

VALORES Y ORGANIZACIONES

Itziar Eléxpuru Albizuri

Concepción Yániz Álvarez de Eulate

Universidad de Deusto. Instituto de Ciencias de la Educación

Introducción

Identificar algunas condiciones y características que requieren las organizaciones para desarrollarse socialmente y ser efectivas en este nuevo milenio, es el objeto de este artículo. Se incluyen también propuestas para que este proceso de cambio pueda tener lugar de manera satisfactoria.

QUÉ SE DEMANDA A LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO MILENIO

El siglo XX nos ha legado una serie de novedades que sitúan el papel de las personas dentro de las organizaciones, en un lugar sin precedentes en la historia (Hall, 2000). Las tendencias que fomentan este énfasis en las personas y en las relaciones humanas, tienen que ver con cambios como los siguientes:

- Los avances en la tecnología de la información y la comunicación han hecho posible el conocimiento recíproco desde una perspectiva global. Esta realidad ha propiciado las fusiones y las asociaciones empresariales
- Frente a la visión y el estilo de gestión tradicional, jerárquico y centrado en la tarea, asistimos al reconocimiento de que el nuevo modo de actuación ha de ser asociativo y colaborativo, con un estilo de gestión más horizontal en el que se potencia la calidad de vida de los miembros de la organización y el trabajo en equipo. Este cambio organizativo produce un aumento de la creatividad y la innovación en los servicios y productos que se ofrecen.
- En este contexto, las diferencias entre los individuos comienzan a vislumbrarse como factor de riqueza más que como un problema.
- Se observa una mayor conciencia del carácter sistémico más que atómico de la realidad en que vivimos, lo que promueve la colaboración y la asociación.
- Se asiste a una creciente importancia del papel del consumidor, cliente, usuario o destinatario de productos y servicios, incrementando la competencia entre los proveedores a medida que las opciones aumentan en todos los campos.

Ante esta nueva realidad, más global e interdependiente, los esfuerzos se dirigen a ampliar el horizonte del conocimiento y a realizar innovaciones que mejoren la calidad de los productos y de los servicios que las organizaciones pueden prestar, ajustándolos a las necesidades de los destinatarios. El desarrollo del trabajo productivo y la calidad del mismo siguen siendo importantes, pero plantea nuevos retos para el funcionamiento organizativo.

¿Cómo se gestionan estos cambios en el seno de las organizaciones con el fin de responder a las nuevas demandas?

El desarrollo de las personas y las relaciones son la base que sustenta el nuevo funcionamiento organizativo.

Es importante descubrir los intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones que favorecen el desarrollo de los miembros de una organización, que hacen que las relaciones sean más significativas y que mejoran el funcionamiento general de las organizaciones. Estos intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones se pueden expresar bajo el término *valores*.

Una metodología útil para favorecer un nuevo modelo de organización, sería la que permita identificar los valores que subyacen al funcionamiento, tanto de la propia organización como de sus miembros y oriente las mejoras que deben implementarse.

EL MODELO DE VALORES DE HALL Y TONNA

Pretendemos explicar la conexión entre los valores y el desarrollo humano y de las organizaciones. Consideramos que la propuesta de B. Hall y B. Tonna, con quienes estamos colaborando desde finales de los años 80, proporciona un referente teórico y una metodología adecuados para ello.

El modelo Hall-Tonna ayuda a examinar los propios valores y la actitud ante la vida, de modo que puedan conocerse de manera explícita y compartirse con los demás. La razón por la que es tan importante conocer cuáles son los valores personales es porque, en general, no se es consciente de ellos. Cuando se hacen explícitos y conocidos para cada uno y para los demás, cada persona puede dirigir su vida, sus decisiones y acciones. Reconocer los propios valores ayuda a ser conscientes de ellos, a hacer explícito lo tácito e implícito; *cuando se sabe dónde se está, es cuando se puede decidir a dónde ir*.

Los valores, desde esta perspectiva, se entienden como ideales que dan significado a la vida de cada persona, que guían, orientan y motivan sus decisiones y acciones. De acuerdo con el modo en que cada uno establece sus prioridades de valor surgen combinaciones únicas que reflejan la forma de ver el mundo y determinan sus actitudes. Por ejemplo, dos personas con los mismos valores, pero con un orden de prioridad diferente, verán el mundo de distinta manera y tendrán diferentes actitudes.

