

C. Valores del caballero andante. Decálogo del caballero andante (adaptado según los usos humanistas de Cervantes)¹

Los valores son principios generales, flexibles y adaptables, que guían la elección de cursos de acción, es decir, la toma de decisiones. Todo caballero andante los pone en práctica cada vez que decide y establece prioridades. Aunque muchas veces se trata de supuestos no explícitos.

Dirigir a través de valores expresa la necesidad de dar una dirección, un sentido a normas y procedimientos. El trabajo no aparece sólo como una secuencia de acciones al azar, debe producir sentido para que arraigue en las personas. Muchas veces se distingue entre la "letra y el espíritu" de una norma para alertar frente a interpretaciones literalistas. Este sería un caso similar. Los valores no sólo dan sentido a los procedimientos y pautas de trabajo establecidas, les dan jerarquía y permiten abrir debate en torno al conflicto. Básicamente, son esenciales para dirigir y encauzar cualquier proceso de cambio. Nada se entenderá en los momentos confusos de un proyecto de cambio, reestructuración o reingeniería, si no se hace formulando y expresando unos valores o principios colectivos que puedan guiar el proceso hasta un futuro todavía —por definición— vago e inexistente.

De la tríada mencionada entre hechos, pautas y estructuras como diferentes niveles de información, los valores estarían reflejando una percepción más profunda: la visión de una comunidad de trabajo acerca de su propio proyecto. Sin la formulación de valores, resulta imposible dirigir o acompañar un proceso de cambio.

La dirección por valores —y sobre todo el proceso de debate y reflexión para formularlos— facilita la **corresponsabilidad** de los

¹ Tomado del libro de Luis Cremades, *Don Quijote para triunfar*, MR Ediciones, Madrid, 2005.

equipos en la calidad producida, de manera más clara que la formulación de objetivos concretos o normas.

Una manera atractiva para expresar valores puede ser la elaboración de un “decálogo” de principios, como patrimonio del colectivo que integra una organización. Un decálogo como una serie de grandes principios que puedan guiar y dar sentido a las acciones cotidianas. Un decálogo que puede contar —más o menos— con diez “logos”, frases o principios fácilmente recordables. Es un ejercicio de debate, reflexión y formulación, en busca de establecer cierta memoria compartida.

¿Cuál sería el decálogo de valores que rige las conductas y decisiones de un caballero andante como don Quijote? Si se sentara entre salida y salida a poner por escrito los mandamientos de la caballería andante, ¿cómo los formularía? ¿Y si sirviera de consejero a un líder o emprendedor contemporáneo? Si pudiera sentarse frente a frente con cualquiera de los que hoy tienen responsabilidades en una organización, ¿qué sugerencias haría a la hora de expresar los valores que guían un proyecto orientado o inspirado en los principios de la caballería andante?

Hacemos una propuesta imaginaria en este sentido, más como ejercicio de debate y reflexión. Los valores deben definirse en el campo concreto de cada proyecto o empresa, de otro modo pierden su carácter diferencial, su capacidad para crear lazos de pertenencia frente a otras propuestas posibles.

Muchos profesionales, especialmente los mejores, los que deciden que su tiempo de trabajo no es meramente un tiempo alquilado, se guían por los valores de una organización a la hora de elegir dónde desarrollar su carrera profesional. Del acierto a la hora de expresar y formular sus valores dependerá también su capacidad para atraer y

retener esos profesionales de talento: son los que aspiran a recibir como pago algo más que un sueldo.

Este **decálogo de valores del caballero andante** podría ser:

1. **Liderazgo: luchar por los sueños.** Creer en lo que no se ve.
2. **Honestidad y transparencia.**
3. **Reconocer y hacerse digno de reconocimiento:** crear un clima positivo.
4. **Velar las armas y hacerlas respetar.**
5. **Prioridad a la acción:** reflexión tras el combate en busca de la mejora.
6. **Voluntad de servicio.**
7. **Participación:** dialogar y contradecir, contradecir y dialogar, capacidad para asumir contradicciones y paradojas.
8. **Igualdad y justicia:** cada uno es hijo de sus obras.
9. **Trabajo bien hecho:** contacto con los resultados, entrega y generosidad.
10. **Perfeccionamiento:** la caballería es un camino de aprendizaje que requiere capacidad de cambio en contacto con la realidad.

Tal vez algún lector informado pueda establecer analogías entre estos valores de la caballería andante y alguno de los principios que inspiran el modelo de excelencia EFQM, que se utiliza para evaluar las empresas que optan al Premio Europeo de Calidad². Los modelos, como los decálogos de principios o valores, son instrumentos para la reflexión, no normas para cumplir.

² La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), con sede en Bruselas, fue creada en 1988 por 14 importantes empresas en Europa, aunque actualmente cuenta con más de 800 miembros y Organizaciones Nacionales Socias. Introdujo el modelo de excelencia EFQM en 1991 como una base para la autoevaluación y el otorgamiento del Premio Europeo a la Calidad, que se entregó por vez primera en 1992.

