

DIPLOMA DE POSTGRAU EN GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS I RELACIONS - EDICIÓ 13
INDUSTRIALS 6
MÀSTER EN DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS A LES ORGANITZACIONS

Professor: Salvador García
Matèria: “Management español.”
Data: 12-13/05/2006
Codi: A000019GS0003/00112

MANAGEMENT ESPANOL: LOS MEJORES TEXTOS

Proyecto de Iñaki Fainó

J. Aguilan López, S. Álvarez de Mar,
E. Buena Campos, J. M. Casado,
J. C. Cebalro, N. Chinchilla,
J. Fernández Aguado,
S. García, A. Jiménez y J. M. Ortiz

el
libro

empresa

Management

Emprendedores con Valores. I Congreso Internacional de Directivos de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE).
Madrid, 29 y 30 noviembre 2001

Dirección por Valores (DpV) y liderazgo postconvencional

Salvador García. Profesor titular de Psicología Social de la Universidad de Barcelona, consultor en valores de empresa y autor del modelo de la "Dirección por Valores". sgarcia@psi.ub.es

Al igual que en los sistemas complejos de la física moderna, la fuerza secreta del hombre se encuentra en los estados alejados del equilibrio. En la vida ordinaria orientada mediante objetivos a corto plazo únicamente utilizamos una pequeña parte de nuestros recursos. Para moverse en el terreno de la incertidumbre, el cambio permanente y la complejidad, es necesaria la libertad.

Pere Duran Farell, 1992¹

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

Pablo Neruda, Confieso que he vivido.

Entrepreneurs are in the business of changing history (Spinosa y colaboradores, 1997)²

¹ Durán P. Me encantan las locuras responsables. Nueva Empresa,, n 368.

² Disclosing new world. Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity. Spinosa C, Flores F and Dreyfus H. Cambridge, Ma: MIT Press.

¿ Qué son los valores?

Los valores son palabras. A veces, muchas 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?".

Las palabras son poderosas. Las palabras animan a darse permiso para transformar la realidad, a alcanzar sueños, a provocar nuevas interacciones y posibilidades de acción, a dar sentido a la vida, e incluso, en su máximo atrevimiento, a dar sentido a la muerte. A la vez, las palabras surgen de la realidad misma de las fantasías humanas y de las interacciones sociales. Como declara Neruda (¿ o es declama? ¿ o quizás reclama ?) : "Tienen sombra, transparencia, peso, plumas, pelos...Las amo, las adhiero, las persigo. Las muerdo, las derrito...".

Los valores son estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no sólo sirven para servir para gobernar la cotidianidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre. Gobernar quiere decir orientar el rumbo, cohesionar dinámicas de poder y consensuar y legitimar reglas del juego Los valores compartidos son mecanismos de gobierno organizativo y social tan potentes o más que las leyes de mercado o las estructuras de poder burocráticas³.

Los valores son estructuras lingüísticas orientadoras de la conducta humana estratégica. Para los antiguos griegos amantes del saber ellos, la palabra *axios* - de donde proviene la "axiología" o estudio de los valores- significaba guía, eje alrededor del cual giran las cosas, y también peso, valía de un bien, lo que es estimable, deseable o digno de ser honrado. Para el valor como valentía tenían reservado el discriminador término de *andros*. Valor significa también valentía o cualidad moral que es preciso tener para afrontar sin temor grandes empresas. ¿ Alguien ha visto un emprendedor cobarde?.

Los valores son - entre otras muchas acepciones- **aprendizajes estratégicos de que la elección de una forma de pensar y actuar es preferible a su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas**, que nuestros proyectos en la vida - personales o profesionales - tengan éxito, para llegar a alcanzar lo que más nos importa. Así, para alcanzar nuestras metas la calidad puede preferible a la chapuza, la lealtad a la traición, la imaginación a la imitación, la solidaridad al egoísmo o la alegría a la amargura.

La capacidad valorativa es la capacidad de elegir estratégicamente, de estimar y de desestimar, de valorar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia.

Los valores absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción y legitiman las instrucciones en casos de baja complejidad e incertidumbre de acción, como son las rutinas y las emergencias. Desde luego, es más fácil moverse por la vida - y por la empresa- con unos pocos buenos valores bien interiorizados que con un voluminoso manual de instrucciones detalladas.

³ Ouchi, WG. 1980. Markets, Bureaucracies and Clans. Administrative Science Quarterly 25:129-41.

Por otra parte, una cosa son los valores finales y otra los instrumentales. Los valores finales responden a la pregunta ¿qué desea Vd. llegar a ser en la vida? O ¿qué desea Vd. para el mundo?, o ¿qué sueña llegar a ser su empresa y para qué?. El valor final por excelencia es la felicidad. Cuando un valor instrumental se le concede mucha importancia acaba convirtiéndose en final: este es el caso del dinero o de la eficiencia, por ejemplo.