“Los valores son designados por una codificación especial de palabras en el lenguaje oral y escrito y experimentados a través de nuestros sentimientos y de la imaginación, y son percibidos en individuos, en instituciones y en los productos del esfuerzo humano, tales como el trabajo o el arte” (Hall, 1995:39). En los documentos escritos, especialmente en los de las organizaciones, quedan recogidos los valores.

Entre los valores se incluyen las prioridades, intereses o preocupaciones que influyen en la conducta individual y colectiva, no sólo lo que verbalmente se reconoce como valor. Dentro de este enfoque, “el concepto de valor tiene un sentido muy peculiar, desprovisto (...) de connotaciones de juicio moral “. Además en la teoría de Hall y Tonna “no hay valores buenos y malos (o contravalores), sólo hay combinaciones peculiares (...) de valores que reflejan la forma de entender el mundo de los individuos, los grupos o las instituciones” (Bunes y Eléxpuru, 1994:117). Lo cual no significa que todos los valores y todas las combinaciones lleven a las personas y a las organizaciones en una línea de desarrollo; por el contrario, se encuentran combinaciones de valores que provocan avance y otras que llevan a retroceder a fases o etapas anteriores del desarrollo personal o institucional.

Analizando las conductas relacionadas con la cultura institucional y los documentos de las organizaciones, se encuentran las tendencias, en términos de valores,

dominantes en cada caso, así como la coherencia o la discrepancia entre todas las manifestaciones (conductuales y de lenguaje), entre las líneas de los diferentes grupos (departamentos, equipos) e individuos.

Hall y Tonna han identificado 125 valores presentes en el lenguaje de individuos y organizaciones de diferentes lugares y culturas y los han clasificado en cuatro fases, que representan diferentes formas de experimentar el mundo:

- 1) Los valores de la fase uno (fase I) representan una realidad externa amenazante y hostil, de la que hay que protegerse. Los individuos perciben que no tienen control sobre su vida y la responsabilidad de sus acciones la adjudican a circunstancias externas.
Los valores correspondientes son todos los que tienen que ver con la supervivencia física, el autocontrol y la seguridad.
- 2) Los de la fase dos (fase II) representan un mundo organizado jerárquicamente según normas y reglamentos concretos, cuyo seguimiento proporciona la aceptación y el reconocimiento necesario para funcionar adecuadamente dentro de las instituciones sociales. Las relaciones con el mundo se establecen a través de los grupos en los que se participa. El individuo percibe que su vida está controlada desde el exterior por la autoridad.
Entre los valores de esta fase están la autoestima, la familia, la pertenencia, la afirmación social, la amistad, el apoyo de los semejantes, la propia competencia, el trabajo, la competitividad, el deber, la comunicación, el éxito, la eficacia, etc.
- 3) Los valores de la fase tres (fase III) representan una visión del mundo como una realidad poco estructurada, en cuya construcción se quiere participar; se trata de un proyecto en el que todos estamos implicados. En esta fase hay un primer nivel de desarrollo que pretende la autoafirmación e independencia para evolucionar hacia la colaboración interpersonal e interinstitucional. El control y la autoridad son internos, no proceden del exterior. “La fase tres se caracteriza por la conquista de la conciencia autónoma. Es la primera vez que una persona madura ha tenido la consciencia y las destrezas para tomar decisiones basadas en lo que piensa que está bien o mal, sin poner la confianza en la autoridad externa. Por primera vez, el individuo reconoce que existen diferentes puntos de vista en cuestiones significativas y comienza a moverse hacia una visión objetiva, racional de la verdad y la justicia que trasciende lo inmediato” (Bunes et al, 1993:31). Ya no se necesita la aceptación de los otros, ni responder a sus expectativas para valorarse a sí mismo. Se desarrolla un sentido personal de poder y autoridad que reemplaza al control institucional de la conducta.
Los valores propios de esta fase son autorrealización, igualdad, integración, servicio, justicia, ser uno mismo, aceptación, flexibilidad, autoevaluación, autoridad personal, compartir, colaboración, comunidad, crecimiento, etc.
- 4) La fase cuatro (fase IV) se basa en una visión del mundo preocupada por cuestiones globales y universales. Se recogen valores como la trascendencia, la igualdad, la verdad, los derechos humanos, la macroeconomía, etc.

