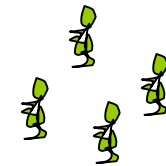


Crear el espíritu de las organizaciones que buscan el cambio



LUIS FELIPE ULLOA



Serie: Buscando la identidad organizacional -1

Crear el espíritu de las organizaciones que buscan el cambio

Serie: Buscando la identidad organizacional -1

Autor:
LUIS FELIPE ULLOA, M.Sc

fulloa@ibw.com.ni
lufulloa@hotmail.com

Estelí-Jinotepe, Nicaragua, 1998-2005



CRÉDITOS

Autor: Luis Felipe Ulloa
Máscaras de la carátula e interiores: Carlos Ulloa
Ilustraciones: Luis Felipe Ulloa

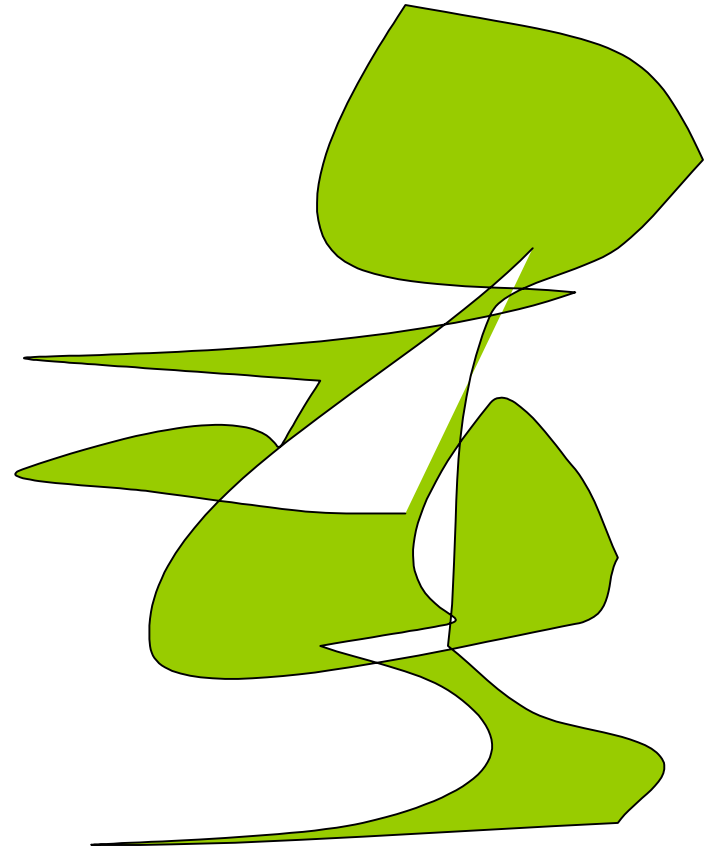
APARICIONES ANTERIORES

Versiones anteriores online con el nombre de "A construir organizaciones con alma" (1998) en: Biblioteca del Campo Grupal (Argentina) <http://www.geocities.com/SoHo/museum/9653/desarrollo> y en: www.amauta.org. Sección "Recursos para Facilitadores" / "Biblioteca") de Amauta Internacional.

AUTORIZACIÓN DE USO

El autor autoriza su utilización exclusivamente para ocasiones sin fines de lucro, con la única condición de hacer las citas del caso

Contactos con el autor: : lufulloa@hotmail.com y fulloa@ibw.com.ni

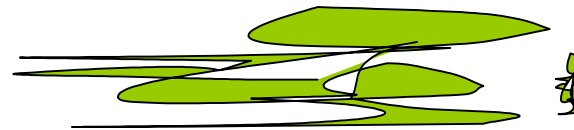


Las organizaciones no son seres humanos ni se comportan como seres humanos, pero su perfil y su funcionamiento depende de los seres humanos, que a su vez son responsables de las consecuencias del quehacer organizacional, con consecuencias que se presentan tanto aquí y hoy como en otros lares y en el futuro.

Los valores y principios que prioricen los seres humanos de las organizaciones para estos entes creados por ellos, marcarán, si esta priorización es sincera, el camino de las organizaciones, y por tanto las huellas que deje.

Pero no son las organizaciones las que asumen o no los valores y principios, por que ellas no son seres vivos. Son los seres humanos, todos los seres humanos que la componen, quienes portan o no unos valores, quienes asumen o no unos principios... y quienes ejercitando su libertad toman posición –o no- cuando otras personas tienden a actuar en contra de los principios y valores acogidos... al menos de palabra.

Estos valores y principios los hemos llamado “Pilares Espirituales”



CONTENIDO

Otra cara del desarrollo tercer mundista

Aproximarse al espíritu

La situación de entrada: ¿Plano individual?

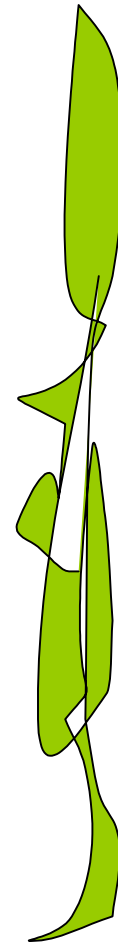
Reconocer el poder de cada individuo en las organizaciones y la sociedad

Hay que considerar qué hay detrás de las conductas individuales

¿Valores? ¿Principios?

Definir el espíritu de la organización: La construcción del camino.

Usar los pilares espirituales



OTRA CARA DEL “DESARROLLO” TERCER MUNDISTA

Ocurrió en sudamérica

“No me pregunte por qué lo asesinaron, señor periodista.

Lo asesinaron porque era un hombre bueno”

Con esas palabras ante el cuerpo de José Eduardo Umaña Mendoza, defensor de los derechos humanos en Colombia, su hermano señaló de un tajo la crisis no solo de su país sino de muchos otros en América Latina. Una crisis que toca ahora o va a tocar pronto todos los aspectos de la vida local, nacional, latinoamericana y eso no puede obviarse a menos que se quiera caer en la complicidad.[¹] [²]

Sigue ocurriendo...

*"De mata en mata y de loma en loma, mi vida pasa como paloma,
como paloma mi vida pasa, uno la cuida y otro la caza,
otro la caza, pobre paloma lejos de casa y de loma en loma"*

(Jorge Veloza) [³]

Había ocurrido antes en ficción y realidad

*"Lo golpearon tanto que se murió...
Pero desde ese día en adelante la viuda y los doce hijos,
se vistieron con los colores del arco iris"*

(Palabras de Mundunción a Mecé). [4]

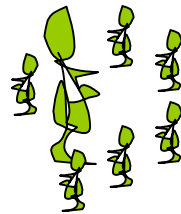
Hay resistencia

*"No podría vivir si no creyera que la imaginación
puede crear nuevas realidades"*

Gioconda Belli [5]

Y nacen los propósitos

*"Todo sea por la vida, todo sea por la paz;
sea porque un día ante esta agonía podamos decir: no mas" [6]*





EL ESPÍRITU



Es indudable el rol que juega la razón en la historia, sin embargo sobre todo bajo este sol tropical donde grandes realizaciones y actos atroces tienen motivaciones más afectivas que racionales, no cabe darle todo el crédito al cerebro... y menos a su lado izquierdo. Por algo nos dice Andrés Pérez Baltodano analizando la obra de Max Weber y de Alejandro Serrano Caldera que “El triunfo de la razón se convierte entonces en el triunfo de una racionalidad instrumental, es decir de una racionalidad divorciada de principios morales y de valores sustantivos absolutos”⁷. Argumentos como ese y las propias experiencias hacen que cada vez más personas pensamos que hay que trabajar con y a partir del corazón y de lo que llamamos el espíritu, en los planos individual y organizacional.

Somos definitivamente (pero no únicamente) seres afectivos. Las iniciativas que pretenden el cambio en beneficio de las gentes no pueden desconocer este plano. Vamos descubriendo que –afectivos y todo- también podemos y debemos ser parte de los expertos y expertas que han de intervenir en construir y perseguir nuestros propios sueños y -al menos en este lado de mundo- no nos parece ético que el médico (léase el experto o experta) deje de mirar con afecto a sus pacientes. Entendemos que la concepción fría o tecnicista de “desarrollo” hace fácil que ocurran más víctimas como costo social de la guerra y de la tecnología y aunque sea menos riesgoso que nos crucemos de brazos cuando algo así ocurre, estamos optando por no aceptar que haya más víctimas de la tecnología, del desequilibrio, del fanatismo en los países nuestros ni en los que se consideran "Desarrollados".

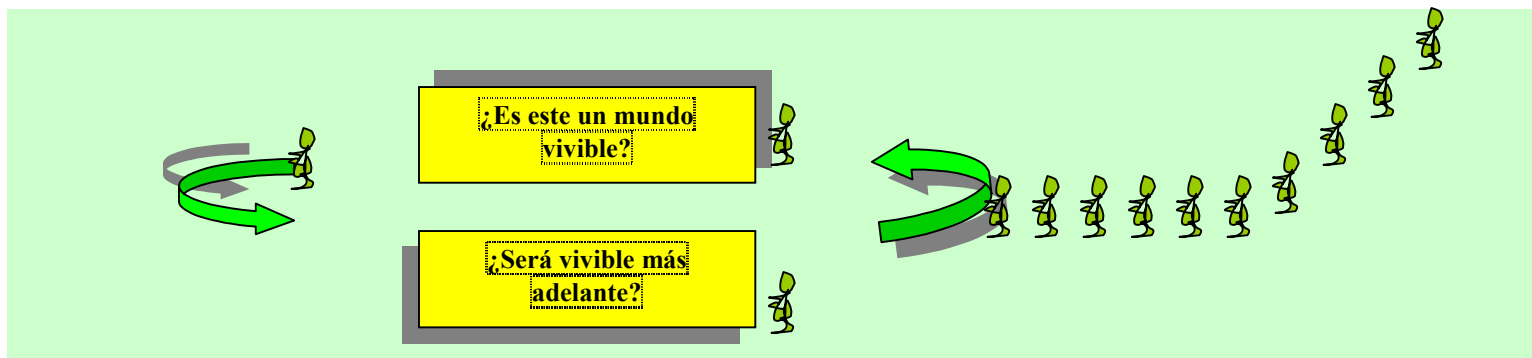
Espíritu

El “espíritu” lo interpretamos aquí como las “disposiciones intelectuales y morales de un individuo o grupo humano”^[8]. En el espíritu se nos muestran importantes los principios y valores. Y vemos allí dos planos: el individual y el organizacional. De todas maneras el plano organizacional termina aterrizando en los individuos que forman la organización, es decir en el plano personal.

La organización de “desarrollo” –en tanto formada por un conjunto de personas- establece su espíritu, lo que llamaremos “pilares espirituales”, y aprendemos que desde ella, desde sus servicios y proyectos, hay que “trabajar” la parte espiritual individual, nuestra y del resto de la gente, hay que propiciar espacios para que la gente lo haga, pero sobre todo cada uno debe trabajar su parte espiritual. Es de urgente y permanente necesidad propiciar la revisión de los valores y los principios, ligados con las necesidades personales pero también con las sociales...

LA SITUACIÓN DE ENTRADA

Más que situaciones individuales excepcionales



A mi hija de 9 años la retiré de su entrenamiento de judo porque el entrenador estaba enseñando a sus alumnos a hacer trucos ilegales sin que los árbitros lo notaran, justificándolo en que los de la capital siempre “juegan sucio”, entonces hay que defenderse. Situación traumática, pues la chiquilla había tenido antes un instructor que se fundamentaba en valores y a quien yo consideraba más formativo que la escuela.

Se hace trampa en la escuela, en los juegos, en el trabajo, en las elecciones y en las relaciones afectivas. Se forma a los hijos para hacer trampa y se los castiga si se los dejan hacer de otros. Trampa para satisfacer necesidades de vida o muerte y trampa para satisfacer necesidades no tan urgentes. Se hace trampa arriba y abajo. Se hace trampa porque otros hacen trampas. La negociación se convirtió en el arte de hacer trampa. Los contratos son trampas como son trampas los discursos, sermones y las clases. La publicidad es la trampa estética.