Milton Rockeach⁴ diferencia además claramente entre dos tipos de valores instrumentales: éticos y de competencia. Los valores éticos o de cooperación, tales como la solidaridad, la sinceridad, la honestidad o el respeto a las personas o al medio ambiente, son un subgrupo de valores, el más importante de cara a la supervivencia de la especie humana. Los valores de competencia son las valías necesarias para competir socialmente: flexibilidad, impacto personal, resistencia al estrés, creatividad, etc. La "gestión por competencias" hace referencia explícita a este tipo de valores.

¿ Qué es la Dirección por Valores?

En los años sesenta del anterior siglo XX, Chester Barnard fue uno de los primeros directivos en entender y proponer su propio rol profesional fundamental como **moldeador de valores** ("value shaper"). Su doble condición de directivo de una compañía telefónica estadounidense y de teórico de la dirección de empresas confiere una legitimación y mérito especial a su atrevimiento postconvencional⁵ de pensar de forma diferente en su época y en su país.

El término "Dirección por Valores" (DpV) fue acuñado en 1997 del siglo pasado por los profesores Salvador García y Shimon Dolan⁶, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor "Managing by Values"⁷.

La Dirección por Valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad, para dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable. Podríamos decir que se trata de un "proceso de reingeniería de los valores del negocio".

⁴ Rockeach, M. 1973. The nature of human values. New York: MacMillan

⁵ **Hablamos de "postconvencional" basándonos en la teoría de Kohlberg de evolución de la conciencia moral, en la que en una etapa de madurez los juicios de acción se basan en valores universales libremente interiorizados y aplicados, aunque éstos no sean los mismos que los de los grupos de referencia en el momento presente.**

⁶ García S y Dolan S. 1997. La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: McGraw Hill. Prólogos de Pere Durán Farell y de Ceferí Soler. Salvador García es español-catalán y Shimon Dolan es israelita-canadiense.

⁷ Blanchard K y O'Connor 1997. M. Managing by Values. San Francisco: Berret-Koehler. (Traducido en España por Gestión 2000 con el título "Dirección por valores")

La Dirección por Valores (DpV) es una nueva propuesta generadora de la acción organizativa ética y creativa más allá de la Dirección por Objetivos (DPO) de los años setenta y la Dirección por Instrucciones (DPI) de principios de siglo pasado para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas. En este sentido, el paradigma tecnoestructural positivista de la planificación estratégica queda muy limitado en cuanto a su capacidad "per se" para otorgar significado emocional y ético a la acción.



Ante fracasos tan monumentales como los de la tecnoutopía de la "Nueva Economía.com" o acontecimientos tan sorprendentes como la guerra terrorista contra el sistema capitalista occidental, el planteamiento de la "planificación estratégica" suena a rigidez decimonónica.

En ciencias sociales, las llamadas "teorías generadoras" potencian a quienes las utilizan para que sean capaces de desarrollar un nuevo repertorio de conductas, de modos de tratar con sus entornos naturales y culturales. Por otra parte, las teorías positivistas explicativas se contemplan como más constrictoras de este repertorio dentro de unos confines, los cuales vienen determinados por el "experto", que expresa sus intenciones en forma de leyes deterministas⁸. Para el enfoque generador constructivista, la realidad no se descubre ni se predice, más bien se construye colectivamente.

La "Dirección por Valores" está emergiendo con fuerza - y con no pocos retos de coherencia- como un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo postconvencional basado en el diálogo explícito y democrático sobre los valores compartidos que han de generar y orientar las decisiones de acción en la empresa.

⁸ Srivasta, S y Cooperider, D. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. Research in organizational change and development. JAI pres Inc. Vol1.

Algunos ejemplos internacionales de formulación de valores de empresa

- ? Apertura, Entusiasmo y Humanismo. **Danone**
- ? Personas, Conocimiento e Innovación. **Manpower**
- ? Expertos, Acogedores y Solidarios. **Hospital de la Vall d'Hebron de Barcelona**
- ? Calidad, Calidez y Colaboración. **Registro Civil de Chile.**
- ? Cooperación, Participación, Compromiso social e Innovación. **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**
- ? Respeto, Calidad, Cohesión y Futuro. **Lladró.**
- ? Respeto, Responsabilidad y Diálogo. **Velcro Europe.**
- ? Respeto, Trabajo en equipo y Transparencia. **Mancomunidad de Servicios de la Comarca de Pamplona**
- ? Confianza y Compromiso. **Redbanc, Chile.**
- ? Honestidad, orden, aprecio a las personas y profesionalidad. **Fincas Anzizu, Barcelona**

La DpV es la dimensión organizativa de un **Capitalismo Sensible**⁹ impulsado por emprendedores con valores. Si quiere seguir siendo legitimado, el globalitario sistema capitalista actual debe decidir evolucionar hacia una sensibilidad de ciudadanía¹⁰



a nivel internacional, a una Dirección por Valores a nivel organizativo y hacia un **emprendedurismo con valores** a nivel individual.

El capitalismo rígido o rudimentario de principios de siglo pasado y el capitalismo flexible o funcional de los últimos años ha de evolucionar hacia un capitalismo sensible y solidario¹².