Cada una de estas fases incluye dos etapas (pares e impares), que se refieren a la forma individual o institucional de vivir los valores. El crecimiento se contempla como un proceso que integra, en cada fase de desarrollo, valores personales y valores institucionales. Es necesario el refuerzo institucional positivo para que las personas y los grupos humanos puedan crecer en dirección a una mayor integración.

A su vez cada etapa, personal o institucional, dentro de cada fase (I, II, III o IV), distingue unos *valores meta* que constituyen los objetivos a medio y largo plazo y unos *valores medio* que constituyen herramientas para alcanzar los objetivos o metas. Los primeros se caracterizan por su permanencia y estabilidad en las conductas o en el trasfondo, más o menos consciente, de las mismas, frente a los segundos que son más variables. Los valores meta se transforman, no se sustituyen por otros, haciéndose cada vez más complejos.

La *indefinición* más o menos provisional de valores meta y la falta de sintonía de valores meta entre los individuos y entre éstos y la organización a la que pertenecen, provoca desorientación en las actuaciones, ansiedad ante la poca claridad de referencias que den sentido a las acciones y, como consecuencia de esta ansiedad, un activismo sin dirección o el bloqueo y la paralización. (Yániz, 2000)

Al elaborar el perfil de valores de un individuo o de una organización, puede manifestarse que se encuentra en un momento de transición entre dos fases. El paso de una fase a otra, conlleva cambios en la visión del mundo por lo que los valores que manifiestan estas combinaciones indican una situación menos sólida, provisional y a veces confusa en cuanto a la posición frente al mundo de una persona u organización. Esto es particularmente significativo en la transición de la fase II a la fase III. El gráfico I recoge la organización de valores en fases y etapas.

Gráfico I. Mapa de fases Hall-Tonna

ELEMENTOS DE LA VISIÓN DEL MUNDO	Fase I		Fase II		Fase III		Fase IV	
INDIVIDUAL	Sobrevivir		Pertenecer		Auto-Iniciación		Interdependencia	
ORGANIZATIVA	Supervivencia		Jerarquía Tradicional		Asociación		Gobal	
Cómo Percibe el mundo el individuo	Un misterio sobre el que no tengo poder		Un problema que tengo que resolver		Un proyecto en el que tengo que participar		Un misterio por el que nos debemos preocupar	
Percepción Individual dentro de la organización	La persona es el centro de un entorno ajeno y opresivo		La persona busca pertenecer, mediante la aprobación de otras personas significativas y mediante el éxito		La persona actúa e inicia creativamente, de manera independiente y consciente		La persona actúa como “nosotros” con los demás, para potenciar la calidad de vida globalmente	
Estilo de Gestión y Dirección	➤ Autocrático ➤ De Arriba Abajo ➤ Utilización del poder		➤ Jerarquía ➤ Poder lineal ➤ Sistemas Burocráticos		➤ Dirección participativa ➤ Énfasis intergrupar		➤ Dirección Interdependiente ➤ Global	
ETAPAS	1	2	3	4	5	6	7	8
Conexiones de Sistemas	ORGANIZACIÓN TRADICIONAL				CAMBIO		NUEVA ORGANIZACIÓN	
	Localización EXTERNA de la autoridad					Localización INTERNA de la autoridad		

Este mapa permite relacionar los valores con algunos elementos decisivos en una organización, como son el estilo de liderazgo, la localización de la autoridad por parte de las personas y de los grupos y, en definitiva, el carácter tradicional o innovador de la misma, aspectos de los que trataremos a continuación.

LOS VALORES Y LAS ORGANIZACIONES

¿Qué aporta el modelo descrito para que las organizaciones puedan hacer frente a las demandas de este nuevo milenio, tal y como se ha expuesto anteriormente?

Según Hall (2000) el cambio que está teniendo lugar nos demuestra que las organizaciones que tienen éxito en la actualidad, son relacionales y están basadas en valores como el respeto, la escucha y el compartir entre las personas. Estas nuevas organizaciones integran los valores tradicionales, como por ejemplo la eficacia, la productividad, o el logro, que son fundamentales y preparan la base para el futuro. Con la incorporación de los valores relacionales se avanza hacia un planteamiento colaborativo en el que la tarea compartida surge de la calidad de las relaciones de equipo.

