

# Los valores en las organizaciones

*Mikel de Viana*

La Ucab-Guayana inició en el período académico 2004-2005, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las especificaciones de la Norma ISO 9001:2000.

El proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, comenzó con la definición del marco filosófico o direccionamiento estratégico que ha de desarrollar la Universidad para alcanzar los objetivos de calidad.

En este contexto, el 3 de diciembre de 2004, se celebró el evento "Ucab-Guayana en la búsqueda de la excelencia" en el que el Ing. Alfredo Rivas Lairer expuso a todo el personal, los valores y principios para la Universidad.

Como parte del programa del evento, fue invitado el padre Mikel de Viana, s.j. quien presentó una ponencia relacionada con los valores en las organizaciones.

En atención a la importante repercusión que tuvo la ponencia del padre Mikel de Viana en el personal, ésta se presenta a continuación.

En Venezuela existe un desenfoco de las cosas, por lo cual hay una sobreestimación del problema ético y de los valores y, además, una sobreestimación de lo ético como respuesta o solución a los problemas.

Cada vez que me reúno con educadores y maestros, me llama la atención el hecho de que están convencidos de que son el Mesías y que la salvación del mundo depende de ellos; pero no, empezando porque las escuelas llegan cinco años tarde y las universidades llegan diecisiete años tarde al negocio. Hay que moderar las expectativas. La educación formal institucional es un aporte fundamental, pero no tan decisivo como a veces los maestros creen.

Éste es el primer motivo, por el cual, parece muy importante el paquete ético moral. Un segundo motivo, que me parece más universal y consistente, es que el mundo cambió y es necesario estudiar tres factores.

En primer lugar, la última revolución tecnológica, de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones que empezó hace 20 ó 25 años, casi en paralelo con la caída del mundo comunista. En segundo lugar, enraizado en toda esa dinámica del proceso universal de globalización, por el cual ningún proceso es particular, ninguna economía es nacional y ninguna frontera es real.

El proceso de globalización y la revolución tecnológica hace que todo el mundo esté interconectado. De tal manera, que como dice el "Efecto Mariposa", esa película que está en cartelera, el aleteo de una mariposa y las antipodas pueden producir tempestades en la otra punta del mundo, es decir, ya no hay ningún proceso local, se acabaron las economías nacionales y los impactos particulares.

Tradicionalmente pensábamos que nuestro mundo era pequeño y reducido en sus impactos. Hoy, los efectos de la globalización hacen que las consecuencias y los resultados de las acciones se extiendan en ondas concéntricas, como cuando se arroja una piedra en un lago.

El tercer elemento, es que nunca habían existido las posibilidades técnicas de influir en cosas determinantes, por ejemplo, nunca se había pensado que era posible intervenir directamente en las estructuras de la vida. Hace diez o quince años es posible la intervención en la estructura genética; eso significa que dogmas como la ley de la evolución y el principio de la eliminación natural de las especies, ya puede ser abolido o relativo, porque todas las leyes biológicas pueden ser intervenidas por la ingeniería y la genética.

Estos factores, que han modificado el mundo, han hecho que las grandes compañías, que vivieron a lo largo del siglo XX con gran éxito, Panamerican, General Electric, Phillips, las petroleras, se vieran obligadas, en los últimos veinte años, a auténticas reorganizaciones a riesgo de perder su espacio en el mercado.

Tradicionalmente, las estructuras de las organizaciones eran muy piramidales. Eso explicaba que para tomar decisiones abajo, tenían que subir hasta la cúspide y, los que tenían la visión de todo tomaban las decisiones.

Hoy, al introducir informática y microelectrónica en las corporaciones y en los procesos de producción y administración, se derrumban las estructuras piramidales por diversas razones. En primer lugar, la toma de decisiones no puede tardar, al contrario, es ultraveloz y, en segundo lugar, las decisiones técnicas se pueden tomar en la base, porque todos tienen la información en la pantalla de la computadora.

Las decisiones técnicas, que estaban concentradas en la parte superior, han sido delegadas y eso ha producido que las estructuras de las empresas se despunten; bajan los niveles jerárquicos en su número, hay menos distancia entre los jefes y el personal y las separaciones departamentales desaparecen porque todos tienen que integrarse como equipo de trabajo, sobre la base de proyectos.

Lo que pasaba antes de "yo no cambio caucho por que yo pego mangueras", o "yo no cobro cuentas porque yo redacto cartas", se acabó. Hoy por hoy, es necesario que todos sepan hacer todo y que la gente desarrolle habilidades multivariadas. Esto ha hecho que ciertas cosas que parecían muy importantes tengan que ser olvidadas, por ejemplo, antiguamente era necesaria la disciplina, regularidad y obediencia; ahora, interesa la innovación. Antes era muy importante tener un título; pero ahora, lo importante es aprender velozmente. Antes se decía "ya me gradué"; ahora nunca terminas de estudiar.

Las universidades eran una especie de jardines estables en donde las vacas sagradas comían su pasto y nadie las molestaba. Eso se acabó, las universidades tienden progresivamente a ser modelos de continua adaptación y cambio. "Ya me gradué" se acabó. De ahora en adelante, la lógica es la de la formación continua. El futuro de las universidades es de extensión universitaria, formación continua

de profesionales, post grados cortos, adaptación y luego, concentrarse en disciplinas básicas, formación para la investigación, cultura básica y otros.