McClelland¹³ formuló un modelo de tres necesidades humanas básicas: logro ("achievement"), búsqueda de poder-influencia y afiliación (necesidad de querer-ser querido). Emprendedoramente empeñado en demostrar que los ciudadanos del tercer mundo podrían desarrollar conductas emprendedoras con una formación adecuada

⁹ García, S. El Capitalismo Sensible: McGraw Hill (En preparación)

¹⁰ Cortina, A. 1999. Ciudadanos del mundo. Madrid: Alianza Editorial

¹¹ **Kosmos = universo, grande, orden, belleza, serenidad, paz, adecuación Polis =ciudad, convivencia, educación, saber estar, multiplicidad. Cosmopolitismo: convivencia mundial adecuada. Para el cosmopolita, la humanidad entera es la única comunidad humana moralmente significativa**

¹² García S, Soler C y Falcón B. El Capitalismo sensible: más allá de la rigidez y la flexibilidad. Management & Empresa. N 23, pp. 23-25.

¹³ McClelland, DC. y cols. 1953. The achievement motive. New York: Applerton-Century-Crofts.

planteó a Naciones Unidas un programa específico al respecto: el actual Programa EMPRETEC de la UNCTAD. Sin embargo, este programa tiene como objetivo estimular la necesidad de logro, la de necesidad de poder y - como sustituto de la necesidad de afiliación- la necesidad de "planificación" (!) .

Verdaderamente, necesitamos "emprendedores con valores" postconvencionales y cosmopolitas, que no necesariamente mimeticen el interesante modelo tecnocrático y meritocrático estadounidense, de raíz calvinista centroeuropea, sino que lo integren dentro de un marco sureño más evolucionado, humanista y placentero. En otras palabras, **se necesitan "emprendedores con valores" que no sólo tengan una alta necesidad de prosperidad material, sino que la armonicen con una alta necesidad de prosperidad ética y emocional**, pretendiendo así un concepto amplio de "éxito en la vida".

Necesidad de "**emprendedores con valores**" que ambicionen el equilibrio de diferentes necesidades-valores-metas:

- ? Necesidad de ser creativos y mostrar valía a los demás
- ? Necesidad de llegar a tener poder-influencia
- ? Necesidad de prosperidad material
- ? Necesidad de sentido ético de la vida y de sentirse socialmente comprometidos y útiles a través de sus proyectos emprendedores
- ? Necesidad de placer y afecto
- ? Necesidad de libertad y control sobre la propia existencia
- ? Necesidad de tiempo para saborear la vida sin culpabilizarse

La DpV es una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores de orientación al control hacia una nueva cultura de valores de desarrollo ¹⁴. La DpV propone la necesidad de equilibrar los "valores de control" tecnoeconómicos utilitariamente necesarios (eficiencia, optimización, orden, resultados, rapidez, etc.) con la incorporación de "**valores de desarrollo igualmente o más imprescindibles como generadores de riqueza**, tales como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

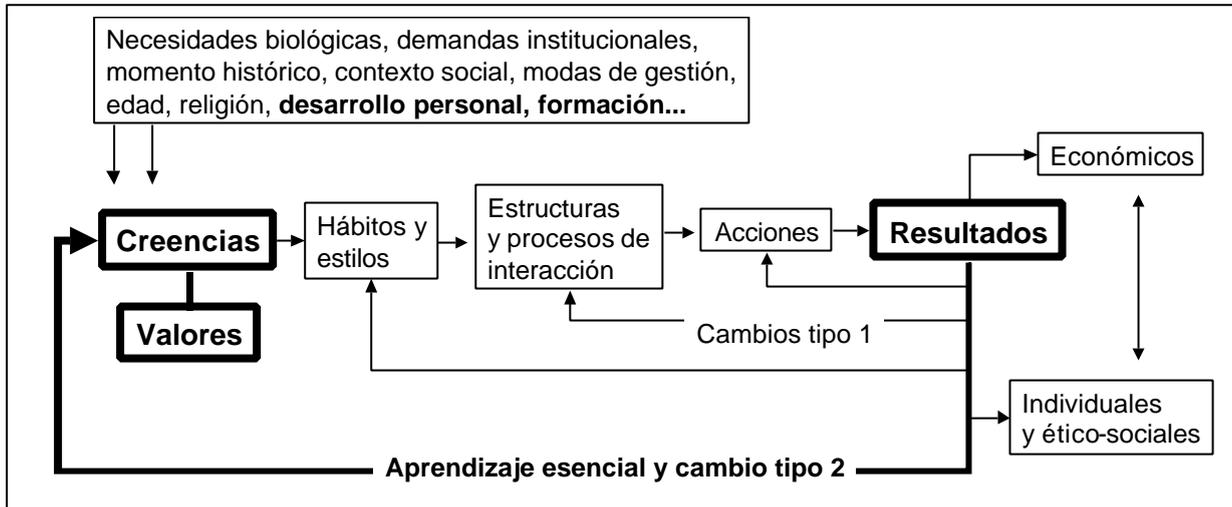
La obsesión por el trabajo incesante para tenerlo todo "bajo control" suele basarse en la inseguridad y el miedo a la incertidumbre. Llevada a un extremo, implica aversión al riesgo de desaprender y desconfianza en la libertad y creatividad humanas. La obsesión por el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad. De ahí la pirámide vertical y no la naturaleza como la mejor representación estructural para la organización empresarial convencional.

