

Editorial

**Del área de recursos humanos
al... área-de-pensar-las-personas.
La experiencia de La Caixa**

**Un cambio en la mirada.
Los grupos de progreso, en «La Caixa»**

**La solución autónoma de los conflictos
laborales: la experiencia del TAMIB**

Emprendiendo en femenino

**El conocimiento helénico a través
de las palabras: apuntes para directivos
humanistas**

**Aspectos interculturales
del Desarrollo Organizacional (II)**

Hemos leído...

Entrelíneas

Nafsiká Tomará Salvador García

El conocimiento helénico a través de las palabras: apuntes para directivos humanistas

García, S. y Tomará, N. 2000. El conocimiento helénico a través de las palabras: apuntes para directivos humanistas. Perspectivas de Gestión 2/00 pp. 46-59.

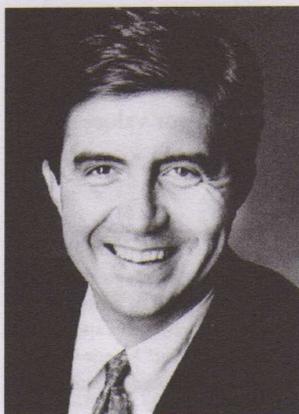
¿Qué se entiende por directivo humanista? Pero, ¿han existido o existen hoy día directivos humanistas? Y, en todo caso, ¿cuál es su necesidad y futuro? ¿Puede la empresa llegar a ser fuente de un nuevo Renacimiento a nivel social? ¿Se vislumbran nuevas soluciones políticas alternativas? ¿El resultado económico de la empresa es su fin último o más bien es la legítima consecuencia de ser útil y hacer las cosas bien con las personas, ya sean empleados, clientes o ciudadanos? ¿Estamos vislumbrando ya la emergencia de un nuevo capitalismo a medida humana más allá de la mera especulación mercantil insensible a la persona? ¿Las nuevas tecnologías pueden ser facilitadoras de nuevos valores humanizadores del sistema?



NAFSIKÁ TOMARÁ

Licenciada en sociología por la Universidad de Pandion (Atenas, Grecia). Máster en Comunicación en la Empresa (Universitat de Barcelona)

Gran Via de les Corts
Catalanes, 600 1-2
08007 Barcelona
Tel: 933.188.787
Fax: 933.011.022



SALVADOR GARCÍA SÁNCHEZ

Profesor titular de psicología social (trabajo y organizaciones) de la Universitat de Barcelona. Doctor en medicina. Consultor en valores corporativos.

Universitat de Barcelona.
Departamento de Psicología Social.
Pg. de la Vall d'Hebron, 171.
Tel: 934.021.054 ex: 3224
Fax: 934.021.366
e-mail: sgarcia@psi.ub.es
www.direccionporvalores.com

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*.

Una forma de pensar de un gran líder empresarial humanista es la que sustentaba Pere Durán Farell, quien, en un programa de gestión del cambio de la Universitat de Barcelona, afirmaba magistralmente en 1995:

«Estamos entrando en una dinámica no lineal y en permanente ruptura creativa...»

Es necesario introducir en nuestras consideraciones una cierta utopía, digamos responsable, más allá de la racionalidad convencional estricta, que nos ayude a imaginar el futuro posible de la nueva sociedad ahora emergente y en la que el hombre y la empresa serán, estoy convencido, una auténtica pieza clave...

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 como hasta a hora con el admirable desarrollo material de nuestro tiempo...»

En su crucial obra de 1960, *The Human Side of Enterprise*, 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, más estética y más *poiesis*.

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, y resucitó 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 «nuevaeconomía.com» actual impulsada desde los Estados Unidos de Gates y miméticamente aplaudida por todos los tecnócratas del planeta.¹ En definitiva, se trata una vez más de la reflexión ya clásica de Maslow y renovada por Inglehart 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, y convertían al alumno en un hombre culto y libre.

«ΠΑΝΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟΣ» (*panton chremátōn metron ántropos*) El

hombre, centro y medida de todas las cosas y valores. En los siglos XIV y XV Europa recogió esta formulación de Protágoras, propuesta por el sofista griego de Abdera, al norte de Grecia, quinientos años antes de Cristo. Las cosas, las cualidades o los valores quedan definidos en relación con el criterio del hombre. Por otra parte, el progreso humano no está sólo basado en el dominio de los saberes técnicos —*ἐντεχνος σοφία* (*éntechnos sofía*)— pues por encima de ellos está la habilidad natural para la convivencia —*πολιτική τεχνη* (*politikí technē*)— basada en el sentido moral y de la justicia democráticamente ubicado en todos los seres humanos. El arte ya no es una cosa manual o *mechanica*, sino intelectual o *liberalis*. Los contenidos y temas ya no le son dados al hombre creador como en la época medieval por la autoridad o la tradición, sino que debe encontrarlos y definirlos según su libre criterio. Nacen entonces nuevos espíritus vivientes.

La sociedad renacentista ya no tiene en su vértice al soberano sino al burgués de la ciudad-estado que ha conquistado la *signoría* a base de confianza en sí mismo e ingenio. Y, en los niveles inferiores, a los comerciantes y artesanos, al *popolo minuto*. Todos ellos, personas que viven y piensan singularmente, no sometidos al oscurantismo teocéntrico medieval¹.

Veamos a continuación algunas palabras seleccionadas por su especial utilidad como herramientas conceptuales para avanzar en la comprensión y aplicación de la denominada «dirección por valores» por García y Dolan, la cual es una propuesta de desarrollo organizativo con un enfoque especialmente estratégico y humanizante.

En las siguientes columnas podemos observar diferentes planteamientos conceptuales. En primer lugar, la palabra seleccionada en español. A continuación, la palabra equivalente en griego antiguo, debajo de la cual aparece, entre paréntesis y en cursiva, su pronunciación. Como veremos, muchas de estas palabras griegas revelan directamente el origen helénico de buena parte de nuestro vocabulario y conocimiento actuales. La tercera columna corresponde al significado etimológico de dichas palabras griegas. Y finalmente se efectúan algunos comentarios desde la perspectiva del desarrollo organizativo y la dirección por valores.

¹ 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*.

<i>Palabra en español de Neruda</i>	<i>Equivalencia en griego de Protágoras</i>	<i>Significado etimológico σεμαντικί (semantikí)</i>	<i>Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores</i>
ALEGRÍA	EΥΘΥΜΙΑ (Efcimía)	EΥ = Bueno (ef) + ΘΥΜΟΣ = ánimo, vida, (cimós) humor, alma, espíritu. Rabia o impulso del guerrero.	La falta de alegría, de buen humor, de chispa, de espíritu o impulso emprendedor es un estado de ánimo desvitalizante y tristemente frecuente en muchas de las burocracias formales que todavía persisten desde sus inicios conceptuales a principios del siglo XX. Las empresas sin ánimo, sin alma, son empresas desalmadas que desaniman a la gente. Por supuesto, no es lo mismo una verdadera gran empresa que una gran especulación financiera.
ANARQUÍA	ΑΝΑΡΧΙΑ (anarjía)	ΑΝ = Contra, sin. (an) + ΑΡΧΗ = Principio, (arjé) inicio, autoridad.	¿Falta de autoridad o falta de principios? Cuanto mayor es la existencia de principios compartidos, menos necesario es el ejercicio de gobierno a través de estructuras de control.
AUTONOMÍA	ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ (aftonomía)	ΑΥΤΟ = Mismo, (afto) propio. + ΝΟΜΟΣ = Ley, (nomos) costumbre, constitución.	La posibilidad de autoorganizarse, la forma de trabajar tomando como base criterios establecidos por uno mismo caracteriza al profesional artesano o liberal, en contraste con la falta de autonomía del obrero industrial controlado mediante una «dirección por instrucciones». Sin autonomía no existe verdadera responsabilidad.
ΑΠΑΤΙΑ	ΑΠΑΘΕΙΑ (apacia)	Α = Sin (a) + ΠΑΘΟΣ = Pasión, (pazosí) emoción.	La ausencia de pasión nos impide sentir el placer y nos aleja del camino hacia la consecución de metas emocionantes. ¿Pueden construirse empresas en las que sea apasionante trabajar?
ΑΡΟΓΕΟ	ΑΠΟΓΕΙΟ (apollío)	ΑΠΟ = Fuera de, (apó) lejos + ΓΗ = Tierra (lli)	Cuando algo está en su apogeo está arriba, elevado por encima de su inicio y de su posterior declive y muerte. Es el momento idóneo para revitalizar o reinventar una organización, cuando las cosas van razonablemente bien. Es entonces cuando se requiere la existencia de un verdadero buen líder.