En este tipo de trabajo colaborativo, el significado y los objetivos compartidos son los ingredientes del éxito y la manifestación de los valores compartidos por los implicados, expresados en sus objetivos y creencias sobre ellos mismos, sobre las organizaciones y sobre los destinatarios de los productos y servicios que cada organización ofrece.

El gráfico II muestra la imagen de esta transformación, en la que hay avance, integración y desarrollo desde la colaboración.



La transición desde el estilo y la visión tradicional a la nueva realidad colaborativa, se puede interpretar como un recorrido de valores a través de las etapas de desarrollo, que atraviesan las cuatro fases expuestas anteriormente. Los valores presentes en este recorrido, determinan el compromiso y la conducta de los miembros de la organización.

Las etapas de cada fase reflejan la visión del mundo de cada persona. Es decir, si se saben los valores que interesan a una persona, se conoce su visión del mundo y el contexto en el que percibirá toda la información que reciba.

Esta información permite detectar que cuando entre los valores de dos individuos o grupos existe un desfase, el grado de comprensión que la persona que está en la fase más baja tenga de la persona que está en la fase más alta, puede reducirse a un 20%. Por ejemplo un líder que habla de la colaboración en la fase III esperará que los demás tengan iniciativa personal y trabajen cooperativamente para llevar a cabo una tarea dada y no verá mayor necesidad de discusión. Si su interlocutor está en la fase II, se sentirá confuso, necesitará permiso para hablar con los otros, una mayor clarificación sobre qué debe hacer y sobre las decisiones que debe tomar. La persona en la fase II ve el mundo desde la dependencia y no entiende lo que significa ser autónomo y tener iniciativa propia.

En un equipo formado por personas con diferentes visiones del mundo, el funcionamiento espontáneo está orientado por los valores del nivel más bajo. Sin embargo, si se hacen explícitos los valores del grupo y éste recibe orientación, el grupo puede funcionar al nivel más alto.

En el contexto institucional moderno, las demandas de la nueva realidad social, propias de las fases III y IV en términos de valores, están haciendo que las organizaciones pasen del estilo de gestión jerárquico, tradicional, centrado en la eficacia de la tarea, propio de la fase II, al modo de actuación asociativo y colaborativo de la fase III.

La consecuencia de este cambio es que la mayor parte de las organizaciones están en la transición de las fases II a la III, lo cual constituye con frecuencia un momento de cambio difícil, caracterizado por todos, o por algunos de los siguientes puntos:

- Falta de claridad, o incertidumbre acerca de la identidad o de los propios valores.
- Conciencia de lagunas o discrepancias dentro de la organización, experimentadas como falta de colaboración, y como independencia radical, en vez de interdependencia.
- Toma de decisiones confusa, ya que es difícil conseguir una dirección uniforme debido a los crecientes conflictos entre el anterior modo de actuación y el nuevo.
- Disminución de la lealtad hacia la institución.
- Disminución del interés hacia los clientes o destinatarios de los servicios.

Esta transición requiere un cambio, desde todas las instancias implicadas; un cambio que aumente la calidad de las organizaciones y la calidad de vida de las personas que forman parte de ellas.

EL CAPITAL HUMANO EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

El papel de las personas y sus relaciones, capital humano de una organización, ocupa un nuevo lugar en el funcionamiento organizativo. Personas cuyas necesidades se reconocen y se cuidan, a las que se potencia en su desarrollo profesional y en el de su capacidad de liderazgo, con el consiguiente beneficio tanto para ellos como para su trabajo y para la organización en su conjunto. La seguridad personal y la autoestima son valores que han de ser reforzados adecuadamente, hasta que formen parte de la cultura organizativa; de lo contrario la posibilidad de desarrollar valores más altos como la confianza en las propias competencias y el desarrollo profesional quedan seriamente limitados.

Las capacidades de cada persona siempre son más limitadas que las capacidades (inteligencias en términos actuales) y el conocimiento que puedan generarse en un grupo de personas en relación. La *inteligencia del equipo* supera la inteligencia de sus integrantes. Además, los equipos pueden desarrollar aptitudes extraordinarias para la

acción coordinada, que va más allá de la mera suma de las acciones individuales de sus miembros. Del mismo modo, puede ocurrir que el equipo resulte con una capacidad menor que la mera adición de las de sus componentes; ejemplo de ello se encuentran en determinadas organizaciones, formadas por personas de gran capacidad en un campo del conocimiento, que fracasan de manera inexplicable en su empresa. Se debe concluir que el modo de establecer las relaciones, de organizarse, influye en la actualización de este potencial (Yániz, 1998).