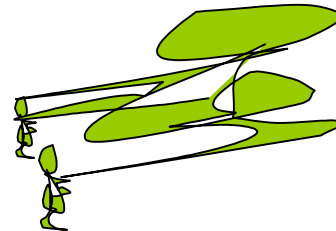
Ser “vivos”, “vivianes”, “aviones”, “arañas”, “gatos”, “avispados” se ha convertido en un motivo de admiración más que de vergüenza. Se rebuscan con excusas culturaloides argumentos para enaltecer al astuto que se aprovecha de los demás, desde las

tiras cómicas hasta los relatos tradicionales, pasando por los chistes y los juegos infantiles. El “buenón”, la que cree en los otros, el que sigue reglas de armonía, quien se retira para evitar pelear... Ellos y ellas caen en el grupo de los hazmerreír, de los “tontos”, “ingenuos”, “agüevados” y “boludos”.

Hay permisividad respecto a acciones abusivas contra otros si ellas se enmarcan en “buenas” causas. Renace el principio entendido a medias de que el fin justifica los medios.

Y hay conductas contradictorias. Desde la escuela se enseña a ciertos sectores de la población, que TODO lo que está en la ley es ético por el solo hecho de ser ley... y por lo tanto es incuestionable. Mientras tanto se hacen leyes a la medida para burlar a unos y favorecer a otros. Se hacen también normas imposibles de cumplirse y para pasar por encima se estimula la búsqueda de mecanismos escondidos. Se aprende también que es correcto hacer todo lo que no esté penado por la ley, aunque sea un abuso obvio o ponga en peligro los derechos de los demás. Y aunque parezca contradictorio de muchas maneras se promulga que las leyes son para violarlas... solo que hay que saberlas violar.

La corrupción velada o abierta es una regla de juego, una oportunidad.



Este recorrido rápido y los otros elementos que quiera aportar usted, lector, deja un mensaje claro:

Primero:

“Aprovéchate inteligentemente, no seas pendejo” (o pendeja) [9]

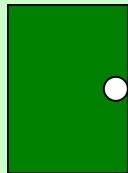
A la par:

“Desconfía de los otros y las otras”

y no olvides tú que:

“Ellos y ellas también desconfían de tí”.

→Lo más grave es que nos estamos acostumbrando.



No es raro pues que en medio de la dinámica que busca el “cambio”, el “desarrollo” de una comunidad o de un sector, algunas organizaciones intermediarias busquen posibilidades moralmente discutibles para lograr sus metas duras e incluso para cumplir con su misión y para lograr ser lo que sueña (imagen de futuro). Esto podría significar pasar por encima de las normas del buen vivir o el buen convivir. Es la “vía rápida” que quizás desde su perspectiva sea más costo-eficiente. Menos mal que también hay las que acuden a vías no tan rápidas que reconocen la necesidad de trabajar con los valores y los principios de la gente y asumen la necesidad de contribuir a ello desde su propio quehacer.

LA PROPUESTA



Se trata de humanizar, o humanizar más a las organizaciones que existen para mejorar la calidad de existencia de las gentes, y especialmente de aquellas gentes excluidas de una vida digna. Humanizarlas incluye que sus integrantes, desde las posiciones que tengan, reconozcan unos valores y unos principios que han de regir el quehacer de la organización, hacia fuera y hacia adentro.

Por algo C.V. Rajasunderam afirmó que el “desarrollo sostenible” confronta no solamente a la sociedad sino a cada uno de nosotros en el corazón de nuestros propósitos. Según él, se trata de transformaciones con nosotros y dentro de nosotros y con ello da relevancia a la escala humana del ya muy manoseado desarrollo. La situación requiere que actuemos dentro de nosotros mismos, dentro de nuestras propias vidas. Estas transformaciones personales nos permitirán comprometer nuestras energías para compartir nuestros valores, visiones y aspiraciones con otros miembros de nuestras comunidades. [10]

Por ahí va parte de la justificación de no dejar sola la “misión” de las organizaciones, sino por el contrario acompañarla de un conjunto de principios y valores que por razones de peso decidan priorizarse... y más que acompañarla teñir firmemente a la misión con ellos. He preferido llamar este conjunto sencillamente “pilares espirituales”, solo para que nos refiramos, sin darle connotación religiosa, a una dimensión interior de las personas [11] que tiene que ver primero que todo con ellos mismos y también con los demás y con lo demás.

En publicaciones anteriores al 2000 y un buen número de talleres propuse usar el término *visión*, para englobar esa lista de valores y principios [1]. Pero el concepto empresarial de “visión” ya entraba con mucha fuerza en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales y pronto observamos que se generaba una gran confusión entre las dos propuestas. Finalmente opté por hablar de “pilares espirituales”, entendiendo esta categoría ligada al “espíritu” “alma” o “corazón” de la organización



Obsérvese que estamos sosteniendo que las organizaciones que trabajan por los demás, entre ellas las conocidas como “de desarrollo”, pueden y deben contribuir al crecimiento espiritual (en este sentido) de las personas a las que sirven y de las personas que las integran o en otras palabras personas “de afuera” y personas “de adentro”.

El rollo en este caso es pues, aportar en lo que se refiere a fortalecer el espíritu de la gente con la que trabaja la organización, a través de enfatizar unos valores y principios muy importantes que se consideran algo así como en peligro de extinción, y revisar algunos que pueden sentirse en la obsolescencia, amenazando ambos con afectar las relaciones entre las personas, las relaciones con la naturaleza, y/o las relaciones de uno consigo mismo.

Y como estamos hablando de "principios" y "valores" no podemos obviar las "actitudes" ni las "conductas" que se relacionan con ellos, ni la fuerza de las “necesidades” que chocan a menudo unas con otras, así como el efecto que el conocimiento, el “saber” pueda tener.

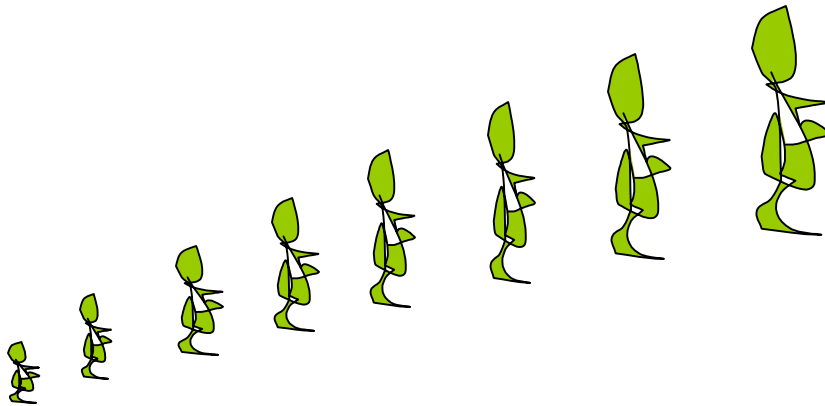
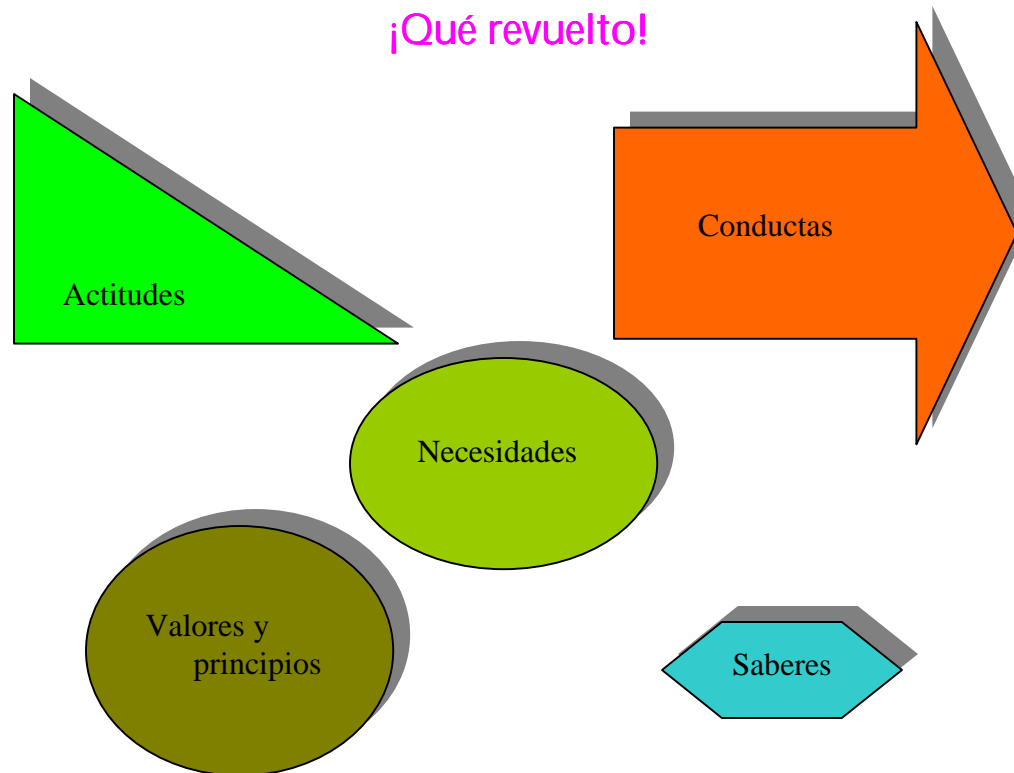
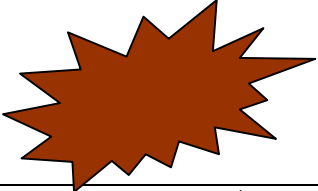
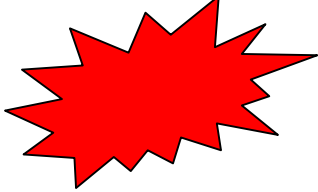
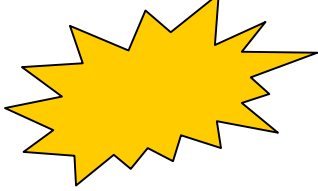


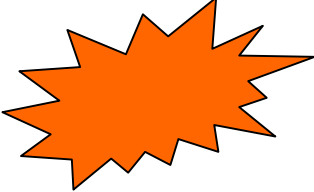
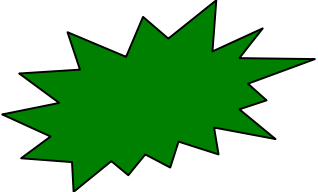
Ilustración No.1:
Los comportamientos tienen orígenes complejos



RECONOCER EL PODER DE CADA INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

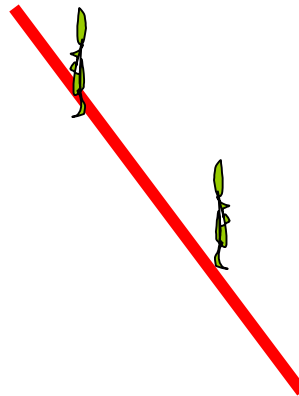
Los individuos potencialmente tienen mucho poder, que puede usarse positiva o negativamente, para cambiar situaciones o para mantenerlas. Revise –solo para comenzar- la capacidad destructiva que puede desarrollar una sola persona. Mire a su alrededor o repase las noticias y descubrirá evidencias sorprendentes, por ejemplo:

	<p>Una sola persona puede entrar a los sistemas informáticos e inocular con un virus a quienes estén conectados, grises o azules, altos o bajos, ricos y miembros de organizaciones de "pobres". No hay diferencia.</p>
	<p>En USA ocurrió varias veces que un veterano de guerra se paró en un lugar frecuentado y comenzó a disparar a la gente, un estudiante disparó en su escuela a sus compañeros de clases, un joven adolescente en un avión pequeño se estrelló contra un edificio.</p>
	<p>Conocemos en otros países casos de envenenamiento de comida de restaurante o de gente que simplemente acepta disparar a otro por dinero. Ese “otro” puede ser usted que lee estas líneas, su hermano o amigo, yo mismo o uno de sus hijos</p>

	<p>La ocupación de Irak por USA ha derivado en una gran cantidad de iraquíes que optan individualmente por el suicidio haciendo explotar bombas que ellos portan para causar muertes y heridos entre quienes han tomado su país.</p>
	<p>Enfoquémonos en el significado de un solo voto en alguna toma de decisión no-consensual. Ese voto puede significar una elección no apropiada, una acción que perjudica a algún sector de población, un daño grave a la naturaleza o a la cultura, una guerra justificada en la venganza o en los intereses económicos.</p>

Y ahora tomemos el otro lado de la moneda. El positivo. Lo que un solo personaje y más allá la suma de muchos personajes individuales, varones y mujeres; ancianos, adultos, jóvenes y niños pueden apoyados en firmes valores y principios que son coherentes con la búsqueda de un mundo mejor... y si esos valores y principios impregnan cada una de sus propias responsabilidades y tareas.