A continuación se desarrollan cada una de estos valores propuestos para perfilar su sentido.

1. Liderazgo: luchar por los sueños. Cuando un caballero habla de sueños no se refiere exclusivamente a la actividad onírica, que puede interpretarse como guía o compensación con respecto al tiempo de vigilia según las escuelas o el tono emocional y el contexto de cada sueño. Se refiere al arte —y a la tarea— de soñar despierto. Cuando Calderón hacía decir a Segismundo “la vida es sueño”, expresaba una desvalorización de la realidad desde una perspectiva trascendente o espiritual. Pero si fuese Walt Disney o cualquiera de sus directivos en la actualidad quienes dijese “la vida es sueño”, el sentido de la frase sería distinto: estarían hablando de futuro, de intenciones, de transformación y cambio, de negocio... La primera versión desvaloriza lo real, —el aquí y ahora de cada instante—, la segunda lo llena de posibilidades.

El que sueña despierto idealiza y ensueña en un primer momento, se relaja y contempla lo que pueda ser un paisaje o escenario futuro, amplía su vieja visión, la complica, establece conexiones nuevas, disfruta imaginando detalles todavía inexistentes. Después analizará las dificultades, establecerá pautas y estrategias, deberá concretar los sueños en proyectos, formular objetivos y revisar presupuestos; estará haciendo el camino de la imaginación al papel, de los planos generales a las secuencias de datos, Finalmente, tratará de simular el funcionamiento del nuevo proyecto. Entonces habrá llegado el momento de construir maquetas y gráficos, de hacerse preguntas y hacer pruebas, de comprobar lo que pueda faltar.

El sueño de un caballero andante se desarrolla en tres movimientos precisos:

- contemplación idealizada del escenario futuro,

- análisis de datos y proyecciones
- y, finalmente, simulación y comprobación de resultados posibles antes de ponerse en marcha.

Cuando don Quijote se refiere a sus sueños —su amor idealizado por Dulcinea— en el diálogo con los yangüeses, éstos le piden un retrato, alguna prueba para afirmar, como el caballero les exige, que se trata de la dama más bella. “¿Qué valor tendría si os lo mostrase?”, les responde don Quijote. Este valor responde a la necesidad de compromiso con lo que no se ve, con lo invisible. “Lo visible es una visión de lo invisible”, una frase del filósofo medieval Raimon Llull recibe a los viajeros en el aeropuerto de Alicante, recordándoles la posibilidad de encontrar en las cosas que pueden verse caminos para construir otros mundos todavía no sospechados.

La lucha por los sueños es el valor que permite asumir riesgos y adentrarse en lo desconocido, iniciar un proceso de cambio del que se conoce el punto de partida aunque apenas puede intuirse el de llegada. Es el que da un sentido a los contenidos del trabajo. Por decirlo con una metáfora, refleja la diferencia entre “construir una casa” y “crear un hogar”. Se concreta en la capacidad de un directivo para expresarse con metáforas, contar relatos, proponer retos de futuro, acercar los proyectos de cada día a los sueños y ambiciones de un equipo de trabajo.

Los sueños reflejan, en sentido metafórico, la visión a largo plazo de un proyecto. De hecho, cada líder en un equipo está expresando y encarnando permanentemente esa visión a largo plazo: es su especialización. Si tiene poder y credibilidad no es por su familia de origen o su habilidad técnica y sus conocimientos, sino por su capacidad para orientar la acción hacia un futuro deseable, hacia una visión compartida.

2. Honestidad y transparencia. En don Quijote, este valor se centra en el respeto a la palabra dada, algo fundamental en empresas dinámicas y flexibles. Aunque más allá de la estructura de canales formales de comunicación, este valor de honestidad y transparencia se refiere al uso que se hace de la información, a la manera en que las comunicaciones fluyen de manera informal, desatascando el trabajo. Los rumores o las parálisis burocráticas surgen de la desconfianza: de la falta de información y la falta de transparencia. Para suplir carencias, los miembros de una organización se ven obligados a completar con suposiciones y conjeturas los movimientos que adivinan en sus superiores, proveedores o clientes, o en otros departamentos de la misma organización. Es necesario especialmente crear comunicaciones transparentes en lo que se refiere a proyectos de futuro, previsiones, dificultades, variaciones sobre los planes previstos; así como con respecto a valoraciones y criterios de evaluación sobre equipos y personas. En una cultura de transparencia es importante plantearse hasta dónde la organización se atreverá a reflejar sus dudas y vacilaciones, sus incógnitas; hasta dónde un equipo directivo puede atreverse a “no saber” y reconocer sus errores.

Sin el respeto por la palabra dada, la confianza puede saltar hecha pedazos y con ella la posibilidad de establecer relaciones informales, más ágiles y flexibles, que determinan la competitividad de un equipo. La palabra dada es la garantía de que se cumple lo que se dice generando expectativas en el resto del equipo que va a obrar en consecuencia. La palabra, la voz, la presencia personal, son instrumentos privilegiados de gestión y dirección siempre que estén acompañados por una sensación de coherencia que dé credibilidad al que habla. Siempre que alguien dice algo, está diciendo también algo acerca de sí mismo: de su capacidad de compromiso, de su voluntad

de formar parte de un proyecto... O de su indiferencia y aislamiento con respecto a los valores e intereses de sus interlocutores.