Cuando los equipos aprenden generan resultados extraordinarios y además sus integrantes se desarrollan con mayor rapidez. “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 1992:296). En la mayoría de los equipos la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones y hay una pérdida de la misma. En los equipos *alineados* las energías individuales se armonizan y hay una dirección común. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales, como ocurre en las organizaciones que se han desarrollado hasta la fase IIIB del modelo de Hall y Tonna (Hall, 1995).

Cuando se potencia el desarrollo de los individuos y se ponen en juego todas sus posibilidades (la iniciativa, la independencia, el conocimiento personal, la clarificación personal de las normas, el equilibrio emocional, la autonomía...), la calidad del trabajo de grupo superará todas las expectativas, siendo mayor que la suma de los esfuerzos individuales propiciando la innovación, la creatividad o la originalidad, la inquietud por conocer, etc.

El reto de las organizaciones en la actualidad es utilizar el potencial de sus miembros y estructurarse para multiplicar las posibilidades que ese potencial proporciona. Lograr el máximo de un grupo y de una *organización que aprende*, solo es posible si la organización potencia el desarrollo de sus miembros. Hasta ahora el énfasis se había situado en la tarea, en la eficiencia en la gestión y en la productividad. En la actualidad el capital intelectual se considera un recurso fundamental para la creación de riqueza.

La autonomía definida como “libertad e independencia de cualquier entidad e individuo”, únicamente puede desarrollarse en personas u organizaciones que se encuentren, como mínimo, en la fase tres del desarrollo de valores en términos de Hall y Tonna. Es decir, se requiere haber superado la fase en la cual la visión dominante del mundo es la de *un problema que se debe resolver* y pasar a una visión del mundo *como un proyecto en el que se desea participar*. En el ámbito organizativo, lograr una *visión compartida* (Senge, 1992) requiere una elaboración propia del proyecto común por parte de profesionales autónomos y colaborativos, que aporte construcciones positivas y originales al desarrollo de los servicios y productos que la organización ofrece.

Cualquier proyecto de una organización deberá contemplar valores relacionados con la supervivencia y con la pertenencia (fases uno y dos del desarrollo de valores). Así, el autocontrol, la seguridad personal y social, la autoestima, el sentimiento de pertenencia a los grupos próximos, la competencia personal y colectiva, la responsabilidad, el trabajo bien hecho, etc. constituyen elementos valiosos de cualquier proyecto organizativo.

Para posibilitar la independencia de actuación y de pensamiento tanto en los individuos como en las organizaciones, para lograr coordinar intencionadamente a cada miembro del equipo con el resto, en una auténtica colaboración y obtener los beneficios creativos que tal colaboración aporta y que se convierten en proyectos innovadores y de calidad, se requieren otros valores como integración, igualdad, aceptación, flexibilidad, confianza, colaboración, cooperación, innovación, originalidad,..., en definitiva, los que se

recogen en la fase tres del desarrollo de valores. Estos valores son los que posibilitan la adaptación del proyecto a una realidad cambiante, porque proporcionan la flexibilidad que se requiere para ello. Crean el marco en el que es posible coordinar las aspiraciones, las necesidades y las aportaciones de los individuos que forman la organización, integrándolos en un proyecto común o visión compartida que se refuerza con las contribuciones de cada uno, aprovechando la diversidad y no sofocándola en la uniformidad de una organización homogénea.

Para que el desarrollo de un individuo sea coherente y pleno, debe existir una determinada correspondencia entre la fase del desarrollo de valores en que se encuentra y las fases de desarrollo correspondientes a las organizaciones en las que participa. De igual modo el desarrollo de una institución estará mediatizado por las fases de desarrollo correspondientes a los individuos que la integran.

Analicemos desde esta perspectiva situaciones que previenen y situaciones que potencian esta correspondencia:

Situaciones en las que el individuo y la organización entran en conflicto

No se debe perder de vista la cuestión original que nos ha traído a este punto de la reflexión: un nuevo funcionamiento organizativo es un valor potencial para beneficiar una actuación de calidad y exige, para ejercerse con éxito, el desarrollo de una cultura colaborativa. El logro de esta situación de autonomía institucional y de colaboración como actitud dominante en una organización, ¿Supone irremediablemente la renuncia de los miembros de la misma a su propia autonomía? ¿Es posible potenciar la institución a la vez que se refuerza el desarrollo personal de sus miembros?