El énfasis entonces no estaría en que las personas, consideradas potencialmente peligrosas, actúen al margen de la criminalidad por puro miedo al castigo, sino en que aunque el camino para ser “malos” sea fácil y menos riesgoso, las personas tomen el bando de los buenos ciudadanos por convicción, por sus propios valores y principios.



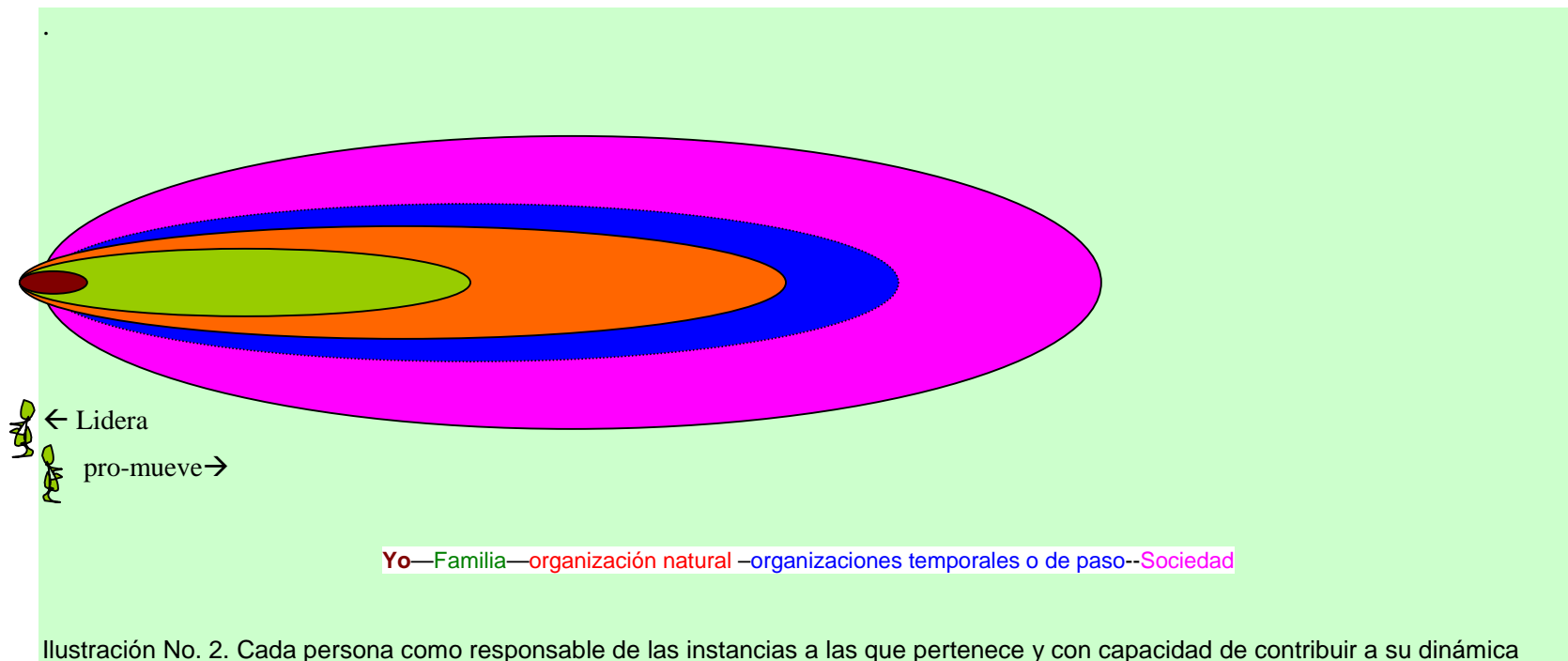
Buscando roles positivos: Protagonismo y participación

Ser “Buenos ciudadanos” no tiene nada que ver con ser “sumisos” o “sumisas” y al contrario, podemos afirmar que un personaje sumiso está muy lejos de ser buen ciudadano o ciudadana. Por no ser “malos” no necesariamente tenemos un lugar en el campo de los “buenos”: Todavía hay distancia. Alguien que no es “mal estudiante” no puede ipso facto clasificarse como “bueno”. El no ser “Criminales” no nos hace buenos ciudadanos.

Entonces, si hablamos de organizaciones que buscan un cambio favorable para las personas, se trata de *ayudar a construir o fortalecer la democracia* desde el ejercicio de la actividad de estas organizaciones, comúnmente llamadas “de desarrollo” y como ya lo mencionamos esto no es solo una cuestión técnica.

Eso de la “Democracia” es un asunto complejo... que se refleja en lo más simple y en lo cotidiano. Para empezar la democracia y la gobernabilidad han de ir de la mano. Como bien se ha planteado tratamos de trabajar de manera paralela o mejor de manera conjunta, la idea de gobernabilidad democrática y la de democracia gobernable... y las organizaciones tienen un papel que jugar en ello desde sus estrategias y desde su quehacer más inmediato si en realidad pretenden hablar de “Desarrollo”. [12]

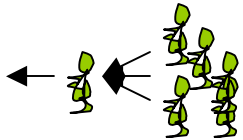
Pero ¿y las personas? Ya no se trata de ver al individuo “disuelto” en la sociedad, ni de ignorar a la sociedad dando toda la importancia al individuo. No se trata de colocar al individuo “en el centro” como si la sociedad, entendida como todos menos él o ella, tuviese que responsabilizarse enteramente de él y el individuo al ocurrir esto, careciera de responsabilidades. Ahora queremos ver a cada individuo corresponsable de cada instancia en la que se mueve. No solo buscamos reconocerle la *posibilidad* de empujar o de jalar a los sectores en los que se mueve sino la *responsabilidad* de hacerlo en algún o algunos aspectos de la vida, en algunos momentos, en algunos espacios. Esto es válido para todos los sujetos sociales: mujeres y hombres ya sean adultos, mayores o infantes, con o sin discapacidad, en sus respectivos ámbitos



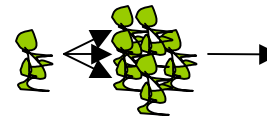
La ilustración No.2 trata de representar esta idea. Una persona, cada persona, es el óvalo en el centro y adelante, El o ella puede hacer que la familia se mueva, que su organización natural se mueva, que las organizaciones de paso en las que se haya adherido se muevan y que la sociedad en general se mueva. Puede hacerlo y es responsable. Así mismo puede obstaculizar que se muevan.

Dependiendo de la dirección que demos a la figura, observamos dos formas de ser protagonista para el individuo:

El individuo –solo o acompañado- puede ir delante del resto, mostrando el camino, halándolos hacia lo que básicamente es “su” proyecto, es decir liderándolos (flecha hacia la izquierda).



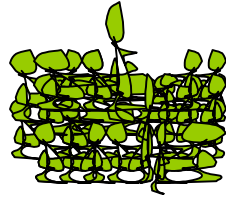
El individuo también puede ir desde atrás, tal vez de manera muy poco visible, empujando con o sin otros a los y las demás en una determinada y relativa nueva dirección hacia el que varias fuerzas tienden, haciendo que se muevan, es decir promoviendo, aunque haya otro liderando.



En general cuando el individuo no promueve, ni lidera, sino que actúa en alguna dinámica -por ejemplo produce como otros productores, hace deporte con las demás jóvenes, asiste a las movilizaciones- es un actor *participante* pero no necesariamente *protagónico* (de primer plano).

Ojo, aquí podemos caer en arenas de confusión. El actor protagónico es aquel que es esencial para que la obra, el proceso o iniciativa se realice, tanto que si este actor no está no hay proceso, no hay obra. Podemos pensar entonces que el protagonismo de un sector es diferente al protagonismo de un individuo de ese sector. Un ejemplo lo ilustra mejor: El estudiantado es protagonista en el proceso educativo formal pues sin estudiantado no hay proceso. Pero en el nivel individual, no podemos decir que cada estudiante es protagónico. Su protagonismo individual depende de las características de su participación. Algunos(as) estudiantes serán considerados(as) por el estudiantado o la base estudiantil como muy importantes y aún esenciales para verse representados y/o para que las cosas que les importan se cumplan. Ellos o ellas son protagónicos. También sabemos que la participación puede ser empujada por otros si no está convencido o por sí mismo cuando está convencido. La participación muy presionada por otros-as está viciada.

Para no dejar dudas, aunque sea repetitivo, recordemos que una persona cualquiera -usted o yo por ejemplo- puede ser protagónica (ocupar un primer plano) en una temática de la vida y ser parte del grueso de participantes en otra temática, puede ser protagónica (ocupar un primer plano) en un tramo de una experiencia y participante como la mayoría en otros tramos, puede ser protagónica en un tipo de actividad y ejecutora o seguidora en otras actividades. Eso es lo normal... y lo deseable. El punto está en encontrar “su” rollo.



Sí... encontrar “su” rollo

Pensamiento y vivencia estratégicos

Además tampoco nos interesa ver al individuo actuando con su mente puesta solamente en el presente y en su estricta localidad. No se trata de acentuar la experiencia de la vida, de la historia (de cada historia) como un estar ahí y entonces de manera pasiva. Podemos promover que las gentes se pregunten y también nos podemos preguntar –cada uno... cada una- hacia dónde apunta nuestra vivencia, incluyendo no solo nuestras acciones sino también nuestras decisiones y proyecto de vida en términos de tiempo y de territorio. Si lo hacemos a partir de lo más inmediato el “aquí y ahora” podríamos pensar en cualquiera de las direcciones que nos plantea la matriz siguiente:

Cuadro 1. ¿HACIA DÓNDE APUNTA MI (TU, NUESTRA...) VIVENCIA ACTUALMENTE? [13]

	<i>HOY</i> AHORA	<i>Y...</i> LUEGO	<i>Y...</i> TODAVÍA DESPUÉS
<i>Aquí</i> LOCAL			
<i>Y...</i> CERCA (Otras localidades)			
<i>Y...</i> LEJOS			

Usted puede reemplazar los títulos de las columnas por períodos bien definidos como decir “ahora” → “próximos 10 años” → “Próximos 20 años”, y los títulos de las filas, por el nombre de su “barrio o comunidad” → Su “país” → su “continente”, e iniciar una reflexión individual o colectiva a ver qué tanto se acerca o aleja y en qué sentido de un pensamiento. Es un buen inicio para generar más preguntas.

Andrés Pérez Baltodano nos recuerda que “El acto mismo de conceptualización de la realidad constituye un acto transformador de ésta porque agrega elementos significativos a la experiencia” [14]

Un grupo de intelectuales centroamericanos relacionó valores, “desarrollo” y democracia de la siguiente manera [15]:

- “No se construye ni la vida democrática, ni el desarrollo y la justicia social sin la participación de todos.*
- La democracia no es solo un sistema de gobierno, sino sobre todo un sistema de valores;*
- No es un estado de cosas ideal que se alcanza sólo con el proceso electoral de una vez para siempre;*
- Es una lucha cotidiana en la que hay que avanzar día a día para no retroceder;*
- No es solo responsabilidad de un gobierno, de un grupo, y menos de una persona, sino un compromiso de todos*
- para lograr los objetivos comunes a la nación”*

Uno podría tomar ese fragmento de la declaración y preguntarse desde las organizaciones:

- ¿Cómo hace nuestra organización para promover participación ciudadana?
- ¿Cuáles son los valores que propone y cómo cruza esa propuesta toda decisión y acción de la organización?
- ¿De qué manera los procesos de elección que promueve la organización, a lo interno en su equipo o equipos y desde sus proyectos en las comunidades, son una práctica de acción reflexiva para los o las afectadas?
- ¿De qué manera la organización des-estimula los caudillismos, caciquismos y similares, dentro de la organización y desde los proyectos?
- ¿Cómo se observa el respeto a la diferencia de opinión y más aún qué tanto se la ve como una oportunidad de mayor aprendizaje?
- ¿Hasta que punto la organización aunque actúe localmente, se asocia con una perspectiva de “desarrollo” nacional, de la región, de Latinoamérica?
- ¿Cómo todo lo anterior hace parte de una construcción gradual constante?

