en la reflexión serena de los hechos. Y procura que desde el principio la tarea se haga bien. “Pocas cosas ayudan más a un individuo que el colocar una responsabilidad sobre sus hombros y hacerle conocer que confiamos en él” (B.T. Washington).

Los valores más próximos a la responsabilidad y que ayudan a fortalecerla son la disponibilidad, el compromiso, la seriedad (mentalidad profesional), la prudencia y la eficiencia (producir resultados lo antes posible y de la mejor manera posible). Y como antivalores, hay que desarraigar sobre todo la superficialidad, el descuido, la ineficiencia, la improvisación y la irresponsabilidad en el cumplimiento de los propios deberes. En general, se cae en una falta de sentido del deber que obstaculiza el logro de los objetivos que la persona se propone y afecta las relaciones con los demás. La persona irres-

ponsable pierde el sentido de su labor profesional y termina por no saber exactamente lo que hace. Se convierten en un estorbo para los demás y para la organización misma. Se deja de lado el bien común y se desaprovechan los medios, se despilfarra el dinero sin consideración alguna con la empresa o con el Estado. No es extraño que se vincule con la negligencia en el cumplimiento de las leyes y normas de funcionamiento establecidas.

Claves de la responsabilidad

- *Capacidad de responder a las expectativas que se crean a partir de determinados compromisos.*
- *La persona se hace responsable cuando aprende a cumplir sus obligaciones y deberes, de la manera más espontánea posible y asume las consecuencias de los propios actos.*
- *Hay responsabilidades basadas en decisiones que otros han tomado por nosotros, pero cumplirlas no significa ser esclavos de nadie.*
- *Somos irresponsables cuando buscamos la justificación a través de los errores de los demás.*
- *La responsabilidad no se limita a cumplir deberes. Va más allá.*

SENCILLEZ

Modo de ser y reaccionar de forma espontánea y transparente, siendo fiel a lo que se es, con sobriedad y moderación para que los demás tengan una percepción correcta de nuestro pensar, decir y actuar.

La sencillez es de los valores más dignos de admiración en una persona. Puede dar la impresión, a veces, de “simplicidad” (el término inglés “simplicity” refleja ese sentido), pero en realidad va de la mano de la naturalidad, de la actuación sincera, veraz, transparente, en la que la persona se revela como es (autenticidad) y actúa con moderación y austeridad, de modo que todo en ella parece estar en el sitio adecuado, en su punto preciso. “La simplicidad llevada a un extremo se convierte en elegancia” (J. Franklin).

Por el contrario, los antivalores que la desfiguran son la falsedad, la confusión, la vanidad, la sofisticación (una conducta en la que las apariencias y la complicación sutil parece ser lo dominante) y la soberbia, obstáculos que hay que combatir con una vida sencilla.

Este valor adquiere una importancia sobresaliente en una sociedad en la que el bombardeo de los medios de comunicación, y en particular de la publicidad, crea en la gente, muchas veces, necesidades superfluas y modos de actuar estereotipados, copiados de la moda en boga. Hay una constante invitación a gastar y a consumir. Las cosas se compran y se tiran fácilmente. Aumentan los productos desechables y los modelos nuevos que salen al mercado, que crean una expectativa de reemplazar a los anteriores. En cambio: “La sencillez es recorrer el camino de la vida con el bagaje estrictamente necesario” (Ch.D.Warner).

Las modas y la comodidad van en el mismo sentido. Todo tiende a evitar esfuerzos en la persona y a que ella disponga de los últimos adelantos de la tecnología en cualquier momento (*walkman*, *discman*, DVD portátil, teléfonos móviles o celulares, etc.). Y mil actividades que captan la atención de niños, jóvenes y viejos: videojuegos, sauna, dietas de todo tipo, rayos láser para broncear la piel, etc. Es una especie de pasión desenfrenada por el consumo. Todos estamos sobreexpuestos a la oferta. Y nos puede calar, con la poderosa ayuda de la publicidad, la idea de que el dinero es, ante todo, para gastar y que hay que conseguir mucho dinero para tener, para disponer de muchas cosas que se toman como equivalentes de posición social. Parece concederse la razón a quien dijo que “el progreso es la habilidad del hombre de complicar lo sencillo” (T. Heyerdhal).

Conceptos de la sencillez que hay que tener en cuenta:

- ◆ Procurar que lo que hacemos esté de acuerdo con lo que pensamos y decimos.
- ◆ Actuar en forma directa, sincera y veraz, sobre todo en las relaciones con los jefes y compañeros de trabajo, así como con los clientes.
- ◆ Al hablar y comportarse ante los demás, hacerlo sin ostentación ni prepotencia sino con humildad y autenticidad.
- ◆ No aparentar cualidades que no se tienen ni alardear de las que se poseen.

- ◆ No ponerse en primera fila, como protagonista, sino, más bien, tener un perfil bajo unido a una actitud de servicio sincera y decidida.
- ◆ Esforzarse por el desprendimiento de las cosas superfluas y mantener una cierta distancia incluso con las necesarias para no apegarse interiormente a ellas.
- ◆ Valorarse en una medida adecuada, con defectos, tal como se es, para poder aceptar a los demás como son, y poder hacer amable la relación interpersonal, sin barreras artificiales en la comunicación.
- ◆ Estar dispuesto a aprender constantemente en el conocimiento de sí y de los demás con el ánimo sincero de mejorar en pequeños detalles.

La masa se desplaza en torno a los mismos objetos de un día para otro: se ponen de moda ciertos sitios, ciertos almacenes de ropa, ciertos artefactos y todo el mundo parece sentirse obligado a gastar en ellos, incluso sumas superiores a lo que razonablemente se puede pagar. Vienen los endeudamientos por sobre la capacidad y luego los problemas que eso genera. A veces se gasta irresponsablemente, en un instante, lo que se ha conseguido con esfuerzo y trabajo.

Por eso es vital que la sencillez de vida se inculque siempre, lo que supone una constante: aprender a usar las cosas, aprender a tener y a no tener, aprender a desprenderse de lo que se tiene y a ser generoso con lo propio.

Y un valor asociado a la sencillez que se echa de menos: templanza en la comida, en la bebida, en los placeres de los sentidos. La austeridad busca la moderación en todo lo que tiene que ver con el propio cuerpo. Es un terreno donde la voluntad se ejercita en el auto-dominio, decisivo en la vida. “El culto al cuerpo entraña el desprecio del alma” (G. Thibon). Sólo con los valores espirituales se puede construir una vida equilibrada, sin excesos que perjudiquen su desarrollo normal. Nos encontramos hoy en medio de lo que Lipovestky llama el “imperio de lo efímero”, que entraña una permanente seducción de las cosas, que se van metiendo en el espíritu, desplazando realidades fundamentales como el diálogo, el disfrute de la amistad, la contemplación de la naturaleza, el ejercicio físico, el deporte, la vida en el campo, la convivencia familiar, la auténtica vida social.

Descendiendo a aspectos prácticos, conviene insistir en el compromiso ante sí mismo y ante los demás de usar con moderación los bienes que se tienen. Todo esto da oportunidad a vincular la austeridad con la generosidad y con la necesidad de ayudar a los que más lo necesitan.

Es bueno darse cuenta de que hay cosas necesarias y cosas superfluas, cosas convenientes o útiles y aquellas que sólo son un capricho. Conviene preguntarse antes de hacer un gasto si en verdad es razonable hacerlo o es mejor desistir de él o aplazarlo. Es cuestión de poner en práctica el desprendimiento de lo material, que también sirve de preparación para cuando las cosas faltan por fuerza de las circunstancias, es decir, aprender a vivir con la carencia de las cosas, incluso de las necesarias.

La sencillez de vida mueve a no dejarse arrastrar por un mimetismo social despersonalizante. Es mejor tener una personalidad propia, auténtica, que no se forma siguiendo a ciegas los dictados de la moda, de la publicidad o del parecer ajeno, sino dándole a las cosas (y a la relación con las personas) el valor que tienen y el que debe dárseles según los objetivos que se buscan en la vida. “Todos las cosas deberían hacerse de la forma más sencilla posible sin ser simples” (A. Einstein).

Claves de la sencillez

- *La austeridad es aprender a usar las cosas, aprender a tener y a no tener, aprender a desprenderse de lo que se tiene.*
- *Este valor adquiere una importancia sobresaliente en una sociedad en la que el bombardeo de los medios de comunicación lleva a hábitos consumistas.*
- *Todo tiende a evitar esfuerzos en la persona y a que ella disponga de los últimos adelantos tecnológicos para su disfrute placentero.*
- *La masa infantil y juvenil se desplaza en torno a los mismos objetos de un día para otro.*
- *La austeridad está relacionada con la sencillez de vida, con no dejarse arrastrar por un mimetismo social despersonalizante.*

SERVICIO

Actitud de disponibilidad y ayuda generosa para quien está empuñado con nosotros en la misma tarea y requiere de nuestro trabajo o espontánea colaboración, o bien como consecuencia de un compromiso.

El servicio es una palabra cada vez con mayor prestigio. Servir es el objetivo fundamental de muchas organizaciones que, incluso, tienen en su nombre o en su descripción básica ese término: servicios públicos, servicios sociales, servicios de tal o cual tipo.

La palabra *servidor*, en lugar de significar, como antiguamente pudo ocurrir, algo emparentado con el servilismo o con la esclavitud, es de las palabras más unidas a la calidad de las personas, sobre todo de las que trabajan ofreciendo determinadas prestaciones a terceros, que esperan de ellos su contribución o cooperación, bien porque han pagado por ello o porque es una obligación que han adquirido por otra razón.

“Servidumbre de amor es señorío”, reza un antiguo refrán popular. Como si se quisiera indicar que cuando se sirve como fruto de amor al trabajo, a la contribución a los demás, a la empresa o institución y a la sociedad, se posee un dominio de sí mismo y se es señor o señora en el sentido pleno de este término. Quien quiera ser persona de calidad, que sirva bien.

Es tan profunda la forma como el servir está enraizado en la vida humana que podríamos decir, sin exageración alguna, que no “*se sirve para vivir sino que se vive para servir*” y que el servir es tan idéntico a realizarse como persona, que “la vida es para servir; si no, no se sirve para nada”.

Aprender a vivir es, en parte, aprender a servir. No se nace con la capacidad de servir, aunque existan cualidades y condiciones innatas que hagan más fácil a unos que a otros el prestar un servicio a los demás.

El servicio requiere aptitudes (condiciones y capacidades psicológicas) pero, sobre todo actitudes (condiciones totales de la persona, un conjunto de valores en forma de hábitos estables) que señalan una conducta ante la necesidad de contribuir, cooperar y colaborar dentro de las tareas de una empresa, bien sea de cara al cliente externo (los

usuarios o receptores de determinados bienes, productos o servicios) o al cliente interno (los demás miembros de la empresa que necesitan de nuestro servicio y nosotros del suyo).

El servicio implica una actitud ética, es decir, algo valorativo en términos de conducta, para bien o para mal. Un referente que determina si obro bien o mal de cara al servicio que presto y en mi conducta como persona, así como en el valor de mi trabajo. Cada vez que sirvo estoy obrando (de forma consciente o inconsciente) en términos de valores o antivalores, según si logro o no el objetivo de prestar o dar una contribución que se espera de mí.

Es muy importante destacar que el servicio se aprende. No sólo porque se pongan en práctica recomendaciones, experiencias y técnicas comprobadas en diversas latitudes y tipos de empresas, sino porque hay diversas formas de mejorarlo y perfeccionarlo.

Todos debemos pensar que las personas (los clientes externos e internos, nosotros mismos) somos lo importante y, por tanto, debe darse entre todos una relación humana interpersonal positiva. De nuestra parte es una relación de servicio en cada puesto de trabajo esforzándonos por servir un poco mejor cada día. Así se llega a la excelencia en el servicio, con detalles, no con grandes decisiones ni grandes declaraciones ni dando pasos gigantescos. Son unos pasos pequeños cada día los que, con el tiempo, nos hacen recorrer grandes distancias de mejoramiento y de calidad.

La estrategia funciona si funcionan bien las personas. Éstas son los actores principales del servicio en una institución. Dan sentido a los procesos que desarrollan en beneficio de un buen servicio. Sobre todo, si evitan que sus acciones se queden enredadas en los papeles, es decir, se reduzcan a burocracia y a disculpas: “es que yo aquí obedezco”, “es que yo me limito e entregar unos formularios”, “es que no sé decirle qué debe hacer”. Si el cliente es lo primero, no pueden ser primero las disculpas: “Es que”... “pensé que...” “creí que”, que son formas de disfrazar la ineficacia, la falta de visión global del servicio de la empresa, falta de información actualizada.

Estrategia y persona actuarán de manera eficiente si cuentan con un sistema, si conocen bien las formas y los procedimientos para llevarlo a cabo y para evitar lo inadecuado, lo que causa demora, la falta de información. Lo importante es que sea un proceso transparente: se suministran insumos, se establecen requisitos, se verifica su cumplimiento, se producen los resultados.

Si todo está planeado de manera correcta, y una vez puesto en marcha se le hace el debido seguimiento o control, entonces se introducen las correcciones o ajustes, se informa al usuario, se oyen sus sugerencias sobre los mecanismos o sistema puesto en práctica, se agilizan las decisiones y se busca, ante todo, que el cliente tenga una idea global en razón de la experiencia obtenida al acercarse a pedir un servicio.

Para dar un buen servicio hay que, entre otras cosas:

- ◆ Escuchar al cliente: todo aquel que espera de alguien un servicio. Entender bien lo que el cliente quiere y expresa. Dicho con una expresión popular, hace falta tener buenas entendederas, pero también buenas explicaderas. Todo el que acude a un servicio es importante, así se trate de un formulismo muy sencillo o de una pregunta elemental que se supone que el cliente debería conocer de antemano.
- ◆ Saber que la gente llega con problemas y quiere soluciones, no que le pongan barreras o dificultades. La gente espera que le sirvan de una determinada manera y si no lo logra se siente defraudada.
- ◆ Servir es atender con amabilidad, con aceptación a la persona y no con rechazo, apatía o indiferencia. Servir es respetar al cliente como persona y como usuario con pleno derecho a algo por lo que ha pagado. Servir no es sólo informar, sino ayudar a hacer las cosas.
- ◆ Servir es obrar de acuerdo a procedimientos y funciones, pero también es ir más allá cuando lo que requiere el servicio no está previsto en los procedimientos.
- ◆ Servir es respetar el orden que se debe seguir en la atención a los clientes.
- ◆ Quien sirve debe recordar con su conducta a los demás que en realidad en esta empresa “estamos para servirle”.
- ◆ El servicio tiene que ser amable, humanizado y cordial, prestado con corazón, con amor, con un sentimiento de agrado al dar el servicio. Servir se nota en las palabras, los gestos, la diligencia, la comprensión, etc. Servir es dar facilidades, no sólo poner dificultades.
- ◆ Servir es no enredar a las personas en los papeles y en los trámites, sino ayudarles a comprenderlos y simplificarlos.

- ◆ Servir es, muchas veces, acudir a detalles inesperados, que en el cliente tienen una gran acogida porque se siente tratado como persona.
- ◆ En la estrategia de servicio de una entidad es capital saber cuál es la expectativa del cliente frente a ella, cuál es la imagen que por lo común se tiene del servicio.
- ◆ Servir es ocasión de agradar a las personas a las que se sirve, de hacerlas sentir bien. En el servicio no se puede discriminar a nadie.
- ◆ Todos tenemos que aspirar a ser los mejores en el servicio.

No bastaría con repasar una lista de tareas y decir que todas se hicieron bien. Si no hay realimentación desde el cliente, el servicio flaquea. Hay que cuidar sobremanera la sucesión o cadena de acciones y situaciones que vive quien solicita un servicio, y quien se va encontrando con diferentes personas y oficinas, donde los resultados que le ayuden a obtener le darán la visión al cliente sobre cómo lo han servido. Y él sacará la conclusión sobre si el servicio es bueno o ha habido equivocaciones.

Si los que sirven actúan como islas, pueden ofrecer un espectáculo contradictorio al usuario, porque no le hablarán el mismo lenguaje, ni sentirá que se le trata de la misma forma. Por eso es conveniente conocer el trabajo de los demás, sobre todo de los que más interactúan con nosotros y nuestros clientes, para tener una idea global de lo que hacemos y mejorar la visión del servicio y su efecto en el cliente.

En cada acto de servicio se construye la cultura de la organización, siempre que estén en juego los valores corporativos bajo la forma de vivencia arraigada y repetida por parte de los empleados.

Hay que reforzar también aquellos valores que tienen que ver más directamente con el servicio, como la calidad, la excelencia, el compromiso, la disponibilidad, la autoexigencia, la responsabilidad, la prontitud y la cordialidad. Es muy conveniente tener la actitud para desaprender los antivalores, lo que dificulta el arraigo de los valores del servicio, como pueden ser: la apatía, la indiferencia, la desatención, el negativismo, el irrespeto, la incoherencia, la pereza o el desinterés. Tan importante es desaprender los hábitos negativos como aprender los positivos.

Claves del servicio

- *El servicio requiere aptitudes y actitudes que señalan una conducta ante la necesidad de contribuir, cooperar y colaborar.*
- *El servicio implica una actitud ética, es decir, algo valorativo en términos de conducta, para bien o para mal.*
- *La estrategia funciona si funcionan bien las personas.*
- *Hay que cuidar sobremanera la sucesión o cadena de acciones y situaciones que vive quien solicita un servicio.*

SINCERIDAD

Procurar decir y actuar siempre con la verdad, manifestar los propios sentimientos con autenticidad, con claridad en el obrar, sin complicaciones que lleven a la falsedad o al engaño.

Muchos problemas en las organizaciones humanas provienen de la falta de sinceridad, de no decir las cosas como son, de no aspirar a la verdad, de no expresar los sentimientos de manera oportuna, de falta de franqueza y de transparencia, tanto en los actos como en las palabras. Se producen muchas confusiones, malentendidos, malinterpretaciones, incompresiones y con ello faltas de auténtica comunicación.

Este valor actúa con conjunto con otros valores: la sencillez y la humildad, por ejemplo. Hay personas que alardean de sinceridad porque van diciendo por ahí todo lo que piensan y creen que con eso es suficiente y que en esto consiste la sinceridad. Sucede todo lo contrario: al actuar sin consideración con los demás pueden incluso hacerles daño, poner injustamente en entredicho su honra. O, por ejemplo, el personaje de la farándula que revela en forma pública sus intimidades, cree ser muy sincero, porque no tiene en cuenta el contexto en el que las confiesa, porque la verdad exige manifestar el pensamiento sin buscar causar determinados efectos en el interlocutor o en el público que escucha.

En el campo empresarial a veces no se es sincero por temor a represalias por parte de los jefes. Es verdad que esto último puede darse, pero si se dicen las cosas con respeto y con ánimo de contribuir a

mejorar las relaciones, no hay razón para ese tipo de reacciones que demostrarían una evidente falta de humildad.

La naturalidad en el obrar facilita la sinceridad. Hay que evitar que las relaciones entre las personas de la organización sean complicadas, que se hagan un nudo con cualquier problema. La naturalidad va de la mano de la sencillez y de costumbres austeras en la organización. Así la organización propende a generar una conciencia de la vida sencilla, en lugar de la sofisticación de las relaciones entre sus miembros y del culto a las apariencias, al que tantas personas son proclives hoy en día.

No es suficiente con decir lo que se piensa; es necesario que nos fijemos en el contexto y que corriamos nuestros errores cuando alguien nos hace caer en cuenta de ellos. De otro modo, cuando hablemos sin medir las consecuencias de nuestras palabras, caeremos fácilmente en la hipocresía, o más aún, en la calumnia o la difamación.

El conocimiento de sí mismo, saber cuáles son nuestras limitaciones y posibilidades, saber estar en el sitio que nos corresponde, es algo que todos podemos aprender. Otro elemento destacable de la sinceridad es el afán por ser objetivo, sin apasionamientos ni desbordes verbales. Una persona con una recta estima de sí misma, y con respeto por la autoestima de los demás, tiende a ser más equilibrada en sus juicios y apreciaciones sobre la conducta ajena, y aprende a juzgar la propia en forma crítica evadiendo la jactancia y eludiendo las mutuas alabanzas en las relaciones con los demás.

Un antivalue que tiene que ver con la sinceridad es la crítica irreflexiva cuando degenera en murmuración o en chisme. Repetir rumores cuya certeza se desconoce, y que son sólo chismes o maledicencias, desfigura la sinceridad y toma la forma de un antivalue: la injusticia. De la misma forma que corregimos la mentira, también debemos evitar la propagación de la crítica destructiva a medida que aparece. No hay que dejarla pasar, hay que llamar a las cosas por su nombre y manifestarlas delante de todo el grupo de trabajo si es el caso.

La aceptación de la realidad y de los hechos es difícil, sobre todo para los adultos, en diverso grado de intensidad y complejidad. Como parte de la sinceridad, es un aspecto muy importante lograr avances en esta actitud. No se pueden esconder los hechos en una nube de distracciones, y creer que siempre son como yo quiero que sean y no como se presentan en realidad. Lo que debo aprender es a

no engañarme a mí mismo, a no actuar en desmedro de mi intimidad y de mi conciencia.

“La intensidad con que se puede vivir la sinceridad (sostiene Isaacs en *La educación de las virtudes humanas*) dependerá de la capacidad de cada persona por reconocer lo que es la situación real. Cuando la situación no tiene ninguna contrariedad, es más fácil decir la verdad. Para vivir la sinceridad es muy importante distinguir entre realidad y fantasía, entre hechos y opiniones”.

En último término, lo que más cuenta es fomentar la sinceridad actuando con sinceridad en la propia vida, a pesar de los errores que se comentan, en busca de mejorar y obrar con autenticidad siempre, es decir, con espontaneidad, convicción y coherencia.

Claves de la sinceridad

- *Vivir la sinceridad dependerá de la capacidad de cada persona para reconocer lo que es su situación real.*
- *La sinceridad la ejerce la persona cuando tiene una recta estima de sí misma y un respeto por la autoestima de los demás.*
- *La sinceridad es el afán por ser objetivo, sin apasionamientos ni desbordes verbales.*
- *La naturalidad en el obrar facilita la sinceridad.*
- *La sinceridad actúa en conjunto con la sencillez y la humildad.*

SINERGIA

Complementación entre las partes y el todo, entre personas y equipos de trabajo, apoyados en el talento y la creatividad de cada uno, con respeto a las diferencias y llegando más lejos que uno solo.

Durante las últimas décadas se ha venido hablando de sinergia en las organizaciones. Es un término tomado en préstamo de la física, donde significa complementariedad de fuerzas. Sinergia, proactividad y asertividad forman parte de un triángulo de términos puesto

de moda en el desarrollo organizacional. El primero de ellos muy vinculado al trabajo en equipo y asociado a valores como la complementariedad, la colaboración, el compromiso, la unidad y la responsabilidad. Y enfrentado a antivalores como la descoordinación, el aislamiento y el individualismo.

Mario Cuervo, en su libro “El trabajo en equipo y la sinergia”, define ésta como un “mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos, cuyo resultado final supera la simple suma de los elementos mismos”. Se producen “relaciones que enriquecen” en lugar de perder fuerza la individualidad, y su aporte al equipo se refuerza y engrandece.

La sinergia encauza la capacidad de colaboración y contribución de cada uno de los miembros del equipo y del conjunto como tal. Recibe las ideas de todos y mejora el trabajo de cada uno e influye en el trabajo de los demás equipos o grupos. En lugar de generar respuestas aisladas, busca la respuesta interconectada e interdisciplinaria. Y, sobre todo, fortalece el trabajo por los objetivos comunes.

“La sinergia es la más alta actividad de la vida; crea nuevas y no descubiertas alternativas; valora y explora lo mental, lo emocional y las diferencias psicológicas entre la gente” (Coby). Este autor es de los que mejor ha tratado el tema en sus diferentes obras. La fuerza colectiva que genera la sinergia, como se dijo antes, no se limita a la simple suma de las energías individuales. Podría decirse que en los equipos la sinergia conduce, como afirma Kinlaw, a que uno más uno sean algo más que tres. Los equipos, además de estrechar la colaboración, potencian las fortalezas individuales y mantienen las diferencias en aquello que los enriquece.

Ideas para fomentar la sinergia en los equipos:

- ◆ Trabajar juntos es aumentar el potencial de trabajo de todos y llevar la organización a afrontar con éxito nuevos retos.
- ◆ Se aprende a trabajar en equipo en la medida en que la cooperación es más fuerte que el afán de obtener logros individuales.
- ◆ La competencia entre los miembros del equipo deja de ser importante para abrir paso a lo obtenido en conjunto. Allí nadie es derrotado. Nadie se salva ni se pierde solo.
- ◆ Los equipos son, primero que todo, equipos de aprendizaje y en permanente aprendizaje. Esa es la manera de renovarse y de no dormirse en los laureles.

- ◆ El equipo es sinérgico en la medida en que predominan en él los valores de las personas, no sólo las reglas del juego que deben observarse.
- ◆ El equipo sólo es eficiente en la medida en que trabaja en un clima de confianza.
- ◆ La comunicación asertiva es condición de eficacia de un equipo de trabajo que busque un alto rendimiento.
- ◆ Si hay sinergia en el equipo, los conflictos se tratan abiertamente y todos sus miembros aportan a la solución sin personalizaciones o enfrentamientos innecesarios.
- ◆ El disenso encuentra en el equipo un escenario preparado para analizar las diferencias. Y el consenso no significa unanimidad en las soluciones ni imposición.
- ◆ Las reuniones del equipo son productivas en la medida en que todo el mundo viene preparado para ellas, con ánimo de aprender y de aportar.

La cultura del trabajo en equipo todavía no está arraigada en las organizaciones. Hace falta una mayor conciencia de que la empresa es un todo (visión sistémica), donde todo está interrelacionado, no aislado o basado sólo en las capacidades y esfuerzos individuales. Los equipos de trabajo son los únicos capaces de generar respuestas coordinadas e integradas a problemas provenientes de los desafíos externos o de los cambios internos. Y son también los únicos que pueden afrontar ciertos riesgos que sería demasiado temerario el individuo que los afrontara por sí solo.

El equipo se madura a sí mismo en la constante toma de decisiones. Eso lo obliga a la reflexión, al análisis concienzudo, a la retroalimentación y a comprometer a sus miembros en la búsqueda de soluciones. Nadie puede aislarse en una posición cómoda de indiferencia.

Kinlaw señala cuatro características de un equipo efectivo: participación productiva, apertura (crítica, confianza), cohesión y compatibilidad al cambio (flexibilidad). “La lealtad se hace visible al menos en un par de comportamientos: primero, los miembros se salen de su ruta para asegurarse del éxito de sus compañeros y segundo, le brindan a sus colegas el beneficio de la duda cuando aparentemente han fallado en atender una obligación o cumplir un compromiso”.

Claves de la sinergia

- *“Mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos, cuyo resultado final supera la simple suma de los elementos mismos”.*
- *La sinergia encauza la capacidad de colaboración y contribución de cada uno de los miembros del equipo y del conjunto como tal.*
- *“La sinergia es la más alta actividad de la vida; crea nuevas y no descubiertas alternativas; valora y explora lo mental, lo emocional y las diferencias psicológicas entre la gente”.*
- *Los equipos son primero que todo, equipos de aprendizaje y en permanente aprendizaje. Esa es la manera de renovarse y de no dormirse en los laureles.*
- *El equipo se madura a sí mismo en la constante toma de decisiones. Eso lo obliga a la reflexión, al análisis concienzudo, a la retroalimentación y a comprometer a sus miembros en la búsqueda de soluciones.*

SOLIDARIDAD

Manera de actuar que lleva a apoyar y a servir a los demás en todo tipo de necesidades.