La DpV propone que el mundo de la empresa asuma **creencias humanistas** tales como:

1. El exceso de estructuras de control se basa en la desconfianza, y mata la espontaneidad, la iniciativa, la creatividad y la alegría

¹⁴ García S, Dolan S, Navarro C. 1999. La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Harvard Deusto Business Review. May/Jun. Pp. 78-89.

- Basado en procesos de formación y desarrollo, el cambio de creencias y valores - sobre todo por parte de los directivos - precede al cambio de las estructuras de interacción, es más profundo, y puede llegar a ampliar el concepto mismo de resultados, incluyendo en ellos la dimensión individual y ético-social.



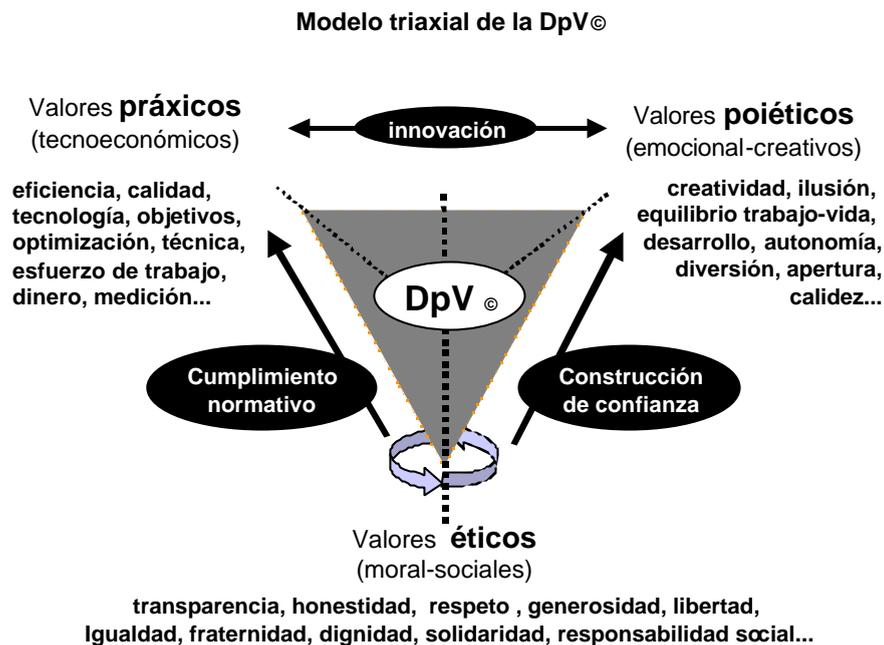
- La conducta no ética no sólo pone en peligro la supervivencia de la empresa, sino que le impide disfrutar de una vida buena y bien convivida. El ser humano no sólo aspira a la tecnoutopía: aspira a vivir socialmente bien. Intenta que su vida sea la mejor de las posibles: una buena vida, una vida buena, una vida bien vivida, una vida convivida. Estas son pretensiones éticas.
- El conocimiento sobre lo que conviene estratégicamente al sistema organizativo no está sólo en la cúpula de la estructura, y menos en cuanto a valores compartidos. Mas bien, está distribuido entre todos los grupos de interés: propietarios, directivos, empleados, clientes y ciudadanos, los cuales deben ser consultados con apertura al aprendizaje / desaprendizaje.
- El trabajo "re-creativo" tiene más sentido y es globalmente más productivo
- Las personas han de llegar a ser tratadas como fines en sí mismas, no sólo "recursos humanos". Esta es la esencia del humanismo y, en definitiva, de la filosofía moral.
- Más que el fin último y único de la empresa. el beneficio económico ha de ser una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes o ciudadanos. Y también es un medio para sobrevivir y desarrollarse.
- La falta de tiempo para saborear la vida y para desarrollarse como persona no es un signo de éxito profesional: es una desgracia que se debe evitar.

Así pues, la propuesta de la DpV asume situarse en una posición de **impulso de transformación social desde el mundo de la empresa.**

¿Cuál es el enfoque metodológico de la DpV?

La DpV es una metodología participativa (dpv) para la formulación ilusionante y con sentido de los valores finales de la empresa, así como para el "destilado" de los valores a compartir para alcanzarlos.