Vamos a un mundo sin contratos colectivos puesto que la contratación tiende a individualizarse y a personalizarse. De igual manera, nos dirigimos a un mundo con menos piedad y menos seguridad. La única seguridad de las personas son sus habilidades técnicas y su capacidad de aprendizaje.

Las instituciones tienen que seguir siendo instituciones, pero más adaptativas, rápidas y con una calidad de servicio mucho mayor. La conexión entre los clientes y las instituciones, entre los alumnos y la universidad, entre el cuerpo profesoral y la institución, entre las empresas y los laboratorios, es cada día más intensa, dinámica y eso, requiere un cambio, adaptación continua e innovación.

Cantidad de universidades e instituciones no podrán llevar adelante programas, a menos que hagan alianzas estratégicas entre universidades, con las empresas y posiblemente, con el estado. Si eso no sucede, la supervivencia en un mundo tan cambiante se hace problemática. Ahora, si necesita que una institución tenga toda esa capacidad dinámica, usted requiere que el personal esté insertado en lo que le dé identidad, integración y consistencia y eso, es el marco valorativo.

Uno de los motivos, por los que hay que hablar de valores, es que los valores son el único motor que hay que internalizar porque cuando se tiene un conjunto de valores consistentes e integrados con la institución, las cosas funcionan.

#### Inspirar, guiar y cambiar

Ese es el gran horizonte, en el que yo colocaría una intervención como: "Los valores en las organizaciones". He colocado tres verbos como subtítulo pues, los valores sirven para inspirar, guiar y cambiar.

Inspiran porque cuando la persona tiene un marco valorativo, tiene un horizonte al cual se dirige y las ideas aparecen en esa dirección. Guían porque los valores son los que permiten que, en un mundo tan cambiante usted no pierda el rumbo, y conceden cambiar porque nos dan la dirección a la cual hay que dirigirse.

Hablamos de valores en este contexto, porque los valores son el ingrediente de la felicidad, el éxito y la dignidad



## Valores, pero, ¿por qué?

- Porque los valores son los ingredientes de la felicidad, del éxito y de la dignidad: sin ellos la vida está frustrada.
- Porque los valores son lo que hace buenas a las cosas, a las acciones y a las personas.
- Porque los valores ponen orden en el caos y, al establecer un marco estable, permiten superar de la incertidumbre.
- Porque los valores son lo que apreciamos hasta el punto de sacrificar muchas otras cosas menos valiosas.

UNIVERSITÄT WIEN

Lo más valioso que una persona tiene es su dignidad, aquello por lo cual uno no se vende, mantiene unos estándares de vida y unas aspiraciones de vida que te ennoblecen. Los valores son los ingredientes de la felicidad, el éxito y la dignidad y eso, está sustentado en valores como el respeto a la libertad, a la igualdad y a la persona.

La felicidad tiene como ingrediente a los valores ¿Qué hace falta para ser feliz? Este fin de semana, pregúntese qué necesita para ser feliz; la respuesta es el conjunto de las cosas que valora, porque los valores son los que hacen buenas a las cosas, acciones y personas.

Cuando tenemos una existencia desprovista de valores, nuestra vida se envilece, se empobrece, se arrastra en lugar de volar, y ¿por qué los valores?, tal como lo mencioné, vamos a un mundo cada vez más inseguro, dinámico y cambiante; eso genera inseguridad y los valores ponen orden en medio del caos. Cuando todo es cambiante, cuando nada es estable, cuando uno no sabe que va a pasar en el futuro inmediato, si tienes un conjunto de valores sólidamente establecidos, tienes algo estable, que te inspira, te guía y propicia cambios.

En las organizaciones, en situaciones de caos y crisis, se insiste en la necesidad de tener un conjunto de valores establecido, porque ese es el primer elemento que le pone orden al desorden y a la inseguridad.

¿Por qué apreciamos tanto los valores, hasta el punto de sacrificar cualquier otra cosa por ellos? Pregúntese qué es lo que valora y si le cuesta saber qué es lo que valora, le propongo un par de ejercicios muy sencillos. Agarre su horario semanal y observe a qué le dedica el tiempo, por ejemplo revise los consumos de su tarjeta de crédito y mire en qué gasta dinero, eso le dice cuáles son los valores verdaderos. ¿En qué gasta dinero?, ¿en qué gasta el tiempo?, ¿en qué gasta su energía y esfuerzo? Eso es lo que usted valora.

¿Cuánto gastas en alcohol y cuánto gastas en educación para tus hijos?, ¿cuánto gastas en vivienda y cuánto gastas en fiestas? Si viene diciembre, ¿qué vas a gastar el dinero?, ese es un indicador para saber qué valoramos.

## LOS VALORES Y NOSOTROS

La realidad es que se gasta el tiempo, la vida y los reales en lo que se valora. Ese es un dato fundamental, porque los valores tienen que ver con lo que se lleva por dentro y con lo más íntimo de cada uno de nosotros. Uno es lo que uno valora. Cuando a uno le inquietan los valores, le inquietan el alma, pero si te los alaban y protegen, te sientes aceptado, acogido y protegido.