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σεμαντικί (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
ARMONÍA	ΑΡΜΟΝΙΑ (armonía)	= Acuerdo, enlace, emparejar.	La armonía biográfica entre trabajo, familia y uno mismo es la asignatura pendiente de muchas carreras profesionales en la empresa.
BUENO	ΑΓΑΘΟΣ (agathos)	= Bueno. Valiente, héroe. Capaz para guiar. Útil, al servicio de.	«Se buscan buenos líderes buenos» (porque su escasez es dramática).
CAOS	ΧΑΟΣ (jaos)	ΧΑΣΚΩ = Abrir la boca. (jasko)	¿Será que la necesidad de respirar, comer, hablar o besar, en definitiva, de estar en vivo, es la fuente de «desorden» fundamental? Si es así, organizar no significa ordenar sino comprender y gestionar el caos creativo.
CARÁCTER	ΧΑΡΑΚΤΗΡ (jaractir)	ΧΑΡΑΣΣΩ = Grabar, rajar, carácter. Ética. (jaraso)	Las elecciones éticas, tanto a nivel personal como organizativo, imprimen carácter. Y también pueden ser fuente de disrupciones y conflictos
CONFIANZA	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ (empistosini)	ΕΜ/ΕΝ = Dentro + ΠΙΣΤΗ = Creer, (pisti) fe. Convencer.	Estar convencido, tener fe, creer en uno mismo, en los demás o en algo es la base para atreverse a vivir y a dejar vivir con credibilidad, seguridad y alegría. Sin confianza no hay delegación ni <i>empowerment</i> posible. Y lo que sí hay es mucho estrés por sobrecarga de trabajo y aislamiento social. La confianza es la clave de arco de todo sistema social; sin ella, todo se derrumba, y debe apuntarse con antiestéticas e ineficientes estructuras de control.
COSMOS	ΚΟΣΜΟΣ (cosmos)	ΚΟΣΜΕΩ = Ordenar, adornar. (cosmeo)	¿Para qué sirve el Universo?, pregunta Carlos, de 12 años. ¿No será sólo un fantástico y superfluo adorno? El interrogante persiste desde la antigüedad. Los cosméticos ordenan y adornan la cara. Igualmente, muchos supuestos «cambios culturales» en la empresa son meramente cosméticos, sin llegar a generar desaprendizaje de creencias y valores nucleares.