En el modelo triaxial de la DpV, estos valores y su atribución de significado compartido se agrupan en tres dimensiones que se apoyan mutuamente y que deben estar lo más equilibradas posibles: el eje práctico-administrativo o de control, el eje emocional-creativo o "poiético" y el eje ético, alrededor del cual han de girar los otros dos. **Los valores éticos tienen una dimensión de control de cumplimiento de normas y otra dimensión generadora o impulsora de desarrollo de la acción basada en la construcción de confianza.**



El conjunto de todos estos valores intangibles acumulados por la empresa a lo largo del tiempo es lo que se puede denominar su **capital axiológico**, que le da carácter propio diferenciado en el mercado y le acaba confiriendo identidad, solidez y ventaja competitiva. La "corrosión del carácter"¹⁵ a la que alude Richard Sennet hablando del actual capitalismo flexible hace precisamente referencia al descuido de este capital de valores humanos.

En la práctica, la DpV® tiene cinco grandes fases metodológicas:

1. La **legitimación** e inspiración del proceso por parte de un líder humanista postconvencional y un equipo directivo cohesionado. Sin esta fase mínimamente consolidada puede llegar a ser una relativa

Fases metodológicas de la DpV®



¹⁵ Sennet R. 2000. La corrosión del carácter. Barcelona: Anagrama

importante innovar formas de participación directa de los empleados en iniciativas de solidaridad, mecenazgo y "marketing con causa" que la empresa pueda promover.¹⁶

Acción creativa: la medición, activación y gestión de la creatividad y la innovación es esencial¹⁷. ¿Cuántas empresas que hablan constantemente de "innovación" todavía no han hecho un triste (o, mejor, divertido) taller de herramientas de creatividad ni saben cuál es realmente la creatividad actual y potencial de sus empleados?. **No sólo se han de compartir los conocimientos preexistentes en la organización, sino que debe estimularse la creatividad para desarrollarlos y recombinarlos de forma generosa y eficiente.** Por otra parte, la creatividad y su consecuencia la innovación han de estar impulsadas y enmarcadas en un contexto de reflexión ética, tanto a nivel de equidad interna como de ética comercial y social..

6. **Auditoría**¹⁸ periódica de la coherencia de acción a nivel de todos estos subsistemas. Esta fase es esencial para mantener la credibilidad del liderazgo de la organización y para continuar aprendiendo y mejorando.

La denominada Dirección por Valores aparece, pues, como una tecnología de excelencia (*areté techné*) para el liderazgo empresarial humanista de éxito, ayudándole a generar conversaciones democráticas para construir los valores finales e instrumentales de su empresa, y promoviendo así compromiso e incluso hasta entusiasmo en las personas, que a modo de un nuevo Renacimiento de la idea humanista de la dignidad del hombre como "centro y medida de todas las cosas" van a ser tratadas como fines y no como meros "recursos humanos".

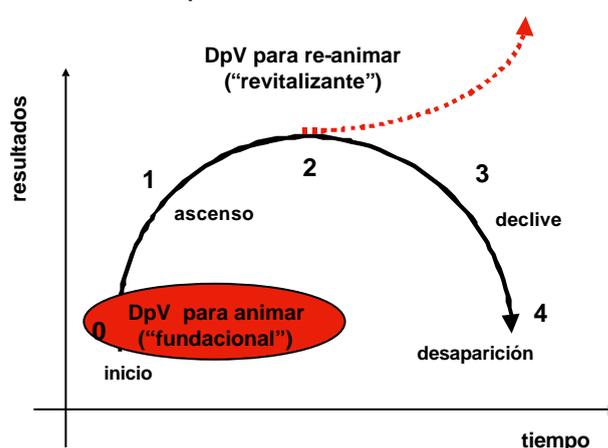
La DpV no es para todas las empresas y organizaciones.

El esfuerzo cognitivo, emocional y presupuestario de poner en marcha una DpV tiene pleno sentido en dos situaciones de idoneidad mutuamente complementarias.

- a) Cuando es necesario **generar creatividad y compartir conocimiento** para sobrevivir y prosperar, tanto en el inicio de un proyecto empresarial como en su momento de madurez, cuando las cosas van razonablemente bien pero debe revitalizarse la organización si no se desea que llegue a entrar en declive.

- b) Cuando existe **un liderazgo postconvencional que entiende a la persona como centro o incluso como fin (humanista), optimista y con valores democráticos.** La DpV aparece entonces como una **herramienta de diálogo** muy útil para ir más allá de lo que el propio líder con su ejemplo y su interacción directa puede conseguir, sobre todo en **organizaciones de gran tamaño.**

Ciclo vital de la empresa



¹⁶ García Izquierdo, B. 2000. El valor de compartir beneficios. Bilbao: Universidad de Deusto

¹⁷ (Metodología MAGIC ®).

¹⁸ La palabra auditoría proviene de *audit.* = escuchar. Y para escuchar primero hay que poder, querer y saber preguntar.

Por supuesto, la "magia" de la DpV no sirve por sí sola para convertir mágicamente gestores tecnócratas en líderes democráticos y humanistas.

Importancia de la evolución postconvencional del nivel de conciencia moral de un buen líder para una "Dirección por Valores"

Los buenos seguidores hacen las cosas correctamente, los buenos líderes hacen lo correcto. Líder es "*argigós*" en griego antiguo¹⁹. Significa el que guía el inicio, el que lleva consigo los principios, el de los principios de principios, el primero, alguien de peso (que no "un pesado")ⁱⁱ. Bueno es *agathos*, que no sólo significa bondadoso, sino valiente, héroe, capaz para guiar, útil, al servicio de.