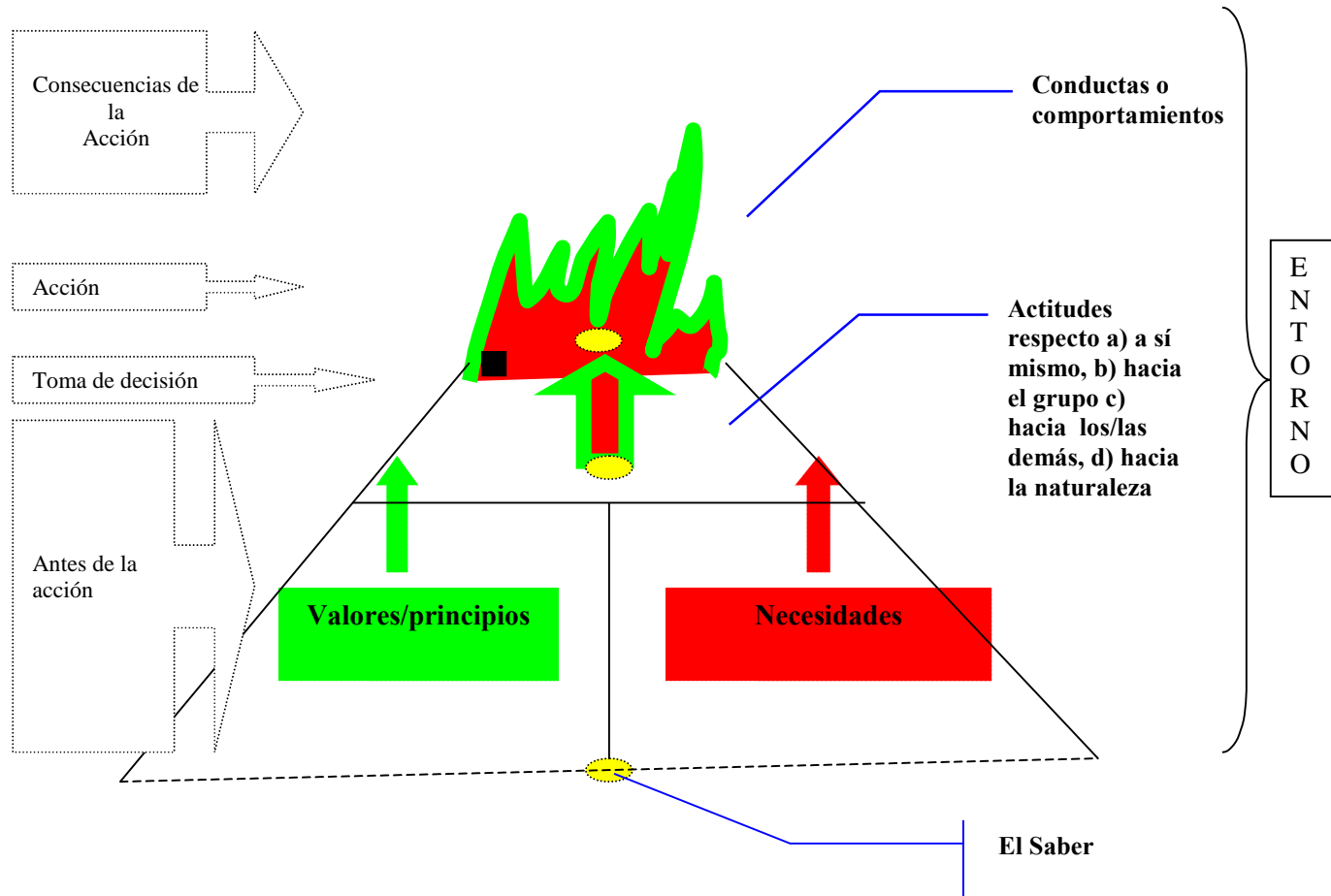
HAY QUE CONSIDERAR LO QUÉ HAY DETRÁS DE LAS CONDUCTAS INDIVIDUALES

Hemos usado la ilustración de un volcán “El volcán de las conductas” para ayudar a respondernos estas preguntas [16]. El volcán aparece dividido en tres grandes franjas, a saber: la punta que representa a los comportamientos o conductas, una intermedia en la que situamos las actitudes o posición frente al mundo, y una más profunda en la que se encuentran a un lado los pilares espirituales y al otro la percepción de necesidades por el sujeto. En las tres partes podemos apreciar un óvalo, con el que estamos representando el saber de la persona. Revisemos el texto que sigue, teniendo a mano esta imagen (ilustración No 3)



Ilustración No.3

QUE HAY DETRÁS DE LAS CONDUCTAS INDIVIDUALES



Las conductas (representadas por el fuego y la erupción)

Las conductas o comportamientos son las maneras de actuar de las personas. Nos interesan en este momento sobre todo los modos especiales de proceder de una persona, que se han adquirido por repetición de actos iguales y/o semejantes, es decir los “hábitos”, e incluimos allí a aquellos que aunque no sean muy frecuentes sí tienden a producirse en presencia de ciertas circunstancias¹⁷.

Las conductas son resultados concretos y visibles de algo más grande, más profundo y abstracto, por tanto invisible. Lo que se aprecia en la ilustración en la boca del volcán es solamente este movimiento de adentro hacia afuera... fuego, humo... esto es lo que aflora... lo que sale... lo visible... lo que realmente inter-acciona con otros actores, lo que genera reacciones.

Todo lo demás, **lo que no es conducta...** lo que no es acción, es interno, está “guardado”... invisible... por lo tanto aunque haya mucho movimiento interior no toca a los otros y a lo otro hasta que se vuelve una conducta... Alguien de fuera solo puede asomarse al “interior” desde lo que éste muestra con sus acciones... es decir mirando desde la boca del volcán y tratando de ver muy adentro.

Y entonces aparece la cuestión de las conductas “deseables” y las “indeseables,” las “positivas” y las “negativas”, las “buenas” y las “malas” en una categorización dicotómica que no siempre da los mejores resultados. Nos ayuda a resolver el problema de la dicotomía la idea de la triple armonía que mencionamos en otras partes de este texto, y que se refiere a que las conductas son positivas en la medida que propician la buena relación entre las gentes, de las gentes con la naturaleza y de cada persona consigo misma

No tiene mucho sentido atacar exclusivamente las conductas que se presentan como “indeseables” ignorando el complejo de factores causales, porque no se resuelven las situaciones problemáticas que las generan, y estas conductas seguirán presentándose. De la misma manera... si se quiere explorar las conductas “deseables” también hay que profundizar más allá de lo visible. En las actitudes, en la percepción de necesidades, en los valores y principios, en el conocimiento.

Por otra parte, consideremos que hay conductas coincidentes en números plurales de personas, cuando se presentan determinadas circunstancias. Estos conjuntos de personas presentan conductas coincidentes porque tienen otros aspectos comunes, y por tanto –en muchos casos- pueden identificarse como partes del mismo sector de población, integrantes de una misma cultura, etc.

Las actitudes

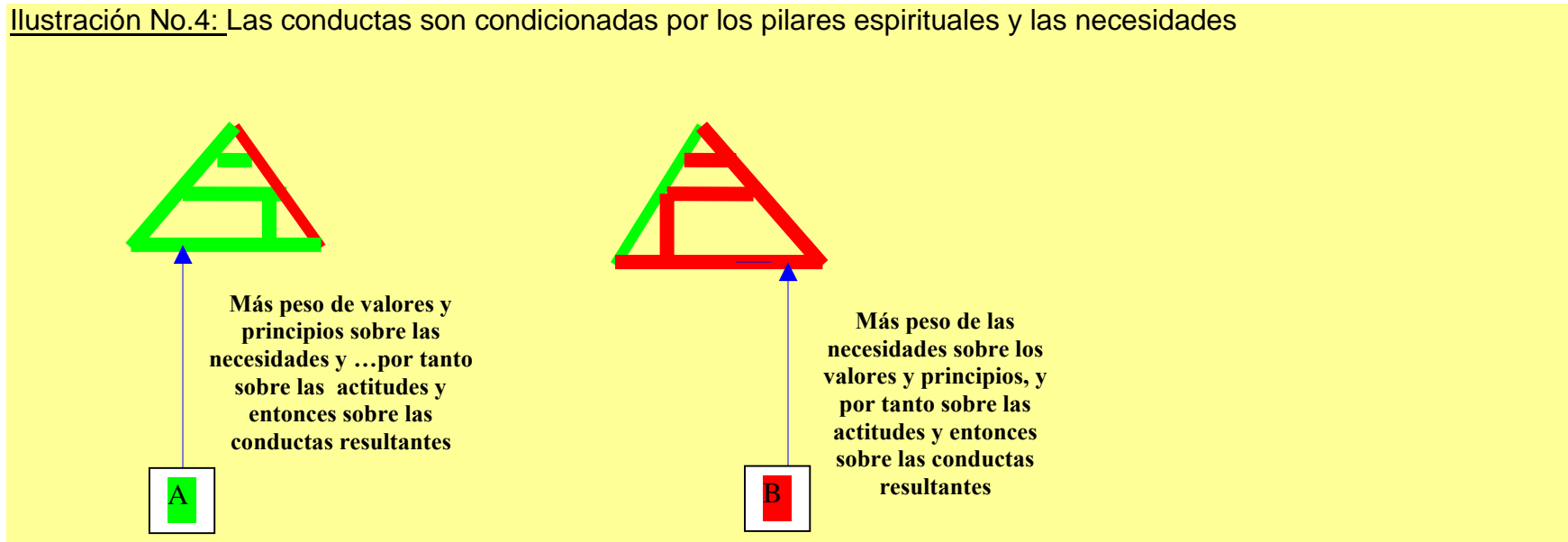
En la gráfica aparecen sosteniendo a las conductas, porque ellas las explican. Una conducta depende directamente de la actitud es decir la posición y sentimientos relacionados hacia el objeto o situación de que se trate y hacia la acción misma. Por supuesto, el saber también influye en la conducta.

Hay dos maneras de apreciar la actitud... ambas son conductas: una... las palabras o el discurso sobre algo, otra... la expresión muchas veces no verbal de sentimientos en relación con aquello de lo que se trate. La segunda es más confiable. Estas emociones son una “medida” al menos personal de la intensidad de una actitud.

El encuentro entre necesidades y el conjunto de principios y valores

Por su parte esas actitudes, son el resultado de las tensiones entre el peso que el individuo da a las necesidades asociadas con ese aspecto de la vida (su percepción de las necesidades) y los principios y valores que ha asumido esta persona. Esos principios y valores forman lo que en este caso llamamos los pilares espirituales de la persona. Y no siempre hay una relación armónica entre las exigencias que plantea una situación específica y cada uno de los valores que porta el individuo. Como ya lo mencionamos hay ocasiones en las que la persona se enfrenta a una contradicción entre dos de sus valores, un choque de valores. Por supuesto el saber también influye en los pilares espirituales y en la percepción de necesidades

Ilustración No.4: Las conductas son condicionadas por los pilares espirituales y las necesidades



La figura No. 4 nos quiere mostrar una idea: Cuando están muy afirmados ciertos valores (Caso **A**) por más necesidades que se presenten, ellos prevalecen. Las actitudes entonces están impregnadas por esos valores y principios y las conductas terminan siendo coherentes con esos mismos valores y principios. Cuando pasa lo contrario (Caso **B**), las necesidades prevalecen sobre los tenues o inexistentes valores y principios, las actitudes responden mas a las necesidades y finalmente las conductas se dirigen a solucionar las necesidades por encima de los valores y principios de referencia.

El reflejo en estados interiores

Un comportamiento sano implica actuar de acuerdo con los pilares espirituales. Cuando uno actúa en contra... algo adentro hace que uno se sienta mal... si de veras *esos* son sus pilares espirituales.[¹⁸]

Estamos afirmando que no se trata solamente del re-conocimiento lógico de la importancia de un valor positivo [¹⁹] o un principio, sino de la reacción emocional: Cuando se está ante una situación que quiebra un principio “de-verdad” la persona se siente molesta, le desagrada profundamente, le asquea que ello ocurra. Y cuando hay una acción acorde la sensación es de agrado, de placer, sobre todo al solucionar momentos críticos. Dígase por ejemplo que si yo he asumido “la honestidad”, como un pilar espiritual... Entonces ante situaciones de corrupción penadas o no por la ley... siento la necesidad de actuar... de terminar con esa situación.

