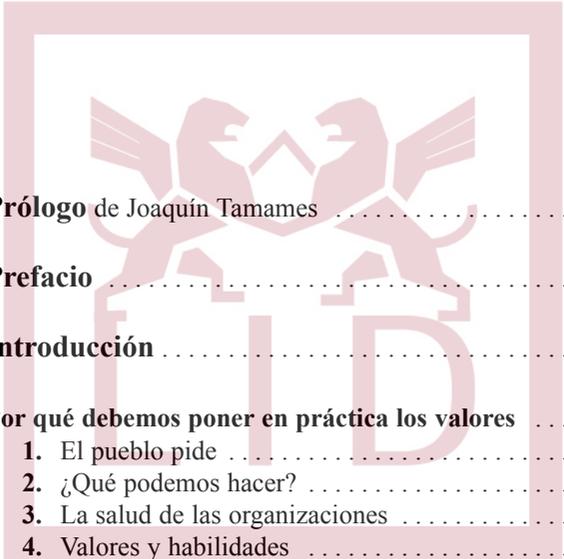


# Índice



	<b>Prólogo</b> de Joaquín Tamames .....	11
	<b>Prefacio</b> .....	15
	<b>Introducción</b> .....	19
<b>1</b>	<b>Por qué debemos poner en práctica los valores</b> .....	29
	1. El pueblo pide .....	32
	2. ¿Qué podemos hacer? .....	33
	3. La salud de las organizaciones .....	34
	4. Valores y habilidades .....	35
	5. El vínculo psicosocial .....	37
<b>2</b>	<b>Valores humanos: de la teoría a la práctica</b> .....	41
	1. Leer las señales .....	42
	2. Calidad y valores humanos .....	43
	3. El mejor lugar para trabajar .....	44
	4. El iceberg organizativo .....	47
	5. Resultados y valores .....	48
	6. Valores en los programas de formación .....	50
	7. Cómo identificar los valores necesarios .....	53
	8. ¿De dónde vienen los valores? .....	54
	9. Reflexión sobre los valores internos .....	57

<b>3</b>	<b>Comunicación</b> ..... 59 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confusión en la comunicación ..... 62</li> <li>2. Lenguaje corporal ..... 64</li> <li>3. Hablar y oír ..... 65</li> <li>4. Lo que hace que la comunicación tenga éxito ..... 65</li> <li>5. Caso práctico: investigación sobre la comunicación .. 66</li> <li>6. Comunicación entre dos ..... 67</li> <li>7. Ejemplo ..... 69</li> <li>8. Reflexión sobre la comunicación ..... 70</li> </ol>
<b>4</b>	<b>Confianza</b> ..... 73 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El efecto Pigmalión ..... 74</li> <li>2. Confíe, si puede ..... 75</li> <li>3. Un entorno de confianza ..... 77</li> <li>4. Los beneficios de la confianza ..... 78</li> <li>5. Confianza en uno mismo ..... 80</li> <li>6. Confiabilidad ..... 81</li> <li>7. Confianza entre las personas en el trabajo ..... 82</li> <li>8. Saber delegar ..... 84</li> <li>9. Delegación y responsabilidad ..... 84</li> <li>10. Variables de la delegación ..... 86</li> <li>11. Cómo delegar ..... 88</li> <li>12. Reflexión sobre la confianza ..... 88</li> </ol>
<b>5</b>	<b>Diálogo</b> ..... 91 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definiciones ..... 94</li> <li>2. El caso Nutrimental ..... 94</li> <li>3. Directrices iniciales del diálogo ..... 96</li> <li>4. Obstáculos a la sinceridad ..... 97</li> <li>5. El arte de preguntar de forma apreciativa ..... 98</li> <li>6. La queja que se convierte en solución ..... 99</li> <li>7. Reflexión sobre el primer diálogo, el que hago conmigo mismo ..... 100</li> </ol>
<b>6</b>	<b>Cómo afrontar los cambios</b> ..... 101 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el ojo del huracán ..... 105</li> <li>2. El desfase de rendimiento ..... 107</li> <li>3. Cambios laborales ..... 107</li> <li>4. Cambios en la familia ..... 108</li> <li>5. Reacciones ante los cambios ..... 109</li> <li>6. El caso Chrysler ..... 111</li> <li>7. Víctima contra protagonista ..... 112</li> </ol>

	8. Cambios típicos . . . . .	114
	9. Reflexión sobre la forma de afrontar los cambios . . . . .	116
<b>7</b>	<b>Cómo mantener el enfoque . . . . .</b>	<b>117</b>
	1. La importancia de mantener el enfoque . . . . .	120
	2. ¿Perdido, confuso o centrado? . . . . .	122
	3. Enfoque, voluntad y capacidad . . . . .	123
	4. El ojo del huracán: organización . . . . .	126
	5. El caso del Ministerio de Educación de México . . . . .	127
	6. Enfoque en el caos . . . . .	127
	7. El ojo del huracán: individuo . . . . .	128
	8. Cinco pasos para mejorar el enfoque personal . . . . .	130
	9. Reflexión sobre la forma de mantener el enfoque . . . . .	131
<b>8</b>	<b>Respeto . . . . .</b>	<b>133</b>
	1. Dónde comienza el respeto . . . . .	135
	2. No finja ser el mandamás . . . . .	137
	3. Respeto: la base de la relación con los clientes . . . . .	138
	4. Respeto a uno mismo: reflexiones . . . . .	140
	5. Humildad: el punto de partida . . . . .	141
	6. El gestor que respeta . . . . .	142
	7. Qué hacer para mentener el respeto cuando el colaborador. . . . .	143
	8. Las reglas de oro del respeto . . . . .	144
	9. Reflexión sobre el respeto . . . . .	145
<b>9</b>	<b>Ética . . . . .</b>	<b>147</b>
	1. Beneficios de la ética . . . . .	150
	2. Los cuatro pilares de la ética . . . . .	151
	3. El caso Chernóbil . . . . .	151
	4. El caso Levi Strauss . . . . .	152
	5. El caso Tylenol . . . . .	153
	6. La ética en las relaciones . . . . .	154
	7. Reflexión sobre la ética . . . . .	155
<b>10</b>	<b>Ser líder . . . . .</b>	<b>157</b>
	1. La química del liderazgo . . . . .	162
	2. El caso de Mahatma Gandhi . . . . .	164
	3. Estilos de liderazgo . . . . .	164
	4. Pasos para desarrollar al líder interior . . . . .	165
	5. Autoevaluación del líder . . . . .	166
	6. Reflexión sobre el líder interior . . . . .	167