Los valores tienen que ver con lo que uno es, motivo por el cual son eminentemente prácticos. Uno puede pasar toda la vida hablando, pero la verdad verdadera es: ¿a qué le da uno su vida?, uno le da la vida a lo que ama y, uno sólo ama, lo que valora



### Los valores y nosotros ...

- Tienen que ver con lo mejor y más íntimo de cada uno de nosotros: uno es lo que valora.
- Son eminentemente prácticos ...
- Motivan y orientan las decisiones "desde dentro": son el combustible de los proyectos más ambiciosos.
- Se reconocen en el lenguaje, pero se verifican en las decisiones y acciones.
- Cuando son compartidos, permiten que las colectividades actúen como un solo hombre.

Mike/©-Vizcar

Por eso, los valores motivan y orientan las decisiones. Por lo tanto, en una institución se habla de valores porque los valores motivan y orientan las decisiones desde dentro.

Para que la gente actúe, existen dos alternativas. Llevarla obligada y amenazada o, que tengan el motor interno de los valores. Cuando la gente tiene valores internalizados, las cosas salen naturalmente, y por ende, motivan y orientan las decisiones desde dentro. Por ello, los valores son el combustible de los proyectos más ambiciosos.

No hay manera de llevar adelante una empresa, como esta universidad, sin una gran carga valorativa. Para que en esta ciudad, se forme una generación de profesionales de calidad y haya un marco de referencia cultural y profesional de excelencia, debe haber un cuadro de valores que sostenga a la gente y haga que se enamoren de él, de lo contrario, terminarían siendo como casi todas las instituciones menguadas, que vemos en la actualidad.

El único modo de que una institución tenga vida, se constituya como un ejemplo y construya paradigmas, es que tenga valores consistentes y la gente esté enamorada del proyecto. No hay manera de cambiar una revolución con dinero; no hay manera de cambiar un país a punta de oportunismo. El único modo de cambiar una sociedad es a través de valores y existen motivos para ello.

En primer lugar, nadie sigue a alguien que no es percibido como admirable, en el sentido de íntegro, honesto y cargado valorativamente y los valores se reconocen en el lenguaje, pero se evidencian y se verifican en las decisiones y acciones.

Y finalmente, cuando los valores son compartidos, la gente actúa como un solo hombre. Cuando un equipo de gente llega a tener un conjunto de valores con los que realmente se identifica, funcionan como una sola persona. Eso significa que los valores tienen la capacidad sinérgica de generar alianzas.

## UNA DEFINICIÓN Y UN CRITERIO

Aunque existen numerosas definiciones de valores, una que para mí es especialmente importante es: "valores son lo que uno valora y por lo que uno está dispuesto a sacrificar otras cosas". Sin embargo, otro concepto es: "un valor verdadero es el que dirige una conducta, que resulta beneficiosa, tanto para el que la realiza como para los que están implicados". Los valores producen beneficios y ventaja a todos los que están implicados; si alguien sale desventajado, es posible que no sea un valor o ciertamente, la persona estaba en una dinámica distinta.

Un criterio para reconocer los valores es que, un valor es una cualidad que se distingue por su capacidad de multiplicarse y aumentar en nuestra posesión. Cuanto más se entrega más se tiene, cuanto más honesto se es más honestidad se recibe, mientras más lealtad se le ofrece al otro más leal es uno.

## TRES DIMENSIONES

Las decisiones y el comportamiento de la gente, dentro de una institución, se desarrollan en una estrategia de tres dimensiones. Una institución es gente coordinada y ensamblada, por lo tanto, siempre está en juego, la "persona" que actúa, la "acción" que se realiza y los "resultados" que se pretenden.

Este esquema de tres dimensiones, me ha ayudado a entender muchas cosas en las situaciones que me toca vivir. Encuentro que yo tengo que estar y tomar

una decisión; tengo que ejecutar unas acciones y obtener unos resultados. Y además, hay gente que está implicada, pero a través de estas tres dimensiones.

Entonces, los valores regulan estas tres dimensiones o nosotros valoramos a la persona, la acción y los resultados desde los valores. Dicho de otro modo, la persona, la acción y los resultados se miden, regulan y evalúan en términos valorativos, respectivamente. También podría decirse que los valores son el elemento estratégico para el diseño del ensamblaje de la persona, las acciones y los resultados.

Los valores regulan las tres dimensiones, evaluamos a la persona, las acciones y los resultados en términos valorativos y los valores nos ayudan a diseñar las estrategias de cada una de esas dimensiones.

Me gustaría que conserve esta última idea. Los valores diseñan la estrategia personal de la acción y de los resultados. En este sentido, los valores son predominantemente prácticos y están eminentemente clavados en nuestro desempeño, como parte de una institución. Los valores terminan midiendo, valorando, evaluando o diseñando la estrategia de la persona, la acción y los resultados.

