

VALORES: PALABRAS TRANSFORMADORAS



La existencia- en tanto humana- no puede ser muda, ni tampoco nutrirse de falsas palabras, sino de palabras verdaderas con las cuales los hombres se apoyan y transforman el mundo.

(José María Arrizmendiarieta, emprendedor con valores).

Las palabras cobran sentido cuando se piensan y se dicen con emoción. Puede ser desiderativa o imperiosa, empática o egoísta, destructiva o generosa, pero siempre determina “el sentido y la sensibilidad” de nuestros pensamientos y nuestros actos. En el ámbito empresarial hay un baúl de palabras transformadoras en el que los valores ocupan un lugar preferente. Y es ahora, necesitamos como estamos de un cambio radical, cuando hemos de esmerarnos en pronunciar con intensa emoción las palabras que definen nuestros valores.

Salvador García,

Miembro del Top Ten Management Spain.

Una organización bien liderada hace elecciones estratégicas sobre cuáles son sus ejes de valores finales (hacia dónde va y para qué), así como sobre sus ejes de valores pragmáticos, éticos y emocionales necesarios para alcanzarlos)

Verdaderamente, cuando nos atrevimos a escribir con Shimon Dolan en 1997, a finales del siglo pasado, la primera edición del “La Dirección por Valores: la gestión del cambio más allá de la dirección por objetivos”, fuimos ya muy osados. Estábamos proponiendo un nuevo concepto de *management* a nivel internacional muy avanzado, varios años antes incluso de que apareciera en el mundo la idea de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de forma masiva. Doce años después, la RSC debe replantearse los valores que la impulsan.

Hablar explícitamente de valores de empresa está de moda desde hace unos años. El reto es que se formulen estas poderosas palabras y, sobre todo, que se operativice su puesta en práctica de forma valiente, amorosa, coherente, creativa, sistematizada y mantenida en el tiempo. Si no, corremos el riesgo de quemar algo muy valioso para todos. La axiología es todavía algo incipiente en el mundo de la empresa.

Para los antiguos griegos filósofos o amantes del saber, la palabra *axios* -de donde proviene la axiología o estudio de los valores- significaba diferentes cosas relacionadas entre sí:

- Aquello que es estimable y digno de ser honrado.
- Lo que tiene peso o que cuenta.
- Llevar, arrastrar, guiar, conducir.
- Eje alrededor del cual giran las cosas.

Pedagogía y estrategia tienen la misma raíz. Los valores son guías

estratégicas que nos enseñan a elegir caminos, que nos llevan o atraen a diferentes lugares. La dignidad, la *axioprepia*, también contiene la raíz *axlá*, y significa el encaje o adecuación de ejes o valores. El núcleo de la ética es precisamente la “pretensión” de una adecuada dignidad humana.

El modelo triaxial de valores de la DpV se basa precisamente en esta acepción de los valores como ejes. Para algunas personas, la libertad es un valor alrededor del cual gira toda su vida. Para otras es el placer, el servicio al bien común, la seguridad, la familia o el dinero.

Una organización bien liderada hace elecciones estratégicas sobre cuáles son sus ejes de valores finales (hacia dónde va y para qué), así como sobre sus ejes de valores pragmáticos, éticos y emocionales necesarios para alcanzarlos. Una organización sin ejes de valor está enajenada, fuera de sí, fuera del propio eje. Una organización -y una vida- sin ejes de valores es una organización -o una vida- enajenada, desencajada, sin peso alguno, desorientada, enloquecida... francamente estresada.

En definitiva, los valores-ejes son palabras. A veces, demasiadas veces, no son más que eso. Otras, llegan valerosas a plantear hasta un nuevo orden mundial: ¿Hay algo en la civilización occidental más allá de libertad, igualdad y fraternidad? Por cierto, ¿por qué casi siempre se excluye la fraternidad en los discursos políticos y empresariales? ¿Será que el amor es el valor más importante de todos y es precisamente su

carencia la que hace que vivamos en un planeta humanamente indigno? Quizás nos falta valor para asumirlo y actuar en consecuencia.

En todo caso, sin el motor originario del amor, el cariño o, al menos, el auténtico afecto positivo por las personas, la Dirección por Valores es casi nada, llega a ser papel mojado, por más que nos afanemos en medir indicadores conductuales y ofrecer metodologías y herramientas de implementación, las cuales son obviamente necesarias.

Como dice radicalmente el poeta inglés E.E. Cummings:

*Mientras tú y yo tengamos labios y voz
que sirvan para besar y para cantar
¿a quién le importa que algún hijo de ramera
invente un instrumento para medir la
primavera?*

Los valores son estructuras del lenguaje orientadoras de la conducta humana a corto, medio y, sobre todo, largo plazo. Las palabras-valores son poderosas. Abren espacios de posibilidad, animan a darse permiso para transformar la realidad, a emprender nuevas empresas, a alcanzar sueños de justicia, a provocar nuevas interacciones y posibilidades de acción más fluidas, a dar sentido a la vida, o incluso, en su máximo atrevimiento, a dar sentido a la muerte: amor, dignidad, placer, bondad, paz... ¡Qué grave y pesada es la muerte sin palabras para darle sentido y aliviar su peso!

Como declama, declara -o mejor-, reclama Pablo Neruda en su “Confieso que he vivido”, las palabras...