11	<b>Trabajo en equipo</b> .....	169
	1. Sinergia: definición .....	173
	2. El caso de la escalada del Everest .....	174
	3. La confianza en la formación de los equipos .....	175
	4. Seis preguntas para un equipo de alto rendimiento ...	176
	5. Cuestionario para evaluar el rendimiento de su equipo	177
	6. La ventana de Johari .....	178
	7. Reflexión sobre el trabajo en equipo .....	179
<b>Conclusión</b> .....	181	
<b>Notas</b> .....	185	
<b>Bibliografía</b> .....	187	



## Prefacio

El contenido de esta obra de Ken O'Donnell es estimulante y provocativo, ya que exige una actitud atrevida por parte de los dirigentes empresariales. Sutil pero profundo, el libro reta al lector a poner los valores de los que habla en práctica. A partir de una forma nueva y diferente de entender la administración de las empresas, el autor defiende la tesis de que éstas necesitan mucho más valorar la dimensión espiritual y social de las personas que aplicar razonamientos meramente tecnicistas para buscar mejores resultados. Para ello propone una gestión sustancialmente participativa, con la que los líderes y los colaboradores de todos los niveles puedan compartir información, intercambiar ideas e identificar, juntos, los caminos que les permitan enfrentarse a los retos y conquistar el éxito personal y colectivo. De hecho, el libro es útil para cualquier persona que desee saber cómo comportarse mejor en su lugar de trabajo.

Este libro, que tiene un estilo narrativo y un lenguaje sencillo, se basa en la rica experiencia de más de 35 años de Ken como consultor y es un apoyo valioso para todos aquellos que estén interesados en desarrollar capacidades de autogestión, ya que nos plantea provocadoras preguntas junto con una ingeniosa variedad de observaciones relevantes sobre situaciones complejas del mundo organizativo.

Ken demuestra que, cuando nuestros colaboradores se sienten valorados y respetados, se comprometen mucho más con el destino de la empresa, ya que se sienten parte integrante de ella. En este libro presenta su fórmula para establecer un programa de desarrollo organizativo basado en la práctica de valores dentro de las organizaciones, partiendo de la premisa de que la dimensión espiritual de las personas es el mejor medio para que el verdadero talento se manifieste. En su opinión, cuando conseguimos llegar al alma, ésta hace que las personas ofrezcan a la organización lo mejor de sí mismas.

Al explorar las cuestiones mencionadas, Ken recurre a testimonios vivos, a casos de éxito que rescatan para las organizaciones una visión humanista, no como una moda ni con fines publicitarios, sino como camino concreto hacia el éxito. Por esta razón, estoy convencido de que la abundancia de casos y experiencias en empresas de los más diversos segmentos y tamaños y de distintas partes del mundo, colocadas ante diferentes retos, demuestra el surgimiento de un nuevo paradigma para las organizaciones humanas.

En dos ocasiones tuve la oportunidad de experimentar los programas de desarrollo organizativo basados en la práctica de valores. Una de ellas como empresario, en la empresa Nutritional, y otra como presidente de la Federación de Industrias del Estado de Paraná, en Brasil. En ambos casos conté con Ken como fuente de inspiración y apoyo, y en las dos situaciones los resultados fueron muy positivos y duraderos.

Según mi experiencia, en los momentos decisivos el destino de las empresas de cualquier sector depende principalmente del nivel de colaboración y de talento de sus colaboradores, y debe basarse en la profundización de su participación en la construcción del futuro. Además, es necesario que nosotros, como personas, tengamos la valentía de reinventarnos constantemente.

Son las personas las que realmente dan vida a una empresa. Cuando se inicia un proyecto, lo que le confiere vida y fuerza es, sobre todo, la voluntad de sus fundadores; posteriormente, y a medida que el negocio va creciendo, cada nuevo colaborador irá aportando tam-

bién su energía, ya que las personas tienen la necesidad de formar parte de algo mayor que ellas.

Cuanto más integradas se sientan en un grupo, más dispuestas estarán a ofrecer su energía a todo el conjunto. Y lo que las integra es la afinidad de valores. Sin embargo, cuando no se comparten los valores, existe el riesgo de que las personas se guíen por sus intereses individuales. Es la naturaleza de esos valores lo que estimula la colaboración y garantiza que cada persona pueda actuar conforme a los intereses del conjunto. Esos valores compartidos impulsan el desarrollo de las organizaciones en los períodos de prosperidad y sirven de apoyo en los de incertidumbre y de inestabilidad.

Yo he aprendido con el ejemplo de la empresa Nutrimental que una de las funciones más importantes de toda organización es favorecer una atmósfera de confianza entre las personas. Si hay confianza, las necesidades y los deseos de cada persona terminan manifestándose cada vez de forma más natural, inundando a toda la organización de una energía saludable y positiva. Todos pueden encontrar suelo fértil para su vocación natural y colaborar para el bien general y, de esta forma, el entusiasmo individual y colectivo puede fluir y desarrollarse.

Por todo esto, creo que no se trata simplemente de un razonamiento económico que influye en una estrategia organizativa, sino de algo más fundamental: se pretende utilizar nuestros valores dentro de una práctica integral.