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σεμαντικί (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
CREATIVIDAD	ΔΗΜΙΟΥΡΓΗ-ΚΟΤΗΤΑ (dimiourgikótita)	ΔΗΜΟΣ = El pueblo, la gente. + ΕΡΓΟ = El trabajo. (ergo)	En muchas organizaciones burocráticas la creatividad es vista como algo exótico, fuera del sistema, propio de artistas en libertad. Sin embargo, la creatividad es la esencia del trabajo propiamente humano.
CRISIS	ΚΡΙΣΙΣ (crisis)	= Discusión, elección, división, resultado.	Las crisis organizativas basadas en la discusión sobre elecciones u opciones estratégicas generan no sólo dolores sino resultados de crecimiento.
DELEGAR	ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΩ (eksusiodotó)	ΔΙΔΩ = Dar. (dido) + ΕΞΟΥΣΙΑ = El poder, (eksousía) el mando.	En el proceso de delegación la responsabilidad se traspasa junto al poder. Para delegar efectivamente, sin renunciar a la responsabilidad final ni intentar mantener todo el poder, es preciso tener auto y hetero confianza.
DIALOGAR	ΔΙΑΛΟΓΩ (dialogó)	ΔΙΑ = A través de. (dia) + ΛΟΓΟΣ = El habla. (logos)	La base de la filosofía democrática de la ciudad estado de Atenas era la solución de los problemas a través del diálogo entre ciudadanos libres e iguales. El diálogo no se utilizaba (¿ni se utiliza hoy día?) entre ciudadanos y «esclavos».
DIGNIDAD	ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ (axioprepia)	ΑΞΙΑ = Valor, eje, guía, peso. (axía) + ΠΡΕΠΕΙ = Encaje, adecuación. (prepi)	Es muy revelador que la palabra dignidad contenga la raíz «valor». El núcleo de la ética es precisamente la adecuada dignidad humana. Una vida sin valores adecuados es una vida indigna, desencajada, enajenada, sin peso alguno, desorientada.
DIRIGIR	ΔΙΕΥΘΥΝΩ (diefcino)	ΔΙΑ = A través de. (dia) + ΕΥΘΕΙΑ = Línea recta. (efcía)	Dirigir, en el sentido de alinear, no requiere dialogar, puede hacerse simplemente mediante instrucciones, sobre todo con personas poco instruidas (dirección por instrucciones). Por otra parte, en matemáticas la línea recta es la más corta distancia entre dos puntos. Un buen directivo, a través de sus ideas y actos, consigue llevar la empresa del punto A (el presente estado de la empresa) al punto B (su visión de futuro), lo más rápido posible, sin excesivas desviaciones.

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σημαντική (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
EQUIPO	ΟΜΑΔΑ (<i>Omada</i>)	= Igual, común, juntos.	<p>Por supuesto, un equipo no es sólo un grupo de sujetos que trabajan juntos, sino personas con intereses y objetivos comunes que se perciben entre ellos como iguales.</p> <p>El «desarrollo de equipo» (<i>team building</i>) es uno de los pilares del desarrollo organizativo.</p>
ENTUSIASMO ²	ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ (<i>entusiasmo</i>)	EN = Dentro. + ΘΟΥΣ = Dios. (<i>zus</i>)	<p>El entusiasmo es un estado anímico de omnipotencia más allá del compromiso y precedente a la pasión. El entusiasta está fácilmente endiosado. Es palabra mucho más resonante que <i>empowerment</i>.</p> <p>Es un valor organizativo escaso y altamente deseable. ¿Por qué será que a tan pocos «recursos humanos» les entusiasma ir a trabajar los lunes por la mañana?</p>
ESPONTANEIDAD	ΑΥΘΟΡΜΗ-ΤΙΣΜΟΣ (<i>afzormitismós</i>)	ΑΥΤΟ = Auto, (<i>aftó</i>) mismo. + ΟΡΜΑΩ = Incitar, (<i>ormáo</i>) arrojar, animar.	<p>El exceso de estructuras organizativas de control bloquea la iniciativa espontánea, la conducta emprendedora, el ánimo y el arrojo de las personas.</p>
ÉTICA, MORAL	ΗΘΙΚΗ (<i>icikí</i>)	= Costumbre. Carácter. Alojamiento, morada.	<p>La costumbre con carácter es el «estilo de la casa», es su moralidad.</p> <p>La falta de ética, de carácter moral, no sólo pone en peligro la supervivencia de la empresa, sino que resulta desmoralizante y desaloja o aleja a las personas (absentismo psíquico).</p>
ESTRATEGIA	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (<i>stratigiki</i>)	ΣΤΡΑΤΟΣ = Ejército, (<i>stratós</i>) alineamiento, orden. Vencer. ΑΓΩ = Guiar, llevar, (<i>ago</i>) pesar.	<p>En los ejércitos antiguos, guiarlos hacia la victoria significaba ordenarlos estratégicamente, y eso impregna todavía el pensamiento organizativo. Sin embargo, las nuevas teorías de la complejidad nos hablan de la necesidad de tolerar e incluso fomentar el caos creativo como estrategia competitiva generadora de conocimiento.</p>

² Véase Perspectivas de Gestión 4/99, pp 4-12. «El valor del entusiasmo en la empresa: el caso Cactus.»