3. Reconocer y hacerse digno de reconocimiento. Podría considerarse similar a los seis pasos que propone Deming desde su filosofía de calidad para establecer un clima positivo. En este caso, la capacidad para crear un clima positivo se considera el punto de partida para la aplicación y desarrollo de cualquier proyecto de gestión del cambio, innovación o adaptación a un entorno diferente. Puede concretarse en seis acciones:

- Uso de refuerzos positivos: reconocer momentos concretos de trabajo bien hecho y refrendarlo, ponerlo como ejemplo concreto en ese mismo instante.
- Preguntar por las dudas o intereses de los empleados y buscar la manera de ayudarles: escuchar con atención y sentido del compromiso.
- Interesarse por los factores que intervienen en un proceso (información, condicionantes, refuerzos...) antes de tomar decisiones: contrastar e integrar perspectivas y encuadres diferentes.
- Proporcionar información y retroinformación (*feed-back*) de forma oportuna: compartir la información necesaria y exponer el propio punto de vista acerca de cada proyecto.
- No sobrecargarse controlándolo todo, ni delegarlo todo: encontrar el punto medio; el directivo se ocupa de la coordinación, de la visión de conjunto; cada técnico deberá desarrollar su parte y hacer su trabajo.
- Tratar al personal con respeto: por sus sentimientos, su imagen y su honor tanto como por sus ideas y sus motivaciones, por las capacidades que pone en juego en cada momento.

4. Velar las armas y hacerlas respetar. Don Quijote cuida sus armas, las trata con el afecto que los artesanos ponían en sus talleres; la relación de un caballero andante con sus equipos, con su caballo es una relación personal y afectiva. Hay quien llega a establecer conversación con sus equipos informáticos, que personalizan y establecen relaciones de respeto por sus instrumentos de trabajo. No todo es tecnología, pero la que haya disponible es importante como lo es la relación que se establece con ella. Actualmente tecnología significa no sólo competitividad sino también imagen. En muchas ocasiones, los nuevos equipos arrinconan a los viejos que todavía pueden ser útiles para “desatascar” cuellos de botella en un proyecto. Cada inversión en tecnología exige una inversión paralela en formación, en adaptación, en asumir los nuevos instrumentos como parte del proyecto. También es importante, desde este valor, asumir una cierta conciencia del coste de cada inversión, de la necesidad de reciclaje, de la posibilidad de innovación; no sólo mejorando los equipos sino también procesos: la manera en que cada individuo o departamento hace que determinadas herramientas funcionen.

En los viejos talleres artesanos se suele respirar un clima austero de silencio y respeto por las herramientas y la organización del trabajo. O de alegría y afecto que se expresa en el cuidado hacia las cosas. Da igual. La relación que un profesional establece con los objetos —más cuando son instrumentos de trabajo— es también una relación social y por tanto productiva y afectiva al mismo tiempo. Ni siquiera las herramientas, equipos, armaduras, móviles, maletines o corbatas se libran de esa doble dimensión: profesional y personal.

Aspectos importantes de limpieza, organización del puesto de trabajo, participación en estrategias de mantenimiento y reciclaje entrarían de lleno en el campo de acción de este valor expresado como “velar

armas”, que tuvo a don Quijote vigilante, al raso en aquella venta, hasta que, tras algunos imprevistos, fue armado caballero.

5. Prioridad a la acción. Reflexión tras el combate en busca de la mejora. Además de una metodología propia de la gestión del cambio y de la búsqueda de calidad e innovación, la mejora de procesos (mejora continua, reingeniería, benchmarking, etc.) como valor explícito en una organización implica voluntad de transformación y perfeccionamiento. Significa hacer del cambio y del aprendizaje un aliado. Este valor supone contemplar algunas consecuencias de orden práctico:

- Asumir los procesos, la **visión horizontal** de la organización — del cliente al cliente— como la columna vertebral de una organización. En otras palabras, comprender el trabajo como un conjunto de tareas que se estructuran, desde el diseño a la venta (o desde la demanda hasta la satisfacción de la misma) como un proceso transversal, que enlaza diferentes funciones y saberes de un colectivo. Al hablar de organización por procesos y de horizontalidad, estamos hablando necesariamente de polivalencia y grupos multidisciplinares, de integración de saberes, perspectivas y puntos de vista, estamos hablando de consenso pero también de disensión. Es responsabilidad de una organización asumir en cada proyecto diferentes saberes y disciplinas, desde aspectos de ingeniería y diseño hasta los financieros pasando por el marketing o la gestión de las personas de cada equipo. Que una empresa dé prioridad a la organización por procesos significa que asume las dificultades de integrar un servicio, dificultades que en muchos casos se “externalizan” a un cliente desorientado que debe averiguar a qué departamento dirigirse en cada caso, —especialmente si lo que quiere es dar de baja un servicio—. En una organización por procesos se asume que el cliente debe encontrar en todo

momento un interlocutor válido que sepa guiarle por el laberinto de la estructura interna de una organización.