Estas consideraciones refuerzan la idea de que las transformaciones que el mundo quiere que se produzcan globalmente a nivel social están relacionadas de forma directa con la reflexión sobre los valores, especialmente por parte de quienes van a asumir funciones importantes en ese proceso. Desde luego, esto no es una tarea fácil, ya que, cuando hablamos de valores, nos referimos a aquello que fundamenta quiénes somos, cómo nos comportamos, cómo interpretamos el mundo de ahí fuera y, sobre todo, cómo damos sentido a nuestras experiencias.

Hasta hace muy poco, en el contexto de la empresa esto se vería como una pérdida de tiempo. Sin embargo, con los cambios de la sociedad y las nuevas exigencias de los consumidores, cuyo interés se está desplazando rápidamente del producto al concepto, las empresas se están viendo obligadas a aplicar esos cambios, ya que, de no hacerlo, corren el riesgo de fracasar.

*Valores humanos en el trabajo* no es una obra acabada. Es un libro que exige la participación y sirve de inspiración al lector que, ciertamente, se sentirá animado a participar en la obra y a aceptar los retos que el autor propone. Y aún diría más: no sólo debe ser leído, sino también experimentado y vivido, de forma gradual y continua. Es, en definitiva, una obra paradójica: sencilla y, sin embargo, sutil y profunda.

Al leerlo por primera vez se me ocurrió seguir las recomendaciones de Fernando Pessoa cuando hablaba del entendimiento de los símbolos y de los rituales, según la nota preliminar publicada en su *Obra poética*. En su opinión, son cinco las cualidades exigibles a un buen intérprete: simpatía, que le permita estar abierto para acoger el mensaje; intuición, con la que será capaz de entrever más allá de lo aparente; inteligencia, para poder relacionar los distintos ángulos del conjunto; comprensión, que le facilite asociar el nuevo conocimiento a los conocimientos anteriores; y gracia, con la que pueda alcanzar el pleno entendimiento del mensaje.

Imitando al poeta diré que todo vale la pena, si el propósito no es pequeño.

Les deseo una buena lectura y una excelente experimentación.

**Rodrigo Costa da Rocha Loures**  
*Presidente de la Federación de Industria  
del Estado de Paraná (FIEP), Brasil*  
Curitiba, junio de 2006

## Introducción

Durante un encuentro con los empleados públicos de una de las secretarías de Estado de São Paulo, un chico que estaba sentado al fondo de la sala me preguntó cómo podría mejorar, teniendo en cuenta el bajo sueldo que recibía. Respondí diciéndole que había hecho dos preguntas, no una: la primera era cómo podía mejorar, y la segunda, ¿cómo podía mejorar su sueldo? Éste fue más o menos el diálogo que mantuvimos:

- ¿Qué aspecto tiene su mesa de trabajo?
- Está siempre un poco desorganizada –respondió un poco avergonzado.
- ¿Eso se debe al sueldo o tiene que ver con usted?
- Naturalmente, yo soy el que crea o no crea el desorden.
- ¿Cómo van las relaciones en su oficina?
- Podrían ser mejores.
- ¿Eso se debe al sueldo o tiene que ver con ustedes?
- De acuerdo, nosotros somos los que nos relacionamos bien o mal, ¡pero el mal sueldo también ayuda!

Mi intención era mostrar que, si no mejoramos las cosas que podemos mover, jamás conseguiremos mejorar lo que no tocamos y, en este caso, se trataba del sueldo. Si este chico empezase por

organizar su mesa e interactuar de manera más armoniosa con sus compañeros, por lo menos crearía un entorno laboral agradable. ¿Por qué sufrir mientras llega el aumento de sueldo?

Por lo tanto, éstas son las normas: mejorar lo que sea posible, y esto ya traerá otras mejoras. Pensar en lo global y actuar en lo local. La caridad comienza en casa, y la primera casa soy yo.

Me costó mucho entender que podemos ser protagonistas de una vida mejor y más positiva, y no sólo víctimas de nuestra visión del mundo y de nuestro pasado. No tenemos que esperar a que alguien o algo aparezca para salvarnos: tenemos que aprender a salvarnos, muchas veces, de nosotros mismos.

Este libro es, en cierta forma, el resultado de mi búsqueda de respuestas en un mundo esencialmente frío e insensible. Por ello, el tema está muy cerca de mi corazón, y confieso que corro el riesgo de ser subjetivo. A pesar de ello, al exponer ideas e historias procuraré mantenerme lo más alejado posible, para facilitar así que el lector recorra su propio camino. Este viaje de descubrimientos y aprendizaje empezó hace 35 años. En un principio, toda mi formación técnica se concentró en el campo de la química. Como tantos otros, yo sabía trabajar con números, fórmulas y sustancias y, sin embargo, ninguna parte de mis estudios me había preparado para interactuar con los seres humanos y su maravillosa complejidad. Cuando trabajaba solo en el laboratorio, me encontraba con un mundo fascinante relacionado con la materia, sobre todo cuando tenía que desentrañar los secretos de los aceites esenciales de las plantas (que era mi especialidad).

Sin embargo, cuando empecé a tratar a las personas con esa lógica y racionalidad tan importantes en la investigación y en el desarrollo de productos, advertí los fallos en mi percepción sobre los hombres y las relaciones laborales. Entonces conseguí entender perfectamente una frase de Henry Ford: «¿Por qué será que siempre obtengo la persona entera cuando lo que necesito de verdad es un par de manos?».

En aquella época empecé a practicar la meditación diaria que aprendí con la organización Brahma Kumaris<sup>1</sup>. Empezaba cada día con afirmaciones positivas sobre mi naturaleza profunda y me embarqué en otro viaje que me abrió la puerta al mundo de los valores y de las cualidades interiores y sus posibilidades.

Aprendí mucho sobre la forma de mejorar mi comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, al aprender cómo respetarme más a mí mismo, se multiplicó mi disposición para respetar a los demás. Ciertamente, obtuve muchos beneficios con la práctica de la meditación relacionada con los valores que se mencionan en este libro.

Me di cuenta de que era insuficiente entender sólo las cosas físicas, ni siquiera desarrollar la sensibilidad necesaria para interactuar bien con los demás. Necesitaba comprenderme a mí mismo: a fin de cuentas, toda labor de perfeccionamiento del ser humano empieza con el conocimiento de uno mismo y termina con la expresión de aquello que constituye lo mejor de nosotros.