## DISEÑO ESTRATÉGICO

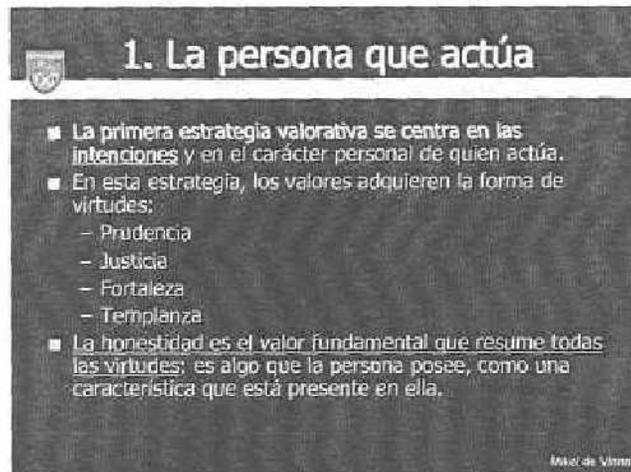
La estrategia de la persona se mide en sus intenciones; la estrategia de acción se mide en su corrección y la estrategia de resultados se mide en su calidad de éxito. Las personas giran en torno al gran valor de la honestidad; las acciones giran en torno al valor del servicio y los resultados tienen que ver con el gran valor de la excelencia.



Este es el esquema más genérico que me atrevería a proponer. Una institución pone en marcha a un personal, con unas acciones, proyectos y planes y espera unos resultados. Para que eso sea posible, los valores ayudan al diseño de una estrategia que alinea las intenciones de las personas en términos de honestidad; ajustan las acciones en términos de su corrección para el servicio y finalmente, cifra, precisa y calibra los resultados en términos de éxito y en torno al valor de excelencia.

El primer elemento de la estrategia es la persona que actúa. La primera estrategia valorativa tiene que ver con las intenciones de la persona. En esa estrategia, los valores adoptan la forma de virtudes; cuando un valor es vivido personalmente, se convierte en una disposición actitudinal, que técnicamente se llama virtud, una predisposición para actuar.

Existen cuatro virtudes básicas de la calidad de los individuos. La lista de virtudes puede multiplicarse, pero me remito a la más antigua, propuesta por Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*. Aristóteles decía que todas las virtudes se concentran en cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.



### 1. La persona que actúa

- La primera estrategia valorativa se centra en las intenciones y en el carácter personal de quien actúa.
- En esta estrategia, los valores adquieren la forma de virtudes:
  - Prudencia
  - Justicia
  - Fortaleza
  - Templanza
- La honestidad es el valor fundamental que resume todas las virtudes; es algo que la persona posee, como una característica que está presente en ella.

Miguel de Vitoria

La "prudencia", según Aristóteles, es la más importante de las virtudes. En una institución, que los individuos alcancen una sabiduría de prudencia es vital; porque la prudencia consiste en el arte de elegir adecuadamente. Una persona que es prudente sabe lo que tiene que hacer, sabe cuál es su puesto y sabe qué debe hacer en cada momento. Como las virtudes tienen que ver con nuestras acciones y la prudencia es el arte para tomar decisiones y actuar, ésta es la madre de las demás virtudes.

Una segunda virtud es la "justicia". En Venezuela, la gente cree que la justicia es repartición. Hay que darle una mala o buena noticia al país; la justicia no es reparto parejo, sino, la voluntad de darle a cada uno lo que le corresponde, eso significa que normalmente la justicia no se regula por criterios de igualdad sino por criterios de desigualdad.

Hay cosas que se reparten parejo, por ejemplo, un voto por persona. Sin embargo, a la hora de repartir sueldos, responsabilidades y cargas, es distinto. Por ejemplo, no es justo que los pobres paguen igual impuesto que los ricos, por eso es injusto el IVA y el Impuesto al Débito Bancario, porque todos pagan el mismo porcentaje ante el mismo precio. Por el contrario, hay impuestos que son más justos o tienden a ser más justos; el Impuesto sobre la Renta es un impuesto que graba más al que más recibe.

Exactamente sucede en una estructura, como la de una universidad. No todo el mundo tiene la misma responsabilidad, requiere la misma preparación, dedica la misma energía y esfuerzo. Probablemente, todo el mundo trabaja ocho horas y sin embargo, el tipo, naturaleza, envergadura y el alcance del trabajo de cada persona son distintos. La suposición de reparto parejo es profundamente injusta, además de que esa idea podría generar otros vicios.

Ser prudente significa saber qué le toca a cada uno y entender que la vida social, si queremos que sea armónica y tienda a la igualdad, tiene que cargar más a los que más ventaja tienen y menos a los que menos ventaja tienen. Sin embargo, debe darle más ventaja o beneficio a los que más aportan y eso no es malo ni injusto, es virtuoso.

La tercera de las virtudes es la "fortaleza", que consiste en no rajarse cuando la situación se pone fea. La fortaleza significa que las dificultades no nos derrotan y que la derrota no es una palabra del diccionario porque las derrotas implican aprendizaje. Un hombre y una mujer crecen en las dificultades.

En Caracas, veo que mis alumnos son cada día más poquita cosa, son gelatina o majarete. A la primera dificultad se cambian de carrera y eso tiene que ver con el estilo de vida de la clase media venezolana. Como todos necesitan dos sueldos para poder vivir, madre y padre se han dedicado a trabajar y los hijos llevan toda la infancia del timbo al tambo; del colegio a la natación, de la natación a la danza, de la danza al kunfu, del kunfu al karate y del karate al macramé.

No dejan terminar nada. Por eso, esta sociedad es una sociedad de eyaculadores precoces, una sociedad en la que nada acaba y nadie enfrenta dificultades. A la primera dificultad, la gente retrocede y trata de encontrar lo más fácil. Esto va en contra de una virtud fundamental.