El ejercicio de la libertad entra en juego

Se trata también de la libertad. Se asume que toda persona es libre de aceptar o no una situación. De decir Sí o No. Tomar una decisión tiene un costo... y ese costo es el costo de ejercer la libertad en ese momento. Al ser libre... es por lo menos co-responsable de las consecuencias de su decisión... aunque la decisión haya pretendido ser “no-decidir”. [²⁰]

¿Mala formación de unos(as)? Paga toda la sociedad

Los valores y principios que ha asumido el individuo -y los que no [²¹]-, ayudan a explicar que los límites de sus conductas estén un poco mas allá, o un poco mas acá en relación con los de otras personas o con ciertos estándares sociales. Cuando hay personas que no se han beneficiado con un proceso apropiado de formación de valores y principios, toda la sociedad pierde, porque en cada situación de necesidad para solucionar su problema, estas personas pasarán por encima de los demás y de la naturaleza (Caso “B” de la ilustración).

Algo tan cotidiano como el manejo de vehículos (públicos o privados, pesados, livianos y bicicletas) refleja la formación de quienes los conducen y su actitud hacia los demás y hacia sí mismos. Cuando limitamos las causas de los accidentes a fallas mecánicas, trazado de vías y señalización estamos escondiendo (sin desconocer la importancia de lo anterior) un cara importante del problema. La parte interna de las personas. Hablamos de la moral y también de alguna manera de la desesperanza y la Sicopatología.

El saber

Está muy extendida una especial sobre-valoración que se concede a “las capacitaciones” para tratar de mejorar conductas consideradas indeseables o inadecuadas, y los pobres resultados de campañas contra el despale, contra la violencia, contra el robo, basados predominantemente -o exclusivamente- en la enseñanza nos demuestran que no es suficiente.

Proponemos simplemente aterrizar la importancia de “la capacitación” en relación con la formación en valores y la asunción de principios. El saber lo entendemos no como un saber sino como un complejo de saberes: (a) El Saber como conocimiento, o saber teórico o abstracto en relación con el tema o situación, y también en relación con el entorno y su influencia sobre ese tema o situación específica. (b) El saber-hacer o habilidades relevantes para el tema o situación específica. (c) El saber-saber o capacidad de aprender. Que tiene que ver con el querer aprender y con el poder aprender. (d) También y con mucha importancia es el saber de sí mismo del individuo.

El entorno no está de adorno.

Y el entorno aparece en la figura como el escenario en el que se desarrollan fuerzas y situaciones que en las conductas reactivas de los individuos pueden poner a prueba la firmeza de sus valores. `Nos recordaba C. Wright Mills que “Cuando la gente estima una tabla de valores y no advierte ninguna amenaza contra ellos, experimenta bienestar. Cuando estima unos valores y advierte que están amenazados, experimenta una crisis, ya como inquietud personal, ya como problema público. Y si ello afecta a todos sus valores, experimenta la amenaza total del pánico”²²

Actualmente el modelo neoliberal, las pretensiones de homogenización del mundo en un modelo y , vinculada a él, la guerra preventiva, internacional para “civilizar” , influyen en la definición y el descarte de valores y principios, o en otras palabras vienen con su propuesta de valores y principios y crean un choque con otros que prevalecían en occidente y en oriente.. También contribuyen la violencia interna en países y sus consecuencias (*post* en Centroamérica, *actual* en Colombia), así como otros fenómenos que también se globalizan como el narcotráfico, la explotación sexual de niños y niñas, y las maras. Las actitudes de armonía con lo demás y de armonía con la naturaleza pierden peso y se trastocan actitudes de respeto por la propia vida y el equilibrio personal. Estos ambientes se asocian en esta época con el manejo de los medios tanto en lo noticioso como en lo recreativo (películas-videos-música...)²³.

En términos más particulares, hay individuos en el entorno cercano que van modelando los pilares espirituales de las gentes, sin necesidad de discursos o sermones, y aún contradiciendo lo que sus propias palabras puedan expresar. Nos referimos a los adultos y adultas en las familias y a los personajes públicos en las sociedades.

Madre, padre y otros adultos van dejando una huella muy permanente en los niños y niñas de corta edad. Su influencia a partir del ejemplo va a marcar la vida de ellos y por lo tanto deja un sello “Familiar” que puede tener el mismo y casi seguramente más peso en la vida social que lo genético... sus efectos van a trascender al niño y recaer en otras personas, lo que si se trata de aspectos que ayudan a la armonía con los demás, con la naturaleza y consigo mismo, es excelente, pero cuando se trata de aspectos negativos puede ser que no se corrijan, o que cueste mucho corregirlos, un costo que deberán pagar el niño o la niña en su maduración y muchas otras personas en su vida.

Y en la sociedad –en cada país- pasa igual. Ya hemos mencionado en otras páginas y publicaciones lo grave que es un personaje público corrupto. Un director de impuestos que mal-maneja fondos deja un mensaje claro, que no se supera en muchos años y con mucha inversión de tiempo, dinero y esfuerzos muy bien pensados. Un sacerdote o pastor o un “maestro” que abusa de niños también lo hace. Además de los delitos que se les puedan achacar y les decidan achacar no hay dudas de que son unos monstruos deformadores de otras personas, con consecuencias impredecibles.

Responsabilidad y méritos compartidos

Por pura derivación, de los párrafos anteriores podemos comprender que el asunto de las conductas no es suficiente para categorizar a las personas del común entre “malas” y “buenas” y nos lleva a concluir que estas dos categorías son insuficientes.^[24]

- ...Y yendo más allá, también derivaremos que la culpabilidad de una conducta “indeseable” no es achacable *únicamente* al individuo que la ejecuta.

¿Es posible la ausencia de valores?

Elaborando a partir de los planteamientos de C. Wright Mills²⁵, podemos pensar que la indiferencia y apatía en relación con una situación puede deberse a la ausencia de valores en esa dirección. Para concretar esta posibilidad, podemos fácilmente identificar personas en la que reconocemos ciertos valores, pero que no se inmutan ante una guerra injusta que parece lejana y la consiguiente muerte de miles de personas inocentes. Ahora bien, si hubiese una inexistencia total de valores en una persona, podríamos hablar de desesperanza y prever tendencias suicidas.

El miedo y las conductas deseables

Aparece en la imagen un cuadrado negro pequeño: Se trata del temor o miedo. Esta sensación influye mucho en las conductas humanas, y aunque también podría entenderse como una actitud, preferimos separarla ya que es también un instrumento que es utilizado por diferentes actores en diferentes situaciones con al intención de moldear o lograr comportamientos.

El miedo puede producirse por situaciones accidentales y/o espontáneas que dejan marcadas a las personas.

Pero también puede ser producto de decisiones y situaciones sistemáticas manipuladas con toda la intención.

Hay unas legitimadas, por ejemplo cuando la ley define sanciones para quienes la infringen, en el entendido de que es un último procedimiento y con sentido protector, para asegurar la convivencia en la sociedad. Entonces se apela a la idea de que el temor al castigo (multas, cárcel, pérdida de derechos, etc) frena a los potenciales delincuentes. Por supuesto en una sociedad ideal, este recurso sería de uso mínimo, las cárceles no estarían repletas, y sea lo que sea los ciudadanos al conceder poder y al elegir nuestros gobiernos, hemos aceptado esto y a quienes nos representan en su ejercicio. Un peligro es el exceso que puede producirse cuando los ciudadanos no controlan a sus servidores públicos y algunas tendencias que florecen en el sentido de buscar –cuando se recrudece un problema- conejillos de indias para “sentar precedentes” que atemorizan.

Pero vemos otros usos: Al miedo se apela en muchas escuelas y tendencias religiosas para volver obedientes a los niños y niñas. Mi hija cuando desde que entró a la escuela ha tenido algunas maestras y religiosos por profesión que apelan al temor al infierno y a una especie de dios vengador para que crea y haga en una determinada manera por disciplina., suplantando de manera tajante la hermosa propuesta de un dios-amor.

Aprovechándose del miedo se logran confesiones aún de delitos o acciones no cometidas, delaciones fundadas o infundadas y aún la comisión de actos denigrantes. El efecto miedo se produce en casos extremos con la tortura psicológica y física. No puedo evadir pensar en la situación de Colombia en los años 70-80's (que amenaza de nuevo en la primera década del 2000), o en Chile, Argentina y otros países, pero tampoco puedo evitar pensar en los tratos dentro de las cárceles en medio de la guerra de Irak y Afganistán.

Con el miedo a perder el empleo, el miedo a perder la vivienda, el miedo a perder un beneficio se alteran conductas y por ello hay sujetos que intentan manipular con buenas o malas intenciones estos miedos.. Solo que entonces usan un recurso deshumanizante, pero además no tiene mucho valor que la gente deje de hacer cosas "malas" por miedo en vez de que sea por convicción, para empezar, porque no es una solución sostenible: Primero porque apenas se reduzca o aleje lo que causa el miedo lo va a hacer... y segundo, sobre todo porque el miedo es un estado interno, que depende de la persona misma, y por lo tanto puede aprenderse a controlar.

Si deseamos que se sostengan los cambios y beneficios de los proyectos que emprendemos, hay que dirigir la atención (y por supuesto la acción) hacia esa parte interior de las personas que son los principios y valores.

¿VALORES? ¿PRINCIPIOS?

“Valores” y “Principios” están inmersos entre los factores que explican las conductas individuales, y a la vez constituyen los “pilares espirituales de la organización” o “el espíritu de la organización”, pero en últimas ¿qué son?

Talvez muchos de nosotros recordamos cómo insistían nuestros padres en la diferenciación de “lo bueno” y “lo malo”, entre “portarse bien” y portarse mal”. En una organización lo que diferencia las acciones aceptables de las inaceptables –además de su eficiencia- es su ajuste a ciertos principios y valores establecidos. Igual que en muchas familias, a veces la ausencia de una declaración comprensible de estos principios y valores es lo que hace que la línea que los limita sea muy móvil. Sin embargo que una organización declare que posee unos principios y unos valores no significa automáticamente que cada uno de sus miembros los haya asumido... aunque aparentemente los respete.

Valores y principios son abstracciones... no se ven. Solo pueden evidenciarse en los hechos humanos (actos o conductas) o en sus afirmaciones verbales y escritas.



Valores

Entiendo por “valor” una *calidad* que una vez incorporada en la vida de una persona (cada persona en particular) influye decisivamente en lo que hace o no hace y en la manera de hacerlo. No se asume un valor por una simple decisión, sino que este se va impregnando en un ser humano por las vivencias en el ambiente en que se desarrolla... generalmente desde muy temprano en la vida. Los valores que porta una persona no siempre requieren expresarse verbalmente, no es requisito indispensable para que estén ahí que haya una declaración. Una persona puede portar un valor y no expresarlo en palabras, e incluso es posible que no lo haya racionalizado, no lo haya llevado a concepto. Cada valor marcar nuestras decisiones y acciones y lo hace naturalmente porque ahí está... adentro, podríamos decir que su presencia se ve hasta en la piel, porque mínimo nos erizamos si algo atenta contra ellos. En la persona sus valores, cada valor, son sustanciales para ella y rigen todas sus acciones.

Cuando una situación especial del entorno hace que se vean amenazados sus valores y cuando en situaciones particulares actúa en contra de alguno de sus valores se siente mal, presenta estados emocionales de disgusto, ira, dolor, tristeza, frustración, etc. Recordemos un personaje que siendo coherente con ello, aceptó la muerte en Atenas unos 400 años antes de Cristo. Su nombre era, es decir es... porque por sus ideas sigue estando en nuestras vidas: Sócrates

Choque de valores

Muchos cambios en la historia se han producido con un alto costo de vidas humanas, y buen número de protagonistas han declarado cómo fue muy duro para ellos contraponer el valor que dan a la vida humana, con otros valores como por ejemplo “Patriotismo” o “Igualdad”. Lo usual es que si un valor es firme, la persona no lo contradice con sus acciones, sin embargo a veces las situaciones hacen que el individuo se encuentre en una disyuntiva, relacionada con dos valores suyos en juego. La lista es larga: Cuantos han visto estrellarse sinceridad y libertad en una posibilidad de ir a la cárcel. No son pocos los que teniendo como valor Honestidad han enfrentado duras decisiones cuando situaciones de corrupción en sus propios círculos. Cuando el hambre amenaza a la familia y no se ven perspectivas de solución, la protección de los hijos se puede estrellar con el “respeto por la naturaleza” por lo que vemos a un campesino que despala ampliamente y así consigue leña para vender.