Durante todos esos años fui testigo y partícipe de muchas iniciativas que tenían como objetivo el desarrollo de los valores humanos en el mundo laboral. En mi visita a una gran fábrica de coches vi pancartas enormes en las paredes que exhortaban a los empleados a innovar, a respetar a sus compañeros y a conseguir la calidad de liderazgo necesaria para vencer los desafíos. Al mismo tiempo tuve que tratar con el departamento de compras, cuyos miembros vivían en un clima de estrés impresionante, bastante apartados de los valores escritos en las pancartas.

Una importante cadena de televisión me pidió que comentase su programa de gestión participativa. Confieso que nunca antes en toda mi vida había estado en un sitio tan tenso. El concepto de participación sólo estaba sobre el papel, y los valores implícitos en el programa, también. Las reuniones tenían lugar en una atmósfera de miedo en la que todos se miraban pero nadie tenía la suficiente valentía para contradecir a los directores, sentados de manera imponente en la cabecera de la mesa.

En otra visita, esta vez a un fabricante de productos farmacéuticos de Estados Unidos, a pesar de la gran cantidad de camisetas, cuadernos, pancartas y vasos de refresco que reproducían los valores de la empresa (liderazgo, servicio, cooperación), encontramos muchas dificultades para el diálogo. El vicepresidente de recursos humanos imponía en todo momento su propia versión de esos valores, estrechamente relacionada con la rentabilidad de la empresa, sin tener en cuenta las relaciones humanas implícitas en cada uno de ellos. Hicimos una dinámica con grupos de ocho personas, cada uno de los cuales debía construir una isla con arcilla para reflexionar acerca del liderazgo, del servicio y de la cooperación. En cada grupo, cuatro personas tuvieron que trabajar con una dificultad física: una de ellas con una venda en los ojos, otra con tapones de oídos, la tercera con las manos atadas y la última con un esparadráp en la boca. En el grupo del vicepresidente, ¿adivinan a quién le tocó el esparadráp?

Muchas veces me quedo atónito con la ingenuidad de los directores de las organizaciones que, después de muchas reuniones a puerta cerrada, consiguen preparar sus planes estratégicos para el futuro. Durante el lanzamiento de esos planes ante los empleados, se sorprenden al ver que la adhesión de éstos no es espontánea. Es como si subiesen a la última planta de un edificio y desde allí lanzasen el plan como si fuera un avión de papel. Los empleados, al ver aquello desde abajo, preguntan: «¿Qué es eso?». Y, cuando se dan cuenta de qué se trata, ellos mismos responden: «¡Ah! Es el nuevo plan anual», «es nuestra misión» o «son nuestros nuevos valores». El plan pasa por sus cabezas, pero sin que sus corazones lo asimilen ni lo adopten.

En inglés existe una expresión muy clara, *spray and pray*, que significa literalmente esparcir y rezar, para describir los intentos de establecer cambios de arriba abajo. En otras palabras, los cambios propuestos en los nuevos planes estratégicos de las organizaciones se difunden y se espera que las personas, automática y milagrosamente, los adopten sin resistencia y sin ningún problema.

Los aspectos relacionados con los valores humanos en el contexto organizativo causan al principio cierta extrañeza. Para la mayoría,

la empresa está ahí para ganar o gastar dinero, nada más. El factor humano sólo está presente en los discursos, en los congresos de recursos humanos y en eventos similares, pero pocas veces se pone en práctica en las organizaciones. Los asuntos relacionados con la calidad de las relaciones laborales y con la responsabilidad social y sus valores subyacentes están todavía, para algunos, más allá del horizonte.

Por afortuna, en los últimos cinco años, hemos observado en las organizaciones una creciente voluntad por desarrollar el componente práctico de los valores, rescatándolos del limbo de la teoría, tan habitual en las reuniones de planificación y en los bonitos carteles que se exhiben en los ascensores o en los puntos más visibles de la recepción. Hay muchos ejemplos de esta tendencia.

En marzo de 2005, Louis Willem (Tex) Gunning, el presidente de Unilever Bestfoods en Asia, llevó a los presidentes, directores y otros ejecutivos del grupo, de diecisiete países de Asia, Australia y Nueva Zelanda, a Sri Lanka, donde poco antes habían muerto 40.000 personas, víctimas del tsunami que alcanzó a la región. Fue éste un curso de inmersión totalmente fuera de lo normal. Para Gunning, todo líder necesita un nivel de sensibilidad que no pueden proporcionar los talleres que se organizan en lugares alejados de las situaciones reales.

Durante tres días el grupo se dividió y todos se remangaron las camisas para ayudar a varias poblaciones arrasadas por el desastre a reconstruir sus centros comunitarios, escuelas y cocinas, entre otras cosas. Al principio, los habitantes que lo habían perdido todo presenciaban los trabajos con una actitud de indiferencia, lo que produjo el descontento de las personas que habían ido allí para ayudar. Tardaron en darse cuenta de que las víctimas necesitaban mucho más que una simple renovación de las estructuras: carecían de amor y comprensión para superar el profundo trauma que estaban sufriendo. Los visitantes comenzaron entonces a comunicarse, mediante intérpretes, en el nivel más humano de las emociones.

Yo me uní a ellos el cuarto día, en un campamento instalado en medio de la selva, después de un viaje de siete horas de coche y cinco kilómetros a pie para salvar la distancia que hasta ese momento nos separaban. Sin luz eléctrica, sin cobertura de móvil y durmiendo en tiendas de campaña, o sea, incomunicados, mal acomodados y cansados, los ejecutivos fueron invitados a vivir una experiencia que terminó acercando a sus corazones los problemas de las víctimas.

