

UNIVERSIDAD DE MURCIA

DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN

El análisis de los valores como herramienta para el desarrollo organizativo: Una experiencia en Proyecto Hombre

Dña. Micaela Bunes Portillo

2012

Directores:

Dr. D. Ramón Mínguez Vallejos

Dra. Dña. Itziar Elexpuru Albizuri

Agradecimientos

A Itziar, Ramón, Carmina, Mercedes y Charo. Nombres propios con rostro muy humano, muy vivos en mi afecto. A todos vosotros mi admiración y gratitud por lo que me habéis enseñado.

A mis amigos de Proyecto Hombre por vuestra generosidad, porque dar es recibir y yo lo he aprendido a vuestro lado.

He caminado con vosotros en la mejor compañía.

Murcia, febrero de 2012.

ÍNDICE GENERAL

Introducción 11

1. EL MODELO HALL-TONNA 23

1.1. **Introducción a los valores** 24
1.1.1. El valor como objeto y como cualidad 24
1.1.2. El valor como audacia y como valía 27
1.1.3. El dinamismo de los valores 28
1.1.4. Valores éticos y valores morales 29
1.1.4.1. La heteronomía como fuente de moralidad 30
1.1.4.2. El problema de los valores universales 32
1.1.4.3. Ética de mínimos 36
1.1.5. La comprensión de los valores 37
1.2. **El modelo Hall-Tonna** 40
1.2.1. Introducción al modelo Hall-Tonna 41
1.2.2. Antecedentes del modelo Hall-Tonna: influencias 44
1.2.2.1. • Paulo Freire 47
1.2.2.2. • Eric Fromm 48
1.2.2.3. • Clarificación de Valores: Raths, Harmin, Simon 48
1.2.2.4. • Lawrence Kohlberg 49
1.2.2.5. • Abraham Maslow 51
1.2.2.6. • Milton Rockeach 53
1.2.2.7. • Peter Senge 54
1.2.3. El desarrollo del modelo Hall-Tonna 55
1.2.3.1. Los comienzos de las investigaciones 56
1.2.3.2. La validación del Inventario HT 59
1.2.3.3. Nuevos desarrollos del modelo Hall-Tonna 61
1.3. **El concepto de valor en el modelo Hall-Tonna** 64
1.3.1. Valores, conductas y normas 67
1.3.2. Las palabras-valor 70
1.3.2.1. Palabras universales 72
1.3.2.2. La experiencia subjetiva de los valores universales 74
1.3.3. Valores y prioridades 76
1.3.3.1. La mediación: objetividad y subjetividad de los valores 76
1.3.3.2. Dos experiencias con prioridades de valor 77

En síntesis 83

2. METODOLOGÍA HALL-TONNA I: TIPOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN DE LOS VALORES 85

2.1. **Tipología de los valores Hall-Tonna** 86
2.1.1. Valores meta y valores medio 88
2.1.2. Valores personales y valores institucionales 90
2.2. **La organización de los valores Hall-Tonna** 93
2.2.1. Visión del mundo en las cuatro *fases de desarrollo* de la conciencia: 93
2.2.1.1. • Fase I: Supervivencia 96
2.2.1.2. • Fase II: Pertenencia 99

2.2.1.3. • Fase III: Iniciativa personal 102
2.2.1.4. • Fase IV: Interdependencia 105
2.2.2. Los siete *ciclos de desarrollo* 108
2.2.2.1. • Ciclo 1: Supervivencia - Seguridad 112
2.2.2.2. • Ciclo 2: Seguridad - Familia 112
2.2.2.3. • Ciclo 3: Familia - Institución 113
2.2.2.4. • Ciclo 4: Institución - Iniciativa personal 113
2.2.2.5. • Ciclo 5: Iniciativa personal - Nuevo Orden 114
2.2.2.6. • Ciclo 6: Nuevo orden - Sabiduría 115
2.2.2.7. • Ciclo 7: Sabiduría - Orden mundial 115
2.2.3. Las tres *transiciones* en las fases de desarrollo de los valores 115
2.2.3.1. • Primera transición: *Transición Génesis* 116
2.2.3.2. • Segunda Transición: *Gran Transición* 117
2.2.3.3. • Tercera Transición: *Factor Omega* 118

En síntesis 121

3. METODOLOGÍA HALL-TONNA II: INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE VALORES 125

3.1. **La identificación de los valores Hall-Tonna** 126
3.1.1. Conocimiento, cultura y valores 127
3.1.2. El listado de los 125 valores Hall-Tonna 129
3.2. **Instrumentos de identificación de los valores** 134
3.2.1. *El Inventario de valores Hall-Tonna* 136
3.2.1.1. • Estudios de validación del Inventario 138
3.2.2. *El análisis de documentos HTDOC* 142
3.2.2.1. Requisitos previos al análisis: 143
3.2.2.1.1. • En cuanto al grupo que realiza el análisis 143
3.2.2.1.2. • En cuanto al documento a analizar 144
3.2.2.2. Procedimiento del análisis de documentos 145
3.2.2.3. Precauciones a tener en cuenta en el análisis de los valores de un documento: 146
3.2.2.3.1. • Precauciones con la literalidad 146
3.2.2.3.2. • Precauciones con la asignación de valores cuando no se tiene en cuenta su posición en el Mapa 146
3.2.2.3.3. • Precauciones con las definiciones de los valores 147
3.2.2.3.4. • Precauciones a la hora de encontrar los valores en el Mapa 148
3.2.2.3.5. • Precauciones con la distinción entre valores personales y valores institucionales 149
3.2.2.3.6. • Precauciones a la hora de asignar valores a los nombres propios 149
3.2.2.3.7. • Precauciones a la hora de asignar valores a puestos de la estructura 150
3.2.3.3.8. • Precauciones a la hora de asignar valores en frases negativas 150
3.3. **Los valores identificados: perfiles e informes** 151
3.3.1. El perfil en el mapa de valores Hall-Tonna 153

3.3.2. Los Informes de los perfiles de valores 156
3.3.2.1. Informes del *Perfil Individual de valores:* 156
Parte I
3.3.2.1.1. • Informe 1*: Agrupaciones de valores* 158
3.3.2.1.2. • Informes 2 y 3*: Valores seleccionados y Mapa de Etapas* 160
3.3.2.1.3. • Informe 4*: Dinámica central del desarrollo* 162
3.3.2.1.4. • Informe 5*: Recorridos del crecimiento* 164
Parte II
3.3.2.1.5. • Informe 6*: Enunciado de visión personal* 166
3.3.2.1.6. • Informe 7*: Mapa e Informe de destrezas* 166
3.3.2.1.7. • Informe 8*: Tablas de orientación* 169
3.3.2.1.8. • Informe 9*: Plan de acción* 172
3.3.2.2. Informes del *perfil grupal:* 174
3.3.2.2.1. • Informe 1: *Gráfico de Liderazgo* 175
3.3.2.2.2. • Informe 2: *<<Leadership Table>>* 176
3.3.2.3. Informes del *perfil institucional*: el análisis de documentos 179