Es éste otro de los valores que, junto con la participación y el liderazgo, se debe impulsar en todos los ámbitos: familia, educación, empresa, sociedad y Estado. Su presencia o su falta son muy indicativas del éxito o del fracaso, de la eficacia o de la ineficacia de un sistema educativo o empresarial.

Si a los jóvenes se les educa desde muy pronto para convivir en el seno de diferentes grupos, a comunicarse e interesarse por los problemas de los demás, se abona el terreno para que su vida se oriente hacia la solidaridad con ellos, que no es otra cosa que poner en ejercicio el amor al prójimo: “Nadie ha apreciado el sentido de la vida hasta que ha sometido su ego para servir a los demás” (R.W. Emerson).

La convivencia enseña a descubrir las cualidades de las otras personas, a apreciar y respetar las diferencias, a comprender y a tolerar los defectos ajenos y, por ende, los propios. También enseña a respetar las reglas que se establecen dentro de los grupos, a entender que hay un bien común al que se deben subordinar los intereses particulares, a no sobrevalorarse, a confiar en los demás, a seguir las orientaciones de quien tiene a cargo la conducción del grupo, etc. Lo que empieza por aplicarse a actividades informales, pronto se convierte en una actitud frente a actividades que generan un mayor compromiso.

Esto está muy relacionado con descubrir el sentido del compromiso, al que antes nos referimos, y con el espíritu de servicio, actitud que implica aceptar que los demás esperan de nosotros hechos tangibles de cooperación, a través de la amistad, del trabajo y de las relaciones sociales. Lo cual, sin generosidad y sin desarrollo de la capacidad de dar que hay en toda persona, es muy difícil de conseguir. La solidaridad, así concebida, es un poderoso antídoto contra el individualismo y la desigualdad.

La solidaridad siempre es muestra de que unidos se llega más lejos que aislados y de que hay una fortaleza que deriva de la actuación en común, que vuelve a las personas y a los grupos capaces de sobrevivir y de una proyección consistente hacia el futuro. La solidaridad no es un sentimiento superficial y vago por los males que sufren tantas personas cercanas y lejanas.

La solidaridad supone la determinación firme y perseverante de trabajar por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno, porque todos somos de verdad responsables de todos.

“Para construir la solidaridad que queremos se necesitan cambios sociales, no sólo superficiales, sino estructurales, cambios que, partiendo de lo más profundo de nuestro ser, vayan transformando nuestra sociedad” (Juan Pablo II).

No se trata de despertar en los jóvenes, en los miembros de una empresa u organización, o en los ciudadanos en general, sentimientos epidérmicos hacia las necesidades de los demás. Es formar una convicción profunda de que no existimos de forma aislada, sin importar a unos la suerte de los otros. Es algo que lleva a actuar, pero que debe afincarse de forma estable en la mente y en el corazón. Casi podría decirse que se llega a convertir en un modo de ver la vida bajo un prisma en que los otros son parte de uno mismo, no piezas suel-

tas dejadas a la suerte o al acontecer fatalista que lleva a que unos tengan más que otros, a que unos sufran más que otros, o a que la injusticia se vea como algo inevitable.

La solidaridad impulsa en la persona un movimiento para dar que retorna hacia ella, no sólo en forma de satisfacción por el servicio que se presta o por el don que se ofrece, sino porque es mucho lo que se recibe y lo que se aprende al atender necesidades ajenas y poder contribuir a que disminuyan las distancias y desigualdades tanto económicas como sociales.

Expresada de otro modo, la solidaridad busca atacar las injusticias en la raíz de los males, y por eso no se puede obviar en la educación ni en el desarrollo humano en las empresas hacer referencia a estructuras sociales que entrañan graves injusticias: la excesiva riqueza de unos y el demasiado empobrecimiento de otros, la falta de igualdad de oportunidades para trabajar o para hacer empresa, las distancias entre clases sociales, las discriminaciones raciales, sociales, económicas o por otros motivos; las diferencias entre naciones ricas y naciones pobres. No basta mirar al propio entorno o a la propia sociedad o país. Hay que ensanchar la mirada y el corazón para comprender los problemas de otras comunidades y de otros países.

Todo esto no se puede quedar en la teoría. Hay que tratar de que todos pongamos de nuestra parte algo, que sintamos y vivamos esa solidaridad en busca de medios para resolver las necesidades de otros. Para los jóvenes, trabajar en beneficio de los demás, así sea con recursos limitados y en tareas que no representan grandes soluciones, sirve como lección de vida para el futuro en el que como profesionales puedan aportar con más solidez un cambio en la sociedad y ellos mismos cambien de mentalidad, para no quedarse en estereotipos de clase o en una preocupación social superficial.

Hay que combatir el desinterés por los problemas sociales, la indiferencia ante los males ajenos, el individualismo que conduce al aislamiento y a la separación entre grupos y clases sociales. Hacer ver a todos, sin importar la edad, que la solidaridad es una oportunidad que se nos da de servir.

Un campo en el que normalmente se tiene hoy en día mayor conciencia, por la difusión universal que se hace de todos los problemas inherentes a él, es el de los problemas ecológicos y la necesidad de proteger los recursos naturales para que haya un futuro más sos-

tenible para quienes vendrán después. Todos vemos con nuestros propios ojos las consecuencias de los daños al medio ambiente, por ejemplo el envenenamiento de los ríos, la tala de bosques, los efectos del calentamiento de la atmósfera, la contaminación de las plantas industriales y de las autopistas, de los automóviles, etc.

En la educación hay que aprovechar esa sensibilidad para llevarla a terrenos más serios en busca de soluciones a los problemas sociales: que los estudiantes entiendan que propiciar que la gente desocupada tenga trabajo es más importante que darles alimentos o cosas. Pero eso vale también para la acción de las empresas en su entorno social y para los empresarios en cumplimiento de su responsabilidad ante la sociedad.

Hay que relacionar el valor de la solidaridad con el propio estilo de vida, con las costumbres, con la forma como se busca y se gasta el dinero, de modo que haya posibilidad de cuestionar el consumismo, el malgasto o el derroche.

O sea, hay que aprender a mirar la realidad social tal como es, no vivir de espaldas a ella, o no vivir como si no existiera, cuando muchas veces está a la vuelta de la esquina. Miseria, pobreza, hambre o dolor ajeno están mucho más cerca de lo que cada uno de nosotros piensa, y todos podemos hacer mucho más de lo que hacemos.

El mundo de cada uno es muy pequeño y estrecho. El mundo de las comunidades, de una sociedad o de un país es inmenso y lleno de problemas, y si pensamos en el mundo entero también nos daremos cuenta de los problemas que lo aquejan. Y esto mismo ayuda a aplicarse a lo inmediato con más fuerza, pensando que ese es nuestro aporte a lo grande, a lo que no llegamos de manera directa.

La solidaridad como valor social debe impulsar fundamentalmente a actuar teniendo como mira principal el bien común por encima de los intereses de clase, de grupo, de partido político, de tesis económicas que defienden a ultranza el neoliberalismo, causante de una visión de la economía basada en las solas reglas del mercado, donde impera la ley del más fuerte.

Sólo en la medida en que la educación y la empresa formen en este valor fundamental para la sociedad de hoy, contaremos con gente capaz de trabajar por un desarrollo humano integral, que sin necesidad de apasionamientos políticos o ideologías ya pasadas de moda, sea consciente de que la responsabilidad es de todos.

Entre todos hemos dejado crecer estructuras de injusticia que afectan a la familia, a la educación, a la empresa y la sociedad y el Estado. Y sólo entre todos, a partir del cambio de conducta personal, podemos trabajar en forma solidaria para construir un mundo mejor.

“De alguna forma hay que construir algo nuevo en este mundo, que no es sólo consecuencia lógica de lo que hemos ido creando hasta hoy. Hay que recrear, reinventar el tejido social. Estamos delante de la tarea de recrear el mundo. Todos somos responsables de la gestión, que no es sólo de los técnicos o de los gobernantes o de los ministros; en la gestión es muy importante la experiencia comunitaria, la cooperación entre todos, las búsquedas alternativas. Pensar que es posible crear alternativas distintas para este mundo desde lo más pequeño a lo más amplio de la vida social. En este sentido hay que cambiar” (A. de Felipe-L.Rodríguez).

Claves de la solidaridad

- *La solidaridad no es un sentimiento superficial y vago por los males que sufren tantas personas cercanas y lejanas.*
- *La solidaridad impulsa en la persona un movimiento para dar que retorna hacia ella, no sólo en forma de satisfacción por el servicio que se presta.*
- *Hay que relacionar el valor de la solidaridad con el propio estilo de vida, con las costumbres, con la forma como se busca y se gasta el dinero, de modo que haya posibilidad de cuestionar el consumismo, el malgasto o el derroche.*
- *La solidaridad busca atacar las injusticias en la raíz de los males.*
- *La solidaridad como valor empresarial y social debe impulsar fundamentalmente a actuar teniendo como mira principal el bien común por encima de los intereses de clase.*

TOLERANCIA

Comprensión y respeto a los demás, a sus ideas y sentimientos, sobre todo cuando son distintos de los nuestros, capacidad para convivir y participar por encima de las diferencias ideológicas.

Es un valor que ha adquirido un sentido peculiar en el mundo actual, muy a propósito de la lucha por los derechos humanos. No porque antes no existiera como tal, sino por las implicaciones más o menos recientes que han hecho que la práctica de este valor adquiera mucha importancia en las organizaciones, en la vida social y en el Estado para facilitar la convivencia pacífica y ordenada.

No es un simple dejar hacer a las personas frente a lo que por tradición se tenía como padres, educadores o jefes intolerantes. Es un valor renovado con conceptos como el de la autoestima, el respeto a la diferencia, el pluralismo ideológico y político, el respeto a las diferentes culturas, razas, credos religiosos, etc. “No comparto lo que dices, pero defenderé hasta la muerte tu derecho a decirlo” (Voltaire).

Las demás personas tienen derecho a que no sólo respetemos su vida y su dignidad, sino a que las tratemos en concordancia, reconociendo que son diferentes a nosotros y que, por lo tanto, pueden pensar y actuar de modo distinto a como nosotros pensamos y actuamos. Esto no puede quedarse en una simple frase, pues tiene sus consecuencias en la vida familiar, en la educación, en la empresa y en la actividad social y política.

Podríamos decir que si se viviera de verdad la tolerancia en todos estos ámbitos, la convivencia sería por fuerza más pacífica y disminuirían las razones de los comportamientos violentos.

Los valores más cercanos a la tolerancia, por tanto, son la justicia, el respeto, el diálogo, la solidaridad y todo lo que tenga que ver con la calidad de la convivencia. Y lo que se le opone de forma radical es la intolerancia, la injusticia, el irrespeto, el individualismo y el dogmatismo en la defensa de las propias opiniones. El afirmar como absoluto lo que es relativo y discutible establece una barrera seria para el diálogo, que refleja muchas veces la divergencia, sin que por

fuerza una de las partes se sienta dueña de la verdad, sobre todo en cosas en las que no hay una sola verdad, como puede ocurrir con las distintas maneras de cumplir bien un trabajo profesional.

No basta con aceptar que somos diferentes. Es necesario avanzar hacia la construcción de una relación armónica y para eso es conveniente conocer mejor a las otras personas, sus ideas, sentimientos y opiniones, para así aprender de ellos lo mejor y procurar brindarles lo mejor de sí mismo, y juntos construir algo en común o disentir, según el campo donde nos movamos, dentro del diálogo, para buscar soluciones de consenso si se trata de la discusión de problemas. Nadie puede sentirse presionado o perder la paz porque los otros piensen y actúen de modo diferente en su casa, en su centro educativo o en su empresa. Y, por supuesto, en los grupos políticos o todo lo que tiene que ver con la configuración del bien común de la sociedad.

Las personas podemos convivir dentro de una cultura nacional que nos cobije o dentro de varias culturas que, a su vez, están unidas por conceptos históricos o de otra índole, comunes a todos. Muchos de los conflictos entre los hombres y los países en el mundo provienen de la intolerancia, de no aceptar la pluralidad y la diversidad de modos de ser y de vivir. Dentro de las empresas puede manifestarse esa intolerancia entre quienes llevan mucho tiempo y los que acaban de llegar, entre los que tienen una alta calificación profesional y los que son empíricos en su tarea, entre quienes son jefes y sus subordinados o al revés, entre los clientes externos y los empleados, o entre los empleados.

Para ser tolerante vale la pena tener en cuenta:

- ◆ Ser respetuoso con lo que los demás dicen y hacen, así no nos parezca adecuado a como nosotros pensamos.
- ◆ Aceptar la diferencia es una forma de enriquecer las relaciones.
- ◆ Comprender y disculpar a los demás, sobre todo cuando sabemos que obran de buena fe y que están, como nosotros, empeñados en sacar adelante sus objetivos.
- ◆ No hacer discriminaciones con los colegas de trabajo: ser amable con todos, pacientes y buscar el mejor lado para el entendimiento, no los puntos de choque.
- ◆ Colaborar con los demás en la solución de los problemas, es-

cucharlos y suscitar los diferentes puntos de vista, expuestos con serenidad.

- ◆ Facilitar la tarea de quien ejerce la autoridad, sin que eso excluya el dar a conocer las críticas de manera oportuna y a quien corresponda.
- ◆ Escuchar sin anticiparse a pensar en lo que se va a contestar al otro, lo cual genera poca atención a él y es motivo de no entender bien lo que nos quiere expresar.
- ◆ No acudir jamás a la violencia verbal, que sólo es indicativo de que se quieren imponer argumentos por la fuerza: “Grita mucho, no puede tener razón”.
- ◆ Podemos ser intransigentes con lo que una persona piensa sin necesidad de serlo con ella, es decir, evitar atacar a la persona, al tiempo que podemos contradecir sus ideas o sus opiniones.
- ◆ Reaccionar con tolerancia al que se expresa de forma violenta es la mejor manera de desarmarlo y poner de manifiesto sus verdaderas intenciones y su negación al diálogo.

Argumentar con la “razón y no con la fuerza” decían los antiguos, consejo plenamente válido para la sociedad actual en la que se nota la intolerancia en todos los niveles, donde los medios de comunicación son los amplificadores de escenarios en los que se practica ese antivale: los Congresos de los países, los foros de discusión, las universidades, los gremios, etc. Prueba de ello son las agresiones verbales y físicas que muestra la televisión de todo el mundo. Y no digamos en el deporte, en los estadios de fútbol, donde el fanatismo de los hinchas lleva a todo tipo de violencia porque un árbitro marca lo que no le conviene a su equipo, hasta el punto de llevar a guerras civiles entre países por culpa de un balón.

El ejercicio de la tolerancia con los seres más vulnerables de la sociedad es una necesidad perentoria para lograr una convivencia justa: “Tolerancia con el débil y con el equivocado. Alguna vez en la vida podemos ser uno de ellos” (C.Forché). En una sociedad donde aumentan los desplazados por la violencia, los marginados económicamente, los abandonados de su familia y los golpeados por el drama de la droga o de los desórdenes mentales, los ciudadanos comunes y corrientes debemos pensar que frente a ellos tenemos ciertos privilegios que no nos autorizan a cerrarles el paso o a permanecer indiferentes ante su drama.

Sockman habla de que la sociedad ofrece dos tipos de test o pruebas: una para medir el coraje, que es propia de las minorías, y otra para medir la tolerancia, que es propia de las mayorías. Y en cierto sentido se aplica a lo que hemos venido diciendo antes, sobre la necesidad de que la práctica de la tolerancia se note en los amplios sectores de la sociedad en favor de aquellos que no tienen voz para expresar su inconformidad o su desventaja frente a los otros. No se puede hablar de auténtica tolerancia sin un clima que favorezca la igualdad de oportunidades.

Las personas que no se saludan, que no se hablan, que perdonan, pero no olvidan, que guardan resentimientos y rencores para sacarlos a la primera de cambio, en realidad no son justas ni permiten crear un ambiente de comprensión y de tolerancia. Es grande el daño que pueden causar, porque esas reacciones reiteradas, a través del tiempo e incrementadas, son la causa de males mayores: guerra dentro de las familias, guerra y rechazos en las empresas, guerras en la sociedad y en la política.

Claves de la tolerancia

- *Es un valor renovado con conceptos como la autoestima, el respeto a la diferencia, el pluralismo ideológico y político, el respeto a las diferentes culturas, razas, credos religiosos, etc.*
- *No basta con aceptar que somos diferentes. Es necesario avanzar hacia la construcción de una relación armónica y para eso es conveniente conocer mejor a las otras personas, sus ideas, sentimientos y opiniones.*
- *No hacer discriminaciones con los colegas de trabajo: ser amable con todos, pacientes y buscar el mejor lado para el entendimiento, no los puntos de choque.*
- *El ejercicio de la tolerancia con los seres más vulnerables de la sociedad es una necesidad perentoria para lograr una convivencia justa.*
- *No se puede hablar de auténtica tolerancia sin un clima que favorezca la igualdad de oportunidades.*

TRANSPARENCIA

Sinceridad en el actuar, en el pensar y en el decir. Conducta clara, sin recovecos ni zonas escondidas. Disposición a que la propia actuación o la ajena, en cualquier nivel, esté sometida a normas y reglas claras.

Se trata de un valor que ha venido cobrando especial fuerza en las últimas décadas debido a todos los fenómenos de corrupción en el mundo empresarial y en el campo de la política y el Estado.

Antes, en muchas de las empresas e instituciones se mantenían en secreto una serie de procedimientos, que sólo las personas que los conocían o que tenían acceso a ciertas informaciones podían tomar las decisiones o ejercer los controles sobre ellas. A eso se unía un aire de misterio y de poder en su manejo.

Todo eso ha pasado a un segundo plano y hoy se ve la conveniencia de que hasta las más complejas decisiones y procesos puedan conocerse, sobre todo si eso favorece la participación de quienes pueden contribuir y la fiscalización oportuna de los organismos de control o de la comunidad para evitar problemas.

Las auditorías internas y externas, las veedurías, la defensoría del pueblo, los defensores de los lectores, oyentes o televidentes en los medios de comunicación, los consejos éticos, son algunas maneras de velar por la transparencia.

En el ámbito del Estado y de la política, la transparencia mira a la actuación de los poderes públicos para que cumplan su misión sin interferencias, y con la claridad suficiente para que la ciudadanía pueda ejercer un control social y ético de la actuación de los funcionarios públicos.

La transparencia como valor estimula a las personas a la sinceridad, a la claridad en su conducta, a la rectitud de intención, al examen de sus actos, a la sencillez y a la veracidad, de modo que no esté oculto nada que no necesite de la reserva o secreto de oficio, que debe guardarse cuando es necesario, y que no va en contravía de la transparencia.

Es verdad que la transparencia tiene una vigencia especial en

el ámbito del Estado, por ejemplo en la vigilancia de los contratos públicos o en la actividad de los poderes públicos, pero también es cierto que es aplicable a la conducta común y corriente en la familia y en la educación. Esa transparencia en la vida de familia hará más fácil el entendimiento entre padres e hijos. Y la relación entre profesor y alumno ganará mucho también con ella.

Hay en el mundo organizaciones que vienen trabajando en este campo, como Transparencia Internacional, que tiene programas de capacitación muy probados ya en varias naciones y esquemas de trabajo, cuyo propósito es facilitar que la transparencia sea una política que acompañe las actividades del Estado y del gobierno, así como de los demás entes políticos.

En las empresas, la transparencia está muy ligada a la veracidad en la comunicación y a los sistemas de participación de la gente en las decisiones y en la verificación de los objetivos. También es importante que la Alta Gerencia y los mandos intermedios actúen sin secretesos y sin convertir las decisiones de la dirección en un misterio o en fuente de cuchicheo o de chisme.

De cara al público en general, la transparencia de una empresa la debe llevar a tener una imagen pública muy atractiva y, al mismo tiempo, una imagen interna adecuada. Debe haber congruencia y coherencia entre una y otra.

La transparencia está íntimamente unida a la práctica de valores como la veracidad, la franqueza, la asertividad, el compartir, la honestidad, la humildad y la claridad en la conducta. Y su práctica está amenazada por la mentira como arma de poder y generadora de doblez y engaño, con la falsedad en el actuar y en los documentos que se elaboran o en las cifras que se manipulan.

No puede haber transparencia en una organización, en el gobierno o en las instituciones del Estado, si no se practica primero en el plano personal, como hemos sostenido respecto a todos los valores en este libro.

Tampoco se hace efectiva porque existan unas normas, que son necesarias para perseguir el delito y para señalar a directrices generales. Lo realmente eficaz es promover en las personas y en las organizaciones la vivencia personal y la proyección a los demás de una conducta que sea transparente por convicción antes que por imposición.

Claves de la transparencia

- *Conviene que hasta las más complejas decisiones y procesos puedan conocerse, sobre todo si eso favorece la participación.*
- *La transparencia como valor estimula a las personas a la sinceridad, a la claridad en su conducta, a la rectitud de intención.*
- *Es verdad que la transparencia tiene una vigencia especial en el ámbito del Estado.*
- *En las empresas, la transparencia está muy ligada a la veracidad en la comunicación.*
- *Debe hacer congruencia y coherencia entre la imagen pública y la interna.*

ANEXO

CÓMO CONSTRUIR VALORES EN LAS
EMPRESAS

Anexo

Cómo construir valores en las empresas

En cualquier ámbito, personal o colectivo, lo más importante es la vivencia práctica de los valores. Este es el punto cardinal en el que se constata que los valores no pueden quedarse en un discurso interesante y teorizante sobre lo valioso de las personas como centro de la familia, de la escuela, de la empresa o de la sociedad.

Pero debemos avanzar más y proponer una visión más sistemática de cómo puede realizarse ese paso de la teoría a la práctica sistemática de los valores hasta convertirlos en hábitos estables de vida.

En este Anexo, dividido en 4 apartados, mostramos la forma práctica de hacer la construcción real de los valores, es decir, cómo realizar el *trabajo de campo*, a partir de personas y organizaciones concretas, para alcanzar la vivencia o personalización del valor hasta encarnarlo como virtud o hábito operativo bueno y estable, vivido de modo inconsciente.

Hablamos de desarrollo o construcción de valores. Utilizamos el término “pasos” para cada una de las etapas de dicho proceso, para indicar no por fuerza un orden sucesivo, sino momentos que implican un determinado tipo de actividades.

En la descripción de estos pasos se reiteran algunos de los conceptos ya tratados en los capítulos inmediatamente anteriores sobre la empresa, que aquí deben repasarse para poder llevar a cabo la estrategia de aplicación de los valores.

En resumen, este anexo contiene:

1. Los 5 pasos fundamentales.
2. Líderes multiplicadores de valores.
3. Metodología para las sesiones.
4. Léxico de valores y antivalores.



Los 5 pasos fundamentales

1 CONOCER E INTERIORIZAR LOS VALORES

El valor, como lo hemos recordado a lo largo de estas páginas, “es un bien, creado o descubierto, elegido libre y conscientemente por el hombre, y que busca ser realizado por él” (Derisi), llevado a la práctica, vivido realmente y comunicado a otros en la convivencia.

El valor, también conviene recordarlo ahora, tiene una cara ideal, como aspiración (civismo, honradez, calidad), no referida a nadie en concreto. Se presenta esa primera cara como algo deseable o digno de alcanzarse. Pero el valor que nos interesa construir es aquel que se incorpora a la vida, no el que se queda en el deseo, en el ideal general.

Sólo las personas viven valores y los proyectan en su actuación o comportamiento, dándoles estabilidad a través del tiempo, por medio de los hábitos.

Recordemos también en esta introducción al primer paso, que los valores tienen un nexos con los principios o leyes naturales esenciales físicas o humanas. Pero no deben considerarse como principios, paradigmas, o normas, que por lo común se entienden como externos al sujeto, independientes de él. Aunque pueda decirse de los valores éticos que, en sentido general, son “normas de conducta” (valores ideales), lo que vamos a construir son valores reales, reconocidos, participados a otros, realizables, practicables, identificables, que llevan a obrar, que no se quedan en una abstracción.

El valor *cualifica o determina*, especifica la conducta humana, ayuda a configurarla y a transformarla en la medida en que es algo vivido, reflejado en las acciones personales. Por eso se puede decir que, cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos pasan a vivirse

corporativa o socialmente. Pero su raíz más íntima sigue siendo la práctica individual.

Recordemos también que el valor puede asumirse como sinónimo de virtud, pero no es lo mismo valor que virtud. La virtud es una encarnación del valor. Al hablar de *construcción de valores* por fuerza nos encontramos con el proceso psicológico de la virtud, que es lo que permite convertir el ideal deseable y estimable en una disposición estable dentro de la persona.

a. Conocimiento adecuado y arraigo

La importancia que tienen los valores para las personas, las organizaciones y la sociedad es indudable. Pero lo clave es ver cómo, fruto de su interiorización y proyección, son la base de un ambiente positivo de trabajo. En otras palabras, cómo evitar que se queden colgados en las paredes de las organizaciones o en los folletos e impresos. Muchas veces están ahí porque han sido muy bien seleccionados y definidos, pero no se pasa a la construcción real de una cultura de valores.

Esto no se da de la noche a la mañana y supone, sobre todo, un largo trabajo para lograr arraigarlos en las personas y en las organizaciones. Si yo afirmo que estoy viviendo el valor lealtad de modo permanente, lo que quiero decir es que en mí existe la virtud de la lealtad. Por ejemplo, es más lógico hablar de la virtud de la lealtad que de la virtud de la calidad, ya que esta última no es propiamente una virtud, sino algo que corresponde a un conjunto de cualidades o un valor resultante en un producto o en un servicio. Cuando decimos que una persona es de calidad, tal vez nos referimos a que posee una serie de valores y virtudes personales.

La gente valiosa no es la que habla cosas bellas acerca de los valores, como amigo no es quien habla bellezas de la amistad, sino quien la vive, es decir, quien encarna los valores que supone ser buen amigo, lo cual se consigue de forma progresiva, al adquirir hábitos que se llegan a vivir de manera inconsciente, precisamente por estar ya arraigados.

b. Hacia la interiorización

El proceso de interiorización de los valores supone un querer explícito de alcanzarlos, con base en unas razones que me impulsan, que se convierten en una motivación que me lleva a la acción.

Parto de un afán de aprender, y el querer le confiere el motor, pero debo saber qué es lo que quiero y cómo lo voy a lograr, a partir de la capacidad y la voluntad que me da la fuerza para poder sacar adelante ese propósito.

Si me quedo sólo en el deseo, no construyo ningún valor. Si la voluntad tiende a poner en marcha los actos que me hacen ser, por ejemplo, responsable, o que caracterizan a una persona responsable (saber sobre el valor), entonces ya estoy construyendo, poniendo la base. Pero si me quedo en actos aislados de responsabilidad, dejo la construcción empezada.

Para comprender mejor este proceso de interiorización de los valores, veamos la siguiente gráfica:

↑ Correcta <hr/> Incorrecta ↓	Actuación responsable 3	Hábitos 4
	2 Actuación irresponsable	1 No conoce el valor
	Consciente	Inconsciente →

Los comportamientos de los individuos los analizaremos mediante dos variables, definidas en un continuo que, en la primera, va desde lo consciente a lo inconsciente (barra horizontal) y en la segunda, va desde lo incorrecto hasta lo correcto (barra vertical). Al combinar las diferentes posibilidades que se dan en el área definida por estas dos variables, encontramos cuatro cuadrantes que explican con claridad el proceso de interiorización del valor en una persona, de la siguiente manera:

El primer cuadrante es en el que el individuo no tiene conocimiento sobre la existencia del valor o no se ha dado cuenta de la falta de práctica del mismo. La gráfica nos dice que este comportamiento es inconsciente, pero corresponde a una actuación incorrecta.