La gente necesita ser dura y entender que la vida no es fácil. Es difícil hacer fuertes a los estudiantes porque desde la casa los envilecen; las clases medias carecen de fuerza, dedican toda su energía a proteger lo que tienen y andan con cuidado para evitar problemas. Los pobres tienen más fuerza porque reciben feña mañana, tarde y noche y si no se paran se mueren, y los que son muy ricos también, porque para llegar a donde llegaron, hace falta guáramo. Atención, porque

en nuestra labor educativa hay problemas que tienen que ver con virtudes elementales y estamos propiciando una cultura flojita.

Finalmente "templanza", una virtud que nadie sabe de qué trata. La templanza es la capacidad de manejar con sabiduría el placer; es la capacidad de gozar sin que el disfrute anule el resto de la vida. La templanza es saber hasta dónde se puede llegar; es la que dice: "Te bebes cuatro whiskys y ni uno más". La templanza es la que dice: "Está bien que duermas hasta las nueve de la mañana, pero hasta las doce del mediodía es una vagabundería". La templanza es la que dice: "En día de semana y de trabajo, no puede estar en fiestas porque hay una disciplina que cumplir". La templanza es la que dice si puedo o no puedo beber, tomar o fumar. La templanza regula nuestras relaciones con el sexo y el placer erótico con la droga, el cigarro y la comida.

Vivimos en una cultura de sufrimientos y la gente cuando sufre tiende a devorar cantidades. De hecho, los problemas de dieta tienen que ver con un problema de manejo de tensión. Este estrés, que se vive cotidianamente, tiene que ver con que nadie dijo que tenemos que administrar la frustración y la satisfacción.

La vida es saber administrar sufrimiento y disfrute y, la capacidad de llevar esas dos vidas es a través de la templanza. Estas cuatro virtudes, que son grandes valores de la persona, se concentran en la honestidad.

Un hombre y una mujer son honestos cuando reúnen en sí mismos, prudencia, justicia, fortaleza y templanza. La honestidad es el valor fundamental que recibe todas las virtudes, por consiguiente, es el gran resumen de los valores de una persona; es tanto la buena reputación dentro de un grupo, como la conciencia íntima de la propia dignidad.

Una persona honesta sabe de su dignidad y una persona digna es honesta. Es honesta porque las personas dignas no se permiten deshonestidad; tienen un parámetro interno. Entonces, el deshonesto quien actúa de acuerdo con esta conciencia, se estima en una sociedad buena, como honrado.

En una sociedad de gente decente, a los decentes los estiman, los admiran, los alaban y los protegen. Cuando yo era muchacho, me crié en una Venezuela en la que la gente decía: "Pobre pero decente". Yo llevo años que no oigo eso,

porque probablemente hay demasiada gente dispuesta a dejar de ser decente con tal de no ser pobre.

Vivimos en una sociedad en la que de repente duermes con tu enemigo. Cuando se habla de valores y tal como los economistas dicen, en la década de los años 80 descubrieron y aprendieron una lección que dice: "There are not free lunches", no hay almuerzos gratis, nada es gratis. No es gratis ser honesto; cuando usted es honesto, la paga. Cuando usted es honesto lo tratan de tonto, te reclaman, te desprecian. Cuando usted es honesto se siente privado, no hace cosas que otros parece que pueden hacer y no se da algunos permisos que otra gente parece darse.

Cuesta caro ser decente, pero más caro es ser indecente. No es verdad que la vagabundería paga ni que la corrupción premia y es muy lamentable que, en Venezuela, se haya generalizado la convicción de que los corruptos ganan y les va bien. La deshonestidad es un castigo que la gente lleva instalado. Un deshonesto sabe, que cualquier día, su hijo le preguntará: "¿Por qué dicen que eres un ladrón?". Un deshonesto terminará sabiendo que nadie lo busca por quién es, sino por lo que puede obtener de él.

En un mundo de gente digna, la gente honesta es honrada; se les da honor y se les reconoce. Por eso es tan importante construir instituciones decentes y no perdonar la mediocridad ni la vagabundería. El día que acepte la mediocridad, los honestos serán burlados y los deshonestos felicitados. Por eso es tan importante que una institución tenga intereses y valores claros y que no perdamos de vista que esto, es lo que le puede dar consistencia, incluso, a la institución en la que vivimos y trabajamos.



## Honestidad

- Es tanto la buena reputación dentro de un grupo, como la conciencia íntima de la propia dignidad. Es honesto quien actúa de acuerdo con esa conciencia; y en una sociedad buena se le estima, es honrado.
- No obstante, la honestidad implica más que ser una persona fiable. De la honestidad depende la bondad personal.
- La honestidad exige ser persona de carácter. Esta es la connotación original de la palabra "integridad", que significa "completo", "entero" o "sano". Ser honesto es ser íntegro.

Miguel de Unzué

No obstante, la honestidad implica más que ser una persona fiable. De la honestidad depende la bondad personal. Uno confía en las personas honestas, por lo tanto, la honestidad exige ser una persona de carácter. Ésa es la connotación original de integridad; integridad es entero, sólido, completo, sano y, ser honesto es ser íntegro.

Las instituciones valiosas esperan que su gente sea íntegra y honesta porque ésa es la garantía de la calidad de las relaciones. La integridad implica la responsabilidad de desarrollar todas las virtudes. En la vida moral no hay especialización si no existe integración, es decir, en la vida moral no hay departamento. En la vida moral, se es entero; eso significa que usted se desarrolla como persona virtuosa en todos los capítulos. No es que usted es bueno para unas cosas y para otras es un vagabundo; cuando usted es vagabundo, no despierta confianza en ningún sitio.