En síntesis 181

4. LAS COMUNIDADES TERAPÉUTICAS DE LA ASOCIACIÓN PROYECTO HOMBRE 183

4.1. **Introducción: valores y drogadicción** 184
4.2. **La comunidad terapéutica** 188
4.2.1. Orígenes de la comunidad terapéutica 189
4.2.2. Concepto de comunidad terapéutica 192
4.3. **La Asociación Proyecto Hombre** 196
4.3.1. El origen de las comunidades terapéuticas de Proyecto Hombre 197
4.3.2. La entidad jurídica de la Asociación Proyecto Hombre 200
4.3.3. Tipos de programas terapéuticos y preventivos en Proyecto Hombre 202
4.3.3.1. Según la sustancia de adicción 204
4.3.3.1.1. • El programa de rehabilitación para personas con adicción a opiáceos 205
4.3.3.1.2. • El programa de rehabilitación y reinserción para consumidores de psicoestimulantes (cocaína y otras drogas) 207
4.3.3.1.3. • Programa de rehabilitación y reinserción de personas alcohólicas 207
4.3.3.1.4. • Programa de tratamiento de metadona 208
4.3.3.2. Según el colectivo a tratar: 208
4.3.3.2.1. • Adolescentes 208
4.3.3.2.2. • Drogodelincuentes 209
4.3.3.2.3. • Comunidad terapéutica para mujeres con hijos a su cargo 209
4.3.3.3. Según el objeto de la adicción: 209
4.3.3.3.1. • Programa de adicciones comportamentales 210
4.3.3.3.2. • Programa de rehabilitación y reinserción para personas con adicción al juego 210

4.3.3.4. Programas preventivos: 211
4.3.3.4.1. • *Rompecabezas* 211
4.3.3.4.2. • Familias de adolescentes 213
4.3.3.4.3. • *Entre todos* 213
4.3.3.4.4. • *A tiempo* 214
4.4. **Datos sobre atención a drogodependientes, centros y otras estadísticas** 216
4.4.1. Resultados terapéuticos comparados 2008/2009 216
4.4.2. Personal laboral y voluntario en Proyecto Hombre 220

En síntesis 222

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 225

Introducción 226
5.1. **El proceso de la investigación** 228
5.2. **Objetivos e hipótesis** 232
5.2.1. Objetivos de la investigación 232
5.2.2. Las hipótesis del trabajo 235
5.3. **Metodología de la investigación** 236
5.4. **Los sujetos de la investigación** 241
5.5. **Técnicas de análisis empleadas** 243
5.5.1. Análisis de documentos 243
5.5.1.1. Análisis de contenido en investigación cualitativa 244
5.5.1.2. El análisis de documentos Hall-Tonna: 247
5.5.1.2.1. • Particularidades referidas al grupo 249
5.5.1.2.2. • Particularidades referidas al documento 250
5.5.1.2.3. • Particularidades referidas al procedimiento de análisis en esta investigación 253
5.5.2. Análisis comparado de los valores grupales 256
5.5.2.1. Informes seleccionados 258
5.5.2.2. Los informes: *Recorrido e Informe de destrezas* 259

En síntesis 262

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS 265

6.1. **Los valores de los documentos fundacionales** 268
6.1.1. **Análisis** comparados de los valores en los documentos fundacionales de la Asociación Proyecto Hombre 269
6.1.1.1. Análisis de los valores del documento *Carta Fundacional:* 269
- *Informe 1: Listado de valores prioritarios*
- *Informe 2: Dinámica Central del Desarrollo*
- *Informe 3: Mapa de valores*

6.1.1.2. Análisis de los valores del documento *Rasgos distintivos:* 276
- *Informe 1: Listado de valores prioritarios*
- *Informe 2: Dinámica Central del Desarrollo*
- *Informe 3: Mapa de valores*

6.1.1.3. Análisis comparado de valores en los documentos 283
6.1.2. **Resultados**: Primera hipótesis 290

6.2. **Los valores de los grupos de terapeutas** 292
6.2.1. **Análisis** comparados de los valores en los informes seleccionados de los perfiles 292
6.2.1.1. Comparación de los valores en los *Mapas de Etapas:* 292
- *Valores meta y valores medios*
- *Valores personales y valores institucionales*
- *Valores de base, centrales y futuros*

6.2.1.2. Comparación de los *Valores seleccionados* (prioridades): 297
- *Valores metas y medios prioritarios.*
- *Los ciclos de desarrollo*

6.2.1.3. Comparación de los *Recorridos e Informes de destrezas:* 300
- Recorrido de destrezas
- Informe de destrezas

6.2.1.4. Comparación del *Gráfico y Tabla de Liderazgo:* 304
- *Gráficos de liderazgo*
- *Leadership Table*

6.2.2. **Resultados**: Segunda hipótesis 308
6.3. **Valores institucionales y grupales en Proyecto Hombre** 315
6.3.1. **Análisis** comparado de los valores institucionales y grupales en Proyecto Hombre: 315
- Valores claves en los documentos
- Valores claves en los perfiles grupales

6.3.2. **Resultados**: Tercera hipótesis 320
6.4. **Propuesta de desarrollo de los valores** 322

Addenda 330

7. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN: LIMITACIONES Y PROPUESTAS 335

- Conclusiones de la investigación 336
- Limitaciones metodológicas 340
- Propuestas para futuras investigaciones 343

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 347

ANEXOS 363
Anexo 1 Mapa de Valores 367
Anexo 2 Definiciones de los valores 371
Anexo 3 Inventario de Valores Hall-Tonna 381
Anexo 4 Perfil individual de valores 399
Anexo 5 Jueces: Instrucciones 427
Anexo 6 Jueces: Documento de trabajo 431
Anexo 7 Jueces: Documento de Control 445
Anexo 8 Perfil de valores grupal 2001-02 459
Anexo 9 Perfil de valores grupal 2002-03 493
Anexo 10 Perfil de valores grupal 2003-04 527
Anexo 11 Perfil de valores grupal 2004-05 563
Anexo 12 Perfil de valores grupal 2005-06 599

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de la investigación

La Fundación Santa María de la Editorial SM (Madrid) financió los primeros cursos de formación con el modelo Hall-Tonna celebrados en España. Fueron impartidos por Brian P. Hall y Benjamin Tonna a finales de los ochenta y comienzos de los noventa, en la Universidad de Deusto. Algunos de los participantes, procedentes del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la misma Universidad (Bilbao), de la Fundación SM (Madrid) y del Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) del Ministerio de Educación (Madrid), formaron un grupo de investigación que llevó a cabo el análisis de los valores en la Ley Orgánica 1/1990 de 3 de mayo, de Ordenación General del Sistema Educativo español (Bunes, Calzón, Elexpuru, Fañanás, Muñoz-Repiso y Valle, 1993).