El segundo cuadrante nos permite entender cómo el individuo, una vez que conoce la importancia de la práctica del valor, aún continúa sin llevarlo a la práctica y aquí decimos que es un comportamiento consciente, pero aún es incorrecto.

El tercer cuadrante indica cómo la persona, a través de la evolución y el mejoramiento, llega a adoptar un comportamiento correcto mediante las acciones prácticas del valor, ubicándose en una conducta que es consciente. Pero esta conducta puede reducirse a acciones aisladas, que no corresponden a una actitud permanente en él.

El cuarto cuadrante nos señala la dimensión máxima de la interiorización de los valores, donde el individuo practica el valor de manera constante y permanente, llevándolo a una actuación inconsciente, porque no tiene que estar dándose cuenta que practica el valor, sino que lo hace de manera espontánea y su actuación es estable y correcta. Consigue, de ese modo, el hábito del valor, lo que de hecho llamamos virtud o estado pleno de interiorización del valor.

c. Decisión, acciones y hábitos

La única manera de avanzar es lograr que la decisión tomada, convertida en propósito, sea permanente, me lleve a poner siempre aquellas acciones que me permiten conseguir ese valor, buscándolo de forma consciente, de manera que llegue a hacerlo tan parte de mi conducta que no necesite tener siempre actual esa conciencia, porque ya brota de mí el obrar de esa manera y no de otra.

La conciencia y la libertad son esenciales al proceso, y cuando ya se logra el hábito o repetición estable de los mismos actos, permanecen implícitas, inherentes a la conducta. Sería absurdo pensar que lo que se logra de forma consciente y libre se vaya a convertir en algo mecánico o automático. De alguna forma la repetición de acciones implica un compromiso conmigo mismo y con lo que hago para mantenerlo a través del tiempo. En el proceso están involucradas la inteligencia, la voluntad, el sentimiento, el obrar, las actitudes y aptitudes de la persona.

De la decisión debo pasar a las acciones concretas, de un modo explícito y consciente, pues antes adoptaba una actitud negativa en forma inconsciente frente al valor.

d. Hacia dónde va

La dirección general que sigue el proceso podemos describirla así:



Puedo conocer un valor (tenerlo en mente, incluso desearlo), pero es mera información *inconsciente* mientras no lo lleve a la práctica. Pero aun así, mi obrar no es todavía *valioso* si no logro integrarlo a mi conducta de forma consciente y, a través del tiempo, crear hábitos con los cuales la

conducta se estabiliza, es decir, me lleva a hacer lo mismo sin tener que proponérmelo, sino de manera inconsciente, sin buscarlo a propósito.

e. Incorporación vital

El proceso de incorporación vital del valor, cuya culminación es el ejercicio de lo que se denomina virtud (hábito subjetivo y operativo estable de realizar el bien en un determinado sentido), tiene diferente intensidad según la clase de valor de que se trate. Hablar del dinero como de un valor, cuya realidad es simbólica, no es lo mismo que hablar de la lealtad como hábito subjetivo.

Una persona con valores es una persona competente para actuar como tal, en su trabajo y en sus relaciones. Por extensión podemos decir que las organizaciones o conjuntos humanos de personas, para producir determinado tipo de beneficios, también tienen valores, y que no por fuerza son ellos la suma de los valores de las personas, porque el fin común es mucho más que una suma de fines individuales. Por eso, una empresa puede tener valores que la hacen también competente y competitiva, más que aquella que no los posee arraigados porque no hay una práctica colectiva de los mismos.

2 PRÁCTICA PERSONAL Y PROYECCIÓN

La idea esencial es tener plena conciencia de que practicar los valores es un asunto personal e intransferible, pues nadie los puede vivir por mí. Requieren el ejercicio individual y el compromiso específico de cada uno.

Por ejemplo, para ser sincero necesito decir la verdad, hablar con franqueza, ser claro y transparente en mi conducta, decir lo que pienso, ser auténtico en mi comportamiento. No sería sinceridad sólo el hecho de decir lo que pienso. Hace falta proponerse un cambio como consecuencia de lo que se dice. Todos los valores están interconectados entre sí, como ya lo dijimos, a la manera de un sistema de vasos comunicantes.

Vivirlos personalmente en cualquier ámbito (individual, familiar, empresarial, social) es la forma de que exista coherencia en la conducta. Uno de los problemas más frecuentes es observar que hay gente que vive determinados valores en su trabajo, pero en el hogar o en la vida social cambia de valores o practica los antivalores correspondientes.

Por ejemplo, no se puede ser muy sincero en la empresa y en la familia ser insincero, evasivo o confuso, porque se produce doblez que perjudica más a uno mismo que a los demás. Además, la vivencia personal de los

valores lleva consigo un efecto de ejemplaridad que hace que la irradiación y el influjo en los demás tengan una mayor fuerza.

a. Conectar acciones concretas

La práctica de los valores exige un valor que es como el hilo conductor para lograr su incorporación como hábito: *la constancia*, que lleva a trabajar con ánimo firme y estable, no dejándose apartar del propósito por las dificultades o circunstancias adversas.

En la vida diaria se demuestra si los ideales, la aspiración de vivir los valores se convierte en algo real, en un modo de actuar. Sin la práctica voluntaria y libre, no es posible construir ningún valor ni comunicarlo a otros.

Lo más importante es que la práctica de los valores en el trabajo se traduzca en la calidad de sus resultados, en la satisfacción de quien lo realiza y en el clima positivo o ambiente estimulante de trabajo en la organización. Así se ponen a prueba de una manera muy patente los valores que se poseen y que se pueden mejorar de manera constante. Su aprendizaje se da en cualquier época de la vida de una persona y de su desempeño profesional. Claro que si se han incorporado y vivido desde la infancia, será más fácil desarrollarlos después. Como pasa, por ejemplo, con el hábito del estudio.

Conviene insistir en que la práctica de los valores se refuerza no sólo desde el *sistema formal*, es decir, con base en las estructuras administrativas o técnicas y en las normas de los manuales de procedimiento o de funciones. Todo esto está muy bien, pero hay que desencadenar las fuerzas del *sistema humano, no formal o espontáneo*: la comunicación informal, la confianza, la amistad, el conocimiento mutuo, las capacidades de la gente, que van más allá de su competencia o preparación profesional, los intereses o aficiones y el liderazgo virtual o no visible.

El desarrollo del potencial organizativo conduce a formas de aprendizaje no previstas, como ocurre con la educación informal frente a la formal. Cada vez más aumenta la influencia de lo no formal, que procede de diferentes cauces, mucho más variados y ricos en matices que los estrictamente formales. Son conductas y actitudes o relaciones observables en forma clara.

b. Para mostrar en el día a día

Practicar valores es demostrar en el día a día que se piensa, trabaja, se produce, se sirve, se crea, de modo que aquello conforma un estilo de trabajo y un clima colectivo en la medida en que la relación interpersonal facilita la comunicación de valores.

En la práctica de valores se produce una cadena de valor agregado o de agregación continua de valor: se reconoce corporativamente que hay cosas que sin duda añaden valor a las organizaciones (por ejemplo la lealtad de sus miembros) y que hay otras que restan valor a la acción colectiva, por ejemplo, el chisme como hábito que deforma los cauces correctos de la comunicación interna.

Los que restan valor o lo anulan son los antivalores o contravalores, que también son hábitos operativos, que no conducen a la práctica del valor o a su encarnación en forma de virtud, sino a su contrario, a un vicio, a algo dañino. Lo cual exige un proceso de desaprendizaje, que debe tener la misma fuerza del aprendizaje, pero en forma de desarraigo de los contravalores para abrir paso a la implantación de los correspondientes valores.

El primer paso, de información, conocimiento e interiorización de los valores, no es suficiente. Hace falta pasar de la acción personal a la interpersonal, que no es tan sólo hacer cosas o prestar servicios, sino hacerlos parte de sí y brindarlos a los demás. El hacer me lleva fuera de mí, el obrar interioriza el hacer, lo convierte en algo que me hace mejorar como persona, al tiempo que mejoro la calidad de mi trabajo y me coloco en posibilidad de compartirlos con los demás.

C. Pensar en los demás

La práctica auténtica de los valores es aquella que genera un mejoramiento en los frutos de mi trabajo, en la calidad del producto o del servicio pero, como consecuencia, me mejora a mí mismo y a los otros.

Por eso podemos afirmar que si nos hacemos mejores, mejoraremos todo lo que hacemos y ayudaremos a mejorar a los demás.

La conjunción adecuada y jerarquizada de los valores que practicamos confiere unidad y coherencia a la conducta, lo opuesto a la falta de compromiso y de identidad que revela una persona que es contradictoria en sus valores, o que los cambia al son de los intereses, estados de ánimo o influencias externas.

En la familia, en la educación y en las empresas puede idearse un sistema de reconocimiento de valores que permita estimular a quienes se esfuerzan en acrecentarlos y en comunicarlos por vía de ejemplaridad a los demás. Esto enriquece los modos habituales de establecer reconocimientos sólo con base en el cumplimiento, y mira mucho más a lo que hace posible cumplir la tarea y ser, al mismo tiempo, un generador de sentido positivo del ambiente.

Ese sentido va muy unido de forma muy estrecha al respeto por los demás, a la confianza como clima común, a la humildad como valor que permite vivir el ejercicio de la autoridad en forma distinta a lo tradicional (control, ejercicio de un poder, capacidad de dominar a los otros), es decir, a considerarla como la oportunidad de servir, de estar disponible, de ayudar a los demás a conseguir sus objetivos.

d. Para compartir

Lo anterior lleva a descender al pormenor del trabajo diario, de la comunicación, de la asignación de recursos, de la solución de problemas, de la toma de decisiones, del manejo del tiempo, etc. Lo anterior implica un desglose constante de qué valores son más aptos para atender cada frente y de cómo hacer para que se incorporen a la acción y se conviertan en hábitos firmes.

Como es lógico, se necesita una promoción de valores y una conciencia de trabajo por valores en todo el conjunto de modo que nadie se margine. El efecto colectivo a partir de la persona es lo que permite hablar de cultura en una organización. La cultura es básicamente el conjunto de valores que se profesan y practican como meta colectiva o corporativa.

La forma, por ejemplo, de que una organización sea competitiva es que su gente posea determinados valores y trate de tenerlos en una medida más excelente que los demás. Compartir valores es tarea que depende de quien aprende, que debe asumir la responsabilidad de “hacer que las cosas sucedan” (Covey), es decir, de poseer aquello que necesita para su desempeño en cuanto dotación humana: valores para la acción profesional, formación que desarrolla su capacidad y habilidades fruto del entrenamiento, que le hace capaz de manejar bien el cómo hacer las cosas.

Pero también depende de la organización misma que ofrece una visión clara de sí misma, y una oportunidad para que el aprendizaje sea una realidad (disponibilidad de medios, apertura a la crítica, atención a las iniciativas, facilitación orientadora, acceso a la memoria organizativa, actualización de competencias, comunicación e información fluida), con bases de datos a las que se aporta y de las que se benefician los equipos de trabajo.

En la memoria corporativa está depositado un saber hacer, una personalidad propia, que va asociada a hábitos determinados, de conocimiento, de manejo de herramientas, de búsqueda de coherencia entre lo que la organización cree y dice, que profesa como principios y valores, y lo que hace, es decir, cómo se comporta a la hora de la verdad con sus miembros, alumnos, clientes o empleados o funcionarios.

e. Responsabilidad común

La construcción de valores la ponen en marcha las organizaciones, pero se fundamenta en la conducta de las personas, primeras beneficiadas y responsables únicas de que los valores operen de manera efectiva. Por eso, hay que empezar por uno mismo: conocimiento, conciencia, decisión, acción, hábito, propósito, constancia y diligencia para mantener el propósito a lo largo del tiempo, comprobando los resultados en la conducta y en la percepción que los demás tienen de ella.

Puede ocurrir que yo me perciba muy bien a la hora de analizar mis valores o antivalores. Pero lo que cuenta en términos de cultura no es tanto cómo me veo yo, sino cómo me ven los demás. No se trata de que la forma como me ven los demás signifique que están definiendo mi personalidad (que yo sea así). Lo que en realidad significa es que me comporto de una manera en la que los demás me perciben y esta percepción puede llegar a ser distinta a como yo me percibo, pero además puede estar marcada por un signo negativo.

Si realizo un muestreo estadístico por medio de cuestionarios elaborados con ese objetivo, los promedios resultantes reflejan unas tendencias en la forma de percibir mi conducta por parte de los demás, lo cual llega a tener una confiabilidad grande. Dicho con otras palabras: si una muestra representativa de las personas que me conocen y tratan coincide en la apreciación de que yo soy ordenado, esto confirma que estoy difundiendo un valor. Si lo que perciben es un antivalor, soy un riesgo para los demás.

3 APRENDER CONTINUAMENTE LOS VALORES

Un cambio de paradigma en las organizaciones actuales es su conversión en organizaciones de aprendizaje u organizaciones inteligentes.

Ya pasaron los tiempos de la pasividad, de la capacitación para los de abajo, de no permitir que la gente piense (“a usted no se le paga por pensar, para pensar, estoy yo”), de no contar con el potencial intelectual y emocional de la gente o de tenerlo relegado a un segundo lugar.

Hoy predomina el constante reto de la innovación, y ésta no se genera si no hay conocimientos nuevos, frutos de la creatividad propia o ajena, traducida en nuevas formas de hacer las cosas. Para llegar a eso hay que facultar (*empowerment*) a la gente con base en su máspreciado potencial: su propia inteligencia, de modo que conozca más, piense más, ensaye nuevas

posibilidades, rompa viejos paradigmas, se atreva a mirar las cosas desde otros puntos de vista, mire lo que hacen sus competidores, etc.

Para conseguirlo se requiere flexibilidad, que choca con la rigidez habitual de las organizaciones. No se trata de tener un grupo pensante o un grupo especializado en creatividad. Es soltar las riendas de la imaginación y del pensamiento para que cada persona sienta una responsabilidad de abrir caminos. Lo que reemplaza al organigrama tradicional en forma vertical o de pirámide (símbolo de pesadez, rigidez, inmovilidad y lentitud) es una red de relaciones, un sistema de equipos volantes de trabajo, lo cual se parece más a una estructura molecular.

En las organizaciones de aprendizaje u organizaciones inteligentes (*learning organizations*) la gente está de forma continua *aprendiendo a hacer, aprendiendo a aprender y aprendiendo a emprender*, en busca de la excelencia y del liderazgo para todos. Lo más importante es lograr entre todos multiplicar el capital intelectual (humano y estructural).

a. La misma fuerza para lo contrario

El desarrollo de valores es una de las metas más ambiciosas del aprendizaje. Porque va unido a los grandes temas que preocupan a la familia, la educación, la empresa o la sociedad.

Por ejemplo, el trabajo en equipo, uno de los pilares para constituir redes de trabajo, no es posible sin apertura y disponibilidad, colaboración, saber escuchar, participar, y sin el compromiso y la identificación con unos objetivos comunes. Si miramos los antivalores que dificultan el trabajo en equipo (individualismo, aislamiento, prepotencia, entre otros), nos damos cuenta de la importancia de fomentar los valores que lo hacen posible.

Si existe afán de aprender y posibilidades de enriquecer el conocimiento, entonces surgen las situaciones que lo posibilitan, antes, durante o después del trabajo. Para mejorar las cosas es necesario partir de la conciencia de que hay cosas que ya se daban por sabidas o que se pensaba que no podían hacerse de otra manera. Superada esa primera barrera, empeñándose en desarraigar o desaprender los antivalores, se ve mucho más amplio el camino del cambio.

Como ya lo expresamos, este desaprendizaje es tan vital como el aprendizaje que viene después, una vez que el terreno está despejado. Creencias del tipo de que “yo hago lo que ordena el manual y me despreocupo de los demás” son creencias, costumbres o normas que sirven de freno para no crear, ni tener espíritu de iniciativa, o para trabajar a remolque de las circunstancias, haciendo sólo lo que está previsto.

Hay falsas creencias que se convierten en normas frías, sin vida, que

constituyen una fuga del valor o justifican la ausencia de virtudes en las personas. Cuando a un nuevo presidente, de una empresa que iba de capa caída hacia la quiebra, le hablaron los veteranos de la compañía sobre la conveniencia de mirar los cientos de manuales recogidos durante un siglo de experiencia, se limitó a invitar a su equipo a pensar en cómo hacer algo diferente para salir adelante, antes que ponerse a estudiar papeles viejos que no van a resolver los problemas de ahora y mucho menos los de mañana.

Un paso inicial para desaprender es cambiar de actitud, salirse del círculo obligado de lo aprendido antes y de la experiencia personal que ya no nos dice nada nuevo. Para no quedarse en actitud de espera o en mera expectativa, hay que modificar los antivalores que traemos de antes o que nos condicionan para cambiar (inmovilismo, resistencia, rutina, desmotivación, insatisfacción, activismo).

b. Que la tasa de aprendizaje supere a la de cambio

S. García y S. Dolan (*“La dirección por valores”*) hablan de que el cambio de cultura supone ante todo un cambio de valores. Y agregan que:

“Si la tasa de aprendizaje es mayor que la tasa de cambio, está asegurado el éxito de adaptación de la empresa a nuevas situaciones.”

Por eso conviene dedicarse de forma positiva a la tarea de construir valores para que surja una cultura de valores y valores para un cambio de cultura. El aprendizaje continuo de valores se aplica antes que nada a mejorar los beneficios: utilidades, desarrollo de la gente, incremento del capital intelectual y la contribución a la sociedad.

Para que el afán de aprendizaje se torne en realidades de aprendizaje, es necesario partir de una visión de la totalidad, de la organización como un conjunto de interrelaciones, de redes de trabajo, con actores muy diversos en los diferentes grados, pero donde todos ellos cumplen una tarea necesaria para el éxito del conjunto.

Conviene mirar las relaciones con el entorno ambiental (porque se forma parte de un ecosistema) para procurar que la actividad sea sostenible, examinar el papel de la tecnología o los efectos *perversos* (no deseados e imprevistos) que puede producir.

También es muy recomendable tener muy claro siempre el propósito colectivo, lo que se quiere, lo que se ha hecho, así como la visión de futuro y las estrategias a emplear. Sin esa visión, el aprendizaje puede carecer de contexto o de perspectiva y, por tanto, de realismo.

C. Procesos colectivos y personales

Siguiendo a Peter Senge, el aprendizaje organizativo ofrece procesos más corporativos que personales, como el trabajo en equipo, compartir la visión, compartir modelos mentales (“Imágenes internas profundamente arraigadas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar”), el autodomínio y tener una concepción sistémica (la organización como un todo interrelacionado).

La gente con un alto dominio personal (“disciplina de clarificar y profundizar continuamente en nuestra visión personal, de focalizar nuestras energías, de desarrollar la paciencia y de ver la realidad objetivamente”) vive en continuo aprendizaje.

Pero, añadimos nosotros, hay procesos personales como aprender a ser (pensar, obrar, amar); aprender a hacer (trabajar, obrar, lograr); aprender a aprender (conocer, crear, comunicar); aprender a emprender (administrar, dirigir, liderar); y aprender a trascender (convivir, participar, servir).

El aprendizaje de valores es un dinamismo de un vigor extraordinario porque desencadena las fuerzas personales más íntimas, y pone en marcha el desarrollo de capacidades a través de la formación permanente en el marco de los hábitos y de los valores que dan consistencia a todo el proceso.

El aprendizaje en una organización o es compartido o no es verdadero aprendizaje.

Y cuando se trata de los valores, siempre se unen a la visión, porque en realidad es imposible pensar en lo que se quiere llegar a hacer, en el sueño hacia el futuro, si no va acompañado de valores que den soporte a la visión, para mantenerla viva, presente y actuante.

Si la visión es el ideal, la imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro, compartirla es lograr el compromiso de todos con ella para que pueda ser realidad.

La visión está íntimamente ligada a los valores, a la razón de ser (misión) y a aquello hacia donde apunta la actividad (objetivos y metas). Los valores ejercen un poder colectivo sobre todo si generan una imagen mental que se graba en cada uno de los miembros de la organización. Para el nuevo miembro, son un marco de referencia imprescindible a la hora de identificar lo que es su organización.

Muy conocida es la afirmación de Peter Senge: *No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra*. La visión es capaz de logros y es

posible verla hecha realidad en la medida en que hay valores que nos identifican con el propósito fundamental.

La visión y los valores compartidos constituyen una fuerza común que brinda coherencia a actividades dispares y concentra las energías para el aprendizaje.

Asimismo, esa cohesión se manifiesta en los equipos de trabajo o equipos inteligentes porque se apoyan en la capacidad personal, en la iniciativa y la creatividad para trabajar por el objetivo común desde el principio, subordinando a ese objetivo la singularidad que se destaca en los grupos.

Si la visión ejerce un atractivo poderoso, y los valores que la acompañan son los adecuados para soportarla, produce la convergencia del modo de pensar, de trabajar y de los valores de las personas en torno a ella. El hecho de constituir un objetivo general a largo plazo obliga a un compromiso que necesita estabilidad y permanencia.

Se necesita un proceso de alineación entre la visión, la misión y los valores corporativos definidos dentro de una planeación estratégica.

Pero, como se acaba de explicar, también hace falta la alineación entre los valores personales de los empleados y los valores corporativos para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica. Es decir, se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión. Buscar que se incorporen a la vida personal los valores que se definen con la participación de todos —la mejor forma, pues facilita el compromiso posterior—, que se convierten en la fuente de todas las decisiones porque todos deben acatarlos y procurar vivirlos.

d. Medir para comprobar

Es útil, para esos efectos, emplear alguna herramienta de diagnóstico que facilite la evaluación cuantitativa de la percepción. Así se concretan mejor los factores de riesgo en el caso de los antivalores o los factores de refuerzo en el caso de los valores. Hechas las ponderaciones y tabulaciones estadísticas, según la prueba de que se trate, lo importante es ofrecer la oportunidad de cambio a quienes presentan factores de riesgo o convertir en *multiplicadores* a quienes sobresalen en la práctica de un determinado valor.

En este tipo de evaluación, los datos deben mantenerse dentro de la máxima reserva, de modo que el depositario sea la persona misma y los responsables de hacer el muestreo estadístico, para poder ayudarle efectivamente al cambio de conducta, porque ese es el objetivo: que el cambio personal lleve a la transformación de la cultura corporativa.

En ambos casos el proceso de acompañamiento (*coaching*) es un medio que permite el seguimiento y el apoyo en el plano individual y de grupo. En el caso de gente que puede ser un factor de riesgo para la organización, o sea, que presenta indicadores o resultados muy altos en cuanto a antivaleores se refiere, el planteamiento básico es que vean no tanto el problema como la oportunidad de mejoramiento.

Todos los seres humanos tienen un potencial casi ilimitado de desarrollo personal. El diagnóstico y las herramientas de ayuda buscan, ante todo, un beneficio para las personas.

Durante el proceso de acompañamiento, hay que tener una clara conciencia de la situación de cada persona y ayudarla a encontrar unas soluciones o metas que salgan de la misma persona, colaborándole en la construcción de un plan de acción. El acompañamiento contribuye a que cada persona conozca su potencial, identifique sus puntos débiles y se haga responsable de su crecimiento personal y profesional.

e. Se necesita gente que multiplique

Otro de los medios para construir valores es la formación de *constructores* o *líderes multiplicadores* de valores que dirijan su acción a núcleos pequeños dentro de la empresa (diez personas por ejemplo), dentro de los cuales también surjan otros líderes que prolonguen el proceso hasta llegar a todos los niveles.

Es un proceso que toma tiempo y que exige la progresiva maduración de quienes asumen ese liderazgo. De ninguna manera pueden esperarse resultados de la noche a la mañana o en períodos muy cortos, por intensivos que sean los medios. Los cambios de cultura, como los de una persona, requieren un buen tiempo, como ocurre con la naturaleza, a la que no se le puede presionar para que adelante sus frutos antes del tiempo de la cosecha.

Claro que las personas, a diferencia de los demás seres naturales, también tienen la posibilidad de acelerar algunos procesos en la medida en que comprometen su voluntad y acciones en ellos. No se puede, pues, establecer una regla fija. Los constructores trabajan con metas quincenales, mensuales o bimestrales, y reciben un apoyo en ese período, individual y de grupo, para comprobar cómo se refleja la vivencia de los valores en la tarea diaria y en el clima de trabajo.

La construcción de valores desarrolla el liderazgo potencial de mucha gente que no desempeña cargos de dirección, pero que asume la responsabilidad de influir en otros para ayudarlos a cumplir metas y objetivos.

Se trata de un liderazgo no carismático, sino distribuido, no visible, sino más bien virtual. Pero se debe potenciar también, con acciones específicas y con programas de formación y acompañamiento —de Dirección por Valores, por ejemplo— el liderazgo de los equipos directivos, como adecuado complemento al programa conjunto de construcción de valores en toda la organización.

4 CULTURA CORPORATIVA BASADA EN VALORES

Que haya que cambiar en el mundo de hoy nadie lo pone en duda. El asunto está en si esperamos a que el cambio nos cambie —riesgo bastante peligroso—, o adelantamos el cambio proactivamente, anticipándonos a él.

Pero todo cambio organizativo debe empezar por plantear un cambio en la cultura, es decir, en el conjunto de creencias, principios y valores que forman el ideario o “carta constitucional” de la empresa.

Hay organizaciones cuya cultura está marcada por valores para sobrevivir (seguridad, control, reacción defensiva a las amenazas...) o por una mezcla de éstos y de valores para desarrollarse en medio de los riesgos (autocontrol, creatividad, vulnerabilidad...). Lo importante es ver en qué situación está cada una y ver si hay anquilosamiento en las estructuras o en las personas, si la dirección está *envejecida*, para introducir de manera estratégica cambios urgentes, para renovarla.

a. Cultura viene de cultivo

Los principios y valores actúan como generadores de la nueva cultura y no tan sólo como reveladores de una imagen.

Hay organizaciones que cambian imagen, pero su cultura sigue anclada a los viejos paradigmas y poco se logra con la tarea de maquillaje externo. El cambio implica muchas veces reingeniería, nuevas estructuras administrativas y técnicas, nuevos procesos, nuevas estrategias pero, sobre todo, un modo de ver la organización y su entorno, a partir de los valores humanos.

Cultura, en su etimología griega, viene de “cultivo”, de limpiar la tierra, cavar y sembrar. Eso mismo es lo que hay que hacer en las organizaciones. Hasta hace 30 ó 40 años eran muy “incultas”. No se hablaba de cultura porque estaban dedicadas sólo al negocio, a producir utilidades, a contar con una fábrica y una maquinaria, una administración, un capital y gente

que operara con eficacia esos medios. Poco pensaban en el desarrollo del talento humano o en la satisfacción y, no digamos, en la proyección social, en lo que hoy se llama responsabilidad social.

La cultura organizativa es un tema que ha cogido mucha fuerza en razón de las grandes omisiones del pasado y del liderazgo de hoy, en el que sin cultura propia no se puede sobrevivir. Para cambiar o estructurar una cultura, hay que afrontar los riesgos de la transformación de fondo, vencer los paradigmas del pasado que la frenan —en realidad son antiparadigmas— y, sobre todo, desarrollar en las personas la capacidad de cambio.

b. Liderazgo legitimador

El papel del liderazgo en este proceso es evidente. Tanto a nivel directivo como a nivel de constructores de valores, porque actúa como legitimador del proceso.