Según Hall, la condición para que cada miembro del grupo salga reforzado en su propio desarrollo, lo cual supone que aumenta su independencia de pensamiento y conducta, es que la institución a la que pertenece vaya por delante de los miembros que la componen en el desarrollo de sus valores.

Por lo tanto, el conflicto se genera si los componentes de la organización, o una parte de los mismos, se encuentran en una etapa de auto-iniciativa dentro de la fase tres, mientras que la institución funciona con valores de la fase dos como control, deber, obligación, racionalidad, trabajo, etc. No sólo es necesaria una declaración formal de valores relacionados con la autonomía, sino una estructura organizativa que refleje una cultura institucional que practica la autonomía como valor. Es decir, si al analizar la *autonomía de comportamiento* encontráramos que ésta no es tal en un sentido profundo sino que hay más bien control y rigidez en el funcionamiento, los miembros de la organización cuyos valores actuales estuvieran situados en una etapa posterior de autoafirmación y auto-iniciativa, verían entorpecido cualquier intento de avanzar por iniciativa propia e igualmente las aportaciones originales que hicieran a la organización serían fácilmente desestimadas en la medida en que se percibieran como un peligro para el camino común establecido.

Del mismo modo, una organización cuyos valores hubieran evolucionado hasta la fase tres (etapas de *Auto-iniciativa* y *Colaboración* en términos de Hall y Tonna), encontraría interferencias para su desarrollo constructivo en aquellos miembros, que en su evolución individual permanecieran en valores de una fase anterior, anclados en la búsqueda de seguridad y en la defensa de la pertenencia al grupo, sin arriesgar ninguna manifestación o conducta diferente a la percibida como consensuada por las opiniones o actuaciones institucionales.

Situaciones en las que el individuo y la organización se complementan y potencian en su desarrollo

Como ya se ha mencionado anteriormente, según Hall (1995) una condición para que esta situación se dé, debe ser que la organización vaya por delante de los individuos que la componen, en el planteamiento de valores. También hemos mencionado cómo la fase tres reflejaría el mínimo de desarrollo de valores, necesario para que la situación de una organización sea la deseable. Por lo tanto, si el desarrollo institucional estuviera situado en la etapa 6 de la fase tres (*colaboración*) y la mayor parte de los miembros de la organización se encontraran en la etapa 5 de la misma fase (*auto iniciativa*) se darían las condiciones adecuadas para potenciar el desarrollo individual e institucional en una auténtica autonomía y colaboración.

Una organización que se encuentre en esta fase tendrá entre sus *valores meta* insertos en el diseño y en el desarrollo de su proyecto algunos de los siguientes: la admiración de la naturaleza y de las creaciones humanas, el conocimiento a través del descubrimiento, lograr un nuevo orden en todos los ámbitos del conocimiento y en el terreno social, mejorar la convivencia, la justicia y la dignidad humana, favorecer la comunicación y que cada persona sea ella misma, lo cual incluye el conocimiento de su propia realidad y la capacidad de actuar con independencia a la vez que cooperando. Los *valores medio* utilizados para conseguir estas metas pueden ser: colaboración, apoyo, cooperación, creatividad, encuentro consigo mismo, formación, conocimiento, investigación, innovación, progreso, responsabilidad compartida, unidad y diversidad.

La organización que goza de tales características en términos de valores, favorece la iniciativa de sus miembros, crea las condiciones para que estas iniciativas puedan ponerse en práctica y valora las aportaciones de cada individuo como un modo de enriquecer a la colectividad. No sólo no entorpece la individualidad, sino que la potencia porque existe la creencia de que beneficiará al proyecto común.

El equipo cuyo desarrollo individual se encuentre en la etapa de *auto- iniciativa* dentro de la fase tres, tendrá entre sus valores meta la autorrealización, la igualdad, la liberación, la integración personal y el servicio a la sociedad. Algunos de los medios para lograrlos serán la autoevaluación, el conocimiento de sí mismo y la aceptación de las propias limitaciones, la adaptabilidad y flexibilidad, la autoafirmación, franqueza, honestidad, compartir, tener iniciativa, independencia, responsabilidad, etc.