- Se hará necesario **valorar positivamente los errores** cometidos y las dificultades y conflictos en la medida en que están revelando oportunidades de aprendizaje. Son los indicadores del rendimiento actual. Se hará necesario conocerlos y apreciarlos, porque de reconocer los errores depende la oportunidad para lograr mejoras significativas. Especialmente si estos errores o conflictos atañen a procesos críticos o “cuellos de botella” que están limitando el rendimiento máximo de la organización como sistema.
- Es importante **alinear el conjunto de la organización en función de estos procesos críticos o “cuellos de botella”**, aprender a trabajar al ritmo del último de los integrantes que, en un sistema de relaciones, está determinando el ritmo final del sistema (como puede apreciarse con la lectura de las obras de Goldratt, *La meta*, entre otros títulos conocidos)³. La mejora como valor, a partir de la experiencia, implica una lectura optimista del trabajo; una fe en la voluntad como creadora del futuro, una creencia firme en la capacidad de regeneración de las organizaciones y grupos humanos.

6. Voluntad de servicio. En realidad se trata de entender al cliente, al destinatario de una acción, como el origen y el final del esfuerzo que exige un trabajo. Sea una dama en apuros o las necesidades de la tercera edad como segmento de demanda en crecimiento, hacer del cliente el principio y el final plantea cuestiones de interés también desde el punto de vista de organización interna. No siempre el resultado surge de “intentarlo con más fuerza”, puede ser que simplemente requiera otra manera de pensar. La voluntad de servicio

³ El libro de E. Goldratt, *La meta*, se encuentra actualmente reeditado en la editorial Díaz de Santos.

como valor en una organización llevaría a definir la autoridad —el equipo directivo— que conoce y dirige el negocio como un “facilitador”, un consultor a favor de aquellos que están en las “zonas calientes” de contacto con el cliente.

¿Cómo descentralizar la toma de decisiones y otorgar mayor poder a las personas que conocen y deciden en contacto con el cliente? ¿Cómo se recoge la voz del cliente? Sin considerar sus destinatarios podría pensarse que el único objeto de una mejora sería la reducción de costes, lograr una mayor eficiencia. De esa manera, en un mercado estable, se pueden ofrecer los mismos productos o servicios a precio competitivo con menor coste o mayores márgenes. Eso crearía empresas cada vez más competitivas. La perspectiva del cliente aporta otros elementos: el valor del producto o servicio tiene una dimensión subjetiva. Así sería posible ofrecer productos o servicios, con el mismo coste y precio, pero con un mayor valor percibido por el cliente (personalización, plazos, garantía, post-venta, etc.). Poner al cliente en la cabeza de la organización supone transformar la meta de la empresa en dar el mejor servicio posible. En este caso los beneficios, los márgenes obtenidos, serían un indicador: la medida de lo que los clientes están dispuestos a pagar por lo que valoran cada servicio. O de la satisfacción que se exprese si se trata de un servicio público

7. Participación: dialogar y contradecir, contradecir y dialogar, capacidad para asumir contradicciones y paradojas. La participación tiene dos dimensiones: una sería la creación de grupos y **equipos de trabajo** como vía para superar las limitaciones de las diferentes especializaciones o “encuadres de vía estrecha” y lograr mayor extensión, más conexiones y detalles a la hora de crear escenarios y tomar decisiones. Una segunda dimensión hace referencia al sentimiento y la práctica de la participación, a la necesidad de todo

ser humano de **sentirse parte del resultado** global el trabajo realizado. Más allá de la existencia de canales y sistemas de comunicación ascendente —como el clásico “buzón de sugerencias”— este valor se basa en la creencia de que las aportaciones de cada empleado son necesarias para mejorar el conjunto. Y que el compromiso resultante de conjunto de participantes puede suponer un salto cualitativo. El desarrollo de la motivación está directamente ligado con el sentimiento de pertenencia y éste a su vez con las prácticas de participación. La expresión de los empleados, la capacidad para que sientan su trabajo como algo propio, una parte de su existencia sobre la que tienen derechos y responsabilidades, hará que aumente el grado de implicación y compromiso de cada uno de ellos.