Los valores vividos por las personas, definidos corporativamente —pocos, pero incisivos, estimulantes, atractivos— sumados a los de cada persona, son los que dan cohesión a todas las tareas y crean la imagen que impulsa a la gente tras el “sueño” o la visión que se busca alcanzar.

El liderazgo ayuda a consolidar la cultura al hacer que los valores revelen la coherencia entre lo que se quiere ser y lo que se es, de modo que se fortalezca el compromiso y el sentido de pertenencia, generando orgullo por lo que se hace, sin prepotencia, con humildad para servir. Es una cultura en la que se sabe lo que se quiere, se sabe cómo hacerlo, se puede hacerlo efectivamente y convertirlo en un estilo de trabajo. No como una moda pasajera, sino como un estilo de vida que va penetrando poco a poco el modo de pensar y de actuar de quienes están bajo esa cultura.

El estilo de vida conduce a realizar un *trabajo productivo* que esté siempre respaldado y actualizado por un *trabajo formativo*, relacionados con la unidad vital de la persona, y que evita el activismo, actividad sin control, dedicada más al hacer que al ser, más el tener que el dar y el servir.

c. Aumentar el capital intelectual

En las personas y en las organizaciones existe un capital que no figura en los libros y que no es fácil de valorar en dinero porque es inmaterial o intangible, no lo podemos ver y tocar como a los billetes. Lo conforman, en lo personal, lo que cada uno sabe en la vida, su experiencia profesional, su inteligencia, sentimientos, emociones, relaciones, etc.

En las organizaciones lo vemos expresado en la propiedad intelectual

o industrial, en el *know how*, pero también en todo tipo de experiencia acumulada, en los valores y creencias arraigados, en las prácticas administrativas, en las tecnologías propias y en otros aspectos. Así como al dinero se le denomina capital, esto también constituye un auténtico capital, no importa que no sea tan tangible como el dinero o los bienes físicos.

“El capital intelectual es la suma o integración de todos los conocimientos y experiencias (personales y colectivas) que hacen a la empresa competitiva.” —(Stewart).

El término “capital intelectual” se halla relacionado muy estrechamente con el de “organizaciones de aprendizaje” u “organizaciones inteligentes”, porque en éstas se da prioridad al conocimiento, al aprendizaje permanente de todos, en una doble dirección: afán de aprender y afán de enseñar, de comunicar a otros lo que se sabe y la experiencia que se tiene.

Pero también el capital intelectual se relaciona estrechamente con los valores personales y corporativos.

Sin valores, el capital intelectual quedaría reducido a habilidades o a un saber hacer cosas de forma rutinaria. Sería un capital que se agotaría de manera progresiva o que se quedaría estancado sin producir dividendos.

Los valores dan soporte y sentido al capital intelectual. Por eso es tan importante trabajar por valores, construir valores, aprender a vivir los valores y procurar encarnarlos o incorporarlos establemente a la vida como virtudes. En la medida en que vivamos muchos valores, se incrementará nuestro capital intelectual. Lo mismo pasará si aprendemos a hacer mejor las cosas, si sabemos cómo hacerlas de otra manera más eficaz, si nos especializamos, si crecemos interiormente, si nos hacemos más maduros.

Debe insistirse en que el capital humano es un núcleo común de un cierto poder colectivo mental (conocimientos, saber, experiencia). La información requiere la comunicación (puesta en común) y cuando se da, se tienen conocimientos sobre los cuales se fundan los procesos de formación personal, apalancados por la motivación, por los criterios de acción y comportamiento, por el conocimiento científico y técnico y por los valores que dotan de sentido al obrar humano, al trabajo productivo.

El mal uso de la información procede de una mala formación.

Un ejemplo de mal uso de la información y de desperdicio del capital intelectual es creer que al dar a la gente mucha información se logran cambios de conducta. Nada más equivocado. Los cambios de conducta se basan en cambios de actitud y se logran no sólo con conocimientos, sino con el desarrollo de capacidades y la formación de hábitos, con valores que

se construyen de manera progresiva. Esto conlleva el proceso de entrenamiento para el desarrollo de habilidades, formas puntuales de hacer algo operativo o de emplear una técnica.

El mejor capital es tener *gente valiosa*, que procura incrementar sus valores cada día e irradiarlos a su entorno. La construcción de valores busca hacer cada vez más rentable y operativo ese capital que, por intangible que sea, tiene un influjo poderoso en la organización, en la que los valores marcan la diferencia.

d. Más y más productividad

Convertir los valores en una ventaja competitiva exige el máximo aprovechamiento de la inteligencia —racional y emocional— colectiva de todos los integrantes de una organización. Compartir la visión y los valores, además del influjo mutuo interpersonal, es un motor de progreso.

Esto se debe notar en términos de incremento de la productividad, de elevación de la calidad y del servicio, de reducción de costos al aumentar la eficiencia, en el aprovechamiento del tiempo, y en la rapidez y efectividad de la comunicación y de la retroalimentación, que permite rectificar errores y rumbo.

Es lógico, por ejemplo, que si los directivos se dedican menos a controlar, a ejercer presión sobre los subordinados y estimulan la autorresponsabilidad y la autogestión, dispondrán de más tiempo para la creatividad y el análisis, y los miembros de la organización podrán desplegar muchas potencialidades que quedan ahogadas por la tarea de obrar de cara al control más que al desempeño libre y espontáneo, responsable.

No existe una única forma correcta de hacer las cosas. La gente con valores como la iniciativa, la innovación, la audacia, no se contenta con la rutina de siempre, y se las ingenia para trabajar más y mejor, para vender más, para servir mejor.

El hecho de apuntar a una mayor competitividad para sobrevivir y para progresar marca un reto para todos. No basta lograr un éxito psicológico en cuanto que los valores permitan contar con mejor gente en sus actitudes y en sus relaciones, incluso con mayores conocimientos. Si eso no está integrado a una vida de trabajo intenso y productivo, el esfuerzo no compensaría de manera adecuada.

La experiencia demuestra que si la gente se siente mejor tratada (respeto), mejor valorada (autoestima), más estimulada (reconocimiento), en un clima positivo de trabajo (confianza), con mayores opciones de perfeccionamiento a través de la formación y el entrenamiento, los resultados no se hacen esperar: la productividad tiene que mejorar.

Poseer valores, construir valores como tarea corporativa, es un “negocio rentable”: el talento humano se desarrolla, los recursos físicos, técnicos y financieros se utilizan mejor, el servicio mejora y los directivos son los primeros en observar que su cambio de conducta, su esfuerzo por disminuir los efectos de ciertos antivalores e incrementar las fortalezas de sus valores representa una fuerza ejemplar que arrastra tras de sí y concentra las energías colectivas hacia horizontes de éxito.

Por efecto de la práctica de los valores una persona se convierte en lo que habitualmente la gente llama, refiriéndose a quien interpreta con gran arte un instrumento musical, un virtuoso.

Eso quiere decir que no es simplemente “una buena persona”, sino un profesional eficiente que, a la vez que realiza con competencia y con satisfacción su trabajo, produce un rendimiento. Por cierto, la satisfacción es parte de la felicidad que todos buscamos. Y las organizaciones necesitan contar con gente que haga realidad sus sueños, que trabaje a gusto, que sea feliz.

e. Un clima de motivación y satisfacción

La construcción de valores, como ya se mencionó, requiere un plan global que contemple diferentes estrategias, entre ellas las herramientas de diagnóstico o muestreo estadístico, el proceso de entrenamiento o acompañamiento individual y colectivo (*coaching*), el trabajo con los directivos sobre la Dirección por Valores, los procesos de aprendizaje de valores en toda la organización, el desarrollo del liderazgo a través de constructores o multiplicadores de valores, la tutoría de los nuevos (*mentoring*), etc.

Es importante trabajar cada uno de los valores corporativos para que en cada nivel se refuerce su vivencia y la comprensión de los aspectos fundamentales que interesa que todo el mundo haga parte de la práctica y de esa imagen mental corporativa compartida.

Hay que explicar cada valor, desglosar sus significados, ver su aplicabilidad a las situaciones de trabajo, intercambiando experiencias entre los directivos que comprueban cómo los viven entre ellos y cómo los viven quienes dependen de ellos, así como lo comprueban también los líderes constructores de valores, a través de esos círculos concéntricos mediante los cuales llegan a todos los niveles.

No hay que olvidar la retroalimentación que llega del usuario o cliente, quien percibe directamente los resultados de una política de construcción de valores y puede ayudar a afinarla bien, al comunicar sus experiencias o al hacer sus sugerencias en uno u otro sentido.

Es importante que exista reconocimiento a la vivencia de valores, bien por los resultados de las mediciones como por el trabajo que cada uno hace consigo mismo para incrementar sus valores y disminuir los antivalores, con ayuda de los programas que integran el proceso, como el acompañamiento a los líderes constructores. Y con el reconocimiento, las recompensas o estímulos económicos y de capacitación (bonificaciones, premios, viajes...), vinculado siempre a las políticas de personal, administrativas, de bienestar y de comunicación, ya que todas pueden y deben servir de respaldo a ese programa.

Puede combinarse el monitoreo que hace la organización en diferentes instancias con el automonitoreo, con la creación de grupos interesados en desarrollar valores. Asimismo, se pueden establecer ciertas pautas para realizar una auditoría sistemática de la construcción de valores que permita comprobar la eficacia del mismo, los puntos débiles, la secuencia y oportunidad de las etapas seguidas y el cumplimiento de los planes de continuidad y acompañamiento.

De igual forma, la construcción de valores puede llevar a introducirla como concepto clave de la selección de personal, la existencia o disponibilidad para la práctica de determinados valores corporativos o pertenecientes a las creencias básicas que rigen en la organización. No se trata, de ningún modo, de averiguar si las personas poseen valores en general, sino de que vean en este criterio un punto vital a la hora de definir su ingreso a la empresa.

La motivación es definitiva para crear o renovar una cultura con base en valores, porque lleva a mejorar el sentido del trabajo, a comprender la significación de la tarea en el conjunto, y a la conciencia de realizarse como persona, hacer algo de trascendencia, de proyección a los demás.

La persona motivada no sólo hace lo que le toca, sino todo lo necesario para que la organización progrese, porque se siente bien recompensada por su esfuerzo.

Hay valores que refuerzan los motivos externos o extrínsecos a mi trabajo (salario, prestaciones, equipo), mientras otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, crecimiento personal, posibilidades de formación), y otros más que constituyen motivos trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, amistad).

Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión, a superar situaciones difíciles. Son accesibles a todos, y

en todos puede darse su arraigo, si existe una política permanente de promoverlos, de formar multiplicadores de valores en toda la estructura de la empresa y de articularlos en todas sus áreas.

El mejor recurso para el futuro es trabajar por valores, es decir, apuntarse a lo más valioso entre los recursos, el hombre, recurso inagotable y, por eso mismo, objeto de aprendizaje permanente. Se construye una cultura de valores que mejoran la productividad y desarrollan a las personas, demostrando que los valores así concebidos sí son una ventaja competitiva perdurable, y que la inversión para lograrlo es menor que la que se hace en tecnología. Incluso menor que la de la capacitación tradicional. Y, además, se optimiza el desarrollo humano.

5 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE VALORES

Para comprender los valores y desencadenar su dinamismo operativo hay que partir del ser de la persona, de su unidad compleja, modelo ejemplar de cualquier sistema (una totalidad compleja que se explica por la interacción de sus partes).

Pérez López habla de sistemas *cerrados*, cuya situación es de equilibrio, como los que estudia la mecánica; *abiertos*, aquellos capaces de aprender —con más de una situación de equilibrio y con un aprendizaje ascendente—, como ocurre con la evolución; y *libres*, susceptibles de aprendizaje positivo y negativo, como el ser humano.

El hombre es un sistema libre y configura sistemas libres: cada uno de nosotros lo es y también lo son las organizaciones o sociedades que el hombre crea.

En ellos se absorben los sistemas cerrados y los abiertos, pero la causa de los desastres mayores o de la prosperidad es el sistema que construye valores. Los valores no se dan, estrictamente hablando, sin el hombre.

a. Sistema autodirigido

A diferencia de otros sistemas que se dan dentro del ser humano, como el sistema inmunológico (en el que todo está programado y opera sin necesidad de órdenes), el sistema humano se autodirige de forma libre.

La capacidad del hombre de configurar valores diferentes, de adaptarlos a su vida, y la permanente alternativa de elegir entre valor y antivalor, o entre virtud y vicio, es posible por tratarse de un sistema libre, que puede mejorar siempre, y que puede empeorar, pero no de manera indefinida

porque dejaría de tener sentido, sería lo contrario de un sistema. Por eso, para cambiar una cultura hace falta la transformación, el cambio asimilado y provocado.

La concepción de la organización como un sistema permite considerar las interrelaciones desde la visión de conjunto, y con base en ella y en las interrelaciones funcionales de los diferentes niveles y de grupos de tareas o de proyectos, crear las visiones compartidas.

b. Desburocratización

Esto da paso a las organizaciones *virtuales*, desburocratizadas, simplificadas, donde no es necesaria la visibilidad de las jerarquías y cuya eficacia no está representada por el número de procesos, trámites y papeles que maneja (recordemos que burocracia es el poder del papel y de las oficinas), sino por las tareas que resuelve conforme a una distribución de equipos de trabajo que manejan mucha información, la analizan a fondo y la comunican.

Así podemos pensar en la organización como un sistema de valores dotado de unidad, que le brinda consistencia y permanencia, y la proyecta a la sociedad. Los valores operan y se relacionan con la totalidad, pero radican en las personas, desde donde se irradian a la institución en un ciclo de influencia ininterrumpida.

Este sistema posee un dinamismo impresionante que lo hace capaz de logros sorprendentes, de renovación y perfeccionamiento incesantes, de asumir problemas, de afrontar tareas y riesgos desconocidos, de asimilar lo imprevisto o de desdoblarse lo complejo.

c. Pensamiento no lineal

En las organizaciones de aprendizaje se trabaja no a partir del pensamiento lineal (causa-efecto), sino con base en la comprensión global que surge de las interrelaciones, del intercambio de información, del manejo de patrones de cambio que aportan capacidad de respuesta para reaccionar ante ellos, incluso más que para prevenirlos, para anticiparse a ellos, para hacerlos.

De hecho, la presencia de un sistema de valores compartidos refuerza la capacidad de romper paradigmas ineficaces, modelos mentales del pasado o creencias que ya no poseen validez.

d. Organización plana

La organización como sistema de valores se configura como un conjunto de redes de trabajo y de cooperación, apoyadas en la información común que permite, a su vez, enlazar con otras redes y equipos de trabajo, creando una potencialidad mayor que beneficia a todos, con menores cargas operativas, que es lo propio de una comunidad virtual.

La organización se vuelve plana, horizontal, no piramidal, con un liderazgo compartido. Del clásico organigrama piramidal se pasa a organigramas flexibles y cambiantes, con una estructura que puede responder rápidamente a necesidades y desafíos. Su diseño es más cercano a la configuración molecular, con un centro o núcleo y agrupaciones periféricas que cumplen su misión, que se pueden contratar por fuera para que el núcleo de la empresa se reduzca por costos y eficiencia.

e. Aprendizaje colectivo

Aquí vuelven y juegan las experiencias colectivas de aprendizaje, sobre todo las que tienen que ver con el aprendizaje del pasado, el aprendizaje del cambio y la creación de ambientes positivos de trabajo en los que predominen los mecanismos de participación.



Apartado II

Líderes multiplicadores de valores

Una organización en la que se sigan los pasos indicados para la construcción de valores, y en la que el afán continuo por al aprendizaje de valores lleve a la creación de una cultura de valores, bien puede denominarse con toda propiedad “organización de aprendizaje de valores”, en el sentido en que se definen estas organizaciones, donde el capital humano está en continuo crecimiento y donde, en particular, la tarea de practicar los valores y proyectarlos en toda la empresa es competencia de todos.

Una organización de aprendizaje de valores concentra su acción en el continuo mejoramiento de productos, servicios y técnicas para que los valores sean deseables, vividos e influyan directamente en la productividad de la organización, en su contribución a la sociedad y en el crecimiento de su mayor recurso: *la gente*. Esto es lo que lleva a que las personas se sientan estimuladas y puedan dar mayor valor a la organización, lo que influye de manera directa en la productividad, el clima laboral, la satisfacción hacia el trabajo, las relaciones familiares y la comunidad en general.

Alguien podría decir que lo anterior vale sólo para las empresas y que la familia y los centros educativos no son susceptibles de este tratamiento. La respuesta es que en la familia, por la manera informal como se desenvuelven sus relaciones, no es tan aplicable lo que hemos dicho, pero vale perfectamente para los centros educativos (pensemos en un colegio, en una universidad).

Las instituciones educativas y las que pueden asimilarse a ellas tienen, incluso, por su misma índole de búsqueda del saber y de continuo ejercicio del aprendizaje, muchas condiciones para ser tratadas como organizaciones inteligentes, donde la gestión del conocimiento y las estructuras organizativas tienen sus peculiaridades, pero no por ello dejan de ser entidades en las que todos aprenden y todos enseñan, y donde conviene revisar si se dan los procesos colectivos tanto como los procesos personales del aprendizaje, adaptándolos a las circunstancias del caso.

Lo anterior lo hemos comprobado personalmente al realizar cursos y talleres sobre el contenido de este libro en instituciones universitarias, con gran acogida por parte de sus directivos (quienes entienden a la perfección la Dirección por Valores aplicada a la educación, y también definen los valores institucionales); de sus profesores o docentes (con quienes hemos trabajado a fondo los procesos de definición de valores, de sensibilización en valores y los pasos de construcción de valores); de sus estudiantes (con quienes hemos trabajado la sensibilización en valores, el liderazgo basado en valores y el proceso de construcción a través de líderes multiplicadores de valores). Y con toda la institución hemos realizado el aprendizaje organizativo de valores.

Desde el punto de vista del desarrollo de valores en la organización, el constructor cumple con una de las más importantes estrategias al ser el animador y el multiplicador de un continuo mejoramiento, basado en la capacidad de la gente para cambiar en el plano personal y contribuir al cambio de los demás, y transformar así su ambiente de trabajo.

POR QUÉ HACEN FALTA

- ◆ Porque los procesos de cambio se hacen a través de estrategias externas e internas. En este caso, el contar con personas dentro de la organización enfocadas en trabajar, apoyar y motivar la vivencia de valores en el día a día, es garantía para la transformación que se pretende llevar a cabo.
- ◆ Porque ésta es una manera de favorecer el aprendizaje organizativo, que en este caso apunta a lo más humano dentro de la empresa: los valores de su gente.
- ◆ Porque la vivencia de los valores es un proceso dinámico que implica continuidad y un seguimiento permanente. De aquí que los valores se construyan como quien prepara un terreno, echa cimientos, levanta muros, etc., y cuida con especial dedicación su obra.
- ◆ Porque el constructor ejerce un liderazgo de valor que facilita que otros puedan llegar a descubrir y a vivir su propia valía.
- ◆ Porque el constructor de valores se enfoca hacia la ecología humana, es decir, hacia el cuidado y preservación de un ambiente humano de trabajo y, a partir de allí, hacia mejores formas de vida personal, familiar y comunitaria.

El constructor es un impulsor del autoliderazgo de quienes lo rodean en el trabajo, en la institución y en la comunidad,

entendido el liderazgo como la capacidad y responsabilidad de influir de forma positiva en otros, orientándolos y ayudándolos a realizar sus objetivos personales y corporativos, con visión, valores, creatividad, persuasión y comunicación eficaz.

El proceso de construcción o multiplicación de los valores en una organización se parece mucho a un proceso de *contagio* de una enfermedad, cuando la van adquiriendo quienes rodean a quien la adquirió en un principio. Es decir, es un proceso en el que la ejemplaridad en el día a día es el elemento cualitativo determinante que permite el cambio de conducta en las personas para poder decir que se da la transformación en la organización.

Como la clave o el punto de partida es la vivencia personal de los valores a partir de su interiorización y proyección en el entorno, todo el proceso es dinámico y flexible, pues debe adaptarse a las circunstancias de la empresa, a los valores definidos en ella, e incluir, de manera análoga a los procesos de construcción física con la preparación del terreno, la colocación de los fundamentos, el levantar pilares y muros, el cierre de la construcción, la fase de revestimientos y acabados, el amoblamiento y la decoración, etc.

Es un proceso que lleva tiempo y en el que no se puede improvisar. Por eso los resultados llegarán de forma progresiva, y las personas que tienen la responsabilidad de impulsar y acompañar el proceso deben tener paciencia, insistencia y perseverancia en la tarea. No creemos estar equivocados al afirmar que este proceso exige un tiempo quizá de uno o más años, según el tamaño de la organización y de la intensidad horaria con que se realice.

QUIÉNES SON

Los constructores son creadores y mantenedores de una cultura organizativa de valores, que tiende hacia el mejoramiento humano (personal y grupal) como fundamento de otros procesos organizativos.

A la par con este despliegue de valores hay un evidente aprendizaje organizativo, en donde los procesos, las tareas y los demás procedimientos usuales en la empresa empiezan a ser vistos a partir de los valores que la gente práctica en el día a día.

- ◆ El constructor, multiplicador o líder en valores es una persona cuya tarea es contribuir a la vivencia personal de los valores corporativos, procurando que los miembros de la organización estén ali-

neados con ellos y en consonancia con la visión y la misión de la empresa.

- ◆ Su tarea fundamental es fomentar la creación de hábitos de hacer las cosas bien, es decir, de encarnación de valores que lleguen a vivirse en forma de virtudes personales. Por supuesto que promover la vivencia de los valores corporativos es inseparable de promover la práctica de los propios valores personales, que cada uno tiene y vive en una u otra medida. Lo ideal es que los valores personales refuercen los corporativos y viceversa, y entren en un proceso de alineamiento o adecuación para que haya compatibilidad y progreso en ambos, sin contradicciones ni obstáculos. O que lo que es valor en la empresa no se viva como antivalor en el ámbito personal, familiar, educativo o social.
- ◆ El constructor de valores es un guía y, ante todo, es una persona que actúa lo mejor que puede, de una manera íntegra. Como aquellas personas a las que ayuda, se puede equivocar y tener dudas sobre esa tarea, lo cual no resta mérito a sus acciones.
- ◆ El constructor de valores utiliza la estructura formal de la empresa (los diferentes elementos y procesos a su alcance y previstos institucionalmente), pero trabaja ante todo el potencial de la estructura informal o espontánea (capacidad intelectual racional y emocional, libertad, deseos de crecer, aporte al clima de trabajo, creatividad, etc.). Por eso, debe ser una persona que sea atractiva, es decir, que encarne los valores que va a proponer vivir a otros, y que tenga capacidad de convicción y sentido de pertenencia, además de mucha ilusión en la tarea.
- ◆ El constructor no construye solo, requiere de quienes lo rodean para realizar su labor. De esta manera, cada quien tiene una responsabilidad que se constituye en pieza clave para la obra en construcción; en este sentido, debe aprovechar las fortalezas y talentos de su grupo para asegurar la calidad de su gestión. Aprende enseñando y enseña aprendiendo. Enseña al sentir de cerca la vida de los demás y al hacerles sentir los valores organizativos y lo positivo de construir un nuevo clima y una nueva cultura.
- ◆ La labor del constructor de valores no es estática, sino dinámica, y está en constante alerta, porque las circunstancias y las personas cambian ante determinados acontecimientos. Su actividad enfocada hacia el desarrollo de valores debe apoyarse en los demás miembros del grupo. Es decir, todos deben constituirse en maestros de lo que significa vivir valores. No debe excluir a nadie, aunque se trate de personas que por encarnar algún antivalor pueden ser factores

de riesgo para los demás. A éstos les presta más atención y les hace ver que tienen por delante, no un problema, sino la clara oportunidad de un cambio para bien de todos.

- ◆ Para asegurarse de que otras personas participen y se conviertan en verdaderos maestros de la vivencia de valores, el constructor debe permitirles que las reuniones sean manejadas y conducidas por ellas, pero darles su apoyo y dirección. Y debe ser transparente y sincero en su actuación y muy generoso al transmitir todo su saber y toda su experiencia, además de dedicar a los otros un tiempo cualitativamente importante para que pronto pueda llegar más lejos en su tarea a través de otras personas, pues ese es el objetivo de la multiplicación y del liderazgo de un constructor.
- ◆ Ser constructor es asunto de equipo. El reto del constructor es hacer equipo con su grupo de trabajo para que a su vez se convierta en partícipe de la obra de construcción de valores. Conviene destacar el sentido de equipo que se debe lograr, es decir, que todos trabajen con los mismos objetivos desde el comienzo y se busque la complementariedad o sinergia de los esfuerzos que cada uno hace. La labor de equipo requiere esfuerzo, pulir aristas, ajustarse al modo de ser de los demás, ceder en determinadas cosas, y convivir con un espíritu positivo.

Fundamentalmente, la labor del constructor es una labor de desarrollo personal y grupal, y de aprendizaje permanente sobre el tema de valores aplicados a la organización. Es una tarea de conocimiento de cada persona para poder ayudarle y exigirle en forma animante y positiva, espontánea y optimista.

El propósito de los constructores es el de fomentar la cultura de los valores, de tal manera que éstos se conviertan en patrones cotidianos de comportamiento en sus grupos de trabajo.

Lo anterior significa que los constructores son creadores y mantenedores de una cultura organizativa muy especial, que tiende hacia el mejoramiento humano (personal y grupal) como fundamento de otros procesos organizativos. Para este proceso, la gente es el foco central de desarrollo organizativo con un énfasis determinante en la vivencia plena de sus valores.

A la par con este despliegue de valores hay un evidente aprendizaje organizativo, en donde los procesos, las tareas y los demás procedimientos usuales de la empresa empiezan a ser vistos a partir de los mismos valores que la gente práctica en la cotidianidad.

Los auditores de valores ayudan a los constructores en su tarea, realizando una función de retroalimentadores de todos los participantes en el programa sobre su comportamiento y sobre el compromiso frente al cambio que deben adoptar:

- ◆ Ayudar al constructor en el desarrollo de su programa de trabajo.
- ◆ Ejercer una cierta veeduría en el desarrollo del programa para dar una crítica siempre constructiva en bien de los resultados del proceso de construcción.
- ◆ Motivar a los participantes para llevarlos a un verdadero cambio con retroalimentación colectiva e individual permanente para todos los miembros del grupo.
- ◆ Recibir los comentarios acerca de la tarea que desarrolla el constructor en las sesiones en busca del mejoramiento continuo de las mismas.
- ◆ Servir de mediador de la actuación de los participantes, los jefes y los constructores en el desarrollo del programa.

Debe entenderse siempre que el auditor no es un vigilante espectador del proceso, sino un miembro más del grupo que se compromete en la realización del mismo y que cumple las anteriores responsabilidades específicas.

QUÉ NO DEBEN SER

Es bueno comentar sobre aquello que por la vía negativa nos dice lo que no es un constructor o multiplicador de valores, para evitar caer en esos defectos.

El constructor no pretende presentarse como un modelo intachable de conducta. Es una persona común y corriente, con defectos como cualquiera, pero con la conciencia y la tarea clara de ayudar a que otros vivan los valores.

No es un santo ni un héroe. Pero procura ser ejemplar viviéndolos él primero. Si no lo logra por completo, el proceso de facilitación le recuerda todo el tiempo que debe poner mayor empeño en esa tarea y que él también puede ser objeto de la ayuda por parte de los demás, estén o no en función de ser multiplicadores de valores dentro de la organización.

El hecho de que yo no viva de manera óptima un determinado valor no

significa que estoy inhibido para proponer a otros que lo vivan, pues ese proceso me mejora a mí también. Tengo que tener mucho más cuidado si se trata de un antivalue presente en mi conducta. Es más difícil que una persona prepotente tenga la humildad de enseñar a otros sobre la prepotencia, que una persona alegre comunique a otros cómo ser alegres.