Fue también la Fundación Santa María la que inició los contactos con Proyecto Hombre para la aplicación de los instrumentos de análisis de valores Hall-Tonna en el ámbito terapéutico de la rehabilitación de jóvenes drogodependientes internados en centros de tratamiento.

Durante los primeros años (1991/1992) presentamos el modelo y aplicamos el *Inventario de valores Hall-Tonna* a terapeutas de algunas comunidades de Madrid, del Principado de Asturias (Oviedo) y de Andalucía, concretamente de Sevilla (Bunes, 2003). El proyecto encontró continuidad en una investigación sobre valores de jóvenes drogodependientes en la que colaboraron el Instituto de Ciencias de la Educación (Deusto), el Instituto Deusto de Drogodependencias y el Gobierno Vasco (Elexpuru y Villa, 1994, 1995; Elexpuru y Bunes, 2008).

La Escuela de Formación de Proyecto Hombre (Madrid) se puso en contacto con el ICE de la Universidad de Deusto para la organización de un curso de formación en valores dirigido a

terapeutas. A este primer curso siguieron otros cuatro que tuvieron lugar entre los años 2001 al 2006. Estas experiencias formativas nos ofrecieron la posibilidad de tomar contacto con el modelo y la metodología Hall-Tonna como herramienta de trabajo y desarrollo de valores en el marco de las organizaciones. Este es el origen de esta investigación.

Las investigaciones de Fonseca Ruiz (2003) y Elexpuru y Medrano (2002) han profundizado en las relaciones existentes entre los valores de las personas y los valores de las instituciones en las que éstas participan. Las dos se han desarrollado en los escenarios educativos de la enseñanza superior y secundaria respectivamente.

La primera (Fonseca Ruiz, 2003), parte de los supuestos teóricos del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg (1981, 1985). En ella se plantea la necesidad de evaluar el nivel de desarrollo axiológico del profesorado de la Escuela de Educación de la Universidad de Los Andes de Mérida (Venezuela) con la finalidad de promover mejoras en la institución. No emplea ninguna metodología que permita tomar contacto con valores propiamente institucionales.

La segunda, en la que tomé parte como miembro del equipo investigador, utilizó el modelo Hall-Tonna para comparar los valores de alumnos, profesores y centros. La reflexión del profesorado y la identificación de sus valores fue el punto de partida para realizar una propuesta de desarrollo de los valores institucionales. Se trataba de un ámbito de estudio muy poco explorado, ámbito en el que se adentra esta investigación doctoral.

No tenemos constancia de la existencia de investigaciones con escalas de valores (Allport, Vernon y Lindzey, 1960; Hartman, 1973; Rockeach, 1973, 1979; Schwartz, 1997, 2003; Gordon, 1997, 2003; Herrera, 2007) que aborden globalmente los valores en distintos niveles organizativos.

Esta investigación comienza realizado un análisis de los valores presentes en dos documentos fundacionales de la *Asociación Proyecto*

Hombre, valores que se comparan con los identificados en los grupos de terapeutas formados en los cursos celebrados en la Escuela de de Formación de Aravaca (Madrid).

En los primeros cuatro cursos impartidos se trabajó con valores individuales, construyendo la teoría a partir de la reflexión sobre los valores personales de los terapeutas participantes. En el último curso, se llevó a cabo un segundo nivel de formación dedicado a las aplicaciones organizativas del modelo, al trabajo con perfiles de valores grupales y a la comparación entre perfiles (Bunes y Elexpuru, 2007). Estos fueron los primeros pasos de nuestro trabajo investigador.

Hasta fechas muy recientes hemos seguido formando en valores a usuarios, terapeutas y voluntarios de Proyecto Hombre. La interacción del investigador con los actores de los procesos, el prolongado contacto con la organización y con sus centros de rehabilitación, el acceso a la documentación institucional y el conocimiento teórico e instrumental de este modelo de desarrollo de valores han hecho posible esta investigación.

Planteamiento del problema

Nuestra investigación se apoya en dos pilares: un modelo de desarrollo de valores y una organización no gubernamental de implantación nacional, dedicada a la rehabilitación y reinserción de drogodependientes, con la que se llevó a cabo una experiencia formativa durante los años 2001 al 2006.

Conocemos algunas investigaciones realizadas bajo la iniciativa de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD) que han abordado estas cuestiones (Mejías Dir., Comas, Elzo, Megías, Navarro, Rodríguez y Romaní, 2000; Mejías y Elzo Dirs., Rodríguez, Megías y Navarro, 2006; Elzo, Ballesteros, Megías, Rodríguez y Rodríguez, 2010) y nos han servido para reflexionar sobre la utilidad

del modelo Hall-Tonna en la comprensión de los contextos y conductas de consumo y adicción a las drogas, aunque en nuestra investigación no se abordan las relaciones entre valores y drogadicción.

Hemos realizado una comparación de los valores de los grupos de terapeutas de Proyecto Hombre utilizando los perfiles de valores de los grupos formados y los valores institucionales extraídos de los documentos fundacionales de la Asociación.

La técnica del análisis de documentos requiere del conocimiento de la organización sobre la que se efectúa el análisis para poder realizar correctamente la interpretación de los valores presentes en sus documentos.

Con esta investigación hemos pretendido poner a prueba la utilidad de los análisis de valores en el contexto de organizaciones complejas. ***Nuestros interrogantes iniciales planteaban si el análisis de valores Hall-Tonna podía ser útil para la evaluación y el desarrollo de estas organizaciones.***

La prolongada experiencia formativa llevada a cabo en Proyecto Hombre nos ha permitido profundizar en el conocimiento teórico y aplicado del modelo Hall-Tonna, de sus desarrollos y posibilidades en el ámbito de las organizaciones.

Objetivos

El objetivo de esta investigación ha sido comparar los valores de la organización Proyecto Hombre, a través del análisis de sus documentos fundacionales, con los de los grupos de terapeutas que fueron formados en el modelo HT durante los años 2001 al 2004, analizando convergencias y discrepancias en términos de valores Hall-Tonna y elaborando una propuesta para su desarrollo.