La ética

El hombre no sólo aspira a la supervivencia técnica: aspira a vivir socialmente bien. Intenta que su vida sea la mejor de las posibles: una buena vida, una vida buena, una vida bien vivida, una vida gozosa e imaginativa, una vida bien convivida. Estas son aspiraciones éticas. O, si se prefiere, aspiraciones ético-poiéticas.

La ética es un conjunto de valores personales que nos orientan sobre la forma humanamente más conveniente de tratarnos a nosotros mismos, a los demás y al medio ambiente. Los valores éticos sirven para transitar por la incertidumbre con altura humana.

Se tiene habitualmente una idea de la ética excesivamente normativa, limitante e incluso aburrida, asustada de la vida. Sin embargo, el significado profundo de lo ético tiene que ver con la **formación del carácter y dotación de sentido al proyecto de vida, pudiéndose contemplar la moralidad como lo contrario a la desmoralización.**

La implicación y el compromiso con la propia vida, la entrega a las propias opciones y preferencias con todos sus riesgos, la vida plenamente querida y vivida es, por antonomasia, la actitud ética y, sin duda, la condición suprema de la felicidad.

Las elecciones éticas, tanto a nivel personal como organizativo, imprimen carácter distintivo, singularizan. El carácter es el "estilo de la casa", es su moralidad. La falta de ética, de carácter moral, no sólo pone en peligro la supervivencia de las empresas, sino que les resta identidad y resulta desmoralizante, desaloja o aleja a las personas, ya sean empleados o clientes.

Para Aranguren²⁰ la tarea moral consiste en llegar a ser lo que se puede ser con lo que se es. La tarea moral es la obra del hombre como artista de su propia vida; la huella que deja a su paso por la vida; lo que la persona ha hecho por sí misma o por los demás.

¹⁹ Mandoulis E, 1977. Diccionario etimológico de la lengua griega antigua. Tesalónica. Frontistirio Neo Teorítico.

²⁰ Aranguren, JL. 1958. Etica, Salamanca: Alianza Editorial

Humanismo

En su crucial obra de 1960 "The Human Side of Enterprise" ²¹, McGregor ya definía al directivo humanista como el directivo profesional que, con el fin de dirigir personas y obtener resultados empresariales, aplica conocimientos derivados de las ciencias humanas, tales como la psicología social, la antropología, la ciencia política o la filosofía. Las ciencias económicas son claramente insuficientes para saber dirigir personas y proyectos. Ingeniería y humanidades son mutuamente necesarias. *Ni podemos volar en aviones de papel ni los aviones sirven para dar sentido al vuelo por la vida. No sólo necesitamos más praxis, sino más ética y más poética*

El Humanismo es el nombre dado por los historiadores a un peculiar fenómeno cultural ocurrido en la Europa del siglo XV y que dio lugar al Renacimiento, resucitando valores y visiones enterrados durante siglos desde la antigüedad griega. Libertad, participación, armonía, conocimiento, sensibilidad, dignidad de la persona, naturaleza, técnica al servicio de la belleza, fueron valores renacentistas. Al igual que tamaño, dinero, trabajo duro, especulación bursátil y tecnologías de la información son aparentemente los valores constitutivos de la ideología de la ya casi obsoleta "nuevaeconomía.com" impulsada desde los Estados Unidos de Gates y miméticamente aplaudida por todos los tecnócratas del planeta.²² En definitiva, se trata una vez más de la reflexión ya clásica de Maslow y renovada por Inglehart ²³ sobre valores materialistas o de orden inferior con respecto a los valores postmaterialistas o de orden superior.

El erudito Petrarca, italiano residente en Aviñón, redescubrió que los estudios liberales o humanistas, tales como los que enseñaba Cicerón, eran los considerados esenciales para un hombre libre: poesía, gramática, retórica, historia y filosofía moral, materias que enseñaban a hablar, leer, escribir, persuadir, sentir, pensar y obrar, convirtiendo al alumno en un hombre culto y libre.

En contraposición con la antigua representación teocéntrica del trabajo como sufrimiento o sometimiento, Pico de la Mirandola publica 1486 Oratio, llamada luego Manifiesto del Humanismo. Allí aparece una interesante nueva versión del mito de la creación en versión emprendedora, según corresponde al ethos renacentista antropocéntrico :

El hombre está en el centro de todo lo que acontece. Cuando todo hubo sido creado, y el mundo estaba completo, emergió el hombre, y Dios le dijo: no te he fijado lugar alguno, ni tarea, ni plan; de manera que puedes emprender cualquier empresa y ocupar el lugar que desees. Todo lo demás que existe estará sometido a las leyes que ordenes. Tú serás el único capaz de determinar lo que eres..