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σημαντική (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
FELICIDAD	EYTYXIA (eftijia) EYΔΑΙΜΟΝΙΑ (edemonia)	EY = Bueno (ef) + (A) ΤΥΓΧΑΝΩ (tilljano) = Encontrar. (B) ΤΕΥΧΩ = Construir. (tefgo) EY = Bueno. (ef) + ΔΑΙΜΩΝ = Dios, (demon) demonio, destino.	La felicidad no sólo se encuentra según la suerte que el destino divino o demoníaco te depara, sino que se construye con esfuerzo. Cuando se pierde la felicidad, hay que buscarla con fuerza de voluntad. De la misma manera, las organizaciones pueden ser más o menos neuróticas o felices, pueden destruir o construir su bienestar emocional.
FILOSOFÍA	ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (filosofía)	ΦΙΛΕΩ = Amar, (filio) amistad. + ΣΟΦΙΑ = Enseñanza, (sofia) sabiduría.	La inclinación amistosa o aproximación afectiva hacia la sabiduría genera la búsqueda de respuestas para interrogantes tales como ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos? y ¿hacia dónde vamos?, lo cual es la esencia del pensamiento estratégico y del aprendizaje organizativo.
FLUIR	ΡΕΩ (reo)	ΡΕΩ (reo) = Fluir, transcurrir, moverse.	ΤΑ ΠΑΝΤΑ ΡΕΙ. (<i>ta panta ri</i>), todo fluye, decía Heráclito, para quien «no te puedes bañar dos veces en el mismo río». La fluidez es vida, cambio, no estancamiento, felicidad. («Flowing» de Csikszentmihalyi). Las burocracias se caracterizan por crear casillas y compartimentos estancos, donde no fluye ni la información ni la vida. Las organizaciones fluidas son organizaciones felices, no estancadas ni neuróticas.
HUMILDAD	ΤΑΠΕΙΝΟΣ ΤΗΤΑ (tapinótita)	ΤΑΠΕΙΝΟΣ = Bajo, (tapinós) insignificante, no importante.	La humildad es un valor muy interesante que, al facilitar el reconocimiento de las propias limitaciones, amortigua el exceso de valentía, facilita enormemente el aprendizaje, tiene un gran efecto desestresante y favorece la aproximación de los demás. Es uno de los valores organizativos con mayor potencial, que en su significado tradicional se ha asociado a algo propio e incluso definitorio de «los de abajo», de las «clases humildes».

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σεμαντική (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
IMAGINACIÓN	ΦΑΝΤΑΣΙΑ (fantasia)	ΦΑΙΝΩ (feno) = Revelar, sacar de la oscuridad.	Innovar no significa sólo incorporar nuevas tecnologías, sino estimular sus precursores psicológicos: la fantasía, la imaginación (que en griego antiguo son la misma cosa) y la creatividad. La imaginación es sacar de la oscuridad, de la «nada», recursos y talentos preexistentes y habitualmente negados por el poder político, el cual es internacionalmente bien poco imaginativo. Una buena muestra de ello es su insistencia en utilizar la palabra «cambio» como reclamo estrella de sus propuestas electorales.
INICIATIVA	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ (protovulía)	ΠΡΩΤΟ = Primero. (proto) + (A) ΒΟΥΛΕΥΩ (vulevo) = Pensar, decidir. (B) ΒΟΥΛΟΜΑΙ (vúlome) = Querer.	El primero que toma la iniciativa no siempre es el único que piensa en un grupo, sino únicamente el que decide arriesgarse a exponer sus pensamientos. La iniciativa es un valor característico del emprendedor, ya sea empresario o empleado.
JERARQUÍA	ΙΕΡΑΡΧΙΑ (ierargía)	ΙΕΡΟ = Santo, (ieró) cura. + ΑΡΧΗ = Principio, (arjí) autoridad, inicio.	Está claro que el esquema mental de distribución del poder del Ejército y de la Iglesia es el que viene condicionando desde siempre el pensamiento organizativo en los demás ámbitos, incluido la empresa. ¿Cómo sería el mundo si a medida que aumentara el nivel jerárquico de las personas más se comportaran según unos principios éticos, estéticos y poéticos?
LÍDER	ΑΡΧΗΓΟΣ (arjigós)	ΑΡΧΗ = Principio, (arjí) inicio. Autoridad. + ΑΓΩ = Guiar, pesar (ago) llevar.	El líder es la persona que va delante, lleva la iniciativa, tiene autoridad y tiene también el peso de la autoridad. Y no sólo eso, es el que sustenta y guía los principios. Es el <i>value shaper</i> que diría Barnard. En inglés el <i>principal</i> es el dueño, el patrón o jefe máximo (teoría de la agencia). El mayor líder es el líder de sí mismo, el que se autogobierna.