No se las sabe todas porque no es un “experto en valores” y, además, reconoce sus limitaciones. Es una persona con una capacitación especial para ejercer el acompañamiento en la vivencia de los valores. Por eso no se le puede pedir que sea un gran teórico o que domine la filosofía de los valores o la Dirección por Valores. De todo ello tiene las bases necesarias para ejercer su misión.

- ◆ Tampoco se presenta como un especialista en trabajo de equipo o en manejo de las dinámicas de grupo.
- ◆ No tiene que ser un líder formal o investido de autoridad o cargo en la empresa. Los constructores se seleccionan entre todos los niveles de la empresa. Pero es muy deseable que posea el espíritu de liderazgo que lo faculta para influir de manera positiva en orientar a los demás a la vivencia de los valores.
- ◆ El constructor o multiplicador no busca aparecer con un protagonismo especial. No puede pasar inadvertido, pero tampoco hacerse propaganda. No esconde su condición.
- ◆ El hecho de que aparezca como un altavoz de los valores, como un pregonero eficaz, como un promotor permanente de la calidad de vida basada en la práctica de los valores organizativos y personales, es algo que le sirve para lograr que su tarea dentro del grupo sea más eficaz.
- ◆ No es alguien “obligado” a hacer lo que hace. Es, ante todo, un voluntario que está convencido de que es posible mejorar el clima de trabajo y mejorar a cada una de las personas de la organización, mientras ayuda desde su peculiar función a que todos vivan los valores a diario.
- ◆ No pretende ser el único ni volverse indispensable en el proceso de construcción de valores. Además de planear bien su trabajo y tener muy claro los objetivos, debe contar pronto con personas del grupo que aprenden a hacer lo que él hace y que lo puedan sustituir en una ausencia forzosa o voluntaria, que son siempre ocasiones magníficas para poner a prueba los resultados de una participación efectiva y de un liderazgo real. Puede y debe delegar en otros la conducción rotativa de las sesiones de su grupo.

ALGUNAS CUALIDADES

En esencia, el constructor de valores disfruta del aprender y del enseñar. Una de sus cualidades más importantes consiste en aprender con los otros y de los otros.

Los compañeros que aprenden juntos ganan juntos. Hay una fórmula de éxito en la vida y se resume en la simple relación *todos ponen, todos ganan*, en donde el constructor enfoca su papel en la posibilidad de servir a otros, es decir, de dar a otros lo mejor de sí mismo para invitarlos a que ellos también den.

Al seguir un acróstico de la palabra *darse* se podrían identificar cinco capacidades básicas que el constructor de valores puede considerar:

D a r

A c e p t a r

R e g a l a r

S e r v i r

E x p a n d i r

Dar: Significa transferir y entregarse en el proceso de aprendizaje y desarrollo de valores. Darse significa renunciar a cualquier intento de manipular el resultado. Significa hacer todo el esfuerzo por ser completamente auténtico. Darse significa aprender y enseñar. Es la generosidad permanente de dedicar tiempo y esfuerzo a esa labor de servicio a los demás, que favorece su crecimiento (de ellos y de él).

Aceptar: Significa que el constructor es capaz de mostrarse en forma honesta y sincera, con la intención de ayudar a otros, primero que todo aceptándolos como son, sin ejercer ningún tipo de discriminación. Aceptar significa “*estar dispuesto a quitarse la máscara*” es decir, a ser franco y vulnerable. Equivale a la acción de incluirse en la vivencia de valores como parte activa y pasiva, como persona común y corriente, pero con la conciencia de buscar la ejemplaridad en razón del apoyo a los demás.

Regalar: Regalar es una expresión de generosidad, es hacer una entrega de algo sin esperar recompensa. También es ir más allá de lo que espera la gente de nosotros y sorprender con un gesto amable, con un detalle inesperado, con la palabra de aliento, con el esfuerzo de dar más. En síntesis,

es vivir en un permanente *obsequio* de sí a los otros, procurando brindarles lo mejor, los valores y virtudes, evitando contagiarlos de lo peor, que de todas formas está presente en nosotros como antivaleor. Es, muy en concreto, “regalar” lo que más cuesta: los propios talentos, el tiempo, las cualidades, poniéndolas al servicio de los demás, olvidándose de sí para entregarse, para hacer una donación de sí mismo a los otros.

Servir: Es la mayor expresión de voluntad y de entrega, el máximo orgullo de una persona. “*Para servir, servir*”. Significa que hay que concretar, que no se puede quedar la construcción de valores en un discurso teórico o moralizante, sino muy práctico y estimulante de las acciones concretas que incidan en resultados operacionales, y que lleven a la eficacia y a la eficiencia, es decir, a la mejora del producto, de la calidad del servicio o de la enseñanza, a incrementar los beneficios de la institución u organización. La gente, las personas destinatarias de la labor del multiplicador, líder, debe ser servida mejor de lo que espera.

Expandir: Significa llevar la acción más allá de los límites esperados, en busca de alternativas que fomenten el aprendizaje y desarrollo de otros con miras a la autonomía y la interdependencia. Expansión de las propias capacidades personales, basándose en el gran potencial que existe en cada uno de hacer lo que antes pensaba que no era capaz respecto a los valores y que ahora sí lo es porque ha descubierto un nuevo horizonte y ve que practicar los valores es algo accesible a todo el mundo, no algo para gente con dones especiales o privilegiada por la educación a la que ha tenido acceso. Todo esto tiene que ver con el ingenio y con la creación de otros mecanismos de aprendizaje y de enseñanza de los valores en medio de la vida cotidiana, facilitándolos a otros para que puedan tener oportunidades de crecimiento y de liderazgo.

AMISTAD Y COMPAÑERISMO

El papel del constructor es el de un compañero de aprendizaje en una alianza equilibrada basada en la reciprocidad, la interdependencia y el respeto.

En este sentido se desarrolla un papel con autenticidad y consistencia, cuyo compromiso es:

- ◆ Aprender al reconocer y respetar las diferencias individuales. Sin sorprenderse o escandalizarse de lo que pueda encontrar en sus colegas, puesto que él podría estar en las mismas o peores circunstancias si no pusiera de su parte el esfuerzo necesario para superar los

defectos, problemas y dificultades que se presentan en el trabajo y en la vida diaria.

- ◆ La comunicación, clara y caracterizada por el más alto nivel de integridad. La comunicación de la verdad ha de ser una permanente preocupación del constructor porque reconoce que, en primer lugar, es una dimensión humana básica para el entendimiento con otras personas y, segundo, porque permite mejores formas de aprendizaje de los valores. El constructor de valores pone especial énfasis en la manera como sus mensajes le llegan a sus compañeros de trabajo.
- ◆ Generar credibilidad y confianza a través de su esfuerzo en demostrar acciones consistentes e idóneas. La confianza es un valor de los grupos que garantiza que haya mejores niveles de comunicación, de respeto y de aporte. Crear y mantener confianza es el mayor de los retos de un constructor y de su grupo. La credibilidad da lugar a la fe en lo que se está haciendo y en quienes lo dirigen o facilitan, además de mover a la lealtad a ellos y al programa.
- ◆ Desarrollar el sentido de la generosidad. La labor del constructor se orienta hacia él. Para ello tiene que ser un modelo de valor, es decir, tiene que ser él mismo generoso con sus conocimientos, con sus capacidades y con su servicio hacia los demás. Manifestar pasión y entusiasmo, lo cual implica un profundo convencimiento y compromiso frente a los propósitos. La pasión se demuestra en seguir una visión clara y consecuente, sin decaer en las dificultades y sin cerrarse en la terquedad.
- ◆ Actuar con coraje o temple, que mantiene en la acción a quienes han decidido ser líderes de su propia vida, y a partir de ella enseñarle a otros el valor de una idea o de una convicción.
- ◆ Ejercitar la fortaleza en la búsqueda y preservación del bien común de la organización, que se hace posible si sabemos dirigir y determinar nuestras propias vidas, en una palabra, ser proactivos. Va unido a la valentía como capacidad para afrontar con esfuerzo heroico, si hiciera falta, los obstáculos que se presentan en la tarea.
- ◆ Expresar con hechos un permanente respeto como actitud de valoración del ser y dignidad de los demás, para poder comprenderlos y aceptarlos, dejándolos actuar de acuerdo con su condición y con la misión que tienen respecto a nosotros, y a las circunstancias en que la ejercen.

Cuando nos sentimos inspirados, incitados, ennoblecidos, hemos visitado el reino mágico de la pasión. Siempre regresamos de ese reino, renovados, revitalizados y tal vez un poco desconcertados por haber descubierto talentos insospechados.

Cuando un constructor nos enseña el camino hacia ese reino, se descubre un nuevo sentido del compañerismo.

Además de ser personal, difícil, llena de sorpresas y, a veces, de incomprendiones, la labor del constructor también tiene su “lado oscuro” porque puede ser en ocasiones frustrante. Hay gente que, a pesar de todos los esfuerzos y dedicación puestos, no responde de forma adecuada y eso lleva al desaliento y al cansancio en el trabajo con ella. Pero no se debe olvidar que pueden cambiar, que nadie puede alegar una necesidad genética absoluta que le impida ser distinto, pues esto sería un fatalismo contrario a la libertad humana y a sus posibilidades de conocimiento, desarrollo de habilidades o capacidades, y a su cambio de actitudes y corrección de hábitos negativos o adquisición de hábitos positivos.

INQUIETUDES

Ya se ha visto que el constructor es una persona normal, con sus propias limitaciones y carencias. Esto, al contrario de lo que se pueda pensar, hace que las preguntas e inquietudes del constructor sean mecanismos de aprendizaje en común, pues a partir de la reflexión y del análisis es posible encontrar alternativas y otras formas de actuar ante lo que consideramos individualmente como imposible. La primera recomendación es la de buscar en los otros constructores la ayuda y el consejo que necesitamos. Para aplicar un conocido eslogan: “Alguien sabe lo que usted no sabe”. Entre las preguntas e inquietudes más frecuentes están:

“¿Qué debo hacer?”

Es probable que haya “perdido la ruta” y que en apariencia se encuentre en un callejón sin salida. Analice de nuevo el Plan y vuelva al camino correcto. Siempre tenga en mente que el foco principal de su trabajo es la construcción de valores. Evite desviarse del tema, por muy interesantes que sean las opiniones de la gente o las suyas sobre otros temas relacionados con éste, para evitar que el proceso se desfigure o no alcance el tiempo para desarrollar los puntos previstos.

“¿Cómo organizo la reunión?”

Siga la guía que se elabora para las reuniones y tenga siempre presente que una reunión de construcción de valores es una sesión de aprendizaje y por ello debe prepararse con dedicación. En la guía para las reuniones encontrará todos los elementos conceptuales y prácticos para adelantar una sesión productiva y efectiva. De igual manera, cuando otras personas vayan a conducir las reuniones, consulte con ellas la guía y comparta su propia experiencia al respecto.

“¿Qué digo?”

Lo mejor es apelar a la autenticidad y, sin alejarse de lo planeado, diga con sus propias palabras la explicación que ha preparado. El mejor termómetro para comunicar algo es estar en la posibilidad de entenderlo a nuestra manera. Cuando explique algún tema consulte con las personas del grupo para saber cómo lo entendieron, pídale que lo expliquen a su manera. Dé ejemplos, cuente anécdotas, narre una historia o tan sólo haga un gráfico con las ideas principales.

“¿Cada cuánto debo reunirme con la gente?”

Aunque este tema varía mucho según la cantidad de personas o de constructores, lo ideal es una vez por semana. Se recomienda una periodicidad mínima de *una vez cada dos semanas*. Lo que sí es importante es mantener la frecuencia pactada y lograr un ritmo de reuniones de tal manera que éstas se conviertan en habituales. Es muy importante que cuando haya cambios se avise con anticipación y que las personas siempre estén citadas previamente. Cuidar los detalles es lo que le da a una reunión su profundidad y le otorga a los asistentes un sentido de respeto y de buena disposición.

“Me preocupa tener a personas de mayor nivel dentro de mi grupo”

Recuerde que el ser constructor de valores no tiene que ver con la jerarquía dentro de la organización y, aunque la preocupación es válida, *trate de lograr que la participación de esas personas sea lo más benéfica posible para el grupo, al tomar como referencia las experiencias o los conocimientos que poseen*. Sea líder y permita que otros también lo sean. Usted no va a hacer una demostración de sus conocimientos o habilidades profesionales, sino que va a exponer algo humanamente atractivo e importante para

las demás personas de la empresa, que deben ver en usted un abanderado o un pregonero de esos valores.

“Con personas con las que no tengo afinidad, ¿cómo debo actuar?”

Mantenga en primer lugar una actitud ecuánime, trátelas con equidad. En segundo lugar, demuéstrese y demuéstrela con el ejemplo a su grupo que es posible ser tolerantes aún con aquellos con los que no tenemos afinidad. Y en un ejercicio de tolerancia activa, motívelos para que alguna vez conduzcan sesiones. En tercer lugar, de manera personal analice el porqué de su poca afinidad y si es posible trate de establecer de manera objetiva los puntos de diferencia: se sorprenderá.

“A veces siento que no creen en mí porque no soy experto en el tema”

Al respecto, es mejor decir que en el tema de valores no se trata de contar con expertos en el grupo, aunque sí los haya en el plano teórico y de consultoría. Los expertos que necesitamos es en el sentido de la palabra “experiencia”, es decir gente que procura vivir valores en su vida diaria. Todos construimos a partir de nuestras experiencias y de las cosas que hacemos. Por eso, como persona es mejor no sentirse un “producto terminado”, pues es muy fácil caer en pedantería o en una actitud soberbia. Como siempre, es mejor la humildad y tener en mente que nada de lo que sabemos se compara con todo lo que hay por aprender. Ante su grupo reconozca su *inexperiencia* e invítelo a que entre todos profundicen en un concepto o en una explicación.

“Me parece que el tema de los valores es teórico y arduo”

La idea no es tratar de manera teórica el tema, aunque haya que dar una base conceptual clara, apoyada en los documentos que se suministran para cada taller según el tipo de público.

Lo importante es tener claro lo que es un valor, su distinción con los principios, normas, creencias, paradigmas y lo que es la virtud, puesto que, a veces, se toman como sinónimos y, además, tienen mucho que ver entre sí.

Se trata de partir de la vida y de los ejemplos, al mostrar cómo los valores están en las personas, se viven, se cultivan, se practican y pueden convertirse en virtudes o hábitos buenos estables. Y reforzar la idea de los

valores éticos en la empresa y cómo en ella pueden vivirse como fruto de que los vivan las personas. Puede ser arduo explicar bien la base conceptual, pero es más fácil si se acompaña de ejemplos tomados de la experiencia de las personas. Por eso es bueno que ellas mismas expresen primero lo que entienden por valor, principio, virtud, etc.

Metodología para las sesiones

ASPECTOS GENERALES

Del léxico se pueden escoger un número de valores que corresponden a los ya definidos por la empresa. Se trata de incluir en el gráfico los valores asociados y los antivalores, y partir de esos esquemas para el trabajo de construcción de valores en la organización a lo largo de un período determinado (semestre o año), una vez que las respectivas definiciones han sido reelaboradas adaptándolas a la cultura organizativo de la empresa en particular. Se recomienda, en general, no tomar más de 5 valores principales y 3 asociados a cada uno de ellos.

En caso de que la organización no tenga definidos sus valores, el Léxico de valores sirve de base para un proceso de definición por consenso, con una muestra representativa de toda la organización o por selección que hacen los directivos. Lo ideal es la participación de todos, pero a veces no es posible por el tiempo que se emplearía y por los costos de la misma.

Si se utiliza otra vía, de todos modos los valores elegidos deben socializarse y permitir que en ese proceso de divulgación se enriquezca la propuesta, se generen algunos cambios y se mejore todo el planteamiento inicial para que tenga más fuerza en toda la organización, y en el futuro puedan revisarse las definiciones y la selección hecha de valores principales y asociados.

Con los valores definidos por la organización, o escogidos como importantes para vivir en el momento en que se hace el programa, se hace un plan de trabajo por un determinado período, calculando dedicar al menos un mes a la práctica intensiva de cada uno de ellos.

Debe tenerse en cuenta que, además de insistir en el valor principal, conviene trabajar cada uno de sus valores asociados o relacionados, que

también pueden escogerse por participación, pues la gente tiene una percepción de cuáles son los que mejor pueden acompañar la vivencia del valor principal.

Elijamos a modo de ejemplo 5 valores principales, con sus 5 asociados y 5 antivalores, que sirvan para elaborar el plan de construcción a lo largo de un período. Se trabaja sobre ellos y al final se seleccionan 3 asociados y 3 antivalores por cada valor principal:

Calidad

Buscar la perfección posible en las cosas y en el servicio que se presta, eliminando al máximo los defectos e imperfecciones.



Creatividad

Visión y capacidad de invención e innovación, de dar vida a cosas nuevas o de repensar lo que se hace.



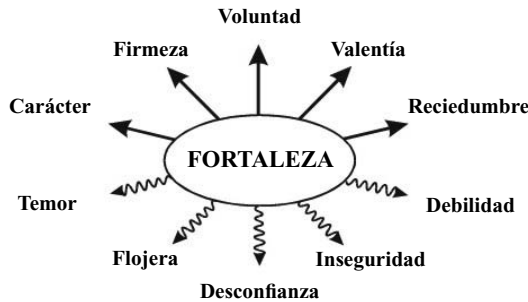
Excelencia

Máximo grado de perfección que se espera alcanzar en lo que se hace y en quien lo hace, aspiración a lo mejor, a la meta más alta.



Fortaleza

Firmeza o fuerza de ánimo que permite a la persona superar dificultades, temores y adversidades presentes.



Liderazgo

Capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos.



SOBRE LAS REUNIONES

Frecuencia de las reuniones: 1 semanal

Tiempo sugerido para cada sesión: 2 horas

Responsables del manejo de las sesiones: Constructor y su grupo

Se sugiere que el constructor de valores haga rotativo el desarrollo y manejo de las sesiones semanales de grupo, asegurándose de trabajar en relación permanente con la persona asignada o moderador. Esto le dará dinámica y compromiso al proceso a la vez que se asegura que todas las personas se involucren y apoyen la vivencia de valores. Para esto debe proveer la guía de la sesión de trabajo y el material de apoyo correspondiente al valor o valor asociado a quien esté encargado del manejo de la sesión.

Recuerde que no hay que “inventar la rueda” todos los meses. A continuación se presenta un esquema metodológico de la forma como pueden manejarse las sesiones para la construcción de valores. Sin embargo, cada constructor o moderador de la reunión está en total libertad de aportar ideas, estrategias y acciones que apoyen este propósito.

Ejemplos:

- ◆ Rotación e invitación de constructores de otras áreas o de grupos diferentes.
- ◆ Dinámicas de grupo.
- ◆ Trabajos de grupo, carteleras, lecturas, etc.
- ◆ Trabajos para ser realizados en la casa, con los hijos o la familia.
- ◆ Variar el lugar de las sesiones (Ej. aire libre, etc.).
- ◆ Lo en verdad importante es no perder el foco alrededor del propósito del constructor de valores que es:

Fomentar la vivencia de los valores personales con el fin de que se apliquen para consolidar una cultura corporativa basada en valores que conduzca a mejorar los resultados de la organización.

¿QUÉ HACER EN CADA SESIÓN?

1ª sesión: Introducción

Esta intervención se realizará una sola vez, con el fin de dar el marco conceptual al proceso de trabajo en valores.

Duración: 8 horas.

Tema 1: Presentación del proceso de desarrollo de valores.

Actividad:

- Explique a su grupo el proyecto de construcción de valores en la organización.
- Explique el porqué de los constructores de valores.
- Cuál es su propósito como constructor de valores.
- Cómo va a operar el proceso.
- Cuál es la meta del grupo y del equipo completo.
- Explique que el éxito del proceso es responsabilidad de todos y que su papel es de facilitador del proceso. Comente que ellos se encargarán en ocasiones de facilitar alguna sesión y para ello contarán con el apoyo de los constructores de valores.

Tema 2: Dinámica.

Actividad:

- Clasificación de valores (cesta de la basura).

Tema 3: Marco conceptual del significado de practicar los valores.

Actividad:

- Valor para vivir los valores.
- Principios, valores y virtudes.
- Valores y compromiso.
- Estos conceptos deberán reforzarse una y otra vez durante cada sesión ya que constituyen el marco de referencia del proceso de desarrollo de valores.

Tema 4: Construcción de valores en la organización.

Actividad:

- Visualización y comprensión de los valores definidos por la organización y asignación de los valores asociados, si no se ha hecho antes.

2ª sesión: Desarrollo del valor principal #1

Duración: 2 horas.

Tema 1: Definición del valor.

Actividad: Diálogo con el grupo.

- Pregunte al grupo qué significa para ellos el valor principal o básico (excelencia, por ejemplo) con el que van a trabajar.
- Tenga en cuenta sus consideraciones, escúchelos, permita que entre ellos aclaren las diferentes opiniones; si es posible, anote en un papelógrafo las palabras o los conceptos más significativos.
- Comparta con el grupo la definición del valor que encuentra en el Léxico de Valores y analice con el grupo su significado. Conecte los conceptos dados por el grupo con la definición.
- Pregunte al grupo cómo podrían aplicar este valor en su vida personal y en el trabajo.

Tema 2: Valores asociados.

Actividad: Ejercicio de grupo.

Trabaje en grupos pequeños el gráfico de valores asociados o relacionados para que se pongan ejemplos y situaciones propios de la cultura empresarial. Luego coméntelas en la sesión general, para que se seleccionen e integren, y queden consignadas en un resumen que se ha solicitado a alguien que lo elabore mientras se lleva a cabo el debate.

Tema 3: Antivalores.

Actividad: Diálogo con el grupo.

Pida a un participante que defina el antivalor y pregunte al grupo qué opina, para sacar una definición en la que exista consenso. Pida ejemplos personales y del ambiente organizativo.

Tema 4: Dinámica.

Actividad: Carteleras.

Asigne al grupo, dividido en grupos pequeños la tarea de elaborar una cartelera sobre el valor principal y sobre los valores asociados, para escoger luego las que puedan publicarse o

sugerir que se publiquen con la asesoría y aprobación de los respectivos departamentos.

Tema 5: Tareas y compromisos.

Actividad:

- Lograr que se publiquen las mejores carteleras.
- Redactar un compromiso para la vivencia del valor de la semana.

Tema 6: Cierre.

Actividad:

Explique al grupo que la próxima sesión se iniciará con el seguimiento de las tareas y anuncie el valor con el que se va a trabajar la próxima semana.

3^a, 4^a y 5^a sesiones: Valores asociados al valor #1

Duración: 2 horas.

Tema 1: Introducción.

Actividad:

- Inicie la sesión con un recordatorio al grupo del valor con el que se está trabajando. Dé seguimiento a las tareas y los compromisos que se dejaron en la sesión anterior.
- Análisis.
- Comparta las opiniones del grupo acerca de lo que ellos consideran que significa el valor asociado.
- Lea la definición del valor principal (y relaciónela con las opiniones del grupo).
- Siempre debe relacionarse el valor asociado con el valor principal. Ej.: Fe es un valor asociado del valor confianza. Comente con el grupo por qué el valor asociado se relaciona con el valor básico.

Tema 2: Antivalor relacionado.

Actividad:

- Examine con el grupo los ejemplos del antivalor correspondiente al valor asociado en estudio, de manera que quede muy claro qué es y cómo desaprenderlo.

- Aclare con ejemplos que la construcción del valor se logra con base en los síes y no en los noes. Si se analiza el antivalor es para desarraigar los hábitos negativos.

Tema 3: Tarea y compromisos.

Actividad:

Pida al grupo acciones y compromisos y nombre un responsable del seguimiento de estos compromisos.

Tema 4: Cierre.

Actividad:

Una vez que se haya concluido con todos los valores asociados al valor básico, se deberán retomar los conceptos fundamentales del valor básico y hacer con el grupo una autoevaluación y lo que deben modificar para corregir posibles fallas.

El ciclo de trabajo del siguiente valor principal o básico se inicia de nuevo con la metodología de la 2ª hasta la 5ª sesión.

En la medida en que los constructores adquieran experiencia, podrán hacer innovaciones en la forma de realizar los ejercicios, siempre con base en el material de trabajo.

ESTRATEGIAS DE APOYO

Durante el período fijado para el proceso de construcción, el constructor podrá recibir soporte a través de:

Reunión mensual o quincenal de apoyo con los consultores con el fin de apoyar la gestión, clarificar dudas y orientar el proceso de Construcción de Valores a través de los Constructores de Valores.

Apoyo de otros constructores.

Un cronograma preparado para el efecto servirá de apoyo y organización para el proceso en el período señalado. De acuerdo con los valores a trabajar y el orden establecido, se determina el esquema de trabajo y se asigna el moderador o moderadores a cargo de cada sesión. Tenga esta información en un lugar visible y entréguela a cada participante de su grupo.

RETOS PARA AFRONTAR

- ◆ Ser constructor ofrece tanto recompensas como retos especiales. El secreto del éxito está en ejercer una relación entre iguales y manejar el intercambio de conocimientos alrededor del tema de valores, de manera que mantenga y honre esa igualdad. No olvide nunca que usted es una persona de valiosa y que, como tal, es el medio para que otros entiendan y aprendan a vivir los valores.
- ◆ Es un privilegio poder ayudar a otros a aprender a trabajar en valores. El beneficio es tanto personal como grupal.
- ◆ El éxito entre un constructor de valores y su grupo de trabajo puede depender de los primeros encuentros. El clima que se establezca en las reuniones iniciales es determinante para el resultado posterior. ¿Qué hacer en este sentido? ¿Cómo puede el constructor establecer rápidamente afinidad, confianza y comodidad? Estas son algunas nociones que puede tener en cuenta:

La conducta no verbal puede contribuir a crear un ambiente positivo de aprendizaje; ciertas conductas verbales y no verbales pueden actuar en pro o en detrimento de la relación con el grupo de trabajo.

El constructor debe transmitir rápidamente señales de bienvenida. Una postura abierta (no cruzar los brazos, por ejemplo), gestos cálidos y entusiastas, contacto visual, saludar de manera personalizada, todo esto comunica el deseo de ubicarse en un terreno de igualdad.

Los constructores que transmiten señales de autoridad (mirar hacia lo alto, utilizar un lenguaje corporal cerrado, expresión facial que muestre lejanía) se arriesgan a fallar en el establecimiento de la empatía que se constituye en la base para una buena relación entre él y su grupo. Se trata de enviar siempre señales de cordialidad, de apertura y de confianza.

Un buen constructor de valores presta cuidadosa atención a los sentimientos del grupo. El hacer sentir a cada persona importante es fundamental para que el grupo alcance la profundidad necesaria para construir en conjunto los valores de todos.

La autenticidad es otro de los ingredientes básicos para el constructor. Si se siente nervioso, dígalo; si se siente emocionado, manifiéstelo. Cuanto más pronto exprese sus sentimientos, más receptividad tendrá del grupo. Cuanto más se muestre

tal como es frente al grupo éste se sentirá mejor y como consecuencia habrá un mejor clima. El mayor regalo que puede darle un constructor a su grupo es mostrarle autenticidad y realidad, siempre que sea genuino. El grupo lo agradecerá.

Una de las mayores habilidades del constructor tiene que ver con su capacidad para efectuar preguntas. Las buenas preguntas llevan a la reflexión, alimentan la curiosidad y cultivan la sabiduría.