Al servicio de este objetivo general nos hemos planteado cinco objetivos específicos:

1º. Analizar los valores de las secciones de los documentos fundacionales <<Carta Fundacional>> y <<Rasgos distintivos>> y obtención de sus correspondientes perfiles.

2º. Comparar los dos perfiles de valores de las secciones correspondientes a los documentos <<Carta Fundacional>> y <<Rasgos distintivos>>.

3º. Comparar los perfiles de valores de los cuatro grupos de terapeutas formados en las primeras ediciones del curso impartido, utilizando los siguientes informes: Mapa de etapas, Valores seleccionados, Dinámica central del desarrollo, Recorrido e Informe de destrezas, Gráfico de liderazgo y Tablas de liderazgo.

4º. Comparar los valores institucionales y los de los grupos de terapeutas de Proyecto Hombre analizando las convergencias y discrepancias de valores metas y medios (valores claves) e interpretando unas y otras en función de los criterios de clasificación de los valores que establece el modelo Hall-Tonna.

5º. Elaborar una propuesta de desarrollo de valores considerando los valores de la institución y los de las personas que trabajan en ella a partir de la lectura conjunta de los mapas de valores de los documentos fundacionales y de los grupos de terapeutas.

La propuesta de desarrollo se ha concretado en una nueva trayectoria o recorrido de valores que descansa en las conclusiones de la comparación realizada (valores de los terapeutas - valores de la organización) reflejados en sus documentos fundacionales. En ese recorrido se encuentran valores que son claves para poder *alinear* valores dentro de la organización. Aclaramos que no se trata de acercar los valores de los trabajadores (terapeutas) a los valores de la institución buscando su conformidad, sino de realizar una aproximación también en sentido contrario. Se ha tratado de

conciliar las trayectorias de los distintos perfiles (grupales e institucionales) reordenar prioridades, completar recorridos y/o proponer alternativas a algunas de sus opciones. ***La dirección del nuevo recorrido es generadora de compromiso ya que en ella se plasman valores que todos reconocen como valores propios***.

En la investigación cualitativa el objeto de estudio está situado en su escenario natural y lo contradictorio aparece en escena también naturalmente. Las contradicciones, según este modelo de trabajo, son combinaciones de valores problemáticas (poco viables) que retardan el desarrollo personal e institucional.

A la vista de los resultados podemos afirmar que el análisis de valores Hall-Tonna permite situar los problemas, ofreciendo pautas para poder abordarlos de forma sistemática, de manera que se pueda mejorar el diálogo dentro de la organización (Hall, 2003a). Esta es la utilidad organizativa del análisis de valores en las condiciones y contexto en el que hemos trabajado: La Asociación Proyecto Hombre.

Limitaciones metodológicas

El modelo Hall-Tonna trabaja con un número elevado de valores: 125. El trabajo con estos valores es más un proceso de clarificación que un proceso de medida propiamente dicho. Si se trabajara con un número de valores más manejable, la validación sería menos problemática pero se limitarían las elecciones imponiendo prejuicios sobre las opciones personales (Chippendale, 2004b).

El tratamiento puramente descriptivo y cuantitativo de los valores desvirtúa lo esencial del modelo. La abundante documentación resultante de los análisis realizados tiene que ser contrastada. No deben ser aplicados los resultados de los informes de valores sin que la fuente de datos (el sujeto, el grupo, la institución) sea consultada.

La metodología del modelo Hall-Tonna forma parte de la metodología de esta investigación. No creemos que sea conveniente obviar, metodológicamente hablando, la propuesta de trabajo que Hall y sus colaboradores realizan para cada uno de los informes que componen los perfiles de valores. Se puede trabajar personal o grupalmente con ellos y también se puede investigar con ellos, pero la información que contienen no puede ser utilizada como si se tratase de datos objetivos cuantificables e inamovibles. Actuar así supone ignorar para lo que han sido concebidos y convertir en inadecuado su uso. Es verdad que respetar la metodología Hall-Tonna impone trabas metodológicas a la investigación cuando ésta se quiere convertir en un experimento.

La separación entre análisis, resultados e interpretación es también difícil. Es difícil analizar en Hall-Tonna sin interpretar por las razones que se acaban de exponer. La interpretación de los mapas e informes, así como su comparación, requieren del conocimiento en profundidad de las categorías de valores que aporta el modelo, categorías que se sustentan en teorías que admiten no poca disparidad entre ellas. Se trata de categorías eclécticas. Se puede temer esta circunstancia o admitir que tal vez resida en ella parte de su potencial. Esta es la razón por la que los sujetos que participaron en las experiencias formativas recogidas en esta investigación fueron capaces de ver su vida a través de sus valores, aun desconociendo los fundamentos teóricos y metodológicos del modelo.

Estructura de la investigación

Esta investigación se estructura en siete capítulos. En el **primer capítulo** se realiza una aproximación a los valores. Se aborda el valor como objeto y como cualidad, como audacia y como valía, considerando el dinamismo del valor, dinamismo que hace referencia

a su necesidad de ser actualizado y por lo tanto, a su estrecha relación con la conducta.

En la segunda parte del capítulo se realiza un breve recorrido por las influencias recibidas: Freire, Fromm, Kohlberg, etc., una larga lista en la que destacamos a Abraham Maslow (1908-1970) y a Milton Rockeach (1918-1988).

El concepto de valor en el modelo Hall-Tonna se aborda desde tres perspectivas: a través de *su manifestación en las conductas*, a través de *experiencias universales codificadas* en un repertorio de palabras-valor y de las *prioridades a través de las que actuamos* de forma relativamente permanente y consistente. El uso del adverbio indica que las prioridades cambian a lo largo de la vida de los individuos y de los grupos, haciendo posible su desarrollo en el sentido de alcanzar una mayor integración.

En el **segundo capítulo** se abordan conceptos fundamentales para la comprensión de la propuesta metodológica Hall-Tonna: la tipología de los valores y su organización.

En cuanto a tipología, el modelo HT divide los 125 valores en 29 metas y 96 medios. Un desarrollo humano saludable requiere que los valores medio estén relacionados con las metas en combinaciones eficaces. El desarrollo humano y el de las organizaciones encuentra un factor explicativo clave en el diálogo de estos tipos básicos de valores que impulsan la realización de nuevos aprendizajes. Cualquier conducta humana, individual o grupal, puede ser explicada a través de una particular combinación de valores metas y medios.

Los 125 valores HT se distribuyen en cuatro *fases de desarrollo* que contienen un total de 53 valores personales y 72 valores institucionales. Otra de las claves de este desarrollo está en la integración de lo personal y lo institucional.