Sin el motor originario del afecto positivo por las personas, la Dirección por Valores es casi nada, llega a ser papel mojado, por más que nos afanemos en medir indicadores conductuales y ofrecer metodologías y herramientas de implementación)

*Brillan como piedras de colores,
Saltan como platinados peces,
Son espuma, hilo, metal, rocío...
Tienen sombra, transparencia, peso,
Plumas, pelos...
Las amo, las adhiero, las persigo
Las muerdo, las derrito...
Amo tanto las palabras...
Que buen idioma el mío,
Que buena lengua heredamos
De los conquistadores torvos...
Salimos perdiendo...Salimos ganando...
Se llevaron el oro y nos dejaron el oro...
Se lo llevaron todo y nos dejaron todo...
Nos dejaron las palabras*

A su vez, las palabras-valores surgen de la realidad misma de las interacciones sociales. Así, por ejemplo, a la conducta de cuidar el bien del otro le llamamos benevolencia, respeto o dignidad.

Los valores son palabras simples que, sin embargo, abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada. Aunque, como ya hemos dicho, muchas veces se quedan en simples palabras, tienen la capacidad de trascender la percepción de lo inmediatamente existente para poder conceptualizar la visión de lo ideal. Esta conceptualización de lo deseable puede llegar a encerrar en unas pocas palabras más conocimiento que todo un plan estratégico tecnocrático, sobre todo cuando, como es habitual, no hay nadie que sea capaz de leerlo y asimilarlo con ilusión.

Los valores son estructuras lingüísticas muy potentes, que gobiernan y orientan a un nivel profundo la libre acción humana de inmanencia o cambio. Los animales disponen de un menor grosor y complejidad de anfractuosidades en su corteza cerebral, lo cual les impide el acceso a la libre elección consciente de valores más allá de su condicionamiento biológico y de aprendizaje. Como dice el filósofo Emilio Lledó:

El habla es un habla que dice, y en el decir señala, construye, manifiesta, elige...Y elegir es valorar; establecer los criterios que nos proyectan hacia uno u otro de los posibles caminos de la existencia.

El logos ha degenerado en logotipos. Las grandes palabras han sido quemadas por políticos, publicitarios, "gurús" y comerciantes oportunistas a lo largo de la historia. Vivimos tiempos de falta de palabra en todos los sentidos de la expresión. Faltan palabras para dar razón y sentido a la acción transformadora. Y falta palabra para confiar mutuamente en dicha acción.

Sin embargo, las palabras surgidas de la conciencia o del "corazón" más profundo del ser humano -no de la técnica retórica- no sólo interpretan la realidad sino que pueden animar el valor necesario para promover su transformación. Por eso,

cuando se emiten desde ese lugar generan una especial resonancia e impacto emocional en el oyente.

"Hágase la luz", dicen que dijo Yhavé, y la luz se hizo. Antes del mundo estuvo el poder creador de la palabra. Desde esta tradición bíblica, Dios fue el primero en hacer uso creador de la palabra, quizás al ser "Verbo" él mismo, la "Palabra" originaria. Así pues, no se puede hacer uso de la palabra en vano. Es francamente estéril e inadecuado. Y mucho menos es lícito hacer uso de la palabra "Dios" o "Alá" para justificar guerras sangrientas.

Como nos ilustra Rafael Echeverría¹, en arameo, el antiguo idioma de los hebreos, se utilizaba la expresión *avara ka d'vara*, y ello significaba "palabra transformadora". Es muy posible que esta palabra haya sido utilizada posteriormente por los magos persas en Mesopotamia (el actualmente masacrado Irak) para abrir lo que se encuentra cerrado y hacer posible lo que parece imposible: "abracadabra".

Para Heráclito, que vivió bajo el imperio persa del actual Irán, el logos, la palabra, era el fundamento de todo lo existente y aquello que transformaba la multiplicidad en unidad, la unidad en multiplicidad, y el caos en orden, armonía y belleza, en *cosmos*. Posteriormente, el poder generativo y (regenerativo) de la palabra tendió a ser olvidado, pasando a ser identificado con el poder explicativo y controlador de la razón. De ahí que una Dirección por Valores deba adoptar una metodología "conversacional-generativa" (hablando se entiende la gente), más que "racional-explicativa" (esto es lo que hay).

En todo caso, en el baúl de las palabras transformadoras los valores ocupan un lugar preferente. Y el mundo de la empresa necesita una transformación esencial.)

¹ Echeverría, R. 2000. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

FELICIDAD EN EL TRABAJO

CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD Y LA



SOSTENIBILIDAD

10,11 y 12 de Junio, La Coruña



Catherine Sandler
"coach ejecutivo para ser más efectivo en los negocios"



Kim Cameron
"las organizaciones virtuosas" obtienen mejores resultados"



Santiago Álvarez de Mon
"liderazgo en la adversidad"



Luis Rojas Marcos
"la fuerza del optimismo para abordar los conflictos"



Sonja Lyubomirsky
"premiada y reconocida investigadora sobre cómo incrementar la felicidad"



Tal Ben-Shahar
"el profesor más popular sobre comportamiento organizacional en Harvard"



Marcos Urarte
"desarrollo del talento imperfecto"



Enrique García Huete
"desarrollo de la inteligencia emocional clave de la felicidad"



Emilio Duró
"optimismo como llave del talento y la felicidad"



Esther Sánchez
"experta en flexibilidad laboral y organizativa"

FORO DE DEBATE EN:
www.aedipe2010.com

TAMBIÉN PUEDES ENCONTRARNOS EN:



DESCUENTOS ESPECIALES
SI ANTICIPAS LA INSCRIPCIÓN

INSCRIPCIONES Y VIAJES



COORDINACIÓN TÉCNICA