<i>Palabra en español de Neruda</i>	<i>Equivalencia en griego de Protágoras</i>	<i>Significado etimológico σεμαντικί (semantikí)</i>	<i>Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores</i>
LIBERTAD	ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ (<i>elefcería</i>)	ΕΡΩ = Querer, (<i>ero</i>) amar.	¿Será que la mayor expresión de amor es la libertad y la esclavitud el máximo desprecio? Aunque forma parte del impulso fundacional de todo gran emprendedor, la libertad es probablemente el valor más importante por descubrir y construir en el mundo empresarial. Su ausencia explica buena parte de la ausencia mental y falta de creatividad de muchísimos empleados (absentismo psíquico).
MISIÓN	ΑΠΟΣΤΟΛΗ (<i>apostolí</i>)	ΑΠΟ = Fuera de, (<i>apó</i>) alejar. + ΣΤΕΛΛΩ = Enviar, (<i>stelo</i>) preparar.	Un proyecto empresarial cuya única misión sea preparar o enviar más dinero a la propiedad o a los accionistas es un proyecto oportunista de escaso sentido humano, condenado a malvivir a medio plazo mediante empleados mercenarios, con un compromiso meramente utilitario o mercantil, sin motivación intrínseca ni trascendente (Pérez López).
OBSTETRICIA	ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ (<i>meeftikí</i>)	ΜΑΙΑ = Comadrona. (<i>mea</i>)	Oficio de Fenareta, la madre de Sócrates, y método que utilizaba él en su enseñanza. No pretendía ofrecer un saber propio, sino extraerlo, mediante sus interrogaciones, del propio alumno.
ORGANIZACIÓN	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (<i>organismós</i>)	ΕΡΓΟΝ = Trabajo. (<i>ergon</i>)	En el organismo humano o empresarial encontramos un conjunto de diferentes órganos que trabajan de forma complementaria a fin de conseguir un mismo objetivo.
PARADOJA	ΠΑΡΑΔΟΞΟ (<i>parádoxo</i>)	ΠΑΡΑ = Contra (<i>pará</i>) + ΔΟΞΑ = Decisión, opinión (<i>doxa</i>) comúnmente admitida.	La excesiva homogeneidad y uniformidad organizativa inhibe el pensamiento paradójico, que es fuente importante de creatividad. El sabio sofista no acepta las valoraciones convencionales ni se somete a la opinión establecida: vive al margen de la opinión común, en la paradoja.
PASIÓN			La pasión va más allá que el entusiasmo y que, por supuesto, el simple compromiso. La pasión por el trabajo es algo emocionadamente «patológico» y potencial fuente de padecimiento. Sin embargo, trabajar creyendo apasionadamente en lo que se hace es, simplemente, la clave del éxito profesional.