Estos individuos se caracterizan por el desarrollo de su capacidad de independencia. Están en la situación idónea para ejercer la propia autonomía profesional y son capaces de compartir sus experiencias con otros.

Hall considera que la auténtica colaboración requiere un paso más. La institución en la que trabajen estas personas, si goza de las cualidades mencionadas, les proporcionará el estímulo necesario para avanzar desde la propia autoafirmación hasta la colaboración con los demás, sin perder la propia identidad. Se encontrarán en un *ciclo de desarrollo* cuyos valores nucleares son la autonomía y la colaboración.

En la organización, los equipos que pasen por esta experiencia percibirán que colaborar en la consecución del proyecto común refuerza su propia individualidad que crece en conocimiento y satisfacción. Las iniciativas personales son tenidas en cuenta y se reciben con agradecimiento, de manera que la persona se encuentra cada vez más motivada para ofrecer nuevas ideas y trabajar por ellas. Al mismo tiempo la recepción de las aportaciones de los otros enriquece las propias ideas. También se descubre desde esta experiencia, que el trabajo colaborativo obtiene mejores resultados y de un modo más efectivo.

OTRAS VARIABLES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Estilos de liderazgo

Junto a los valores dominantes en una organización, el tipo de liderazgo que se ejerza en la misma será un elemento decisivo a la hora de potenciar o entorpecer el desarrollo de los valores pretendidos.

En el modelo de Hall y Tonna se hace una descripción de los diferentes estilos de liderazgo y su correspondencia con cada fase y etapa de desarrollo.

- Entre los *estilos que dificultan la autonomía y la colaboración* se pueden considerar:
 - El *autocrático* caracterizado por ejercer un poder totalitario, sin delegar tareas y generando una total dependencia de sus seguidores.
 - El estilo *benévolo* y paternalista que produce dependencia y obediencia en los demás.
 - El estilo *burocrático*, correspondiente a un gerente eficaz que requiere seguidores fieles y que delega tareas únicamente en aquellos miembros inequívocamente fieles al líder y manifiestamente capaces para ejecutarlas.
- El estilo de liderazgo *permisivo* podemos considerarlo como un estilo de transición. No produce grandes beneficios pero, dependiendo de otras características de la organización, las dificultades que genera tampoco serán muy notorias. Se trata de un estilo que deja hacer y ayuda a clarificar las situaciones en la medida en que escucha y soporta los conflictos. Su mayor dificultad la encuentra en la toma de decisiones y en la necesidad del apoyo de los demás.
- El estilo *colaborador* es el que claramente potencia los valores mencionados. El líder caracterizado por este estilo es un facilitador, posee energía creativa y es productivo, ejerce de intermediario entre iguales y tiene una visión clara de la organización eficaz.

Estos estilos de liderazgo tienen especial relevancia en su aplicación para el análisis de los equipos directivos. Junto a las características asignadas a la organización como tal, la existencia de un estilo de liderazgo colaborador en directivos y equipos de trabajo, favorecerá el desarrollo de una auténtica cultura colaborativa y el ejercicio de la autonomía profesional e institucional con el consiguiente desarrollo de todos. Por el contrario el exceso de control, de paternalismo o de dejación de responsabilidades, dificultará la consecución de estos objetivos.

Habilidades y destrezas que favorecen la actuación de los valores

Cuando una persona identifica algunos valores meta que desea conseguir, por ejemplo la independencia, necesita adquirir determinadas habilidades o destrezas que le permitan aplicarlos (Hall, 1995). Hall clasifica estas habilidades en cuatro categorías: *instrumentales, interpersonales, habilidades para utilizar nuestra imaginación y habilidades para dominar sistemas.*

Las *habilidades instrumentales* incluyen una mezcla de destrezas e inteligencia que permiten a la persona desarrollar las tareas profesionales con efectividad, como por ejemplo planificar la tarea, gestionar el tiempo, ... Las *habilidades interpersonales* están relacionadas con la capacidad de actuar con generosidad y comprensión hacia los demás y se generan a partir de la capacidad de conocerse a sí mismo. Estas habilidades permiten a las personas establecer relaciones adecuadas en los equipos y fuera de ellos, manejar los conflictos que se plantean...

