

“Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera.”

Albert Einstein

GESTIÓN GUIADA POR VALORES

Alejandro Sanz de Santamaría. Profesor-investigador de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

Los socios de Maximizar Ltda. me honraron con una invitación a realizar un taller con un grupo de personas de una empresa cliente suyo. Me solicitaron, además, tratar un tema complejo y de inmensa trascendencia: ellos mismos lo titularon *gestión por valores*.

Siempre he entendido que un gestor guiado por valores es aquel cuyo propósito esencial y prioritario es *servir a los demás*, para quien el servicio a otros está siempre por encima de los propios intereses egoístas. Esta fue la premisa que adopté como punto de partida para la realización del taller.

Preparándolo se me planteó una pregunta de central importancia: *¿puede una organización ser sujeto de una 'gestión guiada por valores'?* Concluí que mi respuesta es que no, que sólo una *persona individual* puede serlo.

Si esto es así, una organización que se propone promover en su interior una gestión guiada por valores sólo podría enfrentar este desafío buscando que cada una de las personas que la integran lo haga. La pregunta es entonces: *¿cómo proceder?*

Pienso que no hay -ni puede haber- 'métodos' pre-establecidos 'aplicables' a cualquier organización. Y pienso también que la única forma de lograrlo es haciendo que cada una de las personas con responsabilidad de mando se comprometa a *hacer sus propias gestiones diarias guiándose por valores*. Y aquí surge nuevamente la pregunta: *¿cómo lograr este compromiso?*

Un gran maestro espiritual afirma: “Los valores humanos están latentes en todo ser humano; uno no los puede adquirir de afuera. Ellos se tienen que manifestar desde adentro de cada persona. ‘Sacar de adentro’ significa convertirlos en

acción". Mi experiencia, tanto conmigo mismo como con otras personas, ha corroborado siempre la veracidad de esta afirmación. Si esto es así, quiere decir que para que una persona pueda hacer su gestión guiada por valores *ella misma* tiene que "sacar de adentro" esos valores. Y de nuevo queda la pregunta: ¿cómo inducir un proceso de esta naturaleza en la organización?

En este corto escrito me propongo dos cosas: por un lado compartir una experiencia personal que -creo- ilustra muy elocuentemente la naturaleza del trabajo personal interno que cada quien tendría que hacer para 'sacar de adentro' los valores que están latentes en su interior, y por el otro sugerir una condición que considero *necesaria* -y quizás también *suficiente*- para inducir la gestión guiada por valores en una organización.

Durante muchos años sufrí de migrañas muy fuertes y frecuentes. Siempre oí decir que entre las migrañas y el estrés había una relación muy estrecha, y yo mismo lo *creía* firmemente. Pero esta *creencia*, por ser sólo de carácter *intelectual*, en nada contribuía a aliviarme. *Saber intelectualmente* que el estrés era la principal causa de las migrañas no contribuía a aliviarme.

En una de las consultas periódicas que tengo con mi médica, mientras le contaba sobre las tensiones internas que me estaban generando mis compromisos de trabajo, descubrí -con su ayuda- que una de las tareas que más tensión me

generaba era *escribir* -que es parte esencial de mi trabajo como académico. Ella me pidió que tratara de ubicarme mentalmente en los momentos de mayor tensión cuando estaba escribiendo *observara* con la mayor atención posible qué ocurría en mi interior. Lo intenté una y otra vez, pero no lo logré. Sin embargo, la idea/tarea de observarme en los momentos de mayor tensión mientras escribía quedó anclada en mi mente.

Unos días después me propuse hacerlo mientras escribía algo particularmente importante para mí. Ese primer ejercicio fue revelador: por primera vez tomé conciencia de las tensiones internas tan fuertes que yo mismo me generaba mientras escribía. Me propuse relajarme un poco, intentando al mismo tiempo investigar sobre el origen de estas tensiones. Aunque en ese primer intento no tuve mucho éxito, me indujo a realizar de ahí en adelante, muy frecuentemente, este ejercicio de 'auto-observación investigativa'.

Con el tiempo pude identificar algo crucial: el *miedo* que casi siempre me acompañaba cuando escribía -miedo de no ser capaz de producir el texto con el que yo mismo soñaba, miedo de no 'quedar bien' ante mis lectores, miedo de que mi escrito no generara la admiración y el 'respeto académico' que quería conquistar, etc. Y descubrí también que, con mucha frecuencia, había en mi interior la aspiración oculta de 'darle en la cabeza' a mis contradictores con el texto que estaba escribiendo. En síntesis: fui descubriendo que cuando *escribía* -labor esencial de mi *gestión* como académico- mi propósito *real* no era *servir*

desinteresadamente a la sociedad, como yo mismo lo pregonaba; era, por el contrario, satisfacer mis propias *codicias* y *ambiciones*. Yo mismo había convertido el ejercicio tan sano y benéfico que es escribir en una *práctica egoísta*.