Palabra en español de Neruda	Equivalencia en griego de Protágoras	Significado etimológico σεμαντική (semantiki)	Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores
PERSONA	ΠΕΡΣΩΠΟ (<i>prosopo</i>)	ΠΡΟΣΟΨΙΣ (<i>prosopos</i>) = Cara, la vista, lo que aparece. ΠΡΟΣΩΠΕΙΟΝ (<i>prospeion</i>) = Máscara teatral.	<p>Un ser humano, una persona, sin rostro queda absolutamente despersonalizado. La expresión facial, y especialmente la visual, transmiten una importante cantidad de datos y matices sobre las características de la personalidad de alguien, muchas veces inconscientes.</p> <p>Lo que alguien parece a primera vista, la personalidad aparente, su máscara, no corresponde muchas veces al auténtico fondo de la persona, es simplemente un mecanismo de defensa.</p> <p>Dialogar cara a cara es esencial para conocerse y reconocerse como personas. Eso ayuda a explicar la insistente queja de «falta de comunicación» en empresas atiborradas de <i>e-mails</i>, revistas corporativas y demás medios de comunicación «sofisticada».</p> <p>Hablar de organización o empresas como personas es una <i>prosopopeya</i>.</p>
POESÍA	ΠΟΙΗΣΙΣ (<i>púsis</i>)	ΠΟΙΩ = Crear, (<i>poió</i>) generar, parir.	<p>Si la <i>autopoiesis</i> de Maturana es la capacidad autogeneradora de los seres vivos, la muerte es la mayor ausencia de poesía, prosaica realidad impropia de espíritus vivientes.</p> <p>El nacimiento y revitalización de todo proyecto empresarial con verdadero sentido humano depende de valores poéticos o <i>poiéticos</i> generadores de nuevas posibilidades de acción, tales como la imaginación, la libertad y el entusiasmo.</p>
PRAXIS	ΠΡΑΞΙΣ (<i>praxis</i>)	ΠΡΑΤΤΩ = Actuar (<i>prato</i>) practicar, obrar.	<p>El mundo empresarial es esencialmente práctico y prosaico, está gobernado por valores de orientación a la operatividad y el control (p.ej. eficiencia, cumplimiento y técnica). Sin embargo, su legitimación y desarrollo depende de la incorporación de valores éticos y poéticos, construyéndose así un equilibrio sociotécnico a medida humana.</p>
RESPONSABILIDAD	ΕΥΘΥΝΗ (<i>efcini</i>)	Compromiso.	<p>La responsabilidad es el elemento que equilibra el posible mal uso de la autonomía en las organizaciones, y es la fuente esencial del compromiso por el trabajo bien hecho.</p>

<i>Palabra en español de Neruda</i>	<i>Equivalencia en griego de Protágoras</i>	<i>Significado etimológico σεμαντικί (semantiki)</i>	<i>Comentario en clave de desarrollo organizativo y dirección por valores</i>
SENSIBILIDAD	ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ (<i>evescisía</i>)	ΕΥ = Bueno (<i>ef</i>) + ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ (<i>eszánome</i>) = Comprender, darse cuenta.	Una organización sensible es aquella que capta y comprende bien tanto lo que le rodea como su interior. Una forma de insensibilidad es darse cuenta pero no actuar en consecuencia.
SIMPATÍA	ΣΥΜΠΙΑΘΕΙΑ (<i>simpácia</i>)	ΣΥΝ = Con. (<i>sin</i>) + ΠΑΣΧΩ (<i>pasjo</i>) = Padecer, lamentar.	Un consultor que sólo nos diga lo que hemos de hacer pero no padezca con nosotros para ponerlo en práctica, resulta cuanto menos poco simpático. Aunque muchos de ellos consten como grandes expertos.
SINCERIDAD	ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ (<i>ilikerinia</i>)	ΕΙΛΙ = Luz, conocimiento (<i>ilí</i>) sol. Discutir, elegir, dividir, resultar.	Sinceridad es elegir la luz en lugar de la oscuridad. Sin sinceridad no puede haber conocimiento mutuo, no salen a la luz los problemas, y el clima organizativo tiende a ser bien sombrío. Por otra parte, la sinceridad puede ser fuente de crisis y divisiones, pero también de resultados de crecimiento.
SOLIDARIDAD	ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ (<i>alileggü</i>)	ΑΛΛΟΣ = Otro. (<i>alos</i>) + ΕΓΓΥΗ = Cercano. (<i>eggís</i>)	El prójimo no siempre es percibido como alguien próximo o cercano a quien debamos apoyar. La solidaridad es el valor cuya carencia condiciona las mayores inequidades de nuestro planeta. Sin embargo, iniciativa y solidaridad no son incompatibles. O hemos de procurar que no lo sean.
TÁCTICA	ΤΑΚΤΙΚΗ (<i>tactiki</i>)	ΤΑΣΣΩ = Ordenar, (<i>taso</i>) alinear.	Como buena palabra militar antigua, la táctica es concebida como ordenamiento alineado, sin cabida para el desorden creativo.
VALOR (el valor de tener valor —la importancia de ser valiente— para dirigir por valores)	ΕΠΙΜΑ (<i>jrima</i>) ΑΝΔΡΕΙΟΣ (<i>ándrios</i>)	Dinero ΑΝΔΡΑΣ = Hombre (<i>andras</i>) (varón), valentía.	En muchos contextos de la realidad empresarial, lo crematístico es lo único que importa, que tiene valor. Resulta curioso comprobar cómo también los antiguos griegos tenían tanto miedo de las mujeres valientes que les negaron tal cualidad en el lenguaje. El estrés es puro miedo a no ser reconocido como valor, a no valer lo suficiente. De ahí el afán incesante de demostrar valía de las personas francamente estresadas, profundamente inseguras.