En situaciones que se están volviendo muy frecuentes, no siempre es tan fácil diferenciar, sopesar y menos decidir y por supuesto desde las posiciones de poder hay mucho juego para confundir los valores y sacar réditos de ello.

Principios

Entiendo por “Principio” a una convicción expresa de índole *racional* que se convierte en fundamento para la acción de una persona o de una organización. Asumir un principio es una decisión. El atenerse a los principios puede marcar la diferencia entre pertenecer a la organización o no. Así que un principio *lo tenemos que considerar siempre que decidamos o actuemos y suele requerirnos un esfuerzo de nacionalización para saber si una decisión o acción se ajusta a ellos*”.

Funcionalmente valores y principios tienen el mismo sentido, Los dos orientan y ponen límites a las conductas. Un principio que decidamos incorporar en nuestras vidas o en la vida organizacional puede corresponder o no a un valor específico, lo ideal es que corresponda. Decidir o declarar un principio que no corresponde a valores personales, no es ninguna garantía de que las conductas individuales se correspondan con ese principio, y sí es una garantía de que la persona o las personas involucradas van a tener sensaciones y posiblemente situaciones incómodas.

¿Valores y principios en las organizaciones?

Los valores y principios que pregonan las organizaciones, pueden verse desde dos perspectivas: Los que se declaran hacia fuera de la organización, y los que se declaran hacia adentro.

Vemos cantidad de empresas que declaran los aspectos de su proceso a los que le dan valor: “El producto mas barato en su ramo”. “Un producto que supera a los demás por su comodidad”. “Una producción respetuosa de la naturaleza”. “Llantas imponchables”, “Cada producto es resultado de investigaciones minuciosas”. “El cliente es el patrón”, “Atención como en familia”, etc. Lo pueden presentar como valores, como principios y en el fondo es una promesa para los consumidores, para el público o en otras palabras para la sociedad como se percibe claramente en el ‘marketing’. Cuando la oferta es sincera, se supone que cada instancia y persona de la empresa se esfuerza por que se cumpla. En estos casos lo esperable es un respaldo que garantice su cumplimiento (devolución de dinero, disculpas públicas, etc.). Obviamente el valor que empresarialmente suele estar sobre todos los demás es la ganancia, Mayor ganancia mayor satisfacción, si deja de haber ganancia la empresa deja de producir o cambia su promesa a la sociedad, altera los otros principios y valores que pregona. Por supuesto este valor no se menciona en los mensajes publicitarios porque no ayudaría mucho a la venta.

Otra tendencia, especialmente en las organizaciones que buscan el “desarrollo” de las personas, y en ciertas instituciones de los Estados, da relevancia a cualidades morales, y entonces aparecen “Transparencia”, “Honestidad”, “Sinceridad”, etc. Para las organizaciones comprometidas con el desarrollo humano el concepto de “valor” es un poco más “espiritual”, más “sagrado” que el de las empresas con fines de lucro típicas. En términos del discurso de la búsqueda de la sostenibilidad, hemos de enfatizar que ella también cruza el interior de las personas, como seres humanos diversos y gregarios.

Vemos muy ambicioso pensar que por que exista una *declaración* de valores^[26] esta sea aceptada. Mirado hacia adentro de una institución, cuando una organización define sus valores institucionales, lo más que hace a cada uno de sus miembros es una *propuesta* de valores. Incluso en los casos en los que esta declaración se hace a partir de rescatar lo que en principio cree que es un valor o conjunto de valores que ya prima en la organización, o supone generalizado. En los miembros puede haber unos que comparten esos valores, otros que solamente dicen que los comparten y quienes -si son arriesgados- los oponen. La oposición a los valores conlleva la doble posibilidad de cambiar la propuesta y de dejar de pertenecer.

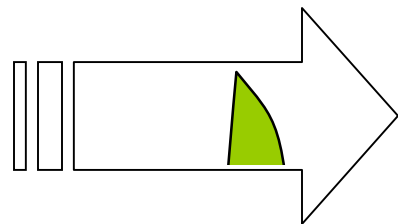
Valores y principios en las organizaciones de desarrollo humano

¿Cuál es la opción? Los principios y valores no se refieren únicamente al servicio o producto en sí de una organización “de desarrollo”, ni son algo solo restringido al espacio delimitado como organización, centro, agencia, etc. Los principios o valores son algo que pensamos que “la” gente requiere arraigar porque es socialmente necesario.

Al decir “pensamos” implica el impulso al menos por un grupo de personas de la organización, pero preferiblemente representativas de los diferentes sectores que la componen . Cuando hablamos de “la gente” no nos referimos a la gente “de” la organización (Miembros)... sino sobre todo a la que está en el radio de acción de la organización y que en muchos casos se conoce como los “beneficiarios” o usuarios o socios o “la base”. Los principios y valores que propone la organización responden a una necesidad ubicada en el escenario en el que se mueve la organización, y que la organización ha de acoger, porque es obvio que ella crea y asuma lo que predica. Por ejemplo “No-violencia” o “creatividad”.

Hemos encontrado más fácil presentar los principios como frases, casi como consignas. Ejemplos: “Progreso sin destrucción”, “Diálogo sí, violencia nunca”, “Primero el respeto por la vida”. “Derecho a expresarse”, “Gozarse el trabajo”. “Transparencia ante todo”. Mientras tanto los valores se suelen expresar con una o dos palabras (Ejemplos: “solidaridad”, “responsabilidad”, “auto-estima”, “Libertad”, “Honestidad” y también “no-violencia”)

Desde niños asumimos conjuntos de valores... y no solamente un valor. Un solo valor podría llevar a excesos que afectan a otras gentes y a uno mismo. Sea un ejemplo la “búsqueda de placer”, si no va acompañada -digamos- del respeto por la vida, podría llevar a agredir a otros y a uno mismo. Más que concentrarse en un solo valor o principio, se trata de asumir un conjunto de ellos que se consideran relevantes. Algunos lo llaman “set” de valores.



Lo importante es que estos valores y/o principios estén tan claramente definidos, y tan asumidos por los miembros de la organización, que cada decisión y cada decisión de la organización, en todas sus instancias, los respete y los afirme.

No siempre es fácil ni suficiente

A mediados de los 90's la Asociación de Microempresarios La Guama [²⁷], en su proceso de creación, después de profunda discusión, concluyó que el modelo económico basado en el mercado, unido a la situación anterior tendía a magnificar el desinterés por los problemas de los vecinos y miembros; que la vida militar había instalado un estilo vertical de mando sin muchas posibilidades para la divergencia; que la guerra reciente y el mal manejo actual de los partidos aún creaba polarizaciones peligrosas y que se estaba extendiendo la corrupción impune en diversos sectores del país y la región. Este análisis llevó a los/las participantes a definir como pilares espirituales de la organización los siguientes: Solidaridad, Tolerancia, Transparencia. Su presidente Odil afirmó:

“Estos principios y valores los vamos a llevar a la práctica en el trabajo diario de nuestra organización”

Con eso dejó de una vez claro que ellos serían un marco de referencia necesario y no un mero adorno. Odil tenía razón. Es que no era posible sacrificar los valores y principios para lograr objetivos. Era necesario romper la brecha que hay entre los valores que aspiramos a ejercer y los que en realidad poseemos y por ello ejercemos en la vida cotidiana. También era necesario romper la brecha entre los valores que “decimos” sostener y los que realmente sustentan nuestras decisiones y conductas.

Pero no la historia no termina bien. No era tan fácil. La organización se desvaneció poco tiempo después. Hay muchas posibilidades para entenderlo: Si Odil creía en sus palabras, la mayoría no, y/o los principios escogidos no fueron los adecuados para cimentar la iniciativa en las condiciones del momento, y/o la organización era una estructura artificial que no correspondía a los intereses de los miembros.

¿Estamos enfatizando demasiado en los individuos? No...no. El énfasis en las “masas” falla cuando se las considera amorfas, cuando se desconoce la presencia de diferencias individuales. Las propuestas masificantes tienen que replantearse. También fracasan continuamente las iniciativas centradas absolutamente en el individualismo. Pero además de eso, hay otras consideraciones menos divagantes

DEFINIR EL ESPÍRITU DE LA ORGANIZACIÓN: LA CONSTRUCCION DEL CAMINO

En el lenguaje empresarial, se incluyen los principios y valores como parte de la llamada “Cultura Organizacional” en una referencia exclusiva a lo interno de la entidad. La cultura es para ellos una personalidad propia de una empresa que la distingue de otras organizaciones [28], Según un texto clásico en administración, la “cultura de la compañía” es “*el sistema de valores compartidos, y creencias que los empleados tienen acerca de los estándares y criterios usados en la firma para juzgar los logros, las contribuciones individuales y la pericia*” [29].

Muchas empresas entienden los valores y principios, directamente ligados con el que-hacer y el lucro de la empresa. Enfatizan lo que concierne a vender sus productos o servicios generando el margen de ganancias que se han propuesto, aunque la intención puede ser mantener relaciones duraderas... porque es rentable

Estos valores se declaran después de estudiar las tendencias presentes y una manera de hacerlo es preguntando a la gente por qué hacen determinada cosa así y no de otra manera..

Obsérvese entonces, que esta definición se suele referir a valores que YA POSEE en algún nivel la empresa en su gente. No es usual que sea una declaración de aspiraciones a desarrollar, ni una notificación de nuevos valores, sino una confirmación pública de los valores existentes que deben afirmarse y hacerse conocer. Podría pensarse que el mejor uso de esta declaración de valores estriba en sentar un precedente de lo que se es, antes de iniciar un proceso de cambio

Para este caso empresarial... los “valores” se conectan directamente con la ganancia de la empresa. El “valor” es la solución a una “necesidad” relacionada con la ganancia. Hay más “valor” entre más sea la “necesidad”. Por ejemplo “calidad” es un valor ... porque falta más calidad para vencer a la competencia. Entre más falte “calidad” en el producto final y en el proceso de producción, más importante es afirmar la “calidad” como valor. Otros podrían definir “costos bajos de producción”.

Nuestra propuesta, para **las organizaciones en el rollo del “desarrollo”**, la declaración de principios y la propuesta de valores, es decir la formulación del espíritu organizacional, es una afirmación de cambio... una apuesta seria de logro. Al referirnos a los principios y valores (o “espíritu”) estamos hablando ni más ni menos que de Desarrollo Humano de esa mayoría que debe pasar de sobrevivir a vivir y -por carambola necesaria- también de los miembros y miembros de la organización comprometida con ese proceso. Por supuesto nuestra idea de “espíritu” de la organización sobrepasa los límites que fija la empresa típica, y tiene por lo menos la misma importancia que la misión de la organización.

Las organizaciones acompañantes de procesos de “desarrollo”^[30] trabajan por el desarrollo humano, por la afirmación de valores y principios, extendiendo los límites más allá de los límites del proyecto o proyectos que adelantan con las comunidades. Ven -o deberían ver- los logros en este sentido, como beneficios de la comunidad y aún de la sociedad en general ^[31]. Una ex-beneficiaria de un proyecto que logra roles de dirigente municipal, o departamental y aún nacional... y lo hace dentro de un marco de servicio, de tal manera que los valores y principios propuestos se ven aplicados.... Es un motivo de orgullo para la organización. Un ex-beneficiario que accede a posiciones de poder y lo ejerce mal ... es algo por lo menos triste para la organización de la que hizo parte.

Los negociantes del “desarrollo”. El espíritu de las empresas que definimos más arriba, es también el espíritu de ciertos actores que ingresan en el “desarrollo” para hacer lucro a partir de la pobreza. Por ejemplo esas organizaciones y agencias que entienden el “desarrollo” como un “paquete de fórmulas” que se “vende” (caso de las patentes de modelos y procesos), o que se impone (caso de ciertas organizaciones *transferencistas* de tecnología y otras típicamente *extensionistas*).