Además, la integridad implica todas las dimensiones de la persona; la vida íntima que contempla la intimidad, lealtad conyugal, familiar, trato digno, manejo del proyecto personal y familiar, la ética profesional, y por supuesto, la vida pública. La vida moral íntegra y por eso, los individuos participan en instituciones a título profesional.

El puente entre la profesión y la ética profesional es la especificación de la honestidad en el terreno institucional. Por lo tanto, ser honesto en una institución significa desarrollar la ética profesional.



## Honestidad

- La integridad implica la responsabilidad de desarrollar todas las virtudes. En la vida moral no hay especialización sino integración.
- También implica todas las dimensiones de la persona: la vida íntima, los asuntos privados, el ejercicio profesional, la vida política.
- Los individuos participan en las instituciones a título profesional.
- La ética profesional es la especificación de la honestidad en el terreno institucional.

Mikel de Viana

La segunda estrategia tiene que ver con las acciones que se realizan u omisiones. Quedarse con los brazos cruzados es hacer algo. No hay manera de no actuar, estamos condenados a actuar.

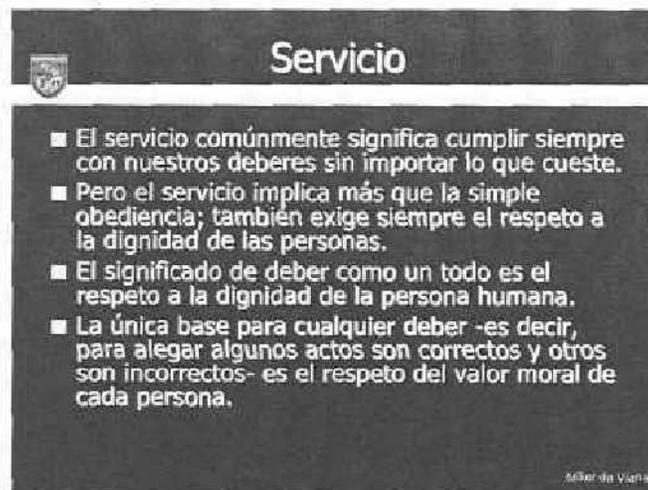
Las acciones son la segunda dimensión de la estrategia y el interés de esta estrategia es independiente de las intenciones de quien realiza la acción, es decir, las acciones son objetivas. Puede que haga algo con intención o que te pase algo sin intención, pero las acciones, una vez que las hace o deja de hacer están allí, sin importar sus buenas o malas intenciones. No basta con las buenas intenciones, es necesario actuar del modo correcto.

Las intenciones no modifican la objetividad de la acción. Robar es robar y un aborto es un aborto, de la forma que lo pinte.

El mundo de las intenciones personales tiene que ver con otra dimensión. La acción es la que es y pueden ser rectas o no; el valor que resume la acción es el

servicio. Nuestras acciones en una institución se miden en términos de servicio, de allí que el servicio no es solamente una característica que tiene la acción, sino que define la acción propiamente dicha.

Lo que hacemos en una institución es servir y, lo que mide nuestras acciones, es la calidad de nuestro servicio. El servicio, comúnmente, significa cumplir siempre con nuestros deberes sin importar lo que cueste, pero el servicio implica más que la simple obediencia a las normas. Siempre exige el respeto a la dignidad de las personas; un profesor tiene que respetar a sus alumnos, el personal administrativo respeta a sus compañeros de trabajo, los investigadores respetan su labor, compañeros y a la colectividad y, por último, respetamos a la sociedad a la que le entregamos nuestro trabajo.



### Servicio

- El servicio comúnmente significa cumplir siempre con nuestros deberes sin importar lo que cueste.
- Pero el servicio implica más que la simple obediencia; también exige siempre el respeto a la dignidad de las personas.
- El significado de deber como un todo es el respeto a la dignidad de la persona humana.
- La única base para cualquier deber -es decir, para alegar algunos actos son correctos y otros son incorrectos- es el respeto del valor moral de cada persona.

Alderda Viana

Si trabajara en un taller mecánico o una ferretería, rodeado de tornillos y alicates, no hay problema, usted le da una patada y no lloran. Sin embargo, el que vive rodeado de gente en instituciones, no puede entender su comportamiento más que como un servicio y, el significado del deber como un todo es el respeto a la dignidad de las personas.

La tercera dimensión tiene que ver con los resultados. La tercera estrategia se centra en las consecuencias inmediatas y a largo plazo, directas e indirectas, previstas e imprevistas, es decir, a dónde van las acciones de las personas.

Aunque es complicado saber cuáles son las últimas consecuencias de lo que se hace, siempre existe la necesidad de evaluar y diseñar lo que hacemos en función de las consecuencias. No basta con medir las consecuencias en el corto plazo, hay que determinarlas en el largo plazo y ésta, es una dimensión muy importante para una universidad.