El **capítulo tercero** de esta investigación se dedica a los instrumentos para la identificación de valores. Identificar valores es hacer explícita una información desconocida, permitiendo que sea

compartida. Los valores compartidos crean un nuevo conocimiento y una nueva cultura anclada en el compromiso.

La lista de valores constituye el elemento central de la metodología Hall-Tonna. Los 125 términos, con sus correspondientes significados, su tipología y clasificación, permiten interpretar cualquier grupo o conjunto de valores dado. Ésta es la gran aportación del modelo.

En este capítulo también se examinan los dos tipos de instrumentos de medida de los valores desarrollados por Hall y sus colaboradores. Tanto el *Inventario Hall-Tonna* (HTINVE) como el análisis de documentos (HTDOC) permiten una aproximación a los valores personales, grupales e institucionales, partiendo de la situación concreta en la que se encuentran individuos, grupos y organizaciones.

El **cuarto capítulo** se dedica a la *Asociación Proyecto Hombre*, organización formada por veintiséis centros de rehabilitación repartidos por el territorio nacional. Estos centros constituyen otras tantas *comunidades,* modalidad de terapéutica particularmente eficaz en el tratamiento de las drogodependencias.

Las primeras comunidades para el tratamiento de las adicciones se diseñan en Europa dentro de espacios hospitalarios, en unidades de atención psiquiátrica destinadas a pacientes con trastornos de personalidad, no para drogodependientes.

En Estados Unidos la organización *Synanon* es la que inicia el tratamiento de personas heroinómanas aprovechando la experiencia de *Alcohólicos Anónimos*. Egresados de *Synanon* fundan la comunidad terapéutica de *Daytop* en Nueva York. Esta comunidad marca el verdadero comienzo de la expansión de las comunidades terapéuticas, así como su posterior evolución hacia instituciones con estructura técnica y profesional especializada. La influencia americana llega a Europa, concretamente a Italia, con la fundación *Progetto Uomo* que recogerá las experiencias anteriores.

La experiencia italiana se traslada a España y en 1984 se crea el primer centro de Proyecto en Madrid. En 1989 los centros de Proyecto Hombre se organizan en Asociación. Este es el *origen de la organización objeto de estudio de esta investigación.*

En el **capítulo quinto** se aborda el proceso y el método seguido en esta investigación que se sitúa dentro de las tendencias existentes en investigación cualitativa. La metodología cualitativa utilizada es una metodología afín a la propuesta metodológica del Hall-Tonna para la identificación y desarrollo de los valores.

Los métodos de análisis empleados permiten realizar las comparaciones de los valores identificados en los documentos fundacionales de la Asociación y en los cuatro grupos de terapeutas formados en el modelo Hall-Tonna, procedentes de centros de Proyecto Hombre repartidos por la geografía nacional. Los grupos de terapeutas que han participado en la investigación como sujetos de la misma son grupos naturales.

El análisis de documentos en el modelo Hall-Tonna es un tipo de análisis de contenido que permite identificar los valores de un texto a través de su aparición y repetición. En el análisis de contenido el contexto es un marco referencial en el que se encuentra una parte importante de las claves que permiten interpretar el texto.

En cuanto a los instrumentos de recogida de información para la identificación de los valores en los documentos fundacionales de la Asociación, recordamos que hemos trabajado con una versión manual del programa HTDOC (*Hall-Tonna Documents)*. Para la identificación de los valores de los grupos de terapeutas se ha empleado el *Inventario de Valores Hall-Tonna,* que se trata de un cuestionario de 125 preguntas de aplicación individual que puede ser procesado grupalmente obteniendo un perfil compuesto o *Perfil grupal de valores*. El método empleado para trabajar los perfiles grupales de forma conjunta ha sido el *análisis comparado de los valores*

contenidos en distintos informes de los perfiles grupales. *Se trata, pues, de una investigación cualitativa que utiliza distintas técnicas de análisis comparados de datos.*

El **capítulo sexto** se ocupa de los tres análisis realizados y de sus resultados. El primero se dedica al análisis comparado de los valores de los documentos: *Carta Fundacional* y *Rasgos Distintivos*, el segundo, al análisis comparado de los perfiles de valores de los cuatro grupos de terapeutas y el tercero y último, a la comparación de los resultados obtenidos en los dos primeros.

En el capítulo se presentan, en primer lugar, los datos del análisis (descripción) que se compararán en un segundo momento para poder constatar las convergencias y divergencias encontradas e interpretar los resultados. El proceso de análisis es envolvente y la interpretación de los resultados también traza ese mismo movimiento en espiral: siempre se retrocede antes de avanzar un nuevo paso. Así se ha procedido revisando lo anterior para avanzar hacia el siguiente hallazgo.

Concluyen los análisis con una propuesta para el desarrollo de los valores identificados que tendrá en cuenta la información clave que se ha ido desvelando a lo largo de los procesos de análisis realizados y de la experiencia con la institución Proyecto Hombre.

Se cierra el capítulo con la información obtenida en el último de los cursos celebrados en la Escuela de Formación de la Asociación cuyos participantes lo habían sido en alguna de las cuatro ediciones anteriores. Por razones metodológicas hemos mantenido este grupo fuera de los análisis comparados realizados.

Los terapeutas participantes en esta última edición identificaron los problemas y los verbalizaron sin dificultad, señalando obstáculos y resistencias: las mismas que hemos detectado en los análisis realizados en esta investigación, lo que confirma los resultados obtenidos.

El **capítulo séptimo** y último se divide en tres partes. La primera se dedica a las *conclusiones de la investigación* que hacen referencia a sus principales hallazgos y a las potencialidades del modelo Hall-Tonna desveladas en los análisis realizados. En la segunda se abordan sus limitaciones metodológicas y en la tercera se sugieren propuestas de nuevas investigaciones que pueden dar continuidad a la que presentamos.

Capítulo 1

EL MODELO HALL-TONNA

El término 'valores' se define de muchos modos y significa distintas cosas para distintas personas. De hecho, es tan confuso semánticamente, que estoy convencido de que pronto renunciaremos a este término comodín en favor de definiciones más precisas y operacionales de cada uno de los subsignificados ligados a él.

(Maslow, 2008/1971[1], p. 131)

[1] Según las normas APA, las obras clásicas reeditadas pueden citarse de la siguiente forma: el apellido del autor seguido de la fecha de la publicación de la obra **consultada**/fecha de la **primera edición** de la obra original.

1.1. Introducción a los valores

Cualquier investigación cuyo objeto de estudio son los valores ha de comenzar definiendo el concepto, que es un cometido arriesgado. Hay que saber mucho para ser eficaz. Vaya por delante que no disponemos de ese conocimiento.