Organicé una larga sesión de meditación que tuvo lugar en un claro abierto en pleno bosque, donde el sol matutino pegaba con fuerza. A continuación, los ejecutivos entraron solos en la selva para conversar con la naturaleza y consigo mismos. Todos volvieron con una percepción bastante más profunda de cómo deberían ser y cómo deberían hacer las cosas a partir de ese momento, por lo que me pareció que, con el recuerdo de aquel momento, muchos vivirían y trabajarían de una forma distinta.

IBM<sup>2</sup> se ha propuesto convertirse en la viva personificación de los valores de dedicación al éxito del cliente, a la innovación, a la confianza y a la responsabilidad en todas las relaciones. La empresa quiere que todos los empleados tomen sus decisiones basándose en los valores, y no en las normas. En Texas Instruments, el esfuerzo de todos consiste en «construir un entorno laboral basado en la integridad, en la innovación y en el compromiso»<sup>3</sup>. En opinión de Cisco Systems, «para nuestra empresa son esenciales unas relaciones fuertes y de beneficio mutuo con los compañeros, los clientes, los accionistas y con las demás personas que trabajan para nosotros, cerca de nosotros o con nosotros»<sup>4</sup>.

No estamos hablando solamente de frases hechas concebidas en el momento de establecer la misión de la empresa. Las tres organizaciones antes citadas, que suelen figurar en la lista de las empresas de Estados Unidos con mejores entornos laborales, publicada por la revista *Fortune*, intentan vivir los valores implícitos en esas afirmaciones. Cuando estos valores son llevados a la práctica, sin duda contribuyen en gran medida a la formación de un entorno laboral positivo.

Innumerables experimentos llevados a cabo en los cinco continentes me han demostrado que los valores humanos no se pueden simplemente decretar ni establecer por medio de planes estratégicos. Son, más bien, los frutos de un trabajo que se desarrolla en lo más profundo del ser humano.

Una buena definición de espiritualidad sería precisamente la de la puesta en práctica de los valores humanos en situaciones adversas. Pero hay que tener en cuenta que espiritualidad no es sinónimo de religión: aunque las personas religiosas puedan tener un comportamiento espiritualizado, no siempre ocurre así. Por consiguiente, el desarrollo de la inteligencia espiritual en la empresa no equivale a esoterismo, rituales extraños, paredes pintadas de colores modernos ni sesiones de pases magnéticos. Este concepto debe consistir, como mínimo, en el verdadero perfeccionamiento de los valores previstos en el plan estratégico, que son la base del rendimiento de los buenos equipos de trabajo, y, como máximo, en el derecho a revelar los valores especiales de cada uno.

Cuando el trabajo se encamina hacia un objetivo de entusiasmo compartido, elevado e inspirador, confiere vida a las propias tareas, al trabajador y al mundo en el que éste vive, de modo que el perfeccionamiento del potencial humano a la hora de trabajar usando esa integración puede convertirse en un factor esencial para el éxito o el fracaso.

Por ello, cuando buscamos la mejora de los procesos administrativos y productivos, no podemos olvidar la inclusión de una labor consciente de desarrollo de los valores humanos que alcance a los individuos, puesto que éstos son la base de cualquier organización. Más allá de la cuestión de las ganancias y las pérdidas, de los números y de la modernización tecnológica, estas virtudes hacen que el entorno laboral, en el que pasamos hasta un tercio de nuestra vida, sea más agradable. De hecho, las investigaciones demuestran que cuando un lugar gusta, se produce más.

Es fácil elaborar una lista de las virtudes que tenemos que trabajar en grupo: respeto, tolerancia, humildad, cooperación, confianza,

sensibilidad, sinceridad, etc. Sobre el papel todas parecen maravillosas, pero su puesta en práctica, sobre todo en las situaciones difíciles, exige mucho trabajo.

La comprensión de los valores es esencial en el contexto de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Así pues, no podemos relegar la cuestión de los valores a meras discusiones semánticas y demagógicas. La sostenibilidad del propio planeta exige la reevaluación urgente de nuestros valores y de la forma con que éstos se deben reflejar en nuestra vida y en nuestro trabajo.

Lamentablemente, el enfoque de los procesos de desarrollo de los valores humanos termina equiparándose a la ingenuidad de quienes consideran que el establecimiento de un proceso de mejoras organizativas produce automáticamente cambios de comportamiento. A pesar de la retórica existente sobre el trabajo en equipo, los nuevos paradigmas y la obligación de rendir cuentas, con frecuencia, falta una percepción más profunda de la influencia de los sistemas de creencias, de la cultura histórica y de las relaciones laborales, que forman la base de los comportamientos que hay que modificar.

En este sentido, abundan las descripciones exactas y detalladas de los procesos de cambio estructural, pero el rediseño de la dinámica del comportamiento no cuenta con la misma dedicación. Recientemente pregunté al director de un organismo estatal brasileño cuál era el motivo de esta situación, y me contestó que el argumento de los valores no tiene líderes porque nadie quiere ser el ejemplo.

Aunque pueda implantarse un nuevo lenguaje de cambios, tanto los trabajadores como los empresarios interpretan en seguida las expectativas de comportamiento como si fueran recriminaciones del tipo: «¡Eh! Eso no lo estás haciendo bien» y esta actitud acaba por hacer inviables las transformaciones más duraderas, que básicamente dependen del cambio en la práctica de algunos valores fundamentales.

El objetivo principal de este libro no es presentar teorías utópicas, modas ni recetas mágicas, sino abordar el significado real del desarrollo de los valores humanos, espirituales y éticos en las organizaciones. Es el espíritu humano, la llama interna que nos dice que estamos vivos, lo que necesitamos volver a encender.



# 1

## Por qué debemos poner en práctica los valores

«El ciclo sin fin de ideas y acciones,  
invención sin fin, experimentación sin fin  
nos hacen conocer el movimiento, pero no la quietud.  
Conocimiento del discurso, pero no del silencio.  
¿Dónde está la vida que perdimos viviendo?  
¿Dónde está la sabiduría que perdimos al conocer?  
¿Dónde está el conocimiento perdido con la información?».