La forma privilegiada de potenciar la participación es a través de la **creación de grupos de trabajo** en la medida en que diferentes perspectivas y enfoques están representados y todavía es posible el debate y la comunicación cara a cara. Posiblemente los grupos de trabajo sean, como apuntaba el psicólogo humanista Carl Rogers, “la gran innovación del siglo XX”, el lugar natural donde se genera el conocimiento y desarrollo en las empresas. Frente a la obsesión por el crecimiento, la imagen y el tamaño, los grupos de trabajo responden a la necesidad de participación, de contacto con los resultados, de comprensión de los diferentes lenguajes y enfoques que intervienen en un proyecto; responden a la necesidad de interacción y de polivalencia. Los equipos de trabajo han sido el medio —la tecnología— que ha permitido superar la cadena de montaje, es decir, la hiperespecialización, la dualidad entre los que piensan (ingenieros) y los que trabajan (operarios). Representa, en este sentido, la capacidad para introducir inteligencia en las organizaciones; así como la flexibilidad necesaria para seguir aprendiendo constantemente. El grupo de trabajo, sin embargo, es

una práctica que requiere un período de aprendizaje, dado que también puede emplearse de manera rígida haciendo más fuerte el control social y más corta la distancia con la autoridad. El liderazgo en los grupos debe ser capaz de emerger desde la base y de mantener una estructura interna flexible y capaz de hacer frente a los cambios, en cada proyecto o con cada cliente.

Este es el valor que permite a don Quijote aceptar diferentes perspectivas en torno a un mismo hecho concreto —¿era bacía o yelmo el *baciyelmo*?— e integrarlas en una visión más compleja, más completa también y que exigirá una actitud de tolerancia o, como se ha dicho, de “suspensión del juicio”⁴.

8. Igualdad y justicia. “Cada uno es hijo de sus obras” es una de las expresiones más radicales de la visión moderna que don Quijote sostiene frente a sus antecesores. Estaría en la línea del evangelio de Mateo cuando Jesús afirma: “Por sus obras los conoceréis” o manda secar la higuera que no da fruto. En otras palabras, el compromiso, la responsabilidad social en cualquier actividad no es una cuestión de discursos sino de resultados tangibles. Lo bueno y lo malo no existen fuera de la acción y de los resultados. Una empresa puede tener un discurso innovador y una imagen de marca moderna pero ¿qué hace? ¿Cuál es su política en aspectos claves como el medio ambiente o la contratación laboral? ¿Qué papel asigna a las mujeres en la organización? Sería bueno saber si está comprometida con la voluntad de aunar mejoras en la productividad con la creación de puestos de trabajo, lo que significa —ambas cosas, nunca una sola— creación de riqueza. ¿A quién sirve una organización? ¿Qué grupos de interés la respaldan y están en condiciones de exigir sus servicios?

⁴ Es Husserl, a través de su pensamiento fenomenológico, el que desarrolla esa “suspensión del juicio” como método de aprendizaje y conocimiento.

Muchas perspectivas críticas con el mundo de la libre empresa olvidan un aspecto clave: la capacidad de las organizaciones independientes para crear riqueza y participar en las sociedades desarrolladas. La crítica posible no pasa tanto por combatir las empresas como por establecer sistemas de control y búsqueda de transparencia social. Los sindicatos hasta ahora no han asumido esa responsabilidad —que en muchas ocasiones implica perspectivas transnacionales—, que ha quedado en manos de unas pocas organizaciones no gubernamentales y de los medios de comunicación.

Si debe valorarse a las personas por sus obras, más que por su extracción social o por los saberes acumulados, por su capacidad para obtener resultados, igual sucede con las organizaciones. No pueden comprenderse desligadas de la sociedad a la que sirven. No pueden hacerse respetables al margen de una visión compartida de futuro. Uno de sus valores primordiales debe ser aclarar de qué manera están contribuyendo a un proyecto colectivo más amplio; deben comunicar qué acciones (empleo, innovación, estilos de vida, papel de la mujer, medio ambiente, integración social), la hacen deseable para la sociedad en que se integra. Si una empresa o una caballería andante resultan deseables deben explicitar porqué y cómo contribuyen a los valores sociales de justicia e igualdad, propios de un proyecto colectivo moderno.

9. Trabajo bien hecho: contacto con los resultados, entrega y generosidad. Compromiso y contacto con los resultados serían las dos bases —condiciones de posibilidad— para desarrollar este valor. La otra cara de la participación es el compromiso, la capacidad de cada equipo y cada miembro de una organización para responsabilizarse de la calidad de su trabajo. Los resultados no dependen sólo de una buena estrategia o de contar con los medios adecuados, en situaciones de competencia la responsabilidad

individual es un factor clave. Si se exige compromiso debe hacerse con respecto al resultado esperado. Cada empleado debe tener capacidad para percibir el resultado y los efectos de su trabajo —en este sentido, los criterios de evaluación deben ser claros, específicos, concretos—. De la misma manera debe facilitarse el contacto con el cliente o destinatario de una tarea determinada. Aunque esto no es tan sencillo, especialmente en las funciones de dirección. Si el trabajo de un directivo es expresar y sostener una visión a largo plazo, sólo el largo plazo —tras importantes demoras— devolverá el resultado de su esfuerzo. Para entonces quizá muchos hayan cambiado de empresa o de departamento. Así los directivos pueden traicionar su misión fundamental con estrategias basadas en el citado refrán “pan para hoy, hambre para mañana”. Porque es en el corto plazo donde se evalúa su capacidad para sostener una visión de largo plazo. En el caso de don Quijote, el azar le permite —como en el caso del reencuentro con Andrés— contemplar el resultado de alguna de sus acciones. Y su visión y flexibilidad estar atento y aprender la lección. La mayor parte de los directivos en la actualidad pasan por su puesto sin saber realmente qué han logrado y se retiran felizmente ignorantes.