Gerardo Molina Vargas, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, dice que la formación en valores es tarea compleja aunque necesaria ya que se requiere "poseer la agudeza del filósofo y la sabiduría y habilidad del pedagogo para que se puedan hilvanar algunas ideas coherentes que, más que brindar soluciones, sirvan para promover la reflexión de los educadores" (Molina Vargas, 2005, p.1). Hago mía su renuncia y me sumo a su finalidad.

El doctor Rodrigo Alda, en su tesis sobre *Desarrollo del emprendizaje en la educación superior,* analiza el potencial formativo del modelo Hall-Tonna con el objetivo de trabajar el recorrido de los valores del emprendedor y afirma en su presentación que el valor es un concepto polisémico y que como objeto de estudio se puede abordar desde muy diversas perspectivas (Alda, 2010).

En el ámbito de la axiología se ha discutido extensamente la misma existencia de los valores, como pueden ser entendidos, los atributos que poseen, su naturaleza y tipología, coexistiendo múltiples visiones y posiciones, no pocas de ellas contrapuestas.

En esta introducción intentaremos mostrar la complejidad del panorama.

1.1.1. El valor como objeto o como cualidad

Comenzamos con Adela Cortina (2000b) que plantea el problema realizando una nueva lectura de la *Introducción a una*

Estimativa de Ortega y Gasset (2004/1923[2]). La profesora de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia, afirma que si un valor no es un objeto ni una persona, sino que está en las cosas y en las personas, por ejemplo: en la belleza en un paisaje, en la conducta solidaria de un voluntario o en la justicia de un sistema fiscal, el valor debe ser esa cualidad, aunque esa cualidad no sea apreciada de la misma forma por todos.

Algunas personas estiman unas cualidades más que otras y otras no son capaces tan siquiera de percibir la cualidad que es estimada en grado distinto por otros. Pero los valores no son pura recreación subjetiva: los valores valen realmente y permiten al hombre "acondicionar la vida haciéndola más habitable" (Cortina, 2000b, p. 29). Esto responde a una idea mejor de la vida de la que se dispone como algo dado o como resultado de la experiencia con la que no todos van a estar de acuerdo.

La psicología humanista afirma que no hay separación entre la cualidad y el objeto, ni escisión entre el ser y el valor. Maslow (2008/ 1971) habla de *fusiones de hechos y valores*. Los valores se han ocultado tradicionalmente en las esencias de las cosas (Ortega y Gasset, 2004/1923) y se han hecho autónomos en la filosofía contemporánea al tratar de encontrar sentido al universo en su conjunto y a cada uno de sus elementos. Sólo en su referencia al valor la realidad cobra su sentido: "La percepción de los valores es un dato tan originario e irreductible de la conciencia humana que no se puede negar sin afirmarlo al mismo tiempo" (Windelband, 2006, p.13).

Para Ricardo Marín el valor es para el hombre *una experiencia inevitable* (Marín, 1989, citado en Sánchez Marín, 2007, p. 161). Con estas palabras lo expresa la profesora Sanders Brocado en un artículo en el que se abordan las relaciones entre valores, creencias y cultura: "Los valores están siempre presentes, su valor es innegable, su

[2] Igual que en la nota anterior.

cumplimiento o incumplimiento, su rompimiento o su distanciamiento determinan la ética de un individuo, grupo, sociedad o nación" (Sanders, 2005, p. 73).

Los valores tienen que ver con la manera de comportarnos, son generalizables y no se trata únicamente de experiencias personales (Haydon, 2003); se perciben por un proceso no intelectual de estimación (Ortega y Gasset, 2004/1923) y no sólo valen para emitir juicios de valor sino que se tienen que encarnar en la conducta de las personas de un modo creativo. Los valores no admiten la indiferencia, la persona que valora queda atrapada por el valor que la invita a actuar de modo coherente (Cortina, 2000b).

El valor es lo que confiere sentido humano a la vida del hombre. Se convierte en regla de nuestras acciones, de nuestros pensamientos, de nuestras palabras y señala el camino del bien pues le permite distinguir lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto. No será admitido este planteamiento por quienes consideran que el valor es una creación del hombre que nada tiene que ver con la conciencia. Así lo explicaba el Cardenal Newman:

> Para el gran mundo de la filosofía de hoy, lo referido a la conciencia no es más que palabrería sin significado concreto. Por derechos de la conciencia se entienden derechos como el derecho a pensar, a hablar, escribir o actuar como plazca sin preocuparse de Dios. La conciencia tiene derechos porque tiene deberes; pero hoy y para una parte bastante numerosa de nuestro público, es precisamente el derecho y la libertad de conciencia los que dispensan de la conciencia (1996, citado en Caffarra, 1996, p. 131).

En su *Carta al Duque de Norfolk*, el Cardenal Newman (1996) afirmaba que la norma y la medida del deber no es ni la utilidad, ni la conveniencia ni el bienestar de la mayoría ni la razón de Estado, ni la aptitud ni el orden. El valor reside en la conciencia y la conciencia no es ni la satisfacción de un egoísmo ni el deseo de ser coherente con

uno mismo. Se trata de una misma ley que, aunque sufra refracciones en las conciencias de los diferentes individuos tiene la prerrogativa de poder imponer obediencia.

No estamos muy lejos de la primeras afirmaciones en las que se afirmó que los valores no admiten la indiferencia, que quedamos atrapados por el valor (Cortina 2000b) que nos invita a actuar no sólo de modo coherente sino moral, es decir, de un modo humano al dirigirnos hacia el bien.

1.1.2. El valor como audacia y como valía

En el lenguaje coloquial, *tener valor* puede ser entendido como sinónimo de atrevimiento y de audacia. La audacia aventaja en sagacidad y en valor al atrevimiento, mucho más ignorante e impulsivo que la primera.

El valor entendido como audacia hace referencia a un estado de ánimo en el que la persona se encuentra dispuesta, motivada, llena de energía para acometer una tarea, asumiendo sus riesgos (Cortina, 1995). En este mismo sentido Victoria Camps habla de *tener moral* como de tener solventes razones para realizar ese esfuerzo (Camps, 1985). Así, podemos tener *alta o baja la moral,* entendiendo la expresión en el mismo sentido en el que se usa para los equipos de fútbol que saltan al terreno de juego para enfrentar un partido comprometido.

Adela Cortina añade algo muy importante: tener alta la moral es ser capaces de enfrentar la vida "con altura humana" (Cortina, 1995, p. 48), es decir, no solo con valor sino teniendo en cuenta su valía.

1.1.3. El dinamismo de los valores

Los valores, sin ser cualidades que se captan sensorialmente, no son menos reales que los datos que nos aportan nuestros sentidos sobre el mundo exterior. No podemos pensar en un mundo humano sin valores pues no sería habitable (Cortina, 2000b).