T. S. Eliot

Hace poco pasé por el aeropuerto de Barajas y me quedé observando a los demás pasajeros. Era impresionante la cantidad de personas que caminaban hablando al mismo tiempo por el móvil. Una mujer, que vestía un traje masculino, se desplazaba en una escalera mecánica con el portátil abierto sobre el carro del equipaje y mantenía el móvil pegado al oído mientras, al tiempo que tecleaba datos en el ordenador, se dirigía a la puerta de embarque. Se trata de una escena típica de cualquier aeropuerto hoy en día: vuelos completos, ejecutivos y consultores corriendo de un lado a otro con el afán de resolver los problemas y de cerrar más negocios, todos metidos en tubos metálicos llamados aviones, que vuelan casi a la velocidad del sonido. Pensé que si hubiese cámaras de vídeo en el techo del aeropuerto para filmar los movimientos de los pasajeros y de los empleados, y las imágenes filmadas se pudieran exhibir a velocidad

acelerada, ciertamente, aquel lugar parecería un enorme hormiguero humano. Pero surge una pregunta inevitable: ¿qué sentido tiene tanta urgencia? Prácticamente todos los ejecutivos con los que he conversado en los últimos tiempos se confiesan estresados y cansados y se quejan del poquísimo tiempo de que disponen para todo lo que quieren o necesitan hacer.

Esto me recuerda la historia de un ejecutivo que iba siempre a Brasil para pasar las vacaciones pescando en el Pantanal. Siempre se alojaba en un pequeño pueblo de pescadores y confiaba mucho en el más experto de ellos, llamado Juan. Un día preguntó a Juan por qué ya no trabajaba, si de esa forma podría ganar más dinero. Juan, perplejo, le contestó con otra pregunta: ¿por qué tendría que necesitar más dinero? El ejecutivo le contestó que podría comprar más barcos y contratar a gente para pescar en su lugar. Juan, aún más perplejo, replicó: «¿Y por qué tendría que hacer eso?». A lo que el ejecutivo respondió: «Para tener más tiempo libre y aprovechar la vida. Podría hacer como yo: cogerse vacaciones y viajar para relajarse y pescar». Y Juan, sonriente, concluyó: «Pero si eso ya lo hago yo».

Éste es exactamente el sentido del poema del americano T. S. Eliot que abre el presente capítulo.

Una vez, un periodista de Santiago de Chile me preguntó por qué no defendía la teoría mecanicista-reduccionista, que procede de los llamados padres de la visión actual del mundo: Newton, Descartes y Bacon, entre otros. «Al final –decía el reportero–, podemos ver cómo millones de seres humanos viven mejor gracias a los avances de la medicina, la agricultura y la ingeniería. Nuestras ciudades se hacen cada vez más habitables, porque tenemos calles bien pavimentadas y sistemas eficaces de transporte público. Gracias al sistema económico, hay posibilidades reales de vivir mejor y más tiempo que en otras épocas de la historia». Así pues, realmente quería saber cuál era el problema del modelo vigente.

Le respondí que, durante toda su existencia, la humanidad ha dado de vez en cuando algún tipo de salto cualitativo, pero que también,

en muchas ocasiones, estas piruetas la han llevado por direcciones indeseables. En algún momento de la Edad Media hubo un movimiento de inquietud que buscó en las raíces grecorromanas los valores que pudieran dar sentido a una vida estancada en el feudalismo y en el fanatismo religioso de la Santa Inquisición. Como reacción a una forma de vida considerada oscura, aunque tuviese su propia lógica y sus propios valores, surgió paulatinamente el Renacimiento.

Esto llevó a dos constataciones:

- El desarrollo del pensamiento científico tal como lo conocemos hoy, es decir, un método que supone la fijación del conocimiento mediante hechos observables y la eliminación de todo tipo de superstición.
- Una reflexión profunda sobre la forma de gobierno, que provocó una dura crítica a la monarquía, sobre todo absolutista, cuyo período desembocó finalmente en la Revolución Francesa.

La modernidad social y política que el Renacimiento y la Revolución Francesa trajeron culminó en la Revolución Industrial y en todos los hechos, que hoy en día conocemos, esbozados en la pregunta del periodista. Estos beneficios que él mencionaba también trajeron problemas y situaciones que antes no existían, lo que dificulta cualquier valoración cualitativa. Sólo sabemos que actualmente tenemos unas rutinas altamente estresantes, deformaciones congénitas que revelan los efectos de un modo de vida artificial y diversas formas de cáncer que no existían antes, por no hablar del sida y de tantos otros males.

Según la Organización Mundial de la Salud, el 10% de la población humana vive en estado de depresión. La mayor parte de este fenómeno es consecuencia de una tecnología ciega que nos conduce a un desarrollo desordenado y caótico, muchas veces sin ningún sentido.

En aquel momento de observación, en el aeropuerto de Madrid, calculé cuántos de nosotros, en la carrera por la supervivencia per-

sonal, nos hacemos una idea del peligro que el modelo de explotación vigente (del cual dependemos la mayoría para recibir un sueldo a fin de mes) representa para nuestro planeta. Estamos contaminando la atmósfera con mucho más dióxido de carbono del que los bosques consiguen convertir en oxígeno pero, sin embargo, no prestamos gran atención a la deforestación. Reflexioné también sobre la posibilidad de crear otro modelo más equilibrado y sostenible que no constituya tan mal negocio. Creo que, si hacemos que nuestros lugares de trabajo sean más humanos, conseguiremos efectos más positivos sobre la sociedad y el medio ambiente.

## 1. El pueblo pide

Además de la fuerte demanda que existe en la naturaleza y en la propia humanidad de organizaciones e individuos socialmente responsables, el consumidor también pide que dejen de tratarlo como una especie de «cartera» ambulante, se muestra cada vez más informado e interactivo y exige un tratamiento respetuoso y digno.