Hall considera las *habilidades imaginativas* como un tipo especial de capacidad que integra destrezas instrumentales y sentimientos, dándoles un nuevo sentido y una nueva dimensión. “Las habilidades imaginativas usan esa mezcla peculiar de fantasía interna y de sentimiento que nos permite exteriorizar nuestras ideas de manera efectiva (...) incluyen la habilidad para ver y dar sentido a cantidades crecientes de datos. Desarrollamos la capacidad de aprender de nuestra experiencia directa y de ser creativos en nuestras elecciones así como la manera de actuar sobre ellas. Las habilidades imaginativas actúan como un sintetizador que integra el resto de nuestras habilidades” (Hall, 1995:106).

Algunos ejemplos de estas destrezas son la habilidad para hacer conscientes los propios valores, combinar y adaptar nueva información, generar nuevas ideas a partir de datos aparentemente inconexos, solucionar de manera creativa problemas complejos, etc. Estas habilidades se desarrollan cuando existe madurez emocional en la persona. Se manifiestan en un estado en el que está más motivada para actuar activamente sobre el mundo que para reaccionar respondiendo a los estímulos que le llegan de él y tiene conciencia de su propia identidad o unicidad. Según Hall, estas habilidades no se adquieren espontáneamente sino que requieren un determinado contexto y un aprendizaje específico.

Para desarrollar proyectos con una visión compartida colaborativamente, obteniendo resultados innovadores y de calidad, se requiere el uso de estas habilidades. Se necesita conocer en cada equipo qué capacidades o habilidades existen y proporcionar formación para la adquisición de aquellas habilidades de las que se carece.

Por último, las *habilidades para dominar sistemas* “son una peculiar mezcla de imaginación, sensibilidad, y competencia que da lugar a la capacidad de ver todas las partes de un sistema relacionadas con el total” (Hall, 1995:110). Incluyen la habilidad para diferenciar entre necesidades interpersonales y necesidades del sistema en un equipo, clarificar la complejidad de un grupo, establecer prioridades teniendo en cuenta las presiones internas y externas, implicarse y dirigir procesos de planificación y establecimiento de metas a largo plazo, etc.

Algunas de estas habilidades se requieren para comprender los procesos en toda su complejidad y actuar sobre ellos, para percibir el sistema como tal y para reconocer la influencia de las intervenciones con cada persona o equipo en el conjunto de la organización y las de cada organización en el sistema y en la sociedad.

Bibliografía

- Bunes, M., Calzon, J., Eléxpuru, I., Fañanás, T., Muñoz-Repiso, M. y Valle, J., “Los valores en la L.O.G.S.E.: Un análisis de documentos a través de la metodología de Hall y Tonna”, Mensajero-I.C.E. de la Universidad de Deusto, Bilbao, 1993.
- Bunes, M. y Eléxpuru, I., “Los valores de la comunidad educativa y el proyecto educativo de centro”, *Aula de Innovación Educativa*, 32, pp. 5-10, 1994.
- Bunes, M. y Eléxpuru, I., “Educación y desarrollo humano: el papel de los valores desde el modelo Hall-Tonna”, *Educadores*, pp.182-183, pp. 133-152, 1997.

- Hall, Brian, P., “El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden”, en A. Villa (coord.), “Liderazgo y organizaciones que aprenden”, ICE- Universidad de Deusto, Bilbao, 2000.
- Hall, Brian P., “Knowledge Management and the Values Factor”, *Knowledge Management Magazine*, Londres, diciembre de 1998.
- Hall, Brian P., “Values Shift: Understanding Personal and Organizational Transformation”, Twin Lights Publications, Rockport, M.A, 1995.
- Hall, B. P. y Eléxpuru, I., “Valores y organizaciones que aprenden”, *Organización y gestión educativa*, 3, pp. 18-23, 2001.
- Senge, P. M., “La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, Granica, Buenos Aires, 1992.
- Yániz, C., “Una aplicación del modelo de valores Hall-Tonna al análisis del desarrollo del profesorado dentro de las organizaciones escolares comunitarias”, en A. Villa (coord.), “Liderazgo y organizaciones que aprenden”, ICE- Universidad de Deusto, Bilbao, 2000.
- Yániz, C., “Un modelo de autoanálisis docente”, Tesis Doctoral, edición microfilmada, Universidad de Deusto, Bilbao, 1998.