La denominada dirección por valores aparece, pues, como una *αρετη τεχνη* (*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 y pasión 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» o, simplemente, «RR HH».

El pensamiento subyacente a la «nueva economía.com» poco tiene que ver aparentemente con la esencia de Atenas, ni con la de Florencia, ni siquiera con la de Sitges, que no es poca. Los mediterráneos tenemos, pues, una gran y divertida responsabilidad de recuperar nuestros orígenes culturales y ofrecerlos como elemento de conocimiento, de equilibrio y de sentido humanizante ante el despliegue masivo e imparables de las fantásticas nuevas tecnologías. La dieta mediterránea ya ha sido descubierta en el país del los McDonald's como la forma más eficaz de prevenir las enfermedades cardiovasculares, que de paso sea dicho constituyen la mayor epidemia de nuestra época. Ahora ya sólo falta que descubran en Washington a Protágoras de Abdera... ¿From where? ¿Where is Abdera? ¿How much does it cost to get it?

La sociedad capitalista, a medida humana, lo que podríamos llamar el «postcapitalismo humanista» o la «novísima economía humana» de nuevas tecnologías con nuevos valores de libertad, solidaridad y recreación (www.direccionporvalores.com), está por inventar a partir de una alianza estratégica entre el mundo académico y el mundo de la empresa. Los políticos ya no son los ideólogos; han de ser, que no es poco, buenos legitimadores y gestores de un nuevo sistema sociotécnico facilitador de la felicidad humana como máximo valor final.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a Cristo Tomará, a Mari Carmen Espejo, a Raquel Crespo y a Carlos García-Castellote por sus contribuciones a este artículo.

Bibliografía

- ARGAN, J. C. (1996). *Renacimiento y Barroco 1. De Giotto a Leonardo da Vinci*. Madrid: Akal.
- BLANCHARD, K.; O'CONNOR. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- CAMPS, V. (1998). *Historia de la ética 1. De los griegos al renacimiento*. Barcelona: Crítica.
- CAVANNAGH, G. F. (1976). *American business values in transition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- DIEZ, N. J.; INGLEHART, R. (1994). *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*. Madrid: Fundesco.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill-IESE.
- GARCÍA, S. (1999). *Cómo vivir francamente estresado: Guía de la buena vida emocional*. Barcelona: Gestión 2000.
- MANDOULIS, E. (1977). Διχχοιναριο επιμολωγχο δε λα λενηρα γρηγα αντιγα. (Diccionario etimológico de la lengua griega antigua). Tesalónica. Frontistirio «neo Teorítico»
- MATURANA, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Dolmen.
- MCGREGOR, D. *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- ROCKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. New York: MacMillan.