10. Perfeccionamiento. La caballería es un camino de aprendizaje que requiere capacidad de cambio en contacto con la realidad. Un camino circular cuya finalidad última está en sí mismo, como el viaje a Itaca o el camino de Santiago.

Asumir el trabajo como parte de una manera de vivir comprometida con la acción y con la sociedad, practicar el altruismo, el reconocimiento del otro, de la realidad exterior más allá y por encima de los deseos, reconocer en el deseo la fuente y el impulso primario y comprender sus razones sin dejar que se extinga son opciones libres y, desde luego, no remuneradas. Hacerlo bien exige una disposición

permanente a aprender, que es la manera humana de cambiar, adaptarse y sobrevivir. Recorrer los caminos de la caballería andante requiere una visión de perfeccionamiento, comprender que la finalidad última, la mejor obra finalmente, no es otra cosa que uno mismo, el camino recorrido, la historia vivida.

Hay que reconocerle a don Quijote una especial maestría en este valor de perfeccionamiento. Aunque sólo fuera por su manera más que notable de acercarse a la realidad con voluntad de transformarla, y para dejarse transformar por ella, en un acto amoroso con la vida... Aunque sólo fuera por esa actitud de nobleza y sabiduría, merecería pasar a la historia como uno de los más grandes caballeros andantes. Vive el mito y acaba con él. Recrea un relato con intensidad y se extingue con él.

Nota: Dirección por valores frente a gestión del tiempo.

Forman parte del mercado habitual de la consultoría los seminarios sobre gestión del tiempo, con los más variados enfoques. Después de una reflexión sobre el significado de la dirección por valores parece bueno abrir un paréntesis para señalar algo obvio: que lo que se gestiona no es el tiempo, sino las prioridades.

Cada día tiene veinticuatro horas para todos los ciudadanos, las mismas para un señor ministro o consejero delegado que para un electricista autónomo o discjockey internacional. La socorrida frase "no tengo tiempo" está lejos de reflejar la situación de manera realista. Sirve para esconder educadamente una verdad más amarga: "tengo otras prioridades". O bien: "si puedo hacer diez cosas al día, tú estarías después, mejor olvídate". Así, tener o no tener tiempo parece una fórmula social que esconde algo más hondo: dado un

tiempo constante y limitado, inelástico como dirían los economistas, cada directivo establece sus prioridades.

Pero no todos los profesionales son conscientes de estas diferencias. Se trata de encuadres distintos —gestión del tiempo o de las prioridades— que tienen a su vez distinto alcance y consecuencias. Podrían visualizarse en una tabla como una polaridad, dos maneras enfrentadas de comprender el tiempo de trabajo:

Gestión del tiempo	Gestión de prioridades (en función de valores asumidos)
<ul style="list-style-type: none"> · Visión ejecutiva: hacer · Se sobrecarga de tareas · Planifica · Sobreestimulado · Desenfocado · Llega cansado a momentos clave · Prioridades confusas · Se pregunta qué tareas abandonar 	<ul style="list-style-type: none"> · Visión directiva: lograr · No se sobrecarga · Establece cursos de acción · Se deja llevar, permanece alerta · Atento a los puntos críticos · Vive intensamente la aventura · Prioridades claras · Se pregunta qué tareas enfatizar

Es la diferencia entre actividad y acción lo que sobrevuela esta polaridad. No son lo mismo. La actividad es un hacer —tal vez con un final aunque sin finalidad—, un conjunto más o menos estructurado de actividades organizadas en función de un saber, especialización o género. La acción es una propuesta de transformación de la realidad hacia un futuro previsible y compartido; se estructura a partir de un propósito y se concreta en objetivos. Se trata de enfoques diferentes, contrapuestos en ocasiones, y que conviven en las organizaciones contribuyendo a crear conflictos y confusión.

Los seminarios de gestión del tiempo, tal como se enfocan en la actualidad, permiten reducir y clasificar las actividades. Pero no transformarlas en acciones. Eso sólo sucede desde una reflexión sobre los valores de una organización o comunidad de trabajo. Es una tarea clave en la dirección de equipos.

Por supuesto, sería patrimonio de la caballería andante de todos los tiempos llevar a cabo sus proyectos y aventuras desde la gestión del prioridades. Ningún héroe conocido habló nunca de gestión del tiempo. El caballero andante no percibe su misión como un cúmulo de actividades —mejor o peor estructuradas y retribuidas— sino en términos de acción y logro. Debe ser capaz de reconocer su triunfo y de celebrarlo, algo que en sociedades que han fragmentado hasta el infinito su trabajo resulta muchas veces imposible.