A través de las preguntas se estimula y desafía el pensamiento. Como constructor, haga preguntas orientadoras que ayuden a su grupo a descubrir. De otra parte, escuchar de forma activa significa escuchar con los oídos, con los ojos y con el corazón.

Escuchar lo que se dice y lo que no se dice; pero como todas las capacidades humanas, el escuchar requiere esfuerzo constante, deseo y compromiso.

Escuchar lo que se quiere oír, pero también estar dispuesto a entender lo que es diferente o lo que no se quiere aceptar.

Las relaciones con los constructores de valores sólo sirven cuando hay confianza. Cuando éstos confían en su gente, en su grupo de trabajo, éste le paga con la misma moneda. La comunicación es un diálogo entre dos o más personas, es un intercambio de ideas franco y abierto, en busca de un entendimiento mutuo. El diálogo eficaz requiere de una actitud de comprensión entre las personas. Los siguientes elementos le agregan calidad humana al diálogo:

Valorar: Cada persona valora el punto de vista del otro aunque sean puntos de vista distintos.

Dar: El dar y el tomar implica poner toda la atención y mantenerse enfocados.

Tomar: El resultado es aprender algo, resolver los temas o llegar a un entendimiento.

El diálogo se torna más eficaz cuando el constructor:

- ◆ **Pone atención.**
- ◆ **No enseña, sino que facilita.**
- ◆ **Permite el desacuerdo. Está preparado para aceptar puntos de vista alternativos e interpretaciones diferentes.**

- ◆ Crea un clima cálido y alentador.
- ◆ Se da cuenta de que el aprendizaje de valores se está produciendo.
- ◆ Se esfuerza por aprender del grupo y el grupo aprende de usted.
- ◆ No presiona al grupo para que éste se comporte como piensa que debe hacerlo.
- ◆ Evita todo lo que pueda expresar autoridad o distancia.

Busque igualdad en la relación. El aprendizaje se da mejor cuando se encuentra en un terreno nivelado. Si el grupo lo ve como un compañero de aprendizaje, hay un mayor potencial para el compañerismo. Con el compañerismo viene la aceptación, la contribución conjunta y el desarrollo para que otros puedan desempeñarse con lo mejor de sí. Favorezca el intercambio productivo de ideas e incluso aliente a que la gente asuma retos de valor. Sea un verdadero constructor en el sentido de ser copartícipe con los demás en la creación de una obra de arte, de una obra de liderazgo valioso y transformador.

GUÍA PARA LAS REUNIONES

Las reuniones pueden tener una valiosa utilidad o pueden convertirse en una pérdida de tiempo y esfuerzo. La efectividad de las reuniones depende de las actitudes y acciones de los participantes y del moderador o líder a cargo de ella. A continuación se sugieren algunas herramientas y técnicas para mejorar el desarrollo de las reuniones.

En términos generales las reuniones incluyen cuatro etapas que van a ayudar a que sean verdaderamente efectivas:

a. Planeación

En esta etapa se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- ◆ Establecer reglas del juego claras respecto del funcionamiento del grupo. Esto significa dar claridad acerca de la importancia de la participación activa de todos los miembros, tiempo definido para la reunión, definición del moderador encargado del manejo de la misma; es importante definir reglas sobre la forma de participar, mencionar la importancia de respetar las ideas de los demás, evitar salirse del tema en discusiones que no agregan valor al propósito de la sesión, escucharse, etc.

- ◆ Establecer los objetivos de la sesión: Se deberá mencionar el propósito de la reunión poniendo en claro el valor que se va a trabajar en dicha sesión.
- ◆ Definir una agenda: en este sentido, se sugiere planear la reunión mediante una agenda preliminar por escrito que especifique los puntos del valor a trabajar. Esto permite que los participantes planeen y se documenten para la reunión.

En general una agenda debe incluir:

- ◆ Título: Titule la reunión ya que esto le ayuda a clarificar el enfoque y alcance de los temas, así como para diferenciar una sesión de otra.
- ◆ Hora y fecha: Se debe mencionar la hora exacta, fecha, lugar y duración de la reunión.
- ◆ Asistentes: Enumere los nombres de los asistentes e indique quién será el moderador de la reunión.
- ◆ Tema o valor a tratar.

Es importante que los participantes reciban la agenda al menos tres días antes de la reunión. Si se requiere de material preparado también debe entregarse con anterioridad para que los asistentes puedan revisarlo. Si no es posible enviar la agenda en este lapso, es importante explicarla antes de iniciar la reunión.

Para la planeación tenga en cuenta:

- ◆ *La primera parte* de una reunión requiere de energía y creatividad.
- ◆ *La reunión* con un tema unificador que reafirme el propósito y el compromiso del grupo alrededor del tema de valores.
- ◆ *El éxito de una reunión* depende de varios elementos; uno de ellos es el ambiente físico, es decir, la disposición del lugar donde se realiza. En este sentido, procure elegir un lugar cómodo; si es posible, tenga en cuenta que la disposición circular o en U crea una atmósfera de igualdad y franqueza. Facilite escritorios si es necesario escribir o tomar notas y prepare los demás elementos que requiera. En lo posible trate de evitar interrupciones como llamadas telefónicas o salirse de la reunión.

El siguiente ejemplo sirve de guía para la elaboración de una agenda:

<p style="text-align: center;">AGENDA CONSTRUCCIÓN DE VALORES <i>Grupo 1 de la Empresa EL ALJIBE</i></p> <p style="text-align: center;">TÍTULO: DESARROLLO DEL VALOR DE LA SINERGIA <i>Reunión No.</i></p> <p><u>ASISTENTES:</u> <i>Pedro Pérez</i> <i>Ruth Rodríguez</i> <i>Alberto Osorio</i> <i>Lucero Sánchez</i> <i>Janeth Cifuentes</i></p> <p><u>MODERADOR:</u> <i>Pablo Posada</i></p> <p><u>CONSTRUCTOR DE VALORES:</u> <i>Jaime Jaramillo</i></p> <p><u>TEMAS A TRATAR:</u></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1. Revisar la agenda.</i><i>2. Revisar la declaración del objetivo o meta general del grupo.</i><i>3. Definir las funciones del moderador y constructor y de los demás miembros del grupo.</i><i>4. Establecer reglas básicas para el desarrollo de la reunión.</i><i>5. Definir la metodología de trabajo.</i><i>6. Trabajar en el objetivo de la reunión.</i><i>7. Sacar conclusiones, definir tareas.</i><i>8. Definir moderador de la siguiente reunión, fecha y hora.</i>
--

Es importante que el constructor de valores tenga un archivo de todas las agendas que se efectúen en su grupo de trabajo, con el fin de tener un control del proceso de Construcción de Valores.

b. Conducción y cierre

En esta etapa deben tenerse en cuenta tanto las habilidades de manejo de una reunión como la actitud que asuman los participantes. Para el moderador o constructor de valores es fundamental revisar la agenda, demostrar sus habilidades de escucha activa y saber preguntar, hacer respetar las reglas del juego definidas con anterioridad y fomentar la participación y el intercambio de ideas.

En general, en las reuniones de valores debe haber varios roles que son fundamentales para el éxito de la misma:

- ◆ **El constructor de valores.**
- ◆ **El moderador:** es el encargado del manejo de la sesión con el apoyo del constructor de valores. Algunas sugerencias para el moderador incluyen: comenzar a tiempo, ayudar en la discusión y evitar dominarla, limitar comentarios fuera del tema y que no agregan valor, centrarse en el objetivo de la sesión y ajustarse a la hora de terminación prevista.
- ◆ **El secretario:** es el encargado de tomar nota sobre el proceso llevado a cabo, conclusiones y sugerencias del grupo. Es decir, es quien debe elaborar el acta de la reunión.
- ◆ **El auditor:** es la persona que está pendiente de los compromisos hechos en la reunión, que son la base para hacer su trabajo como auditor.
- ◆ **Los participantes:** Algunas características y actitudes que pueden asumir los participantes son:

El hablador o dominante: Se muestra inagotable sobre cualquier terna. Si se lo deja, es capaz de acaparar la totalidad del tiempo. Son aquellos que consumen mucho tiempo al dar sus opiniones, contar anécdotas largas y dominar la reunión. ¿Qué hacer con ellos? Sin violentarlo, limitar su tiempo de participación, poner límites a discusiones largas.

El mudo: Es aquel que no se atreve a hablar, está apabullado por los habladores, teme ser criticado. La estrategia con este tipo de participantes es ayudarlos a salir de su mutismo, al motivarlos a hablar, valorar sus aportes u opiniones o asignarlos como voceros de un pequeño grupo al plantear conclusiones, etc.

El agresivo: Es aquel que ataca al grupo, al moderador o al constructor. Busca influir en ellos al mostrar actitudes de ironía

o rechazo a las ideas planteadas. Critica todo, bloquea todo, desalienta al grupo. Es fatigante para el conductor. ¿Qué hacer? No atacarlo, buscar que se constituya en un aliado del proceso.

El sabelotodo: Es aquel que se las cree saber todas. Puede ser peligroso ya que puede bloquear las ideas originales del grupo y arrastrarlo hacia otro objetivo. Dejarlo lucirse, consultarlo, pero no dejarse influir por él.

El desanimado: De antemano piensa que la reunión no dará ningún resultado. En cada etapa superada por el grupo intenta mostrar la inutilidad del esfuerzo. Con estas personas se sugiere tratarlos con humor, valorar sus ideas.

El divertido: Lleva todo a broma y hace reír al grupo. En ese sentido es muy útil, pero amenaza con despojar de toda eficacia a la reunión transformándola en una sesión improductiva. Es importante dominar a estos participantes con humor, sacar el lado positivo de su alegría.

En esta misma etapa se lleva a cabo la fase de cierre. El cierre de la reunión ocurre cuando se cumplen los objetivos, se tocan todos los temas previstos y se asignan tareas y compromisos a los participantes.

Es este el momento para hacer un resumen de los principales puntos tratados en la reunión en forma breve, específica y concreta.

La síntesis no es ni un comentario ni una evaluación, sino un reflejo fiel del trabajo realizado por el grupo. Es importante verificar que el grupo está de acuerdo con los términos de la síntesis realizada.

C. Evaluación de la sesión

Es importante que el moderador obtenga retroalimentación acerca del proceso llevado a cabo. Para este propósito, puede utilizar una evaluación escrita o a través de preguntas abiertas con los comentarios de los participantes. Algunos puntos que se deben tener en cuenta incluyen:

- ★ Contenido.
- ★ Metodología.
- ★ Manejo de la reunión por parte del moderador y el constructor de valores.
- ★ Recomendaciones.

d. Seguimiento

Es la cuarta etapa para el manejo efectivo de reuniones. En esta etapa el moderador junto con el constructor de valores deben efectuar el seguimiento o supervisión a los compromisos y tareas asignados dentro de los plazos establecidos a los participantes del grupo. El seguimiento puede hacerse personalmente o por teléfono; solicite ayuda a la persona que no ha realizado su tarea, explicándole la importancia o necesidad que se complete a tiempo y ofrezca su apoyo si es necesario.

Tener en cuenta, además, estos otros aspectos:

Elaboración del acta: Elaborar un acta permite minimizar una comunicación deficiente al enterar a los participantes lo que se hizo o concluyó. Esta función la debe realizar el Secretario de la reunión quien debe siempre enviar una copia a los participantes y al constructor de valores. Un acta debe contener los siguientes puntos:

Fecha y hora

Asistentes

Temas de la Agenda que se discutieron

Tareas asignadas con fechas límites para realizarlas

Definición de la siguiente reunión y responsable

ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DEL TABLERO

Lo que se escriba en el papelógrafo o tablero le ayudará a recoger las memorias de la reunión. Para esto es importante:

- ◆ Escribir los puntos clave que se van dando durante la sesión en el papelógrafo.
- ◆ Escribir de forma legible y con agilidad.
- ◆ Utilizar varios colores.
- ◆ Cuando una hoja sea clave en su concepto fijarla en la pared de manera que el grupo pueda verla.
- ◆ No vacilar en efectuar dibujos y esquemas.
- ◆ Estimular a los participantes a acercarse a escribir sus ideas sobre las hojas del papelógrafo.

CUALIDADES DEL MODERADOR DE LA REUNIÓN

- ◆ Escuchar los conceptos emitidos por los participantes con la mayor apertura mental posible. Evitar hacer juicios frente a los aportes de los asistentes.
- ◆ Reformular los conceptos expresados por los participantes sin perder su sentido y riqueza.
- ◆ Mostrar seguridad frente al grupo.
- ◆ Mirar a los ojos a los participantes.
- ◆ Estar frente al grupo (en la mitad de la U) y no pegado al tablero. Evitar dar la espalda al grupo.
- ◆ Mostrarse natural y auténtico.
- ◆ Ser positivo y optimista en cuanto al éxito de la reunión.
- ◆ Estar atento frente a las reacciones del grupo.
- ◆ Mantenerse sereno frente a situaciones difíciles.
- ◆ Ser flexible y adecuar su estilo de conducción a las necesidades del grupo.
- ◆ No dejarse llevar por reacciones emocionales.
- ◆ Cultivar el sentido del humor.

La conducción de una reunión no es un asunto de improvisación.

Recuerde que la experiencia hace al maestro y que la única forma de aprender es intentarlo, no dejarse vencer al primer tropiezo y la práctica permanente.



Apartado IV

Léxico de valores y antivalores

A semejanza de la bolsa de valores financieros, éste léxico sirve de base informativa para un ejercicio de negociación de valores. Bien sea dirigido a la selección de los valores corporativos o como complemento a esa selección, escogiendo, por ejemplo un número determinado de valores asociados o relacionados con el valor principal y, asimismo, un número equivalente de antivalores relacionados también con el valor principal. Esto permite que, a través de otros enfoques, se llegue a reforzar la vivencia de los valores principales.

Las definiciones que más nos interesan son las de los valores. Se han redactado de acuerdo con el significado básico del término, con cierto énfasis de lo que significa en la cultura organizativa. En algunas ocasiones, más que de definiciones, se trata de una descripción de los elementos conceptuales del valor en cuestión.

El léxico no pretende ser más que un punto de partida para que cada grupo de personas lo adapte a la cultura propia de su institución o empresa. De esa manera, se pueden matizar mucho más los significados. Por lo normal se da uno principal y otros secundarios, apoyándose mucho en los sinónimos.

Los términos que se han empleado como valores son sustantivos, verbos, adjetivos o adjetivos substantivados, por considerar que así expresados dan cuenta mejor de la forma como se acostumbran usar. Pero no pretende éste ser un trabajo lingüístico o de elaboración de un diccionario con todas las de la ley. El listado y las definiciones seguramente presentan todavía muchos vacíos. El léxico de valores se ha ido formando durante 12 años de trabajo en diferentes seminarios y talleres.

Se ha utilizado este léxico de valores en muchos grupos, casi siempre a partir del análisis de las definiciones y del estudio y complemento de las mismas a través de mecanismos de selección por coincidencia y por

aproximación entre los valores que tienen una relación más inmediata. Es el ejercicio o dinámica de grupo que denominamos Bolsa de Valores.

Cuando reiteradamente, a través del proceso de selección, se vuelve sobre las definiciones, éstas se ajustan mejor a la idiosincrasia del grupo y de la organización. Dentro de ese proceso se usa muchas veces el mecanismo de negociadores para facilitar su celeridad y de retroalimentación de lo escogido por los negociadores en los grupos que representan. Se obtienen resultados muy satisfactorios, siempre dentro de un contexto de mucha flexibilidad.

La elección de 3, 5 u 8 valores (cualquier número que se escoja) para un determinado propósito, no significa una exclusión de los demás, sino una preeminencia para centrar la atención en ese número reducido. Por eso también se explica que, el escoger unos valores asociados al valor principal, da oportunidades para que los que no se sienten movidos por una selección inicial, al mirar los valores asociados, encuentren una sintonía con el principal.

Al final del léxico de valores se incluye un listado más breve de antivaleores, sobre todo de los que más a menudo se han analizado en los grupos de estudio, con la advertencia de que a algunos no se les ha dado definición, bien porque no ha sido frecuente su uso o porque resulta muy fácil deducirla por tratarse de un antónimo del valor correspondiente.

LÉXICO DE VALORES

Accesibilidad. Disponibilidad, facilidad para llegar a una persona.

Acendrado. Fortalecido en las pruebas, de carácter leal, fiel, honrado.

Acogida. Aceptación de los demás, que lleva a mostrar receptividad y a poner interés en lo que dicen y hacen.

Activo. Quien obra con energía e iniciativa.

Acucioso. Diligente, que actúa con rapidez y solicitud.

Adaptabilidad. Capacidad de respuesta rápida a las necesidades y los cambios.

Administrar. Hacer que se logren los objetivos de una persona u organización, al proteger como es debido sus intereses.

Admiración. Asombrarse ante algo y manifestarlo de manera expresiva.

Afabilidad. Capacidad de ser agradable en la conversación y el trato.

Afectividad. Todo aquello que está por fuera de la racionalidad y abarca los sentimientos, pasiones, emociones y motivaciones.

Afectuoso. Cariñoso, amable, cordial con los demás.

Agilidad. Hacer las tareas y trabajos en forma rápida, pronta y expedita, dando soluciones rápidas.

Agradable. Que causa en los demás aceptación o gusto.

Agradecimiento. Actitud de estimación hacia el beneficio o el favor que recibimos de otros.

Agudeza. Ser perspicaz para captar intelectualmente los matices de algo con penetración en su sentido.

Ahorro. Acumulación de determinados bienes tendiente a crear una reserva para el futuro.

Alegría. Sentimiento de satisfacción y agrado, producido por el goce de algún bien o fruto del amor o de la práctica de las virtudes.

Altruismo. Sacrificio y esfuerzo, sin interés económico o material.

Amabilidad. Afecto en el trato con las personas, atendiéndolas bien y mostrando interés por ellas.

Amenidad. Ser agradable en la conversación.

Amistad. Afecto personal, puro y desinteresado, por lo general recíproco, que nace y se fortalece con el trato mutuo.

Amor. La forma del encuentro personal, en la cual se vive al otro con un sentimiento profundo, aceptándolo y dándose a él.

Ánimo. Disposición y actitud positiva frente algo, que implica voluntad de esforzarse.

Apacible. Reposado, suave en el trato, pacífico.

Apertura. Comunicabilidad y disposición para lograr una relación efectiva con los demás. Mente abierta, disponible a nuevas ideas o posibilidades.

Aplicado. Que se dedica con seriedad algo con la diligencia y esfuerzo necesarios para sacarlo adelante.

Apoderamiento. Facultar o dotar de capacidad de autogestión y autorresponsabilidad, como manera de hacer real la participación y el compromiso.

Apoyo. Actitud de ofrecer ayuda, soporte y patrocinio a las ideas y proyectos de los demás para influir en el alcance de logros y metas.

Aprecio. Capacidad de valorar y estimar a los demás mostrándoles nuestro afecto y respeto.

Aprendizaje. Capacidad de estar asimilando conocimientos y experiencias que nos enriquecen y nos ayudan a ser más efectivos en el trabajo.

Armonía. Equilibrio vital alcanzado como fruto de la madurez humana y que se nota en el modo de actuar y de trabajar, y en la apreciación y el juicio sobre hechos y personas.

Arriesgado. Que acomete o emprende tareas que parecen imposibles de realizar, sin temor a los peligros.

Asequible. Accesible, fácil de llegar a él, disponible.

Asertividad. Lleva a decir lo que se quiere, sin herir.

Atención. Estar pendiente de algo con interés.

Audacia. Capacidad o ánimo de emprender y realizar acciones que parecen poco prudentes creyendo que se puede alcanzar un auténtico bien.

Austeridad. Sobriedad en el modo de trabajar y de vivir, que implica el uso moderado de lo que se tiene o de lo que se disfruta.

Autenticidad. Ser uno mismo, por sí mismo, transparente y sincero, coherente en su conducta.

Autoafirmación. Esfuerzo por ser cada uno lo que es, actuar con seguridad de lo que se quiere.

Autoapreciación. Capacidad para valorarse y estimarse, trabajando por todo aquello que ayude al crecimiento personal.

Autoaprendizaje. Suficiencia en la adquisición de conocimiento y desarrollo de capacidades por sí mismo.

Autoconfianza. Esperanza que se tiene en sí mismo, seguridad de obrar conforme a criterios definidos en busca de logros específicos.

Autocontrol. Saber dominarse y administrar la propia libertad.

Autocorrección. Capacidad para enmendar los errores propios cometidos con el ánimo de superar nuestros defectos y dificultades.

Autocrítica. Capacidad de enjuiciarse a sí mismo de modo constante, para hacer un balance del modo de actuar y corregir aquello que no concuerda.

Autodecisión. Saber tomar determinaciones o hacer elecciones bajo la propia responsabilidad sin esperar a que otros lo hagan, por propia iniciativa.

Autodeterminación. Uso consciente de la libertad personal para ser lo que se quiere ser, elegir y comprometerse con el propio proyecto de vida.

Autodirección. Capacidad para administrar, regir y guiar el destino y rumbo de la propia vida.

Autodisciplina. Darse a sí mismo normas de comportamiento y exigirse sin que sea necesario que nos los recuerden, en las metas y objetivos propuestos en el trabajo y en la vida personal.

Autodominio. Control de sí mismo, autocontrol de las propias acciones.

Autodonación. Capacidad de darse a los demás, en el servicio, la amistad, el amor, la solidaridad y la participación social.

Autoeducación. Formar por sí mismo la inteligencia y el carácter para el desarrollo personal.

Autoestima. Percepción del propio valor y capacidad, que lleva a creer en sí mismo, a aceptarse a sí mismo y a que los demás nos acepten.

Autoexigencia. Disciplina personal para esperar y recabar de sí respuestas adecuadas a las metas y propósitos que cada uno se fija en la vida, en su trabajo y en sus relaciones.

Autoexpectativa. Poder realizador que arranca del propio yo, en cuanto cada uno puede llegar a ser lo que quiere ser.

Autoexperiencia. Autoconocimiento personal que se adquiere durante la vida y en la relación con los demás.

Autoformación. Objetivo que se alcanza con la educación, el entrenamiento y desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos.

Autogestión. Capacidad de sacar adelante un trabajo con base en la propia iniciativa, sin que sea necesario recibir órdenes o indicaciones de cómo hacerlo, con autonomía y creatividad.

Automotivación. Razón y sentido de lo que se hace, por autoconvencimiento y en busca de la autorrealización, tomando determinaciones por sí mismo.

Autonomía. Actitud de valerse por sí mismo, con el uso responsable de la propia libertad, sin aislarse o separarse de los demás.

Autoridad. Ayudar a crecer a alguien para alcanzar sus metas. En un grupo o sociedad, capacidad de quien ejerce el mando para que se alcance el bien común.

Autorrealización. Hacerse a sí mismo, de modo que el desarrollo personal, el llegar a ser lo que se quiere ser, dependa más del autocontrol del proyecto de vida personal.

Autorresponsabilidad. Responder por sí mismo, ante sí mismo, como fruto de una expectativa propia o ajena.

Autosensibilidad. Capacidad de reaccionar desde sí mismo a los estímulos y de mantenerse alerta a lo que puede significar un incremento cognoscitivo y afectivo.

Autosuficiencia. Bastarse por sí mismo, sin depender de otros.

Autovaloración. Esfuerzo por apreciar de manera correcta lo que cada uno es, saber juzgarse a sí mismo con la mayor objetividad posible.

Ayuda. Colaboración generosa y desinteresada con los demás, asistiéndolos en algo que necesitan o que les conviene.

Belleza. Esplendor de las cosas, de las personas o de sus obras, que las hace apetecibles y dignas de admiración, por su armonía y equilibrio.

Benevolencia. Tratar a los demás como semejantes, deseándoles lo mejor, queriéndolos bien y queriendo su bien.

Bondad. Realizar el bien y expresarlo con obras, buscar el bien para los otros y en relación con los demás, comprensión, indulgencia y acogida.

Brillantez. Sobresalir por la inteligencia, actitudes y cualidades.

Buen humor. Manifestación de alegría y buen ánimo ante todo y comunicándolo a los demás.

Caballerosidad. Actitud de nobleza y dignidad con alguien.

Calidad. Buscar la perfección posible en las cosas y en el servicio que se presta, al eliminar al máximo los defectos e imperfecciones.

Calidez. Mostrarse afectuoso en el trato y acogida a los demás.

Calma. Estado de tranquilidad física o espiritual, serenidad.

Camaradería. Compañerismo que lleva a compartir situaciones de forma más íntima y fraternal.

Cambio. Disposición a renovarse y a renovar lo que hacemos, actitud de no acostumbramiento o rutina, mirar al futuro con visión y ganas de mejorar.

Carácter. Modo de ser estable, que denota firmeza en las convicciones y coherencia en la actuación.

Caridad. Forma más perfecta del amor al prójimo por su dignidad y condición, que lo hacen digno de ese amor.

Cariño. Afecto sincero hacia otra persona.

Carisma. Atractivo, encanto, cualidades que hacen que una persona tenga influencia o efecto positivo sobre otros.

Castidad. Pureza de cuerpo y espíritu, que lleva a la moderación y continencia en el placer sexual, que obra siempre por un motivo superior.

Celebridad. Fama y honra, como también notoriedad, entendida para el bien no para el mal.

Certeza. Adhesión firme del entendimiento a una verdad, que genera seguridad y credibilidad al hablar de ella.

Circunspección. Actitud propia de quien se reserva.

Ciudadanía. Sello distintivo de nuestra identidad o pertenencia a una nación, con todos sus derechos y deberes.

Civilidad. Actitud hacia lo cívico, hacia la convivencia y el respeto de las leyes.

Civismo. Ser buen ciudadano, respetuoso de la cultura, la historia y los valores patrios, y de las normas que rigen la convivencia.

Claridad. Transparencia en las palabras y en la conducta, de modo que la expresión y el comportarse sean plenamente accesibles a los demás.

Coherencia. Ser consecuente con los fines que se propone, actuar con convicciones, en busca de la integridad de la propia conducta.

Colaboración. Actitud de ayudar, cooperar y brindar apoyo a una persona o a un grupo.

Compañerismo. Ayudar a quienes son colegas de trabajo o de estudio, o en el juego, fomentando la amistad y el trato cordial y servicial.

Compartir. Hacer partícipes a los demás de lo mejor de uno y, en general, de todo lo que se posee, para construir algo en común.

Compasión. Sentimiento de especial consideración y comprensión con quien padece algún mal, lo cual nos lleva a disculpar y mirarlo con bondad.

Competencia. Integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en orden a un trabajo determinado.

Competitividad. Capacidad de producir o servir con la calidad y excelencia necesarias para estar a la altura de lo que hacen los demás en el mismo campo.

Complementariedad. Conjunción de fuerzas o esfuerzos en torno a algo, lo que provoca sinergia entre ellos.

Compostura. Saber actuar estando en su sitio, con corrección interna y externa.

Comprensión. Entender las razones y circunstancias que llevan a alguien a obrar de una determinada manera.

Compromiso. Convertir una promesa en realidad, cumplir lo prometido, pactado u ofrecido espontáneamente.

Comunicación. Capacidad de apertura, interacción y diálogo con otros y aptitud para transmitir ideas, información o conocimiento haciendo realidad la interacción humana.

Comunidad. Colectividad que nos une, marcada por la solidaridad, en busca de un mismo fin básico.

Concertación. Búsqueda de puntos de coincidencia o acuerdo, con lo que se intenta lograr un equilibrio justo entre las distintas posiciones.

Concisión. Brevedad y precisión al hablar o escribir.

Concreción. Puntualizar, ir al grano de lo que se pretende, ser directo.

Condescendencia. Estar de acuerdo con alguien, expresarnos en su favor, hacer más fácil las cosas.