Ortega y Gasset (2004/1923) habla de la *polaridad* como una cualidad identificativa de los valores, cualidad en la que reside la esencia de su dinamismo. Se trata de sentirnos atraídos o repelidos por lo positivo o lo negativo del valor. Más que de polaridad en el sentido orteguiano, se podría hablar de la presencia o ausencia de lo valioso que impulsa a la acción (presencia) o deja indiferente (ausencia).

El valor, lo valioso, ha de realizarse y los valores generan su propio dinamismo en el sentido de que impelen a su actualización*:* en la forma o el color que el hombre da a un objeto de su fabricación, en la conducta con la que nos relacionamos con otras personas, en la estructura cognitiva que nos permite ordenar una parcela de la realidad o en la fórmula organizativa que nos permite funcionar institucionalmente "Los valores llevan una fuerza dinamizadora en virtud de la cual nos incitan a realizarlos" (Cortina, 2000b, p. 34).

Esto es bastante interesante para entender la propuesta axiológica empleada en esta investigación y que presentaremos en este primer capítulo. El valor puede y suele relacionarse con lo que nos mueve a hacer algo y tiene que ver entonces con la motivación (Maslow, 2008/1971, 1973; Schwartz y Bilsky, 1990; Schwartz y col., 1997; Hall, 1995; Díaz, 2001). También puede tratarse de creencias, convicciones o guías de conducta (Rockeach, 1975; Schwartz y Bilsky, 1990; Hall, 1995; Ortega y Mínguez, 2001).

1.1.4. Valores éticos y valores morales

Sin agotar las posibilidades de clasificación, encontramos que la distinción entre estas dos categorías de valores es la que más interés educativo suscita por sus consecuencias en la conducta. Los valores estéticos (la belleza, la armonía, el equilibrio) o los prácticos (la utilidad, la eficacia), de enorme interés en el modelo Hall-Tonna, presentan menos problemas a la hora de ser traducidos a conductas (planificar, resolver) o ser visualizados en objetos (un paisaje, un cuadro).

Ética y moral son términos que muy a menudo se utilizan indistintamente. Las diferencias se han establecido en el sentido de considerar a la ética como reflexión teórica sobre la moral y a la moral como la cualidad de aquellos actos humanos sobre los que se puede emitir un juicio de valor. No nos interesa profundizar en estas cuestiones que escapan al alcance de esta investigación, pero sí realizar una distinción entre valores morales y valores éticos, estableciendo una frontera de la que nos vamos a servir para adentrarnos en la propuesta de Brian P. Hall.

Comenzamos a funcionar éticamente, según el profesor Mèlich (2008, 2010), cuando tenemos que responder y nuestra respuesta no la podemos extraer del repertorio normativo que conocemos y manejamos más o menos consciente y consistentemente. Para Mèlich (2010), la moral nos dice qué debemos hacer y la ética afirma qué debemos responder ante una situación única e imprevisible. Toda moral está condenada irremediablemente al fracaso en estas situaciones límite en las que no existe una única respuesta considerada correcta. Esta misma situación era planteada por Fernando Savater, al referirse a la *buena vida* como ideal ético:

> Muchas veces por muy legal que sea, por mucho que se respeten los códigos y nadie pueda ponernos multas o llevarnos a la cárcel,

> nuestro comportamiento sigue siendo en el fondo injusto. Toda ley escrita no es más que una abreviatura, una simplificación —a menudo imperfecta— de lo que tu semejante puede esperar concretamente de ti, no del Estado o de sus jueces (Savater, 1991, p.51).

La ética es un punto ciego de la moral. Es la presencia del *otro* que descentra e interpela, es el desafío de encontrarnos con lo diferente (Mélich, 2010; Ortega, 2004; Ortega y Mínguez, 2005) o con lo complejo (Hall, 1986, 1995).

Pasamos a analizar las relaciones entre ética y moral desde tres perspectivas: la heteronomía como fuente de moralidad, el problema de la operatividad de los valores universales y la ética de mínimos, intentando llevar estas reflexiones al terreno práctico -no especulativo-, que es en el que se va a desenvolver esta investigación.

1.1.4.1. La heteronomía como fuente de moralidad

En su pedagogía de la alteridad como fórmula para la educación moral proponen los profesores Ortega (2004) y Ortega y Mínguez (2005) la heteronomía como fuente de moralidad. En esta propuesta basada en la obra del filósofo francés Emmanuel Lévinas (1976, 1997), la heteronomía moral no se circunscribe a un marco normativo sino a un contexto ético.

Ética y moral interaccionan al igual que teoría y práctica. Los principios éticos actúan sobre la conducta moral pero pueden surgir conflictos en la conducta moral que obliguen a la reflexión ética para dar una respuesta. Y esa es la razón fundamental por la que es difícil trabajar la ética a partir de competencias en las que poder entrenarse. En estas condiciones, el profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona se pregunta si es posible la educación en valores (Mèlich, 2008).

Hemos encontrado similitudes en un trabajo muy interesante del Departamento de Investigación sobre la Orientación, de la Universidad Pedagógica de Dinamarca (Hansen, 2005). Alejada del constructivismo, apuesta por la dimensión ética dirigida al sistema de valores de la persona y a los valores y normas que se encuentran en las formas de vida y cultura de quienes practican la profesión. Como el profesor Mèlich, desconfía de las competencias clave definidas a modo de ideales educativos y reducidas a indicadores mensurables empíricamente que transmiten un sentido positivista del conocimiento y de la ciencia.

Para *llegar a ser*[3], dice el profesor Finn T. Hansen, hace falta considerar el aspecto contemplativo de la vida que es esa manera no manipulativa de acercarse a la vida y al pensamiento que nos transmite una percepción no pragmática del mundo humano. Si se vive solo lo funcional no se aprende lo que quiere decir *ser*. "Se trata de percibir el mundo tal y como es y no en función nuestra" (Hansen, 2005, p. 56).

En el modelo de los profesores Hall y Tonna el desarrollo de los valores lleva esta misma dirección. Hall (1995) habla de la evolución de las motivaciones humanas desde la satisfacción de las necesidades relacionadas con la supervivencia, hasta las relacionadas con la realización personal en la que se actualiza un potencial que es único (Maslow 2008/1971, 1973). La respuesta ética también lo es.