En estas situaciones los “beneficiarios” son “consumidores” y no sería exagerado afirmar que en muchos países, gobiernos, entidades estatales, agencias, ciertas ONG’s y hasta en comunidades, existe un verdadero culto al “consumismo” de ideas, modelos y productos “para el desarrollo”. Síntomas ligados al negocio del “desarrollo”, son:

- El estímulo al consumismo
- Los casos de “mordidas”, “serruchos” y “coimas”
- La desviación de fondos y otros fenómenos de corrupción que se descubren en instituciones y organismos “del desarrollo” en América Latina

¿Dónde pescar ideas sobre los pilares espirituales?

La interpretación que hagamos sobre la situación en la que vivimos y con la que vivimos, va a proponer las pistas para definir los pilares espirituales de una organización. Ayuda considerar que una organización de una u otra manera ha de contribuir al equilibrio y armonía, en los tres niveles que ya hemos mencionado

- (a) Armonía de cada persona (u organización) consigo misma, o respeto hacia sí
- (b) Armonía con los demás (organizaciones y personas), o respeto hacia los otros
- (c) Armonía con la naturaleza, o respeto hacia la naturaleza.

Estos tres niveles están muy relacionados entre sí y el orden en el que los colocamos no significa un orden de importancia:

En varios acompañamientos a organizaciones he conducido ejercicios de creación colectiva, partiendo de consensuar los problemas y/o amenazas en el entorno que pueden corroer el espíritu de los sujetos o beneficiarios de un proyecto, para entonces acordar cuales han de ser los pilares espirituales que habría de enfatizar la organización, y construir unas definiciones útiles para la organización.

Problema que amenaza corroer el espíritu.	Pilares fundamentales para enfatizar en consecuencia	Definiciones.

¿Y los "ejes transversales"?

Las organizaciones “de desarrollo” tienden a estructurarse mediante componentes que pueden ser considerados "sustantivos", que tienden a ser mas o menos excluyentes entre sí y muestran la misión que se ha definido. En ocasiones también deciden cruzar todo lo que hace la organización por una perspectiva o enfoque que ha de poner su sello en todo, como en el caso del enfoque de género, el enfoque de sistemas o la perspectiva de cuenca. Quizás deciden abrir unidades que aseguren la presencia de estas perspectivas o enfoques, una especie de secciones consejeras y ‘contraloras’. Lo que nos interesa aquí, es que estos ejes pueden proponer sus fundamentos espirituales a la organización para ser asumidos por toda la organización en sus decisiones y quehaceres.

Características del camino

La definición de los fundamentos espirituales de la organización no es tarea sencilla ni de aceleres. Ella...

Toma tiempo: Una organización pequeña, para aclarar su propuesta de “espíritu” puede tomar varios días y aún semanas. Necesita períodos de remojo para rumiar las ideas y luego reiniciar el proceso

Es una construcción participativa: Tal vez no se esté inventando algo nuevo. Lo que importa es que para que responda a la perspectiva de todos-as y sea asumida, emerja desde adentro de los sectores participantes. Eso cuesta trabajo. El asunto es definir los mecanismos apropiados para que sea eficaz el trabajo. Precisamente aquí estriba una de las grandes diferencias con la definición de valores y principios que hacen los empresarios con fines de lucro. En las organizaciones “de desarrollo”, se propone una definición colectiva, a partir de las debilidades que se pronostican en el entorno que afectaría a todos...los de fuera y los de adentro.

Es reflexiva: Para delinear ese espíritu de la organización ... es necesario revisar y debatir los resultados de nuestro análisis del entorno, o hacer este ejercicio <de análisis del entorno> si no se ha realizado.

Duele: Hay que enfrentar prácticas que se han vuelto comunes y llevar a cabo el duro trabajo de hacer o encontrar definiciones apropiadas para ciertos conceptos que se han vuelto lucios de tanto mal-uso. Mirar cara a cara nuestras concepciones erradas o las de los compañeros-as

Implica negociación y consenso: Hay que llegar a acuerdos que todos aceptemos, lo que implica concesiones y "aterrizar" las expectativas a lo posible. Si no hay acuerdo tendremos unos principios en el papel y otros en la práctica. Unos que usamos en los discursos y otros que aplicamos en realidad. En lo posible el consenso debe preferirse sobre la votación

Requiere una *firme decisión de uso:* Es un compromiso de involucrar esos fundamentos o pilares espirituales de la organización como referencia necesaria en toda decisión y acción de la organización, desde cada una de sus instancias y personas.

Su incorporación en la vida de la organización

Los valores y principios comunes son cimentadores en un mar de diferencias, proporcionan una sensación de estar en lo mismo. Grandes movilizaciones se han generado en la historia de los países en torno a valores y principios específicos. Pensadores latinoamericanos como el nicaragüense Alejandro Serrano Caldera instan a la creación de marcos de valores comunes como base y recurso para mantener la identidad y la unidad de Nación. Todo ha de conducir a apuntalar esos principios y a proponer de la mejor manera esos valores. Los pilares espirituales condicionan el objetivo mayor y la misión de la organización, así como su imagen de futuro (ilustración No.4) Cada convenio, acuerdo o contrato que se haga, cada iniciativa organizacional o conjunta, cada proyecto, cada proceso y cada producto ha de estar impregnado de ese espíritu e ir mejorando gradualmente en consolidarlo. La planificación, la ejecución, el monitoreo, la evaluación, las sistematizaciones... todo impregnado de ese espíritu

Claro que no es fácil. Se me vienen a la cabeza algunas situaciones reales, que quiero compartir, no con el ánimo de señalar culpabilidades sino para ilustrar las dificultades:

- A propósito de “solidaridad”, un principio tan manoseado, recuerdo una discusión en una organización. Alguien mencionó que personas que no habían señalado situaciones irregulares en algunos dirigentes “por solidaridad” ya que ellos tenían problemas familiares y en últimas tenían un historial lleno de aportes ... pero años después habían sido señalados los unos

como delincuentes, los otros (los “solidarios”) como cómplices y la organización involucrada quedó muy afectada en su imagen. Era una interpretación errada pero generalizada. El desenlace dramático que se citó es el más visible. Sin embargo en una época en que se idolatra la competencia sobre el apoyo mutuo^[32], uno se pregunta ¿Dónde está esa “fraternidad” o quizás “sororidad” o mejor “hermandad” que se suponía sembrada? ¿Fueron cultivadas exitosamente? ¿Se estará cosechando lo que se merece o es estrictamente un problema climático, temporal?^[33] ¿Desde dónde hay que re-comenzar?

- A propósito de "espíritu ecológico" Una organización gremial latinoamericana, que propugna la defensa del medio ambiente... en sus movimientos de protesta hizo tranques de vehículos derribando árboles, pero no solo árboles en general, sino en algunos casos árboles de lento crecimiento. Es obvio que no se puede achacar la culpa a "algunos miembros de la institución" y liberarse del asunto, sino asumir la parte de responsabilidad que corresponde porque los miembros no habían asumido el principio.
- Una institución que dice enfatizar la cultura de Paz y diálogo, no acepta en sus equipos miembros de cierto signo político.
- A una organización que lucha por romper las relaciones de poder adultistas y propugna por un tratamiento a las mujeres que responda a sus necesidades, cuando le tocó el turno desde adentro y una empleada adoptó una niña de menos de un año, en ningún momento se adelantó a reconocer el tiempo necesario para que ella pudiese estar junto a la chiquilla (licencia por maternidad).
- O aquella ONG que sustenta en su espíritu los derechos humanos- y cuyo directivo habla con emoción del primero de mayo y las gestas de los trabajadores, pero que no reconoce en la práctica el balance entre tiempo laboral y personal de sus empleados (los famosos tres ochos).^[34]

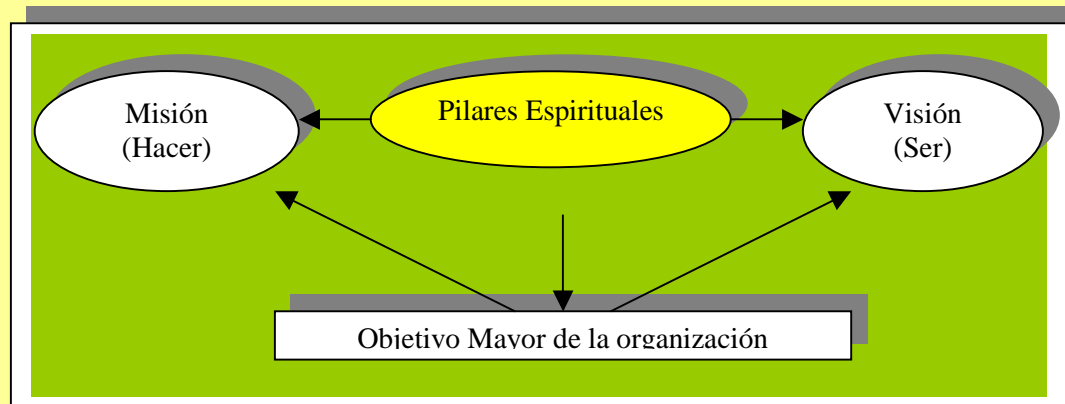


Ilustración No. 4. En las organizaciones, el objetivo mayor apunta a desarrollar la misión y a hacer realidad la imagen de futuro, y los tres (Objetivo mayor, misión y visión (imagen de futuro) son condicionados por los pilares espirituales.

Su incorporación por los individuos ligados a la organización

Los comportamientos de las personas, como individuos, nos señalan si los miembros de la organización han asumido su propuesta de principios y valores. Estamos hablando pues, de su aplicación también en la vida cotidiana no enmarcada en as tareas laborales.

Si una organización propugna en sus principios por la cultura de paz, no esperamos que cualquiera de sus miembros favorezca la participación de alguno de sus hijos o hijas en algo tan aparentemente inocente como aquellas piñatas infantiles en las que se golpea hasta destrozarla a una figura de ser humano o de persona y en las que los niños y niñas y a veces los adultos, se tratan bruscamente para recoger un mayor botín. Por supuesto tampoco espera uno que estas organizaciones promuevan

institucionalmente este tipo de actos para celebraciones y menos que cierren los ojos si con sus fondos para micro industrias, las beneficiarias están fabricando este tipo de piñatas.^[35]

Y que opinamos de aquel defensor de la naturaleza en una entidad que se define como ecológica o defensora de la agricultura orgánica, y ha determinado ese espíritu institucional- que conduce su auto a más de 90 kilómetros por hora, sabiendo que esas velocidades consumen más combustible (acaban con el petróleo), ponen en riesgo no solo a sí mismo, sino a otras personas y ...a pájaros que se estrellan contra el vehículo, reptiles y mamíferos que se atraviesan por la carretera sin poder esquivar al ecologista.

Recomendaciones adicionales

De la práctica en realizar estos ejercicios aparecen algunas recomendaciones adicionales:

- *Concentrarse*. Definamos un número pequeño pero significativo de fundamentos, de tal manera que los podamos manejar y podamos lograr avances consistentemente. Recomiendo tres o cuatro, pues si son más será muy complicado considerar a fondo a todos en todos los procesos de la organización.
- *Concretar*: Definamos los conceptos de manera operativa. Tengamos cuidado de incluir pilares que en la definición se subdividen en otros más. Es un truco que se usa para encerrar en unas pocas ideas todas las propuestas de los participantes. y termina haciendo inútil el ejercicio. Conviene además hacer listas de ejemplos de conductas que fortalecen cada pilar espiritual que seleccionemos.
- *Devolver*: Una vez "terminado" el trabajo, hay que volver a llevarlo a cada miembro de la organización, haya o no participado directamente, para recordar, aclarar y asentar.
- *Acompañar*: Se va a necesitar un esfuerzo adicional para ayudar a incorporar estos pilares en cada decisión y acción de la organización. Espacios compartidos para reflexionar sobre lo que se va haciendo ayudan mucho

PARA CERRAR y ABRIR: USAR LOS PILARES

Enfatizamos que los ejercicios de auto-observación y definición del perfil de una organización que pretende apoyar el “desarrollo” de los sectores pobres en las sociedades, hacen bien en considerar el alma de la organización, entendida como una propuesta de trabajo sobre principios y valores, a tomar muy seriamente en cada decisión y acción de este sujeto del tejido social. Eso es válido para organizaciones formadas por sus propios beneficiarios (como las organizaciones gremiales), las organizaciones intermediarias (ONG's típicas, por ejemplo), las agencias de cooperación (gubernamentales o no, multilaterales y unilaterales), las instancias organizativas del gobierno local (municipalidades ... por ejemplo) y aún para las empresas de servicio al “desarrollo”. [³⁶]

El alma de la organización para existir ha de ir más allá del simple enunciado... Debe ser asumida por los miembros de la organización y las personas a las que sirve. Pero ¿Cómo reconocer que una persona asume un principio o un valor? ¿Cómo saber que se trata de algo más allá de un contenido o parte de un discurso?