Confiabilidad. Merecer la credibilidad por parte de alguien. Honradez de conducta respetada por los demás.

Confianza. Esperanza que se tiene en una persona, seguridad de que el otro, o uno mismo, obra conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos, personales o comunes.

Conocimiento. Información asimilada por la persona, que le permite elaborar juicios.

Consenso. Búsqueda de la coincidencia de pareceres para llegar a una solución concordada en la que todos los que intervienen se comprometan.

Consideración. Tener en cuenta a las personas en razón de lo que son, piensan, dicen o hacen.

Consistencia. Solidez en el pensamiento y en la acción, obrar con fundamento y con firmeza, con estabilidad, teniendo como hilo conductor los motivos para obrar.

Conspicuo. Distinguido, sobresaliente y singular en su modo de actuar.

Constancia. No dejarse llevar por la variación de ideas o sentimientos, ni dejarse vencer por las dificultades. Trabajar con firmeza de ánimo.

Contemplación. Punto de vista trascendente, no sólo físico.

Continencia. Moderación en el uso de los placeres sensibles y de las palabras, no dejarse llevar por la pasión.

Continuidad. Mantener estable algo en sus diferentes etapas, sin interrupción.

Control. Verificación sistemática de un proceso.

Convicción. Fuerza en las propias ideas y creencias, que lleva a defenderlas, sin dejarse llevar por la variación de las circunstancias.

Convivencia. Compartir con otros la existencia, tratándolos como personas y dándoles lo mejor de sí.

Cooperación. Actitud de colaboración con los demás, de ayuda y de servicio, de búsqueda de coincidencias en beneficio de una causa colectiva.

Coordinación. Enlace, orden y continuidad de las acciones en beneficio de la efectividad.

Coraje. Valentía y arrojo personales para afrontar desafíos en la vida y para atreverse a ser lo que parece imposible, pero que se puede lograr con un gran empeño.

Cordialidad. Trato afectuoso y amistoso, confortante, educado y cortés.

Cordura. Equilibrio, moderación y prudencia en el actuar.

Corrección. Rectificación en el modo de hacer algo o, también acertar en lo propuesto o distinguirse por emplear modales apropiados.

Correspondencia. Saber estar a la altura de lo que alguien espera de uno, como contrapartida a lo que esa persona o grupo nos ofrece.

Cortesía. Afabilidad en el trato, buenos modales en la actuación social.

Creatividad. Visión y capacidad de invención e innovación, de dar vida a cosas nuevas o de repensar lo que se hace.

Crecimiento. Búsqueda del perfeccionamiento personal posible, sobre todo desde el punto de vista interior y espiritual, de modo que el trabajo y sus exigencias sean un medio de desarrollo personal.

Credibilidad. Merecer que se confíe en alguien por sus cualidades y logros, por los hechos positivos que respaldan su conducta.

Criterio. Capacidad de juicio ponderado y discernimiento acertado y prudente, con base en principios y valores básicos.

Crítica. Juicio sobre alguien o sobre algo, hecho con espíritu constructivo, para

que las cosas mejoren, no dando pie a la murmuración, sino a una postura franca y positiva.

Cultura. Conjunto de principios, creencias y valores de una persona u organización. Cultivo profundo de una ciencia o arte, más allá de las destrezas o habilidades.

Cumplimiento. Hacer las cosas bien, terminarlas, entregarlas a tiempo, informar que se han hecho. Cuidar de que continúen bien en adelante.

Curiosidad. Afán e inquietud por conocer, que puede despertar la creatividad.

Dar. Ofrecer lo que tenemos y lo que somos, generosidad con los demás, brindarles lo mejor.

Decisión. Obrar sin vacilaciones, firmeza de carácter al actuar, prontitud para resolver algo.

Decoro. Orden, limpieza, pulcritud, de una persona en su actuación o de un ambiente.

Dedicación. Entrega generosa y permanente a algún trabajo o tarea.

Deferencia. Pensar en los demás, darles preferencia y tener con ellos detalles y muestras de respeto o cariño.

Delicadeza. Finura en el trato, que no implica amaneramiento, sino buena educación.

Democracia. Forma y actitud de participación igualitaria en el gobierno de una sociedad o una entidad.

Deportividad. Espíritu de emulación y competencia, no sólo en el deporte, sino en otros ámbitos de la vida.

Desempeño. Rendimiento integral de una persona en su trabajo de acuerdo con las tareas asignadas.

Desprendimiento. Desapego, que no supone falta de valoración, tanto de los bienes materiales como de los propios talentos y cualidades, cuando se emplean para ser generoso con los demás.

Detallista. Que se fija y cuida aspectos muy pequeños en el trabajo y en la relación interpersonal.

Diálogo. Actitud propia de la persona comunicativa y abierta, que busca el intercambio directo, que sabe que al hablar, escuchar y valorar lo que dicen los demás, se pueden arreglar muchos problemas.

Dignidad. Condición esencial de la persona, que nos lleva a respetarla como ser espiritual y libre, con derechos inalienables.

Diligencia. Esmero en hacer las cosas con interés y prontitud, con cuidado y agilidad.

Dinámico. Activo, ágil, que busca obtener resultados lo antes posible.

Dinero. Forma material y simbólica de representar el valor económico de las cosas.

Diplomático. Con tacto para adelantar trato o conversaciones, de forma oportuna y prudente.

Dirigir. Conducir a una persona o a un grupo al logro de su fin.

Disciplina. Seguir una normas y unos procedimientos necesarios, procurando vivirlos por convencimiento más que por imposición autoritaria de la misma.

Discreción. Saber estar en el sitio de uno, sin hacer ruido, tratando de no llamar la atención innecesariamente.

Disponibilidad. Actitud de estar al servicio de los demás, atención que lleva a hacer las cosas que los demás esperan de uno.

Distinción. Categoría humana, educación esmerada y elegancia en el trato y en la presentación.

Docilidad. Prontitud para obedecer, sin ofrecer resistencia, con confianza en quien manda y el conocimiento de que es para nuestro bien.

Donación. Capacidad de la persona de darse a los demás, con generosidad, entrega sin condiciones, servicio sin cálculo.

Ecología. Cuidado y protección por parte del hombre de la naturaleza para bien de los hombres de ahora y de los del futuro.

Ecuanimidad. Mesura en los juicios, opiniones y en la apreciación de la conducta ajena.

Educación. Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas en la persona como fruto de la formación recibida y de su esfuerzo por mejorar de manera integral.

Efectividad. Eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos propuestos en el menor tiempo posible y de la mejor manera.

Eficacia. Logro de los resultados esperados.

Eficiencia. Logro de más y mejores resultados en el menor tiempo posible y de la manera más adecuada.

Ejecutivo. Que pone por obra con efectividad lo que se propone, después de analizar bien los objetivos, comprometiéndose a fondo con su trabajo.

Ejemplaridad. Encarnar un modo de vida, de acción o de trabajo digno de ser imitado, tener valores que induzcan a otros a obrar.

Elección. Decisión precedida de la deliberación razonada que compromete el querer.

Elegancia. Distinción en el comportamiento y en la apariencia, pero también en las actitudes que reflejan un interior movido por ideales nobles.

Elocuencia. Saber expresar con fuerza, convicción y elegancia en la palabra sentimientos, argumentos o ideas.

Emotividad. Respuesta y eco de orden sentimental o afectivo que se manifiesta en las acciones y reacciones o en las palabras o los gestos de una persona.

Empatía. Sintonía intelectual o afectiva entre dos personas. Implica una cierta compatibilidad, conexión o semejanza que facilita el trabajo o la acción con alguien.

Empeño. Esfuerzo continuado por lograr algo.

Emprender. Acometer una tarea o empresa con ánimo de éxito, de resultados favorables basados en los esfuerzos y medios al servicio de unos objetivos.

Empresa. Unión de voluntades e intereses para lograr un beneficio común de orden económico, personal y social, material o intelectual, que compromete en un bien común a quienes la integran.

Emulación. Comparación estimulante con el fin de mejorar.

Encantador. Con personalidad atractiva, que resulta agradable a los demás.

Energía. Vitalidad, fuerza interior y potencia para realizar un trabajo.

Entereza. Integridad moral, carácter firme, comportamiento coherente con las propias convicciones, lo cual lleva a una conducta estable.

Entrega. Dedicación generosa y completa, dar lo mejor de sí mismo a los demás, fruto del compromiso que mira a la propia realización y al servicio.

Entusiasmo. Admiración, animación ante el trabajo, espíritu para afrontar retos, conducta que produce ánimo en los otros, interés provocado por la fe en algo, expresado con viveza al hablar de ello.

Equidad. Dar a cada uno lo suyo, no tanto por obligación de estricta justicia, sino en conciencia, teniendo en cuenta las situaciones concretas de una o de varias personas o grupos.

Equilibrio. Ponderación, armonía, proporción entre las partes de algo o en la conducta de una persona.

Escuchar. Atención habitual a lo que piensan, dicen y hacen los demás, con ánimo de entenderlos bien.

Esfuerzo. Actitud de empeño por sacar algo adelante, en ocasiones con sacrificios y mucha constancia en el propósito.

Esmero. Cuidado, cariño y detalle, puestos en realizar un trabajo o servicio.

Esperanza. Confianza que se tiene en el futuro, una vez puestos los medios razonables para alcanzar determinados objetivos.

Espontaneidad. Naturalidad al actuar, descomplicación ajena a prevenciones, sinceridad al actuar sin preocupaciones o prejuicios sobre cómo se va a percibir la propia conducta.

Estabilidad. Permanencia y durabilidad en un trabajo, disposición o estado de ánimo.

Estímulo. Incentivo, reconocimiento a lo que alguien hace o logra para que siga adelante.

Estudio. Precisión, cumplir en los términos previstos.

Exactitud. Hábito de dedicación seria al conocimiento y aprendizaje, que permiten un crecimiento personal organizado de manera inteligente.

Evocar. Recordar algo con un sentimiento de precisión hasta el mínimo detalle en las cosas.

Excelencia. Máximo grado de perfección que se espera alcanzar en lo que se hace y en quien lo hace, aspiración a lo mejor, a la meta más alta.

Éxito. Logro, triunfo, alcanzar una meta.

Experiencia. Saber acumulado de cómo hacer las cosas o de cómo no hacerlas en el futuro.

Expresividad. Riqueza de gestos para manifestar un estado de ánimo, haciéndose entender con facilidad.

Familia. Institución primaria fundada sobre el matrimonio, y sostenida por el amor y la solidaridad de sus miembros.

Fe. Confianza en lo que no podemos ver o comprobar materialmente, apoyados en la credibilidad a las personas o en la creencia en Dios.

Fecundidad. Fruto propio de la vida o de las acciones de una persona o grupo, de su inteligencia o de la multiplicación de sus recursos, gracias al esfuerzo.

Felicidad. Máxima aspiración del hombre, representada en el logro de determinados bienes y en el cumplimiento del sentido de su vida.

Feminidad. Condición y características esenciales propias de la mujer como tal, que le confiere su singularidad y su peculiar manera de desenvolverse en la sociedad.

Fervor. Interés, dedicación y amor por algo.

Festividad. Modo de ser alegre y optimista que se refleja en el contento y en la expresividad.

Fiable. Que se puede confiar en él, que es digno de credibilidad.

Fidelidad. Lealtad firme y estable en el tiempo a los compromisos adquiridos, a las personas a las que amamos o servimos, por un motivo superior a nosotros.

Fineza. Finura de espíritu, delicadeza en el trato con los demás, con cuidado detallista en los modales y con atención esmerada.

Firmeza. Mantener y afirmar con vigor las propias convicciones, procurando defender con argumentos las ideas u opiniones.

Flexibilidad. Adaptación del comportamiento con agilidad a las circunstancias de cada persona o situación, sin abandonar por ello los criterios propios.

Formación. Educación y desarrollo de las potencias espirituales de una persona.

Fortaleza. Firmeza o fuerza de ánimo que permite a la persona superar dificultades, temores y adversidades presentes y afrontar riesgos en el futuro.

Franqueza. Sinceridad y claridad al expresarse y referirse a la propia conducta o a la de los demás, y a los asuntos que se llevan entre manos.

Fraternidad. Manifestación de hermandad con alguien, vínculo de intimidad, espíritu abierto para acoger a todos en términos de igualdad y benevolencia.

Garbo. Gracia, desenvoltura, brío para hacer algo.

Generosidad. Dar lo mejor de sí mismo en cosas, en tiempo, en dedicación a los demás, y en tareas por el bien de todos, con desprendimiento y entrega.

Gentileza. Amabilidad, buenos modales en el trato y cordialidad en la atención a los demás.

Gratitud. Reconocimiento por un favor o servicio que se nos hace, que conlleva la correspondencia.

Heroísmo. Valentía capaz de sacrificios muy elevados por un ideal o por un motivo superior.

Honestidad. Conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo, teniendo en cuenta principios y valores éticos.

Honor. Honra que se posee en razón de la dignidad o que se ha merecido por algún hecho especial.

Honradez. Cumplir con los deberes para consigo mismo y para con los demás sin engañar ni defraudar a nadie.

Humanidad. Comprensión y tolerancia, acogida benevolente, adecuarse lo mejor posible a la situación de los demás.

Humildad. Verdad sobre sí mismo. Reconocer las propias limitaciones o deficiencias, aceptarse y aceptar a los demás como son, sin imponerse ni dejarse llevar por el afán de dominio.

Identidad. Ser en la práctica lo que se dice ser y lo que se quiere ser, de modo que así lo perciban los demás. Adhesión firme y estable a una tarea o empresa, sentido de pertenencia.

Igualdad. Derecho que tenemos a ser tratados en la misma condición de otro ser humano, o en determinadas circunstancias por los méritos semejantes y por la equidad ante nuestras acciones.

Ilusión. Capacidad de entusiasmo y visión optimista y esperanzada de la vida, con buena dosis de ánimo para afrontar el futuro.

Imagen. La idea, concepto o representación que se tiene de algo, de una persona o de una organización.

Imaginación. Capacidad humana de crear mundos ficticios, con o sin repercusión en la vida real.

Impacto. Fuerza con que llegan las cosas a una persona o colectividad.

Imparcialidad. Adecuado equilibrio en las opiniones y apreciaciones, producto de la ponderación de cada una de ellas. Mediar con justicia en conflictos y sin favoritismos.

Impecabilidad. Sin defecto, lo más perfecto posible.

Independencia. Actuar con criterio propio, sin sometimiento a puntos de vista comprometidos de antemano por diferentes razones: afectivas, intelectuales o ideológicas.

Infatigable. Perseverar en algo sin cansancio.

Información. Conjunto de datos con significado para ser conocidos por alguien.

Ingenio. Condición de la inteligencia humana de ser creativa, de buscar engendrar nuevas realidades o nuevos modos de ver las cosas.

Iniciativa. Afán de hacer las cosas, de encontrar salidas y soluciones, capacidad de innovación y decisión para replantear las cosas.

Innovación. Crear algo nuevo a partir de algo dado, afán de aprender para cambiar.

Inocencia. Estar desprovisto de prejuicios o del conocimiento de cosas que crean prevención frente a los demás.

Inquietud. Curiosidad intelectual que lleva a plantearse preguntas e interrogantes frente a las cosas, al saber o a las personas.

Inquisitivo. Quien se pregunta a menudo, averigua e indaga sobre diferentes posibilidades para hacer las cosas.

Integridad. Entereza y rectitud de conducta; vivir de acuerdo con principios y valores éticos, probidad y coherencia personal.

Inteligencia. Facultad humana que permite el conocimiento y el razonamiento.

Interés. Algo que llama la atención de manera estable y a lo que vale la pena dedicarle esfuerzos.

Intimidad. Condición de la persona de vivir su interioridad individual.

Jovialidad. Con espíritu juvenil, de buen humor.

Juicio. Capacidad de discernimiento entre diferentes supuestos, elementos o posibilidades de elección.

Justicia. Dar a cada uno lo suyo, lo que le corresponde en virtud de su dignidad, en razón de su esfuerzo o trabajo y de lo que se deriva del ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Laboriosidad. Realizar con diligencia el trabajo personal con dedicación, intensidad, orden y constancia para que produzca los resultados esperados.

Lealtad. Adhesión firme a las personas, a las instituciones, o a las ideas y doctrinas, con base en principios y valores, eligiendo los medios para mantenerlos a través del tiempo.

Lenguaje. Modo de entenderse a través de palabras o símbolos inteligibles.

Liberalidad. Apertura de mente y de corazón para acoger a los demás con generosidad, valorando lo que son y procurando aportarles lo que sea posible para su mejora.

Libertad. Condición esencial del ser humano que lo lleva a determinarse en relación con un acto, a elegir y comprometerse con lo elegido, a buscar la plenitud propia de la persona humana como ser espiritual.

Liderazgo. Capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos.

Lógica. Ordenación estructurada de la mente, los conceptos y razonamientos.

Logro. Meta vista de forma integral en cualquier orden, enriqueciéndose personalmente y mejorando a otros.

Lucha. Esfuerzo con empeño por lograr algo digno de ser alcanzado.

Madurez. Condición personal, con independencia de la etapa cronológica de la persona, de aceptación propia y ajena, de realismo en los juicios, de consistencia en el obrar, de coherencia, equilibrio y logro.

Maestría. Hacer las cosas con perfección, buscando enseñar a otros.

Magnanimidad. Actitud de pensar en grande y acometer grandes desafíos.

Magnificencia. Capacidad de afrontar con generosidad y abundancia en los medios utilizados en un trabajo o empresa o por otra razón.

Mansedumbre. Serenidad y calma propias del hombre pacífico.

Maravillarse. Actitud y asombro ante algo.

Mejoramiento. Acción de progresar o crecer permanentemente, con miras al logro de la visión.

Memorable. Que merece ser recordado por sus obras.

Memoria. Facultad humana de recordar el pasado.

Misericordia. Sentimiento de compasión y de piedad por el que sufre, que mueve a ayudarlo.

Misión. La razón de ser de una persona o entidad, lo que constituye el centro de sus ocupaciones.

Moderación. Justo medio en el uso de las cosas, de las palabras y de los medios en general.

Modestia. Sencillez y moderación al hablar y al actuar, que se nota en la forma de presentarse y expresarse, sin vanidad ni extravagancias.

Morigeración. Moderación y templanza en el uso de los bienes.

Motivación. Fuerza o impulso interior que mueve a hacer algo, a buscar objetivos personales o colectivos, por diversos motivos: unos de tipo extrínseco (salario), otros intrínsecos (satisfacción) y otros trascendentes (servicio a otros).

Movilidad. Capacidad de desplazarse con rapidez y ágilmente respecto a algo.

Nacionalidad. Condición distintiva de pertenecer a un país, en razón del nacimiento o de la adopción.

Naturalidad. Modo de ser espontáneo, de suyo, sincero sin artificio, confiado, sin calcular las reacciones de los demás.

Negociar. Disposición para lograr, mediante la intermediación, un acuerdo para resolver un conflicto.

Neutralidad. Actitud de saber guardar una posición equilibrada, sin favoritismos.

Nobleza. Calidad de la persona, en sus miras y en su obrar, finura de espíritu.

Obediencia. Ajustarse y cumplir lo que está regulado por principios y leyes, subordinación inteligente en la que la persona no pierde su libertad.

Objetividad. Buscar la mayor imparcialidad en los juicios y apreciaciones, ajustándolos a la realidad de las cosas como son y no como quisiéramos que fuesen.

Obligación. Compromiso de hacer algo, adquirido libremente o como consecuencia de un derecho o de un deber.

Opinión. Expresión o juicio sobre algo cuestionable, no presentado como verdad.

Oportunidad. Llegar en el momento adecuado, sabiendo aprovechar la ocasión.

Optimismo. Actitud afirmativa ante la vida, el trabajo y el mundo, que lleva a reaccionar con ánimo positivo frente las dificultades, con la visión de que pueden solucionarse.

Orden. Disposición armónica de cosas, acciones y medios, para que la tarea propia o ajena logre su finalidad, aprovechando el tiempo al máximo y utilizando bien los recursos disponibles.

Orgullo. Alta valoración de sí mismo, sentimiento de satisfacción por lo que se hace o para quien se hace, afirmación de méritos legítimos sin vanidad ni soberbia.

Paciencia. Afrontar con calma y serenidad los problemas, situaciones y circunstancias relacionados con el trabajo y la vida diaria, para plantear y esperar con tranquilidad las soluciones.

Paradigma. Idea ejemplar, modelo, arquetipo, esquema de referencia, manera básica o clave de entender algo.

Participación. Contar con las personas, compartir con ellas decisiones y tareas, abrirles espacios para el cumplimiento de sus derechos y deberes sociales y políticos, brindarles la posibilidad de ser parte activa en la gestión y beneficios de una tarea y de su propio aprendizaje.

Patriotismo. Virtud de quien ama a su patria de todo corazón y procura enaltecerla con su cultura e historia, expresando en actos de civismo, de participación y de convivencia, que lleva a ser buen ciudadano.

Paz. “Tranquilidad dentro del orden”. Convivencia humana justa, para que las personas puedan lograr sus objetivos personales, familiares y sociales.

Perdonar. Don de no sentirse ofendido por una conducta contraria a nuestro bien, que nos lleva a disculpar a la otra persona.

Perfección. Encarnación plena o de la mayor bondad posible en personas, acciones o productos.

Perseverancia. Lucha estable a lo largo del tiempo por alcanzar las metas propuestas, aunque surjan dificultades internas o externas.

Personalidad. Lo que define el ser de alguien, su ser mismo y su realidad espiritual.

Perspicacia. Agudeza para captar intelectualmente los matices de algo con penetración en su sentido.

Pertenencia. Identidad con el grupo o con la organización, sintiéndose parte viva de ella, con el empeño de sacarla adelante.

Poder. Capacidad de ejercer coacción para la realización de algo, en virtud del mando o rango de autoridad que se posee.

Ponderación. Equilibrio en el juicio. Apreciación justa de los elementos que componen una situación compleja.

Positivo. Que acentúa el lado afirmativo y optimista de las situaciones.

Precisión. Exactitud, puntualidad, utilizar las palabras adecuadas.

Proactividad. Asumir la responsabilidad de los propios actos apoyado en la fuerza interior personal, no dejándose dominar por las circunstancias externas ni por las reacciones de los demás, anticipándose a los cambios.

Productividad. Rendimiento adecuado en un servicio o elaboración de un producto. Trabajar por resultados, mejorando de forma permanente la propia capacidad y la de los demás para ser competitivos.

Prontitud. Diligencia, rapidez en hacer algo, en atender a alguien, sin dejar de hacer las cosas bien.

Prudencia. Inteligencia para discernir y elegir los medios para el logro del fin, y ponderar las acciones que se realizan, usar la información adecuada, analizar las circunstancias y tomar las decisiones necesarias al obrar.

Pudor. Manifestación de protección de la intimidad, que lleva a no exponerla a terceros de forma que nos sintamos atropellados.

Pulcritud. Obrar con limpieza de conducta, con claridad y con elegancia, de manera atractiva.

Pundonor. Respeto a sí mismo y a los valores que se profesan, que llevan a una rectitud en el comportamiento.

Puntualidad. Cumplimiento cabal de los horarios de actividades y citas, de los plazos de tiempo que se fijan para la realización de una tarea.

Pureza. Vida limpia, transparencia en las intenciones, afectividad íntegra, no arrastrada por la sensualidad.

Rapidez. Celeridad en el obrar, diligencia para hacer las cosas.

Razonable. Que sabe analizar las situaciones y ponderar sus acciones, proporcionadas al objetivo.

Razonamiento. Elaboración de la mente con base en conceptos y juicios, con miras a una acción efectiva.

Realismo. Visión objetiva de las cosas, aceptándolas como son, sin involucrarse en ellas de forma emotiva.

Realista. Que se ajusta a los hechos en busca de la verdad.

Realización. Búsqueda de la felicidad humana posible como objeto del proyecto de vida personal, haciéndose a sí mismo.

Receptividad. Acogida y actitud de apertura a nuevas ideas, planteamientos y relaciones.

Reciedumbre. Propia de la persona que sabe afrontar todo con voluntad y firmeza, con fuerza interior y con energía exterior.

Reconocimiento. Admitir lo que los demás hacen, atribuyéndoles el mérito que les corresponde.

Recordar. Tener presente el pasado en forma creativa.

Rectificar. Reconocer que no se hizo bien algo, de que no se previó o se estudió de forma oportuna o de que se omitieron a propósito elementos necesarios.

Rectitud. Integridad y entereza de conducta; probidad y coherencia personal entre los principios, valores y normas y lo que en la práctica se vive.

Religión. Acto de creencia en Dios, contenido de verdades de orden sobrenatural referentes a él.

Religiosidad. Sinceridad en su adhesión y prácticas religiosas.

Rendimiento. Resultado mensurable de la productividad de una persona o grupo.

Rentabilidad. Producido o rendimiento económico esperado de una inversión.

Reserva. Guardar las cosas en razón de su privacidad, como fruto del secreto de oficio o de un dictado de la prudencia.

Respeto. Consideración, atención y trato debido a los demás, teniendo en cuenta su modo de ser y las diferencias entre unos y otros.

Responsabilidad. Cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona, empresa, institución, grupo o sociedad, yendo más allá de la obligación.

Sabiduría. El conocimiento máximo posible, que proviene de una visión universal y profunda de las cosas.

Sacrificio. Disposición para entregarse de lleno a una tarea sin ahorrar esfuerzos, con generosidad y anteponiendo el bien de los demás.

Sagacidad. Agudeza, rapidez para captar nociones de algo y para obrar con prontitud.

Satisfacción. Estar a gusto lo más plenamente posible con el desempeño y los logros de un trabajo.

Seguridad. Sentir y mostrar firmeza en lo que se quiere y se hace, en lo que se ordena y se hace cumplir, certeza de que se obra bien, conforme a principios y valores probados.

Sencillez. Modo de ser y reaccionar de forma espontánea y transparente, siendo

fiel a lo que se es y permitiendo que los demás nos perciban de manera correcta en nuestro pensar, decir y actuar.

Señorío. Control sereno de sí mismo. Ser dueño de los propios actos y la conducta, que lleva a tratar a los demás con respeto, aprecio y altura de miras, por encima de pequeñeces, disgustos o resentimientos.

Sensatez. Cordura al obrar dentro de parámetros razonables, de sentido común y de experiencia aquilatada con el tiempo. Estructuración mental y afectiva que lleva a actuar con acierto y moderación.

Sensibilidad. Capacidad de respuesta y de receptividad ante personas y acontecimientos.

Sentimiento. Forma superior de la afectividad que expresa el mundo interior no estrictamente racional.

Serenidad. Tranquilidad de ánimo, de visión y de juicio, apoyada en los propios valores más que en las circunstancias del entorno o de las personas.

Seriedad. Cumplir lo acordado estricta y oportunamente en sus términos y consecuencias.

Servicio. Actitud de disponibilidad y de ayuda a quien esta empeñado en la misma tarea, o con quienes estamos comprometidos a servirle o a colaborarle.

Servir. Brindar a los demás un trabajo o una ayuda con agrado al hacerlo.

Simpatía. Forma espontánea de expresar agrado y mostrar cordialidad y acogida a los demás, que lleva a inspirar confianza y a granjearse el afecto de los otros.

Sinceridad. Procurar decir y actuar siempre con la verdad, manifestar los propios sentimientos con autenticidad, con claridad en el obrar, sin complicaciones que llevan a la falsedad o al engaño.

Sindéresis. Hábito que lleva a obrar teniendo presentes principios básicos de orden ético.

Sinergia. Complementación entre las partes y el todo, entre personas y equipos de trabajo, apoyados en el talento y la creatividad de cada uno, en la que se respetan las diferencias, y se llega más lejos que uno solo.