²¹ McGregor., 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill

²² **Bajo un análisis más profundo, las nuevas tecnologías de telecomunicación e informática no son necesariamente deshumanizantes: simplemente depende de su uso. Valores como la libertad, la iniciativa, la cooperación, la generosidad, la apertura, la igualdad de oportunidades, la armonía biográfica o el apoyo social pueden no sólo no estar inhibidos sino potenciados mediante las nuevas tecnologías, de las que el *homo aeconomicus* hace un uso y abuso diferente del que puede llegar a hacer un más evolucionado *homo sensibilis*.**

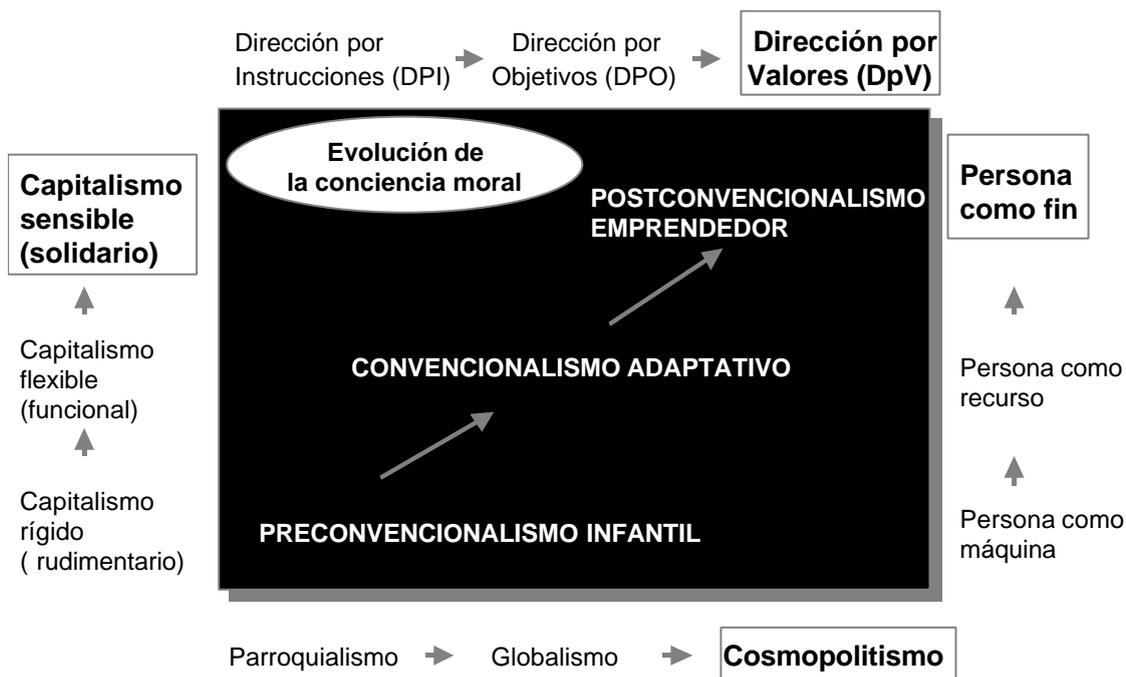
²³ Diez, N.J. Inglehart R. 1994. Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos. Madrid: Fundesco.

La conciencia moral postconvencional del líder

Hablando de las "organizaciones neuróticas", el profesor de Management y psicoanalista Kets de Vries²⁴ ha observado que los mecanismos de defensa neuróticos que utilizan los líderes para afrontar su propia ansiedad personal (tales como la negación, la proyección, el trabajo compulsivo o las reacciones de desconfianza de tipo paranoide) tienen un impacto en cascada en el conjunto de la organización que lideran.

De la misma manera, el nivel de evolución de conciencia moral del líder puede tener un impacto significativo en el conjunto del capital axiológico del sistema organizativo que lidera. El psicólogo evolutivo Lorenz Kohlberg²⁵ ha propuesto la existencia de tres niveles secuenciales de desarrollo de madurez de la conciencia moral de la persona, desde la infancia hasta la edad adulta.

A) Conciencia moral preconvencional: la persona juzga lo que es o no correcto desde la perspectiva de sus propios intereses inmediatos, de lo que le conviene o no egoístamente. Lo correcto es lo que evita el castigo, lo que sigue las directrices dictadas por la autoridad y los que proporciona beneficio inmediato. Según Kohlberg este es el razonamiento moral de los niños pequeños, aunque - afirma - "un buen número de adolescentes y adultos todavía persisten en él".



B) Conciencia moral convencional: la persona enfoca las cuestiones morales según las normas, expectativas e intereses del orden social establecido, importando esencialmente la aceptación por el grupo de referencia y valorando como bueno la adaptación a lo que su sociedad considera como bueno. Por definición, un líder convencional no es realmente un líder, sino que más bien tiende a ser un gestor del status quo..

²⁴ Kets de Vries, M 1993. La organización neurótica. Clásicos Management Apóstrofe.

²⁵ Kohlberg, L. 1992. Psicología del desarrollo moral. Bilbao: Desclée de Brouwer.