Siempre me preguntan: "¿Qué le parece tal colegio?", y un colegio o universidad no se evalúa ni por sus profesores ni por sus alumnos, sino por sus ex alumnos. Lo que se tiene que evaluar en una institución educativa es su producto en el largo plazo, porque la calidad de la educación, no se conoce hasta que se tiene a sus formandos formados. En Caracas, hay algunos colegios que cuestan muchísimo, que aparentemente son muy religiosos, pero la prueba de su calidad son sus ex alumnos, al evaluar que no dan la talla, no guardan lealtad ni fidelidad al colegio, no generaron relaciones válidas entre sus compañeros ni conservan una cultura de la institución.

En la Universidad Católica de Caracas hubo un encuentro de antiguos alumnos egresados y cuando usted ve 30 y 35 años de egresados, yo puedo desafiar a quien quiera para que haga la lista de la gente que en los últimos 50 años ha hecho mejores y más valiosos aportes a este país y la Universidad Católica Andrés Bello queda, tal vez, como una de las universidades mejor paradas del país.

Las universidades se evalúan, no por el hoy, sino por el mañana. Por eso insisto en que los resultados son inmediatos y a largo plazo, directos e indirectos. Lo que en Caracas es más difícil, el impacto en la cultura local, en una región como ésta, es infinitamente más fácil.

Entonces, se estima el valor de los resultados en términos de los beneficios reales para todos los implicados, independientemente de las intenciones de quien actúa y de la corrección de las acciones de sí misma, es decir, no se resuelve el problema de los resultados ni a punta de buenas intenciones, ni a punta de acciones correctas. Los resultados se miden en ellos mismos y en términos de su excelencia,

que por lo general, va a significar el cabal cumplimiento de la misión específica. La excelencia es el valor que sintetiza la evaluación de los resultados.

Sin embargo, la excelencia implica más que cumplir la misión; exige que constantemente existan más y mejores resultados y esto tiene relación con la necesidad de innovar y de ser adaptativos. Esta universidad necesita tener las antenas bien largas y los ojos bien abiertos para saber cuáles son sus oportunidades, los nichos en los que tiene que entrar, las actividades en las que puede ser útil, de qué modo puede obtener financiamiento de la colectividad, de qué modo logra emplazar sus productos en el mejor modo, con quién debe hacer alianzas estratégicas para ser más eficiente y eso es ir más allá; buscar más y mejores resultados. Éste es el significado de actuar con excelencia.

Resumiendo, la persona está nucleada en torno al valor de la honestidad; las acciones están nucleadas en torno al valor del servicio y los resultados están nucleados en torno al valor de la excelencia. Esa ha sido la propuesta central y significa, que los individuos deben medirse en términos de honestidad que tiene que ver no sólo con decir la verdad, sino, con el profesionalismo y la excelencia. Las acciones tienen que ser más que como una obligación burocrática, como una actividad al servicio de otros y los resultados tienen que ser medidos y ponderados en términos de excelencia.

Los tres polos de esta institución son: pretender tener hombres y mujeres honestos, pretender que su actividad sea de servicio y esperar que sus resultados sean excelentes. Por lo tanto, requerimos una honestidad inquebrantable de todos, necesitamos que nuestro trabajo sea comprendido como una actividad de servicios y, requerimos que los resultados sean excelentes. Dinamizar estas tres perspectivas es lo que puede integrar valorativamente esta institución.



## Los valores inspiran y regulan

- La **honestidad** de quien actúa, la **calidad del servicio** que presta y la **excelencia** de los resultados representan las tres dimensiones valorativas de la estructura de la acción.
- Ahora podemos comprender dos funciones de los valores:
  - 1. Inspiran y motivan al proponer las metas o fines que perseguimos.
  - 2. Regulan el comportamiento al proporcionar medios o herramientas para alcanzar las metas.

Mikel de Viana

La honestidad de quien actúa, la calidad del servicio que se presta y la excelencia de los resultados representan las tres dimensiones valorativas de la estructura de acción. Ahora, se puede comprender el uso de los valores en una institución.

Primero, inspiran y motivan al posponer metas o fines que perseguimos. Los valores sirven para inspirarnos, para que no nos sintamos perdidos, para que uno se mantenga en tensión y en movimiento.

En segundo lugar, los valores sirven para regular el comportamiento al proporcionar medios o herramientas para alcanzar las metas. Por ello, verá que cuenta con un conjunto de indicaciones de organización y métodos de trabajo o un vademécum normativo de la universidad que son la traducción de los valores en comportamientos concretos. Entonces, los valores no sólo motivan, sino que sirven para regular los comportamientos.

## FUNCIÓN GERENCIAL

Cada día se dice con más frecuencia, que los gerentes deben delegar responsabilidades y como señalé anteriormente, se pueden delegar decisiones técnicas, pero nunca puede delegar decisiones estratégicas. Usted no puede delegar la dirección del barco porque el que lleva el timón es usted.

Eso significa, que en los últimos años, el rol de gerente se relaciona con el liderazgo. Cada día decrece su papel puramente burocrático y aumenta su papel de modelar o ser modelo de referencia para todo el personal. Los gerentes modelan las acciones de la gente que, de ellos dependen.

Por otra parte, en escenarios cambiantes, la única gerencia que funciona es la gerencia por valores. Y además, el gerente tiene que ser un líder, es decir, tiene que enamorar a la gente y tener un montón de personas siguiéndolo. En este punto, se está diciendo que los gerentes tienen que ser una obra de arte. Ser gerente es un asunto muy delicado. Primero, porque todo el mundo tiene los ojos sobre ti y porque la gente se comporta siguiendo el modelo que le das. Segundo, porque tiene que funcionar en términos de valores y en tercer lugar, se pide que sea un líder.