Sobriedad. Moderación en la bebida y en la comida y más ampliamente, en las palabras y en la acción, en el estilo de vida.

Sociabilidad. Condición humana básica que se expresa en saber conducirse como socio y compañero, como persona capaz de convivir y realizar tareas con los demás mirando al bien de todos.

Socializar. Lograr que una persona, grupo u organización adquiera conciencia de un planteamiento o de un objetivo, logrando una buena relación interpersonal.

Sociedad. Forma colectiva de organización indispensable para la realización del hombre.

Solicitud. Actitud de interés por los demás para atenderlos o prestarles ayuda.

Solidaridad. Modo de ser y de actuar que lleva a apoyar y a servir a los demás en todo tipo de necesidades.

Templanza. Moderación en el uso de las cosas y, de modo especial, del propio cuerpo —sus potencias, instintos y pasiones—, a lo cual colaboran la sobriedad, la modestia y el pudor, que protegen la intimidad.

Tenacidad. Insistencia y perseverancia en el logro de algo, no arredrarse ante las dificultades.

Tener. Condición propia del ser humano en relación con las cosas, con el conocimiento, con los hábitos, virtudes o valores, en orden al ser personal, al perfeccionamiento propio y de los demás.

Ternura. Modo de ser o expresión amorosa de la persona, que se manifiesta en la acogida y el gozo con la presencia del otro.

Tolerancia. Comprensión y respeto a los demás, a sus ideas y sentimientos, sobre todo cuando son contrarios a los nuestros, capacidad para convivir y participar por encima de las diferencias ideológicas.

Trabajo. Quehacer o despliegue de energías humanas para producir bienes o servicios, por lo normal con valor económico, en cualquier campo de la actividad, con miras al perfeccionamiento personal.

Tradicional. Parte de la tradición. Costumbre o principio arraigada.

Tranquilidad. Serenidad de ánimo y reposo al actuar.

Transparencia. Sinceridad en el actuar, en el pensar y en el decir, conducta clara, sin zonas ocultas, disposición a que la propia actuación, en cualquier nivel, esté sometida a normas y reglas claras.

Unidad. Vivir de acuerdo a lo que se piensa, identidad entre lo que se cree, se piensa, se siente y se hace, coherencia y equilibrio en la persona. Consistencia y coherencia de una empresa en torno a su misión.

Urbanidad. Modo de conducirse en la vida social de acuerdo con usos y modos socialmente aprobados.

Utilidad. Resultado o rendimiento propio de la venta de un producto o servicio, no sólo de tipo económico y práctico.

Valentía. Afrontar con ánimo fuerte y decidido todo lo que se emprende, sin temor a los riesgos, incertidumbres o problemas. Disposición de poner los medios para conseguir los resultados propuestos, con visión, tenacidad y esperanza.

Valor. Bien descubierto y elegido libre y conscientemente, que busca ser realizado por la persona con el reconocimiento de los demás. Valentía o coraje.

Veracidad. Cualidad de las palabras, hechos y conducta que las hace conformes a la verdad y a su expresión sincera.

Verdad. Manifestación del ser de las cosas o de las personas como son, concordancia entre lo que se dice y se piensa.

Vibración. Denotar sensibilidad y capacidad de respuesta con entusiasmo ante los acontecimientos.

Vida. Don esencial de la persona que le permite existir y desarrollarse.

Vigor. Vitalidad y fuerza mantenida a través del esfuerzo constante.

Virilidad. Características esenciales propias del ser masculino.

Visión. Concepción global que permite proyectarse hacia el futuro previendo dificultades y obstáculos, y anticipando soluciones para afrontarlos.

Vitalidad. Manifestar energía en las acciones y en el comportamiento en general.

Voluntad. Facultad o capacidad de querer algo con carácter de bien o autodeterminarse para conseguir una meta.

LÉXICO DE ANTIVALORES

Aburrimiento. Estado propio de quien no quiere hacer nada.

Acostumbramiento. Habitarse a hacer las cosas con la misma rutina, sin cambios ni iniciativas.

Adulación. Alabar insinceramente a alguien.

Afectación. Manifestarse de modo postizo, poco sincero y veraz, haciendo que crean algo distinto de lo que en realidad se es.

Agresividad. Persona que ataca o acomete, haciendo daño.

Aislamiento. Soledad producto del individualismo.

Amargura. Pena o desencanto por frustración o desengaño que se proyecta de forma negativa a los demás.

Ambigüedad. De doble sentido, que no se define para un lado ni para el otro.

Anarquía. Rechazo explícito a la autoridad. Desorden total que lleva a guiarse por el criterio personal sin sujeción a normas de ningún tipo.

Antipatía. Falta de simpatía y de dar una visión amable de sí mismo a los demás.

Aparentar. Mostrarse de modo diferente a como se es.

Apasionamiento. Desborde sentimental que lleva a tomarse las cosas perdiendo la moderación y el sentido.

Apatía. Falta de interés y motivación, indiferencia.

Arbitrariedad. Faltar a la imparcialidad y la equidad con abuso de la autoridad o del poder.

Autoritarismo. Hacer valer la autoridad en razón del poder más que del convencimiento. Mandar a los demás sin un respeto y una valoración adecuada de la persona y de su trabajo.

Calculador. Excesiva atención a hacer las cosas sólo cuando se tiene seguridad de sacarles el mejor partido sin arriesgar nada.

Cerrazón. Estrechez mental, falta de apertura para ver las cosas de otra manera.

Cobardía. Miedo a afrontar las exigencias de una conducta por temor o por falta de valentía y carácter.

Comodidad. Inclinarsé por el lado fácil de las cosas y asuntos.

Complicación. Falta de claridad y sencillez en el actuar, enredar las cosas más de lo que en realidad son.

Conformismo. Aceptar lo presente sin proponerse metas nuevas.

Confusión. Oscuridad al tratar un asunto o al explicarlo.

Consumismo. Mentalidad de gastar aunque sea en cosas no necesarias.

Contradictorio. Que se contradice en lo que dice o hace.

Controlador. Actitud negativa de vigilancia sobre lo que hacen lo demás, más que pensar en darles autonomía.

Corrupción. Falta de integridad y transparencia en la conducta. Favorecer de modo indebido a terceros, valiéndose del cargo o posición.

Crueldad. Que causa pena o dolor en grado intenso.

Debilidad. Falta de carácter, inconsistencia e incoherencia en la propia conducta. Ausencia de firmeza para tomar decisiones.

Deformación. Falta de formación o uso desviado de la que se tiene.

Dependencia. Estar pendiente de que otros nos digan lo que debemos hacer en cada momento, por falta de iniciativa y de autorresponsabilidad.

Derroche. Uso inmoderado de los bienes materiales o del tiempo.

Desacato. Desobedecer las órdenes.

Desadaptación. No adecuarse a una situación o cambio y no asimilar las exigencias del mismo.

Desaliento. Falta de ánimo para emprender una tarea o un esfuerzo, cansancio ante las dificultades.

Desánimo. Desaliento, flojera, falta de interés en algo.

Desarmonía. Falta de equilibrio entre diferentes conceptos.

Desarticulación. Desconexión entre las partes de un todo.

Desatención. Falta de atención.

Desconfianza. Falta de credibilidad en los demás, pensando que sólo las propias ideas y opiniones de hacer las cosas son las eficaces y válidas.

Desconocimiento. Falta de conocimiento, ignorancia sobre un asunto.

Desconsideración. Falta de atención y deferencia en el trato con los demás, que deja de lado las consideraciones que se les deben tener en razón de su cargo, edad y condición.

Descontrol. Perder el eje central de una actuación determinada, lo que da lugar a la dispersión de esfuerzos.

Descoordinación. Desorden, desconexión entre actividades y personas.

Descortesía. Mala educación, no dar muestras de amabilidad y cordialidad en el trato.

Descrédito. Mala reputación y falta de credibilidad.

Descuido. Abandono de algo, por desinterés o apatía.

Desdén. Rechazo a algo a lo que se debe prestar atención.

Desencanto. Pérdida del interés o entusiasmo por algo.

Desequilibrio. Falta de armonía entre las partes y de juicio ponderado y equitativo sobre algo.

Desesperación. Falta de esperanza que lleva a cometer actos sin sentido.

Desgano. Falta de interés y aliento para hacer algo.

Deshonestidad. Falta de honradez, de credibilidad ética y de rectitud moral, violación de principios y normas morales o legales respecto a las personas o a sus bienes.

Deshumanización. Ausencia de trato cálido y acogedor, de respeto y benevolencia hacia los demás.

Desidia. Abandono de los deberes, descuido o apatía hacia el trabajo y el esfuerzo.

Desigualdad. Inequidad en el trato a personas que se merecen lo mismo.

Desilusión. Pérdida del entusiasmo y la visión optimista ante algo.

Desinformación. Falta de información adecuada.

Desinterés. Apatía o indiferencia en el cumplimiento del propio trabajo, desgana en el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas, desmotivación para hacer las cosas cada día mejor.

Deslealtad. Faltar a los deberes adquiridos en el trabajo profesional, en la familia o en la amistad, obrando en contra de los principios y valores a los que libremente se adhirió como parte de la obligación adquirida.

Desmesura. Desproporción, exageración.

Desmotivación. No sentirse comprometido en lograr los objetivos del trabajo, perder interés en sus resultados y en mejorar su eficiencia, desgana para hacer lo que se debe hacer.

Desobediencia. Rechazo a seguir unas pautas de conducta impuestas desde fuera o autoadvertidas.

Desorden. Cosas o actividades sin concierto.

Desperdicio. Perder el tiempo, usar mal los recursos, gastar más dinero y tiempo del necesario para lograr un resultado, desaprovechar las posibilidades de servir bien por falta de responsabilidad e iniciativa.

Desprecio. Rechazo proveniente de la prepotencia o falsa conciencia de superioridad sobre alguien, o por su condición.

Destemplanza. Inmoderación en el uso y disfrute de los placeres.

Desunión. Falta de sentido de pertenencia y, como consecuencia, falta de sentirse, vivir y trabajar identificados con los demás en los objetivos generales y en el trabajo conjunto. Crítica destructiva, murmuración y negativismo.

Desvergüenza. Descarar, hacer cosas que indican falta de recato e intimidad.

División. Falta de unidad entre quienes debería haberla.

Doblez. No decir las cosas como son, simular, no dar la cara, faltar a la sinceridad, dar dobles versiones de las cosas, haciendo creer algo distinto a lo que se piensa.

Dogmatismo. Hablar imponiendo las propias opiniones como verdades absolutas.

Egoísmo. Cerrarse sobre sí mismo, olvidar a los demás y pensar sólo en lo propio.

Enemistad. Negar la amistad a alguien y considerarlo, con o sin razón, como una amenaza para sí.

Engaño. Mentir en falta a la verdad o traicionar a otros, por falta de sinceridad o deliberadamente, obrando en detrimento de terceros.

Enredo. Complicación por falta de claridad y lógica.

Envidia. Deseo indebido del bien ajeno.

Esclavitud. Sumisión o dependencia de algo o alguien frente a lo cual o a quien se debería obrar con libertad.

Extremismo. Falta de equilibrio en apreciaciones y juicios, exagerando las posiciones hasta deformarlas.

Falsedad. Engañar, mentir, aparentar, presumir de lo que no se tiene. Hipocresía en la conducta. Decir que se va a hacer algo y se hace lo contrario.

Favoritismo. Inclinarsse de forma indebida en favor de alguien y en perjuicio de otros.

Fealdad. Lo contrario a la belleza en las cosas, acciones o personas.

Flojera. Debilidad de carácter y de ánimo.

Fraude. Falsedad y engaño para lograr algo contra el bien o el derecho de terceros.

Frialdad. Sequedad en el trato, no atender a las personas como se merecen, con una acogida positiva, con cordialidad, respeto, disponibilidad y espíritu de servicio.

Frivolidad. Superficialidad, ligereza en el obrar y en el hablar.

Frustración. Experiencia negativa de fracaso ante algo que salió en forma no esperada.

Guerra. Causa de la falta de paz.

Hipocresía. Actuar con doble faz. Fingir bondad o valor. Decir cosas por quedar bien, sin que sean sinceras. Simulación y afectación en el obrar.

Ignorancia. Falta de conocimiento sobre algo.

Imitador. Que copia, plagia lo que hacen los demás.

Impaciencia. Afán imprudente respecto de alguien o de algo, precipitación en ver resultados que requieren un cierto tiempo.

Improductividad. Falta de resultados por desorden, ligereza, pereza al trabajar o falta de adecuado aprovechamiento del tiempo y de los medios con los que contamos.

Imprudencia. No poner los medios adecuados para el logro de un fin. Precipitarse al hacer las cosas sabiendo que pueden salir mal. No prever de manera adecuada las consecuencias de una determinada acción o trabajo.

Impudor. Falta de recato, modestia y protección de lo íntimo.

Impuntualidad. Acostumbrarse a incumplir en el tiempo de las citas.

Impureza. Fealdad de corazón, que lleva a desordenar las tendencias y el apetito sexual.

Inautenticidad. Falta de sinceridad y de responder por sí mismo, afectando la propia conducta.

Incoherencia. Distancia entre lo que se predica y lo que se vive, hipocresía.

Incompetencia. Falta de capacidad, de habilidad, de valores, de formación profesional adecuada, de desarrollo de aptitudes y actitudes para el desempeño de una determinada tarea.

Incomprensión. Ausencia de la comprensión necesaria entre personas.

Incomunicación. Ausencia de la comunicación debida.

Inconsistencia. No tener bien claros los fines y objetivos y no adoptar la conducta y los medios necesarios para obrar en consecuencia con ellos.

Inconstancia. Falta de perseverancia en el trabajo empezado. Rendirse con facilidad. Dejar las cosas sin terminar.

Incredulidad. Crisis en la confianza y credibilidad, falta de fe.

Inculto. Con falta de conocimientos, cultivo de realidades importantes y de calidad en el trato.

Incumplimiento. No cumplir lo pactado y prometido dentro de un cierto tiempo.

Indecisión. No saber con exactitud lo que se quiere, paralizarse a la hora de hacer las cosas, inseguridad en el obrar.

Indiferencia. No importarle a alguien lo que hacen los demás o la empresa, ni que las cosas mejoren, porque sólo interesa el propio modo de pensar y trabajar.

Indisciplina. Falta de orden, rigor y exigencia consigo mismo, a través de metas y objetivos personales y puntuales, falta de coherencia del plan de vida y de trabajo diario.

Indiscreción. Dar a conocer cosas que debían mantenerse en reserva.

Indisponibilidad. No ofrecer a otros la propia atención y capacidad.

Individualismo. Poner el propio yo como centro de todas las expectativas, actitud de creer que no vale la pena trabajar con los otros, porque se demoran los resultados o resulta muy difícil integrarse.

Indocilidad. No seguir las pautas y órdenes o sugerencias establecidas.

Inefectividad. Falta de resultados de acuerdo con los medios de que se dispone.

Ineficacia. No dar el rendimiento que se espera de una persona en su trabajo, esquivar la responsabilidad de producir resultados de acuerdo con las expectativas del destinatario del producto o servicio.

Ineficiencia. Falta de resultados por no poner el esfuerzo y los medios adecuados para lograrlos lo antes posible.

Inequidad. Falta de equidad en las relaciones y prestaciones que se comprometen.

Inestabilidad. Estado cambiante y alterable, que no logra hábitos fijos y repetidos sobre algo.

Infantilismo. Obrar como niño cuando se debería obrar con modales de joven o de adulto.

Infidelidad. No cumplir lo prometido a otros faltando a un compromiso.

Inflexibilidad. Rigidez, intolerancia, dureza para sostener una postura u opinión.

Informalidad. Ausencia de normas estrictas, obrar con exagerada espontaneidad.

Ingratitud. No corresponder con reconocimiento por el bien que se recibe de otros.

Injusticia. No dar a cada uno lo que le corresponde y merece.

Inmadurez. No correspondencia entre la edad cronológica y los logros, que se expresa en una personalidad indecisa, incoherente, e insegura de sí misma.

Inmodestia. Falta de moderación en la conducta y en las formas externas.

Inmovilismo. Tener el puesto de trabajo como un refugio de la mediocridad, querer que las cosas sigan igual que siempre, por comodidad o pereza.

Inseguridad. Estado de ánimo que conlleva a la sensación de pérdida de paz y tranquilidad.

Insensibilidad. Dureza de corazón, falta de calor humano y de expresar el lado emocional de los acontecimientos que nos afectan o que afectan a los demás.

Insolencia. Grosería, altivez en el trato faltando al respeto a los demás.

Insolidaridad. No sentir ni compartir las necesidades de los semejantes.

Intemperancia. Falta de templanza y moderación.

Intolerancia. Inflexibilidad con las personas, sus ideas y opiniones, intransigencia que cierra el diálogo y la comprensión, a pesar de las diferencias.

Ira. Estado anímico de exaltación desproporcionada. Dejarse arrastrar por la pasión.

Ironía. Expresarse en forma indirecta para herir los sentimientos de otro.

Irrespetuosidad. Falta de consideración con las personas, faltando a la justicia con ellas o atropellando sus derechos.

Irresponsabilidad. No cumplir los compromisos adquiridos, no estar a la altura de los resultados esperados, con base en las obligaciones que se tienen.

Lentitud. Hacer las cosas a un ritmo despacioso, no correspondiente a lo que se espera, según las circunstancias.

Ligereza. Manifestarse con precipitación acerca de alguien, o hacer juicios sin pensarlos bien.

Maldad. Acciones contrarias a la bondad.

Malicia. Acciones con intención de dañar a alguien.

Malquerencia. No querer el bien de los demás.

Maltrato. Ultraje, manejo equivocado de las relaciones interpersonales.

Manipulación. Utilizar a los demás y las relaciones con ellos para buscar objetivos personales, deteriorando la unidad y la solidaridad.

Materialismo. Mentalidad de creer que lo más importante es lo material por encima de los valores espirituales.

Mediocridad. Hacer el trabajo limitándose a cumplir, sin poner los medios para mejorar y superarse, para lograr mayor eficacia y más eficiencia. Acostumbrarse a resultados rutinarios.

Mentira. Decir lo contrario de lo que se piensa, faltando a la verdad.

Mezquinidad. Notoria falta de generosidad que muestra aferrarse a lo propio con egoísmo sin tener en cuenta las necesidades de los demás.

Mimetismo. Disimular una acción para que no se sepa cómo actuamos.

Nacionalismo. Contrario al patriotismo, amor por la nación convertido en fanatismo, con rechazo a las demás naciones.

Negativismo. Actitud pesimista ante los acontecimientos, que lleva a ver siempre la dificultad o el lado malo.

Negligencia. Hacer las cosas con falta de diligencia, rechazando el esfuerzo. Falta de colaboración con los demás.

Odio. Pasión contraria al amor, que lleva a la aversión y el rechazo.

Orgullo. Creerse más que los demás.

Parcialidad. Inclinarsse inequitativamente hacia una de las partes.

Pasividad. Estar a la espera de que las cosas pasen y padecerlas sin más. No vivir el trabajo como una actividad que realiza y perfecciona a la persona.

Pereza. Desgana, desinterés y falta de responsabilidad ante las exigencias propias de una determinada tarea.

Pesimismo. Visión negativa de las cosas, sobre todo ante las dificultades y los problemas. Reacción producida por el predominio del mal sobre el bien.

Precipitación. Dejarse llevar por lo inmediato, sin pensar bien las cosas.

Prejuicio. Juzgar de antemano, sin saber cómo son las cosas o las personas.

Prepotencia. Creer que se sabe más que los demás y mirarles por encima del hombro. Abusar de la posición de autoridad. Aparecer ante los demás como frío y distante. Manifestar orgullo y superioridad ante los demás.

Presión. Insistencia autoritaria para que se hagan las cosas, sin dejar participar a la persona.

Presunción. Actitud de quien se cree más que los otros por vanidad.

Racismo. Discriminar a la gente por su raza.

Reactividad. Reaccionar en función de lo que pasa, sin prever las cosas o dejándose condicionar por el modo de ser de quien manda.

Rebeldía. Rechazo a la dependencia libremente aceptada.

Rechazo. Indiferencia, frialdad y deshumanización en el servicio, no recibir su colaboración, creer que no se necesita de su apoyo, incomunicación y falta de trabajo en equipo.

Regionalismo. Exagerado amor a una parte de la patria en detrimento de la visión global.

Repulsivo. Que merece rechazo por el desagrado que produce su actuar.

Resentimiento. Hostilidad a los demás por creerlos culpables de lo que nos ocurre, guardarles rencor.

Resistencia. Oposición al cambio, a veces sin expresarlo con palabras, pero sí con la conducta, evitando la transformación de hábitos negativos.

Rigidez. Dureza, a veces aparente, y frialdad, inflexibilidad para concertar, juzgar y tratar a los demás.

Rutina. Acostumbrarse a hacer las cosas del mismo modo sin creatividad.

Soberbia. Creerse superior a los demás, expresado en actitudes y palabras.

Sofisticación. Falta de naturalidad y sencillez, afectación.

Subjetivismo. Mirar todo bajo el prisma demasiado individual.

Sumisión. Someterse ciegamente a otro sin actuar con razonable independencia.

Superficialidad. Ligereza, frivolidad.

Superfluo. Que sobra, que no es estrictamente necesario.

Temeridad. Acometer con imprudencia acciones que pueden traer riesgos peligrosos.

Temor. No obrar por el riesgo a equivocarse, sentir miedo a los errores que se cometen, evitar que nos conozcan como somos para no perder imagen.

Terquedad. Cerrazón mental que lleva a insistir en las propias posiciones, sin ceder ante razones válidas.

Tristeza. Estado de ánimo de pérdida del bien interior y de la paz, debido a algún mal o contradicción.

Vanidad. Afán exagerado de recibir admiración por parte de los demás.

Violencia. Estado que convulsiona y hace daño a la persona o a los demás desconociendo su derecho a vivir en paz y causándole daños de diferente orden.

Bibliografía

Libros citados a lo largo del texto o que pueden interesar al lector:

- ABBÁ, Giuseppe: *Felicidad, vida buena y virtud*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona 1992.
- ARELLANO, Jesús: *6 Cuestiones del hombre nuevo*, Copygraf, Sevilla 1969.
- BENNETT, William: *El libro de las virtudes*, Editorial Javier Vergara, Buenos Aires 1995.
- BLANCHARD, Ken - O'CONNOR, Michael: *Administrar por valores*, Norma, Bogotá 1997.
- CALLEJA, Tomás: *La Universidad como Empresa: una revolución pendiente*, Rialp, Madrid 1990.
- COVEY, Stephen: *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, Paidós, Buenos Aires, 1990; *Liderazgo centrado en principios*, Paidós, Buenos Aires 1995.
- CORTINA, Adela: *El mundo de los valores. "Ética mínima" y educación*, Editorial El Búho, Bogotá 1998.
- CUERVO JARAMILLO, Mario: *El trabajo en equipo y la sinergia*, Instituto FES de Liderazgo, Cali 1995.
- DERISI, Octavio N.: *Los Fundamentos Metafísicos del Orden Moral*, Instituto Luis Vives de Filosofía, Madrid 1952.
- DE BONO, Edgar: *Aprender a pensar*, Plaza Janés, Bogotá 1991.
- DE FELIPE, A. - RODRIGUEZ, L.: *Guía de la solidaridad*, Temas de hoy, Madrid 1995.
- DE FINANCE., J.: *Ensayo sobre el obrar humano*, Gredos, Madrid 1966.
- DE SAINT-EXÚPERY, A.: *El principito*, Alba, Madrid 1985.
- DRUCKER, PETER y AA.VV: *El líder del futuro*, Planeta, Bogotá 1997.
- ELEGIDO, Juan M.: *Fundamentos de ética Empresarial*, IPADE, México 1998.
- FRONDIZI, Rizieri: *¿Qué son los valores?*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá 1997.
- GARCÍA, Salvador - DOLAN, Simon: *La Dirección por Valores*, Mc Graw-Hill, Madrid-Bogotá 1997.
- GATES, Bill: *Camino al futuro*, MacGraw-Hill, México 1996.
- GEACH, Peter: *Las virtudes*, Eunsa, Pamplona 1993.
- GOLEMAN, Daniel: *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, Buenos Aires 1996.

- ISAACS, David: *La Educación de las Virtudes Humanas*: Eunsa, Colección NT, Pamplona 1984.
- ISHIKAWA, Kaoru: *¿Qué es el control de la Calidad Total?*, Norma, Bogotá 2003.
- KREEFT, Peter: *Cómo tomar decisiones. Sabiduría práctica para cada día*, Rialp Madrid 1993.
- LIPOVETSKY, Gilles: *El imperio de lo efímero*, Anagrama, Barcelona, 1990.
- LLANO CIFUENTES, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México 1997; *Humildad y Liderazgo*, IPADE-Ediciones Ruz, México 2004.
- LLANO, Alejandro: *La vida lograda*, Ariel, Madrid 2003.
- LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso: *El conocimiento de los valores*, Verbo Divino, Pamplona 1992; *Necesidad de una renovación moral*, Edicep, Valencia 1994.
- NAVARRO, Regino: *Los Valores son el Jefe*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Medellín 2002; *Trabajar bien, vivir mejor. Manual Práctico de Valores*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Medellín 2003.
- ORTÍZ, José María: *La hora de la ética empresarial*, Mac Graw Hill, Madrid 1995.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio: *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid 1994.
- PETERS, T. - WATERMAN, R.: *En busca de la excelencia*, Norma, Bogotá 1995.
- POLO, Leonardo: *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Universidad Panamericana, México 1993.
- RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel: *Ética General*, Eunsa, Pamplona 1991.
- RUDLOW, R. - PANTON, F.: *La esencia de la comunicación*, Prentice Hall, México, 1997.
- SENGE, Peter: *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona 1992.
- TAYLOR, Charles: *La ética de la autenticidad*, Editorial Paidós, Barcelona 1994.
- TOYNBEE, Arnold: *El estudio de la Historia*, Alianza, Madrid, 1981.
- THIBON, Gustave: *El equilibrio y la armonía*, Rialp, Madrid 1978; *Entre el amor y la muerte*, Rialp, Madrid 1977.
- TIerno, Bernabé: *Valores humanos*, Taller de Editores, Madrid 1993.
- VILLAPALOS, Gustavo - QUINTÁS, Alfonso López: *El libro de los Valores*, Planeta, Madrid 1998; VILLAPALOS, Gustavo - SAN MIGUEL, Enrique: *Los valores de los grandes hombres*, Planeta, Madrid 2001.
- YARCE, Jorge: *Yo quiero ser*, Ediciones ILL, Bogotá 2008; *El poder de los valores en las organizaciones*, Ediciones Ruz-ILL, México 2005; *Valor para Vivir los Valores*, Norma, Bogotá 2004; *El líder se hace*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Bogotá 2001; *Los valores son una ventaja competitiva*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Bogotá 2000.

Los valores son esenciales para que en la vida de las personas y de las organizaciones pueda darse todo aquello que llamamos “valioso”. Son el fundamento de la conducta ética y de la convivencia.

Pero, ¿sabe usted qué son y cómo se hacen realidad?

En este libro encontrará:

- *Un completo análisis del valor y su dinamismo operativo.*
- *La explicación de cómo los valores pasan del ideal a la práctica y se convierten en hábitos de vida.*
- *La forma como se realiza el aprendizaje corporativo de los valores.*
- *Un manual para construir valores en las empresas.*
- *Numerosos ejemplos y anécdotas, y un completo léxico sobre valores y antivalores.*

Además se incluyen *Los 30 principales valores en las empresas*, material de gran utilidad para directivos, profesores y estudiantes.