C) **Conciencia moral postconvencional:** la persona distingue con criterio propio entre las normas de su entorno y los principios éticos que - a partir de una apelación a su propio juicio interno- ella considera universales y defendibles. Afirma Kohlberg que es el menos frecuente, llegando a citar líderes como Sócrates, Gandhi, o Luther King como sus máximos exponentes. Es igualmente el nivel de conciencia que Habermas asocia a las sociedades democráticas más evolucionadas.

La conciencia moral postconvencional es cosmopolita²⁶. El cosmopolitismo es la perspectiva de pertenencia de todo individuo a la humanidad que se entiende como la única comunidad moralmente significativa, más allá de los particularidades nacionalistas. Este pensamiento universalista va más allá de la globalización como neohegemonía norteamericana. Es tolerancia, empatía, sensibilidad hacia las diferencias. La sensibilidad cosmopolita es solidaria y de mentalidad abierta ("open mind"), correspondiendo a los esquemas de "sociedad abierta" de Popper²⁷.



Los numerosos líderes convencionales trabajan - y mucho, casi siempre demasiado - administrando jerarquías, recursos y

Creencias convencionales (racional-económicas)	Creencias postconvencionales (humanistas-generadoras)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lo que no se puede medir no existe ◆ Al trabajo no va uno a divertirse ◆ El conocimiento está arriba ◆ La falta de tiempo es inevitable si se quiere "triunfar" ◆ En la empresa, las personas son "recursos humanos", nunca fines en sí mismas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuanta más desconfianza, más estructuras de control y menos creatividad ◆ Las personas trabajan más y mejor cuando perciben que son tratadas como tales y participan en algo nuevo y especial ◆ Muchas "grandes empresas" tienen "pequeños valores" ◆ El beneficio no es el fin único: es una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, empleados y clientes. Y también un medio para seguir creciendo

números, mientras que los escasos líderes "postconvencionales" ²⁸ - los auténticos líderes - tienen el especial valor de pensar de forma diferente, sin mimetizar las creencias y valores convencionalmente predominantes en sus grupos sociales de referencia..

²⁶ Cortina, A. 1999. Ciudadanos del mundo..Madrid: Alianza Editorial

²⁷ Popper, KR. 1997 (4 ed) Sociedad abierta, universo abierto. Madrid: Tecnos

²⁸ García, S. 2001. El valor del líder postconvencional: la gestión del miedo. En: Liderando con emoción. Think Tank de Soluziona (En prensa)

La gestión de sus propios miedos y de los miedos de los demás es su principal valor o, dicho en lenguaje más comercial, su principal "competencia profesional". Homero decía: a quien vive temiendo nunca le tendré por libre.

Estos directivos líderes postconvencionales han de atreverse a efectuar algunas decisiones estratégicas:

- ? **dedicar tiempo a desarrollarse ellos mismos como personas y de legitimar y facilitar que sus colaboradores también lo hagan,**
- ? construir confianza y liberar energía creativa a su alrededor,
- ? tener detalles imaginativos y personalizados con sus colaboradores
- ? crear espacios de diálogo para la construcción de valores compartidos que den sentido, no sólo intrínseco y utilitario sino también trascendente²⁹ o de utilidad social, al esfuerzo del trabajo bien hecho. En definitiva,
- ? el valor de contribuir a la construcción de un mundo más cosmopolita, más libre y más sensible.

Recordando lo que decía "postconvencionalmente" el admirado líder empresarial humanista **Pere Duran Farell**, *es necesario introducir en nuestras consideraciones una cierta utopía, digamos responsable, más allá de la racionalidad convencional estricta, que nos ayude a imaginar y construir el futuro posible, en el que el hombre y la empresa serán, estoy convencido, una auténtica pieza clave... Estamos asistiendo a un proceso amplio e imparable de desagregación de las estructuras de poder convencional, sean políticas, económicas o sociales. Y por eso pienso también que este proceso nos llevará a un gran poder potencial y real de la persona... Es pues necesario pensar en un nuevo tipo de empresa entregada a un nuevo tipo de hombre sensible y en libertad responsable; es decir, con un máximo potencial creativo, porque no hay creatividad sin libertad, y que por su sensibilidad sienta, este tipo de hombre, la necesidad de impulsar firmemente los valores morales, culturales, éticos y estéticos a nivel personal y social, de manera que estos valores converjan y no diverjan con el admirable desarrollo material de nuestro tiempo.*³⁰

Sin pequeñas utopías³¹ no hay más que grandes lugares comunes, que ya están resultando francamente aburridos.

²⁹ Pérez López, JA. 1998. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Bilbao: Deusto.

³⁰ Pera Duran Farell. Comunicación personal, 1992.

³¹ Utopía *ouk* = no, *topos* = lugar. Lugar que no existe pero que debería existir. Como propone Emilio Lledó en sus *Imágenes y Palabras* (Taurus, 1998), "no se trata sólo de analizar las condiciones de posibilidad que los discursos proclaman, sino de llegar a las condiciones de realidad que los justifican".