Para responder enfatizamos lo que dijimos unos párrafos atrás: La asunción de un principio se da cuando este ha pasado del plano cognitivo al emocional a lo afectivo. Cuando de intelectualizarlo se pasa a sentirlo... e incluso cuando sin intelectualizarlo se lo está “sintiendo”. En otras palabras yo puedo hablar mucho en contra de la violencia contra las niñas y niños, pero solamente sabré que he asumido una posición, que tengo un principio al respecto, cuando en presencia de una madre que golpea violentamente a su hija de 3-4 años, se me produce inmediatamente rabia, asco, tristeza... o algo así... Y es eso lo que me impulsa a actuar...

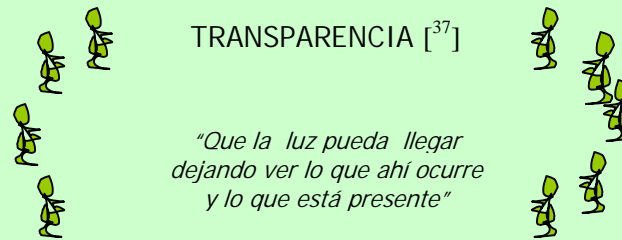
Los esfuerzos de la organización entonces se dirigen sobretodo a lo emocional.

Con lo anterior reconocemos a los pilares espirituales cuando se han internalizado como un motor para la acción. Además estamos afirmando entonces que los pilares espirituales se convierten en una referencia intencionada para las decisiones y acciones, pero también en contenido de los mensajes de la organización. En otras palabras... impregna toda conducta organizativa y son parte del discurso. Agregamos aún, que si son compartidos... los pilares espirituales impregnan también las conductas individuales dentro y fuera de las acciones propias de la organización.

Por eso el autor propone que una vez decididos los pilares espirituales:

- a) Las organizaciones involucradas desarrollen una profundización sobre cada uno de ellos, cuyo producto sea un pequeño ensayo por pilar. Algo como “Qué entendemos por Transparencia”, “Qué significa Respeto a La Diversidad en nuestra organización”, “Qué es para nosotros Autonomía”, etc. (Ver ejemplo en el recuadro). Este ensayo podría hacerse siguiendo una estructura sencilla que incluya:
 - (1) Un enunciado,
 - (2) El desarrollo de conceptos claves,
 - (3) Los fundamentos y
 - (4) Un párrafo para concretar el término.
- b) Iniciar acciones que contribuyan a la sensibilización sobre cada pilar, a la aclaración, y a la capacitación sobre cómo usar cada pilar espiritual en la práctica.
- c) Monitorear la aplicación, nutriendo la aplicación de manera positiva.

Ejemplo de ensayo sobre principio



Este principio se refiere a que toda acción de la CMI y de sus miembros sea visible para los sectores y personas afectadas.

Ser visible en este caso se refiere a que por una parte esté al acceso cualquier información que requiera la persona afectada para enterarse, pero también a que la instancia o persona que tome una decisión relevante o dirija o ejecute una acción que sea importante para otros... haga conocer a tiempo a quienes puedan estar interesados lo que se produjo, cómo se produjo y quién lo produjo... Es decir que la iniciativa de transparencia está abierta para los sectores interesados pero también es una iniciativa de quienes ejecutan decisiones y acciones.

Transparencia también implica que CMI y las organizaciones miembros estimularán que la gente formule preguntas de control sea individual o colectivamente y que estos interrogantes sean tomados en cuenta y respondidos sincera y oportunamente.

Los buenos informes y las reuniones periódicas son vías importantes para mejorar la transparencia...también lo son otros medios como las circulares y los murales. Solo que cualquier técnica o medio que se use ha de contar con alto poder de atracción para que la gente si acceda...

Así que la transparencia está muy ligada a la "Comunicación"

CITAS Y NOTAS

¹ El Tiempo, Colombia. Domingo 19 de Abril de 1998. Por Internet, <http://www.eltiempo.com/diario/noticias/ppg04.htm>

² José Eduardo Umaña Mendoza. Abogado latinoamericano nacido en Colombia. Miembro de importantes organizaciones de Derechos humanos y contra la tortura, Profesor universitario, defensor de dirigentes gremiales y otros acusados por razones políticas.

³ Jorge Veloza, Músico y compositor colombiano, dirigió el grupo musical los "Carrangueros de Ráquira", que compuso entre otras canciones "La Cucharita" (La misma que se perdió, claro...), Julia y otras que ahora hacen parte del cancionero popular latinoamericano.

⁴ En la obra de teatro: "Mundunción" del escritor y profesor universitario panameño Raúl Leis.

⁵ Gioconda Belli. Escritora Nicaragüense. Cita de "El País bajo mi piel". También escribió "Sofía de los Presagios", "Waslala", "Apogeo", "La mujer habitada", "De la costilla de Eva", "Amor insurrecto", "Línea de Fuego", "Truenos y arco iris"

⁶ Palabras de Jorge Veloza, después de ser liberado por sus secuestradores en Colombia. Octubre 1999.

⁷ Pérez Baltodano, Andrés (1999). El Derecho a la Esperanza: Nicaragua y el pensamiento de Alejandro Serrano Caldera. Instituto de Investigaciones y Acción Social "Martin Luther King" de la Universidad Politécnica de Nicaragua. Managua,. --pp 37-38 (227p)

⁸ Ecurrída, H, Agustín y Chávez C., Pedro (2001). Diccionario filosófico. México, LIMUSA, Quinta reimpresión, p.81

⁹ Nota del editor: "Pendejo" no se usa como palabra "vulgar". Es palabra común en un buen número de países

¹⁰ Rajasunderam, C.V. Vision, Principles and Values: Some Reflections. En <internet> Participatory Communication: One Approach to sustainable Development? Nov. 10-28 1997. Pan Asia Network Virtual Conference Hall. <http://www.PanAsia.org.sg/conferen.htm>

¹¹ Sostenemos que cada persona es libre de creer, no creer, dejar de creer... en lo que le parezca...en un ambiente de respeto.

¹² Ver por ejemplo: Camou, Antonio "Gobernabilidad y Democracia" en http://deceyec.org.mx/gobernabilidad_y_democracia.htm A. Camou, es Argentino con varias publicaciones sobre el tema. Profesor universitario en niveles básico y de postgrado . Fue Coordinador Académico de la Secretaría General de FLACSO en Costa Rica.

¹³ Instrumento para reflexionar utilizable por personas individuales, grupos y organizaciones

¹⁴ Pérez Baltodano, Andrés (1999). El Derecho a la Esperanza: Nicaragua y el pensamiento de Alejandro Serrano Caldera. Instituto de Investigaciones y Acción Social "Martin Luther King" de la Universidad Politécnica de Nicaragua. Managua, Pag.15 (227p)

¹⁵ "Declaración de Participación Ciudadana", por varios intelectuales de Nicaragua (Alejandro Serrano y otros). En: La Prensa, Managua, Nicaragua. -- Jueves 30 de abril de 1998, Pág. 9A. El texto se presenta cortado en ideas centrales, para destacar los focos de interés.

¹⁶ Este volcán evolucionó desde un "iceberg" o témpano de hielo, que presentamos en publicaciones anteriores, demasiado frío y alejado de nuestra realidad, hasta este ejemplo de poder maravilloso y amenaza tan presente en nuestros trópicos... (Cuando tratamos el tema de dimensiones organizacionales, usamos la versión "iceberg")

¹⁷ La definición de hábito es tomada del diccionario de la RAE, edición XXI.

¹⁸ Otra vez, Fernando Savater y su Ética para amateur...nos enseñan mucho al respecto.

¹⁹ Valor positivo, se refiere a que refuerza la triple armonía: armonía con los demás, con la naturaleza y con uno mismo

²⁰ Al respecto, yo propondría que toda persona involucrada en el desarrollo rural, y en las organizaciones relacionadas, estudiara y discutiera el libro “Ética para Amador” de Fernando Savater...

²¹ Incluido lo que algunos llaman “antivalores” y aun “valores negativos” .(?)

²² Wright Miills (1986), C. La Imaginación Sociológica. Fondo de Cultura Económica. México, (Reimpresión No. 11 de su trabajo original en Inglés de 1959) Pág.30

²³ Puede encontrarse más información sobre influencia del entorno en las conductas y actitudes de jóvenes de grupos violentos en: Ulloa, Luis Felipe (2004): “Por qué no terminamos esto? Diagnóstico de las pandillas o marimbas de Estelí”. -- Estelí, Nicaragua, Policía-Nacional y ADESO “Las Segovias”. Serie Diagnósticos No. 2 (394p). Específicamente en: “Ambiente favorable para la acción transgresora Juvenil: Descubriendo nuevos Costos de las guerras” (Capítulo II, Pág. 31-38) y Capítulo V: “Jóvenes en un mundo difícil” Pág. 107-151. ()

²⁴ Eso explica en parte, porqué a las personas acusadas de un delito no las pueden enjuiciar unas computadoras con los respectivos códigos en su memoria.

²⁵ Wright Miills (1986), C. La Imaginación Sociológica. Fondo de Cultura Económica. México, (Reimpresión No. 11 de su trabajo original en Inglés de 1959) Pág.30

²⁶ Mientras que sí se hace una declaración de principios de la organización.

²⁷ Caso real. Alteramos el nombre de la organización y algunos detalles.

²⁸ Morales Gutierrez. Alfonso, Carlos. 1994. Análisis de las Organizaciones: fundamentos, Diseños y Aplicaciones. ETEA. España.

²⁹ Reinecke A.John, G.Dessler y W.Schoell. 1974 “Introduction to Business: A contemporary view” Allyn and Bacon Editores. 6 ed. pp. 213.

³⁰ Nos referimos tanto a las organizaciones intermediarias del desarrollo como a las organizaciones formadas pro sus propios beneficiarios-as.

³¹ Hay sin embargo situaciones difíciles que vale la pena discutir en otra ocasión:. Por ejemplo: Se preparó una promotora muy bien y luego ella decidió irse a trabajar a otra zona. Allá va con sus principios y valores, más sus nuevos conocimientos los va a aplicar pero ... deja el proyecto después de “tanta inversión” ... ¿Cuál es la reacción?

³² La “competencia” es precisamente, un fundamento de uno de los escenarios soñados desde fuera.

³³ La “sororidad” es talvez lo que está creciendo, gracias al pulso firme de muchas mujeres.

³⁴ Que podríamos retomar como Ocho horas de trabajo, ocho de descanso y recreación y ocho de formación... o en cualquiera otra de sus variantes.

³⁵ Ver: Ulloa, Luis Felipe. Crimen de Cartón y papel Satín” (De la serie: “Ceremoniales para la preparación de nuerstros hijos hacia la vida adulta que nos merecemos -¿o no?”) en <internet> en <http://www.ujgoias.com.br/cgd/injuv02.htm> (Brasil). Publicado en papel antes como “Las piñatas infantiles: ¿iniciación en la violencia?”.- Gente (Suplemento semanal del Diario Barricada), Managua Nicaragua. Enero 24.1992. Año III #103. P.11

³⁶ Las empresas que venden servicios, como las firmas de consultores, las compañías de asistencia técnica, las que venden productos agropecuarios, necesitan esos valores y principios para balancear el lucro con la Ética.

³⁷ Ejemplo preparado por el autor para usarlo como base para discusión en acciones de planificación estratégica con varias organizaciones (Estelí, Nicaragua. 2001).