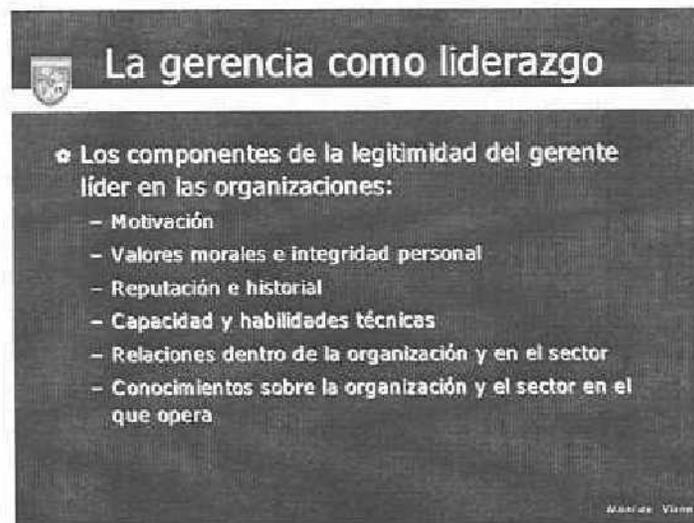
## LIDERAZGO Y VALORES

En 1990, el MIT, Instituto Tecnológico de Massachusetts, hizo un estudio acerca del desempeño de la industria manufacturera norteamericana. Allí se estudia la gerencia como liderazgo, e incluye la pregunta ¿por qué la gente sigue a los líderes?

¿Qué es un líder? Un líder es alguien que tiene un grupo de gente que lo sigue. Un líder es alguien que enamora. Un líder es alguien que le pide a la gente que se sacrifique y la gente se sacrifica. Un líder es un individuo estimado, apreciado, admirado y protegido por la gente.

¿Por qué la gente sigue al líder en el contexto de las instituciones? Se han identificado seis factores de legitimidad del gerente líder en las organizaciones. Esos seis factores son motivación, valores morales e integridad personal,

reputación e historial, capacidad y habilidades técnicas, relaciones dentro de la organización y en el sector y, conocimientos sobre la organización y el sector en el que opera.



**La gerencia como liderazgo**

- Los componentes de la legitimidad del gerente líder en las organizaciones:
  - Motivación
  - Valores morales e integridad personal
  - Reputación e historial
  - Capacidad y habilidades técnicas
  - Relaciones dentro de la organización y en el sector
  - Conocimientos sobre la organización y el sector en el que opera

Mikel de Viana

La "motivación" es el factor que más atrae y significa, que el gerente no es un achantado, que es capaz de comunicar, transmitir entusiasmo y estimular a la gente. Tener motivación significa capacidad de contagiar ganas de emprender tareas. Por eso, un achantado nunca va ser líder; pueden llegar a ser burócratas pero jamás arrastran a la gente.

En cuanto a "valores morales e integridad personal"; nadie sigue a un pirata, a un plagiador o a un tipo que tiene fama de ladrón. La gente sigue a alguien que merece admiración y que es apreciada como válida, justa y verdadera.

El tercer elemento es "reputación e historial" y trata acerca de que la gente no sigue a nadie al que no le vea una hoja de servicio limpia. Por eso, el que desea arruinar el liderazgo de alguien, le pone bombas de profundidad a su reputación y a su historial. Y eso explica porque nunca un paracaidista llega a ser jefe; los paracaidistas siempre son recién llegados, llegan tarde, cuando ellos llegan ya la

fiesta está enérgica. Para ser líder de una institución hace falta haberse comido las verdes y las maduras, para que te respeten y sigan.

“Capacidad y habilidades técnicas”, es el único componente que se puede pagar, es decir, lo que vende la Universidad Metropolitana, la Simón Bolívar, la UCAB en formación continua. Los tres primeros factores, que son decisivos, tienen que ver con la honestidad del personaje y con la calidad de la persona. El cuarto factor si se paga, pero no es liderazgo; es administración, técnicas gerenciales, manejo de recursos informáticos, en fin, habilidades técnicas.

El quinto factor es “relaciones dentro de la organización y en el sector”, es decir, experiencia y, mucho más en Venezuela, donde para cualquier cosa, la pregunta es: ¿A quién conoces allí? Si no conoce a Yuleisy Josefina no le van a salir los viáticos. Un líder maneja el cobre y bate el cobre, porque tiene experiencia en relaciones dentro de la organización y en el sector, es decir, yo no puedo ser vicerrector en esta universidad, porque aquí, no conozco a nadie.

El último elemento es “conocimiento sobre la organización”, *función y sector en el que opera*, es decir, necesita saber cómo son las cosas. Por eso, los tres primeros factores tienen que ver con la calidad moral de las personas; el cuarto factor se compra en la educación y los dos últimos los da la experiencia en el sector.

El manejo de una institución requiere un estándar de valores que no es el promedio, sino que tiene que ser el más alto, tiene que ver con el modelaje, el liderazgo y con la gerencia fundamentada en valores.

Este libro se terminó de imprimir en  
Caracas en  
JULIO DEL AÑO 2005  
en los talleres de  
EDITORIAL TEXTO, C.A.

---