Propuesta de evaluación Feed-Back 360° en el aprendizaje de la caballería andante

Este cuestionario surge a partir de una experiencia de aplicar el método de evaluación Feed-back 360° al aprendizaje, desligándolo de la evaluación de resultados y del pago de incentivos. Debo agradecer especialmente la colaboración de Mentxu Bernal en la redacción final de este cuestionario que se propone concretar en pautas de acción observables los diferentes valores descritos anteriormente.⁵

Nombre y apellidos de la persona evaluada

Tipo de evaluador:

- Superior
- Colateral
- Subordinado
- El interesado

Instrucciones

El presente cuestionario se basa en el **decálogo de valores del caballero andante**.

Tanto el cuestionario como los resultados deben tener carácter **confidencial**. La principal utilidad de esta información se basa en una **actitud abierta y sincera** al cumplimentar este cuestionario. Por favor, tenga en cuenta que sus observaciones ayudan al destinatario a conocerse mejor y desarrollar su trabajo. El cuestionario pide que haga su valoración sobre un conjunto de pautas de acción. Los resultados ayudan a cada persona a definir sus puntos fuertes, sus principales áreas de mejora y a elaborar, finalmente, un plan de desarrollo personal.

A continuación encontrará 10 apartados que recogen los 10 valores clave del caballero andante propuestos en este libro. Cada apartado se concreta en varias

⁵ La versión que ha servido de base se construyó para los programas de desarrollo de Técnicos Superiores y Coordinadores de Isla del Área de Producción de Izar Motores (Navantia), Cartagena.

cuestiones que reflejan comportamientos concretos. Por favor, indique para cada pregunta en qué medida cree que la persona evaluada muestra esa pauta. Marque con una cruz la respuesta a cada pregunta.

Ejemplo:

1.4. Es transparente, transmite toda la información necesaria de que dispone. En ningún caso utiliza la información como fuente de poder.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Para cada uno de los valores señalados se sugiere leer la introducción explicativa antes de contestar las preguntas correspondientes. También se propone citar dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables que permitirán al participante identificar de forma más adecuada su grado de efectividad en esta área.

Valor 1: Luchar por los sueños

Este valor es el que permite dar un sentido a los contenidos del trabajo. Por decirlo con una metáfora, refleja la diferencia entre "construir una casa" y "crear un hogar". Este valor se concreta en la capacidad para usar metáforas, acercando los proyectos a los sueños y ambiciones de los miembros del equipo de trabajo.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

1.1. Utiliza un lenguaje sugerente, emplea metáforas, pone ejemplos, acercando el trabajo a las motivaciones de los participantes en un proyecto.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

1.2. Se esfuerza por transmitir el sentido que tiene un determinado proyecto, no sólo en términos económicos o de plazos sino en función de los retos e ilusiones que supone.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

1.3. Cuando cree en un determinado proyecto, e inicialmente es rechazado o fracasa continua con él a pesar de la "desilusión inicial".

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la capacidad de luchar por los sueños de esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 2: Honestidad y Transparencia

Se entiende la honestidad como actitud de transparencia ante compañeros, subordinados y superiores. La persona honesta "juega limpio", muestra sus intenciones claramente y no hace promesas en falso. Se trata de una persona leal en el sentido de que es capaz de corresponder a la lealtad de otro dando la cara por otro en caso necesario.

Esta competencia se concreta en cuatro pautas de acción:

2.1. Se trata de una persona coherente, que hace lo que dice y dice lo que hace. Respeta la palabra dada.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

2.2. Es capaz de crear comunicaciones transparentes entre los miembros de su equipo y, por lo tanto, valora esto en los demás miembros de la organización.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

2.3. Reconoce lo que no sabe; reconoce sus limitaciones con una actitud de nobleza y humildad profesional.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

2.4. Es transparente, transmite toda la información necesaria de que dispone. En ningún caso utiliza la información como fuente de poder.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la honestidad de esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 3: Reconocer y hacerse digno de reconocimiento.

En este valor se considera la capacidad de la persona para establecer un clima positivo, facilitar la participación de su equipo de trabajo, suscitar y recoger ideas encauzándolas adecuadamente, reconociendo los méritos del equipo.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

3.1. Fomenta la participación en torno a ideas y proyectos nuevos, proporcionando información y retroinformación.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

3.2. Recoge ideas propuestas, evaluándolas y encauzándolas adecuadamente.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

3.3. Reconoce los méritos ajenos en la aportación de iniciativas.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la capacidad de establecer un clima positivo:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 4: Velar las armas

Este valor supone una capacidad de relación con la tecnología y una anticipación a largo plazo que se concreta en una capacidad de cambio constante, creando y adaptando las condiciones de trabajo a nuevos escenarios. Y también en la capacidad para definir programas de formación e inversiones en la dirección adecuada.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

4.1. Organiza y participa en estrategias de mantenimiento y reciclaje en su área concreta de trabajo.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

4.2. Propone y lleva a cabo programas de formación e inversiones con una dirección de futuro que transmite con claridad.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

4.3. Mantiene en perfectas condiciones el puesto de trabajo,

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a este valor para esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 5: Prioridad a la acción