Aunque estoy aún muy lejos de eliminar por completo ese egoísmo, en los últimos años he disfrutado de los inmensos beneficios que han conllevado mis modestos avances en esta dirección: desaparecieron completamente las migrañas, y mi calidad de vida, junto con la de quienes conviven y trabajan más cercanamente conmigo, han mejorado de una manera sorprendente.

Leí recientemente en un gran libro¹ el siguiente pasaje:

¿Cuántos de nosotros podemos comprender el significado real del dicho "Tenemos derecho al trabajo, pero no a sus frutos"? Muchos dicen que es imposible actuar (...) sin anhelar el fruto, el resultado de la acción. Sin embargo, ese pensamiento, ese deseo que es acompañado por la febril esperanza en el fruto, les hace cada vez más débiles, más limitados (...).

La pregunta citada en el texto fue formulada hace más de cinco mil años en el *Bhagavad Gita*, uno de los grandes libros de sabiduría del hinduismo. Innumerables experiencias cotidianas -como la que aquí he relatado- me han permitido descubrir por mí mismo que las tensiones internas y los miedos que aún me acompañan en muchas de las *gestiones* que adelanto cotidianamente, provienen esencialmente de mi *ambición* en torno a *los resultados* que quiero lograr, de 'la febril esperanza en los frutos' que aspiro a obtener, y del *miedo* de no lograrlos. He podido así constatar *por mí mismo*, a través de mis propias experiencias (¡no por 'argumentos' que me hayan 'convencido!'), que la ambición y el miedo me hacen 'más débil y más limitado'. Innumerables experiencias me han corroborado sistemáticamente la veracidad de lo que se afirma en esta cita.

Concluyo entonces que, en la inmensa mayoría de mis actividades, *no* he sido un *gestor guiado por valores*. Este descubrimiento me ha permitido ver que para poder serlo, tengo que hacer en mí mismo un trabajo de la misma naturaleza del que tuve que hacer para liberarme de las migrañas; y también me ha permitido ver que esta es la naturaleza del trabajo personal que tendría que inducirse en cada uno de los miembros de una organización para que ella, como *unidad colectiva*, pueda llegar a realizar su *gestión guiada por valores*.

¹Vivekananda (2002). *Karma Yoga*. Editorial KIER S.A., Buenos Aires.

A la luz de lo que conozco, los 'valores' que predominan hoy en las organizaciones y sus miembros son la competencia, la ambición, la envidia, la codicia, etc. Un alto directivo de una importante organización en el país lo describía así en un bello testimonio:

El hecho de que el mercado es cada día más complejo, y la competencia más inclemente, ha determinado que cada vez las metas sean más ambiciosas y más difíciles de cumplir. A veces valoramos a nuestros funcionarios no por qué tan íntegros o humanamente sólidos y solventes son, sino por qué tan cerca de sus metas llegan. Es una carrera despiadada en la cual la meta se vuelve lo único que importa; ejercemos tanta presión que podríamos acabar dando el mensaje de que lo único que importa es el fin y no los medios.

El desarrollo de un proceso de *gestión guiada por valores* dentro de una organización exigiría, en mi sentir, un cambio radical en lo que este alto

directivo describe tan lúcidamente; es un cambio que solo se puede dar si *cada una de las personas* que la conforman logra descubrir autónoma y libremente, *desde sus propias experiencias personales cotidianas más íntimas*, que 'los valores humanos están latentes en todo ser humano', que 'uno no los puede adquirir de afuera', que estos valores 'se tienen que manifestar desde adentro de cada persona', y que 'sacar estos valores de adentro significa convertirlos en acción'.

Finalmente, para concluir: pienso que una condición *necesaria e ineludible* -que quizás sea también condición *suficiente*- para que una organización pueda tener éxito en instaurar en su interior una *gestión guiada por valores* es que su cabeza lo *practique* en todos los momentos y frente a todas y cada una de las decisiones que tiene que tomar. Si el más alto dirigente de una organización lo hace sistemáticamente, como una verdadera manifestación de su *autonomía* y su *libertad* personales, el 'efecto cascada' a todo lo largo y ancho de la organización será vertiginoso.

Para Reflexionar....

¿Qué tanto predomina el compromiso la ética y la integridad en su organización, aún sobre el cumplimiento de las metas establecidas?

¿Qué tanto se influencia con el ejemplo de los directivos de la organización, el comportamiento de sus colaboradores?

¿Cómo influenciar un mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores a partir de una gestión centrada en valores?

¿De qué manera usted fomenta la construcción de valores al interior de su organización?

¿Están los valores personales alineados con los de la empresa?

¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.