En su libro *The Myth of Excellence*, Ryan Matthews y Fred Crawford investigaron la conducta de miles de consumidores respecto a los precios, los productos, el acceso, el servicio y la experiencia en tiendas de varios tipos. Muchas de las palabras que esperaban encontrar en el estudio como, por ejemplo, descuento, venta y precio, casi no aparecían. En cambio, los consumidores mencionaban el respeto, la confianza y la sinceridad y no sólo estaban interesados en el trato que se les ofrecía, sino también en los valores de la tienda, que se reflejan en su estilo a la hora de vender.

En un número de la revista *Fast Company*, Ryan Matthews afirmó que los consumidores del estudio declaraban: «Nosotros queremos comprar en tiendas de personas justas y honestas, que nos respeten como individuos. No nos den descuentos falsos, ni sonrisas falsas. No hagan que alguien nos reciba en la puerta como si fuera un zombi, fingiendo darnos la bienvenida, cuando en realidad observa nuestros actos con desconfianza»<sup>1</sup>.

## 2. ¿Qué podemos hacer?

El modelo de explotación nació de la Revolución Industrial (y científica) y de la idea de que la naturaleza sería una fuente inagotable de recursos y podría ser explotada de forma casi ilimitada. Pero el medio ambiente nos dice claramente lo contrario, e incluso nos envía continuamente avisos relacionados con este engaño como, por ejemplo, la ola de terremotos y tsunamis ocurrida a finales de 2004. La naturaleza también nos dice que, aunque tenga límites, los suyos son más amplios que los de la propia humanidad, de tal forma que es posible que el ser humano perezca antes de que la naturaleza pierda su capacidad de regeneración.

Por su parte, la Revolución Francesa fue la abanderada de los conceptos de libertad, igualdad y fraternidad, que figuran en la mayoría de las constituciones. Sin embargo, por desgracia, los cuatro modelos políticos y sociales posteriores no consiguieron llegar a ese ideal. El comunismo se basa en el concepto de igualdad, pero no da lugar a la libertad (ni tampoco del todo a la igualdad). El capitalismo, aunque lo niegue, acoge la libertad, pero rechaza la igualdad. El socialismo quiere equilibrar la libertad y la igualdad y no consigue alcanzar adecuadamente ninguna de las dos. Por último, el fascismo suprime claramente la libertad y la igualdad sin dar ninguna satisfacción al pueblo. Es sintomático el hecho de que ninguno de estos cuatro grandes modelos haya tenido en cuenta la fraternidad, ni haya demostrado siquiera la menor preocupación por ella.

Por eso estamos donde estamos. Considero que atravesamos el momento de uno de esos grandes saltos, importantes y cualitativos, hacia el futuro de la humanidad, semejante al paso que se dio entre la Edad Media y el Renacimiento. Los modelos vigentes simplemente no pueden garantizar la sostenibilidad de la vida en el planeta y, por esa razón, se requiere una revisión profunda de nuestros valores.

Necesitamos urgentemente cambiar a un modelo de fraternidad que incluya a la naturaleza y una relación sostenible con ella. Necesitamos comprender cómo nos vemos influidos por el medio ambiente y cómo nosotros influimos en él. Y necesitamos, de una vez por todas, una visión más sistémica u holística de la sociedad y la definición indiscutible de nuestra función en el sistema. Ése es el gran reto del momento actual.

Todos los titulares nos dicen que la economía es primordial. Más importante, sin embargo, es la visión que tenemos de nosotros mismos, de los demás seres humanos y del mundo en que vivimos. Ésta es una consideración no sólo filosófica, sino también imprescindible.

### **3. La salud de las organizaciones**

El mundo actual de las organizaciones y las empresas también está siendo dirigido por ese nuevo conjunto de expectativas. Por un lado, ciertas tendencias son obviamente el resultado directo de la globalización económica y cultural. Por otro lado, un aprendizaje organizativo y de desarrollo de los recursos humanos que esté a la altura de los retos se vuelve ineludible no sólo para el éxito de las empresas, sino también para la sostenibilidad del planeta. A ese respecto, los gestores intentan desarrollar competencia y aptitudes para enfrentarse a situaciones cada vez más complejas.

Además de las aptitudes y de las cualificaciones necesarias para el desempeño de cualquier función técnica de hoy en día, hay otra lista de habilidades mínimas, derivadas de dicha función, esenciales para superar la propia complejidad y la urgencia, muchas de las cuales no proceden de estudios formales.

A continuación presento una lista común con las habilidades y sus correspondientes valores:

### Cuadro 1.1. Habilidades y valores mínimos necesarios

<i>Habilidades</i>	<i>Valores necesarios</i>
Absorción de la cultura de la organización	Apertura, perspicacia
Aprendizaje continuo	Apertura, voluntad
Comunicación escrita	Claridad, objetividad
Comunicación oral	Claridad, prudencia
Celebración de diálogos y reuniones	Apertura, humildad
Conciencia global	Voluntad de aprender
Dominio de programas de ordenador	Voluntad de aprender
Prioridad del cliente y de la calidad	Perspicacia, concentración, respeto, educación
Entendimiento práctico de los reglamentos y procedimientos	Obediencia, disciplina, responsabilidad
Práctica de la ética	Honestidad
Gestión de la información	Organización, claridad
Gestión de proyectos	Organización, claridad
Habilidades interpersonales	Respeto, confianza, tolerancia
Habilidades organizativas	Organización, claridad
Negociación	Prudencia, determinación
Pensamiento creativo	Atrevimiento, creatividad
Pensamiento crítico	Objetividad, proactividad
Resolución de conflictos	Comprensión, cooperación
Resolución de problemas	Objetividad, proactividad
Toma de decisiones	Claridad, determinación
Trabajo en equipo	Cooperación, respeto, confianza
Trabajo en red	Diálogo, perspicacia
Visión sistémica	Comprensión, objetividad

## 4. Valores y habilidades

Además de ser ingeniero, abogado, economista o ejercer cualquier otra profesión que lo capacite para atender los aspectos técnicos de su trabajo, el gestor actual necesita dominar la lista anterior. El problema es que a él, probablemente, no lo han preparado para todo eso. Cada una de esas habilidades exige la puesta en práctica de algunos valores humanos, sin los cuales no es posible mantenerlas. La cuestión de las habilidades interpersonales ya representa, por sí sola, un reto para cualquier profesional. Una descripción de ese requisito revelaría otras habilidades y otros valores. Esto supone:

- Ajustar el comportamiento y reaccionar de manera apropiada ante las actitudes de los demás, según la situación.
- Tratar al prójimo con respeto y crear un ambiente de confianza por medio de palabras y acciones.
- Cultivar relaciones laborales positivas, dentro y fuera del equipo.
- Estimular las relaciones laborales positivas.
- Minimizar los conflictos.
- Proporcionar orientación.
- Reconocer y solucionar los problemas potenciales.
- Ser constante y coherente en la práctica de la prudencia.
- Conquistar la credibilidad.
- Saber valorar al prójimo.