En este valor se refleja en la voluntad constante de transformación y perfeccionamiento, la capacidad para hacer del cambio y del aprendizaje un aliado, para trabajar con una orientación constante de futuro, planteando nuevos retos y nuevos objetivos con cada proyecto.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

5.1. Es capaz de proponer un objetivo tras otro con una dimensión de reto y de mejora, valorando positivamente los errores cometidos.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

5.2. Organiza tareas, programas de formación encuentros y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

5.3. Ante un imprevisto propone respuestas rápidas y eficaces. Demuestra flexibilidad suficiente para adaptarse a los imprevistos.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la capacidad de esta persona para hacer del cambio y del aprendizaje un aliado:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 6: Voluntad de servicio

Este valor en una organización llevaría a definir la autoridad como un "facilitador", un consultor a favor de aquellos que están en contacto directo con el cliente o con el producto. Cómo desarrollan los recursos necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo mediante las acciones y comportamientos adecuados. Se implican personalmente para asegurar que el cliente o destinatario de un proyecto, tanto interno como externo, sea el objetivo final de todo el equipo.

Este valor se concreta en cuatro pautas de acción:

6.1. Transmite visiblemente, de palabra y hecho, su compromiso con los valores colectivos.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

6.2. Apoya iniciativas de mejora y acciones de reflexión que contribuyan a la mejora y el aprendizaje de las personas y equipos.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

6.3. Está comprometido con mejorar las relaciones con los destinatarios de cada tarea (cliente interno) y con los implicados en el desarrollo de cada proyecto. Participa en encuentros y entrevistas, exponiendo los diferentes puntos de vista.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

6.4. Muestra su apoyo explícitamente con aquellas personas que demuestran su compromiso con clientes y destinatarios de cada actividad.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la voluntad de servicio de esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 7: Participación

Se entiende como la capacidad para asumir contradicciones y paradojas. Mediante la creación de grupos o equipos de trabajo y mediante la transmisión del sentimiento de pertenencia al mismo.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

7.1. Crea equipo, participa, convoca reuniones y encuentros entre los miembros del grupo.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

7.2. Dedicar habitualmente tiempo a escuchar al grupo, como colectivo, en reuniones o encuentros informales.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

7.3. Mantiene una actitud tolerante ante las diferencias, tratando de integrarlas y respetarlas dentro del equipo.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a su comportamiento a favor de la participación:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 8: Igualdad y Justicia

En esta valor hace referencia a la expresión de una visión ética en un sentido amplio, de cara a la sociedad e internamente a la hora de tomar decisiones que afectan a cualquier persona relacionada con el proyecto en curso.

Este valor se concreta en tres pautas de acción:

8.1. Da reconocimiento y aprobación con coherencia y siguiendo unos principios claros y conocidos por los miembros de su equipo.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

8.2. Todos somos distintos, tenemos buenos y malos momentos, ¿se adapta o varía según las circunstancias personales o laborales de cada uno?

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

8.3. ¿una visión y preocupación amplia acerca de las consecuencias sociales de los proyectos en marcha?

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a este valor en esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 9: Trabajo bien hecho, contacto con los resultados, entrega y generosidad.

Esta competencia se refiere a la capacidad para transmitir compromiso con el resultado esperado a colaboradores y participantes en un proyecto. Puede encontrar un reflejo en la capacidad para hacer de los tiempos muertos una oportunidad de mejora y desarrollo.

Este valor se concreta en dos pautas de acción:

9.1. Se comunica con los participantes en un proyecto transmitiéndoles lo que se espera de ellos desde el punto de vista del compromiso personal y la aportación de motivación y entrega por la tarea.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

9.2. Interpreta los tiempos muertos (y otras situaciones difíciles) en términos de oportunidad, buscando posibles mejoras y transmitiendo un espíritu de superación constante y compromiso.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la capacidad de compromiso y contacto con los resultados:

Aspectos positivos	Puntos mejorables

Valor 10: Perfeccionamiento

En esta competencia se refleja en la capacidad para trabajar con una orientación constante de futuro, planteando nuevos retos y nuevos objetivos con cada proyecto. Hacer de su vida profesional un camino de aprendizaje.

Este valor se concreta en cuatro pautas de acción:

10.1. Es una persona comprometida con la mejora de los procesos, organización y sistemas de trabajo.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

10.2. Es capaz de proponer un objetivo tras otro con una dimensión de reto y mejora permanente.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

10.3. Es una persona comprometida con la innovación: estimula la creatividad y la aportación de ideas por parte de sus colaboradores a los que presta atención en este sentido.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

10.4. Es capaz de aprender a través del propio trabajo; es capaz de dar respuestas nuevas a problemas nuevos.

Casi nunca	Pocas veces	Con regularidad	Muchas veces	Casi siempre

Por favor cite dos o tres aspectos positivos y dos o tres puntos mejorables con respecto a la orientación al aprendizaje continuo de esta persona:

Aspectos positivos	Puntos mejorables