No sorprende que muchas empresas encuentren dificultades a la hora de encontrar personas capaces de ser y de hacer todo esto. Ken Kincaid<sup>2</sup> afirma que el 43% de las organizaciones tiene serios problemas para obtener un alto rendimiento de su fuerza de trabajo, el 55% dice que esto es un problema (aunque no tan serio), y sólo el 2% declara no enfrentarse a ningún tipo de dificultad.

La primera columna de la lista mostrada anteriormente describe prácticamente a un ángel humano. ¿Cuántas personas conocemos que sean realmente abiertas, perspicaces, claras, objetivas, humildes, concentradas, respetuosas, educadas, obedientes, disciplinadas y responsables?

Estas exigencias no existen sólo para los líderes y los ejecutivos, también respecto a funciones menos complejas, las expectativas son grandes en relación con las habilidades y los valores humanos.

En la descripción de las funciones necesarias para el cargo de auxiliar de recursos de una empresa londinense aparecen los siguientes requisitos:

- Buenas habilidades de comunicación para entrevistas y presentaciones.

- Habilidades para desarrollar y mantener sistemas eficaces de registro de personal que se adapten a los requisitos jurídicos y legales, además de proporcionar información a los gestores.
- Capacidad para prever y exponer y, cuando sea necesario, enfrentarse directamente a posibles situaciones problemáticas, para adaptarse a los cambios y para sugerir mejoras para la práctica del trabajo.
- Habilidades interpersonales eficaces para abordar con los compañeros y los clientes asuntos variados, incluso de índole personal.
- Capacidad para contribuir activamente al equipo, para trabajar en grupo en la realización de los objetivos y para desarrollar y mantener buenas relaciones laborales.
- Empeño en la búsqueda de oportunidades de perfeccionamiento de las propias habilidades.
- Capacidad de organización de la propia carga de trabajo, con el fin de cumplir los plazos y alcanzar los objetivos.
- Capacidad para tomar decisiones y para distinguir el momento adecuado de consultar o involucrar a otras personas.

En otras palabras, las habilidades exigidas para el desempeño de este cargo son: buena comunicación, organización, percepción, independencia, armonía, cooperación, apertura y excelente sentido crítico... ¡otro ángel! La cuestión, tanto si se trata de un líder como de un auxiliar administrativo, es dónde y cómo podremos o deberemos aprender a ser tan buenos.

## **5. El vínculo psicosocial**

La importancia de los valores como apoyo de las habilidades técnicas y administrativas queda clara en el enfoque psicosocial desarrollado por la consultora EPI, de Curitiba, y se usa con éxito en las más diversas empresas y organizaciones públicas de Brasil.

Actualmente la mayoría de las organizaciones entiende muy bien la necesidad de la alianza entre los factores técnicos y las exigencias

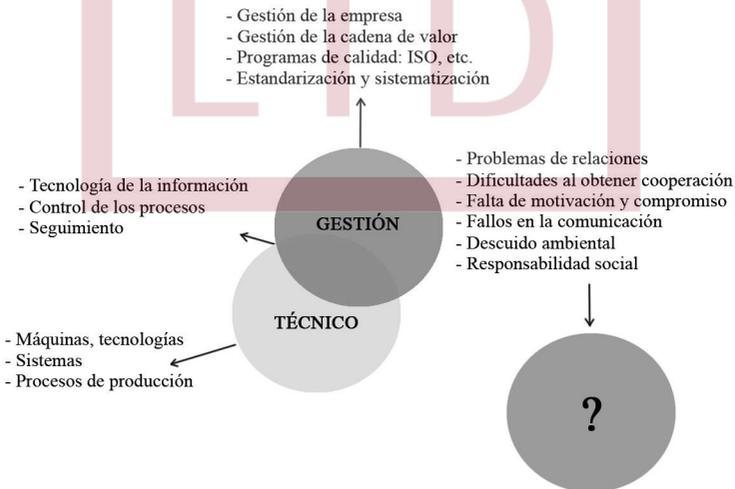
inherentes a la gestión. Sin embargo, las competencias administrativas y técnicas, por sí solas, no abarcan los siguientes aspectos psicosociales:

- El ser humano y sus distintas funciones.
- La autogestión: saber administrarse a uno mismo.
- El fortalecimiento de actitudes personales (la proactividad, por ejemplo).
- El desarrollo de la inteligencia emocional y espiritual.
- El desarrollo de los valores y de la voluntad.

El vínculo psicosocial a menudo queda fuera de los modelos de gestión, según indicamos en el cuadro 1.2.

Cuando se inserta en el modelo, el elemento psicosocial contribuye de manera significativa a la creación de organizaciones capaces de enfrentarse al caos ajeno. Los beneficios de este trabajo son enormes, según se muestra a continuación.

### Cuadro 1.2. Modelos de gestión



La cuestión está en cómo hacer esto de forma natural, ya que producir listas de habilidades y de valores humanos es mucho más sencillo que ponerlas en práctica.

Así que, querido lector, no se desanime. Muchas personas están en la misma situación y, como usted, intentan mejorar.

**Cuadro 1.3. Beneficios del trabajo con valores humanos**