Pero el profesor de la Universidad de Santa Clara (California) va más allá al confirmar la necesidad que tenemos de los *otros* en nuestro desarrollo, también en el moral. Brian P. Hall (1995), a diferencia de Mélich (2010), encuentra la posibilidad para la educación en los valores más complejos en el aprendizaje de

[3]*Aprender a ser*, como competencia, hace referencia al desarrollo integral que incluye las dimensiones ética y espiritual. En:
Jaques Delors: *La educación encierra un tesoro*. *Una educación para el siglo XXI*. http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf (UNESCO. Consulta: 14/02/2012)

destrezas que permiten llevarlos a la conducta, posibilitando al sujeto actuar autónomamente o colaborar sin dejar de ser quien es. Aunque también afirma que hay destrezas que no se pueden aprender en la educación formal porque son sencillamente únicas y no hay posibilidad de entrenamiento para ellas (Hall, 1995). En este punto coincide con Mèlich (2010) y con Hansen (2005).

Hall (1995) plantea que las experiencias y los aprendizajes humanos expanden la conciencia y transforman la visión del mundo y de uno mismo en el mundo, como parte de un todo. Esta visión necesita incorporar la dimensión contemplativa de la que habla el profesor danés (Hansen, 2005). Se trata de contemplar a ser humano total en todas sus dimensiones y en todas sus relaciones, tal y como es y no en función de necesidades o deseos particulares, aunque unas y otros quedan integrados en esta visión global.

Hall propone un plural frente a la singular propuesta levinasiana (Ortega, 2004; Ortega y Mínguez, 2005) pero no se trata sólo de número sino de cualidad. Según nuestra propia visión del modelo, Hall integra la heteronomía y la autonomía, siendo el *nosotros internalizado* (1995) la nueva fuente de moralidad: *yo con los otros, los otros y yo.* La nueva propuesta metodológica incluye los medios que permiten llegar a contemplar esta nueva realidad que hace posible no sólo la orientación (Hansen, 2005) y la educación en valores (Mélich, 2008; 2010) sino la expansión de la conciencia y la trascendencia[4] (Hall, 1986, 1995).

1.1.4.2. El problema de los valores universales

Victoria Camps, en un trabajo sobre ética y racionalidad (1985), afirmaba que el ideal de racionalidad no es operativo ni sirve como

[4] J.J.Gardiner (2006), profesor de la Universidad de Seattle, ha trabajado estos temas en referencia al desarrollo del liderazgo transaccional, transformacional y trascendente y a la evolución del gobierno entendido como arte de tomar decisiones compartidas.

criterio de conducta y que del *deber ser* no se derivan lógicamente deberes concretos. El derecho a la vida, por ejemplo, puede ser todo o no ser nada y que es en la posibilidad de juicio, en la que descansa la verdadera autonomía y también la tragedia de la moral "cuando falta el apoyo heterónomo de Dios o de una Razón capaz de juzgar imparcialmente" (Camps, 1985, p. 53). La apuesta moral, afirma la Catedrática de Ética de la Universidad Autónoma de Barcelona, es siempre una apuesta con riesgo. No se trata tanto de encontrar la razón eficiente como de ser capaces de dar razones. "Ser moral es ser capaz de ser autónomo, poder escoger acatar o transgredir la norma" (Camps, 1985, p. 54). Pero no sólo se puede escoger entre estas dos opciones. La norma se puede interpretar, reinterpretar, incluso recrear, ofreciendo una respuesta única bien porque no haya posibilidad de escoger entre el repertorio habitual (Mèlich, 2007) bien porque el *otro* nos indique la respuesta (Ortega y Mínguez, 2005) bien porque se trate de una nueva respuesta elaborada desde el *nosotros* (Hall, 1995).

Salvador Giner (2003), abundando en la misma idea, afirma que la racionalidad no es criterio último sino situacional para la moral. La solicitud hacia quienes, por ejemplo, padecen la miseria del mundo o la protección de la naturaleza, son ideales cívicos que tienen fundamento racional, pero también tienen su fundamento en ese "sentido reverencial hacia la santidad de la vida y hay mucha racionalidad en esa atribución de sagrado sentido" (Giner, 2003, p. 13). Se puede comprobar un deslizamiento desde los planteamientos autónomos de la profesora Camps hacia los heterónomos del profesor Giner.

Los mínimos éticos, que es a lo que se refieren estos profesores al hablar de civismo, solo pueden operar con máximas morales: tratar a los demás como nos gustaría ser tratados por ellos (Camps y Giner, 2004).

Las fórmulas constructivistas pedagógicas y de gestión, apuntan también hacia esta fórmula evolucionada de la heteronomía moral que se sitúa abiertamente en el terreno de la ética por ser una propuesta que no descansa en normas ni autoridad externa, tampoco en razones exactamente. Se trata de encontrar el sentido y de actuar en consecuencia con aquello que aparece ante nuestros ojos, cultivando una mirada trascendente que permite percibir lo carismático, el don (Giner, 2003), sin instrumentalizar esta visión tal y como sugería el profesor danés (Hansen, 2005).

Los valores pueden ser los que sean pero no se pueden imponer. Es verdad que los valores están ahí y que podemos elegirlos porque debemos hacerlo, pero tanto una cosa como la otra tienen consecuencias. En el continuo que va desde la imposición extrema hasta el *todo vale*, hay un espacio de libertad en el que nos desarrollamos los seres humanos. En él descubrimos que elegir el bien no nos limita sino que nos permite ser lo que somos.

El formalismo moral afirma que es posible que la conducta individual se convierta en una máxima de conducta cuando podemos enunciarla como principio universal. Se habla de valores universales cuando se hace referencia a valores reconocidos por todos como la justicia o la paz. El problema de estos valores universales es cómo hacerlos intervenir en la vida diaria.

Por ejemplo, del *deber ser justos* que obligaba a todos los españoles a comienzos del siglo XIX[5], no se derivaron lógicamente deberes concretos (Camps, 1985). Las obligaciones de los españoles con la justicia pudo ser interpretada por la ciudadanía de múltiples formas, incluso pudo no ser interpretada de ninguna, que es lo más probable.

¿Qué se puede hacer realmente con los *valores universales* para hacerlos intervenir en la vida corriente? ¿Forma parte la *justicia* del

[5] Artículo sexto de la Constitución de Cádiz de 1812: <<El *amor a la patria es una de las primeras obligaciones de los españoles así como el ser justos y benéficos>>*

quehacer cotidiano de los ciudadanos que no son jueces? ¿Cómo ser *justos* al pasear por el Parque del Retiro, al coger el metro o al entrar en un comercio?

No pisar los parterres del Retiro, ceder el asiento que ocupamos en el metro a una persona mayor o dar los buenos días al tendero del comercio de ultramarinos, nos transformaría en ciudadanos cívicos, respetuosos, considerados e incluso corteses, pero no justos. No sabemos si ser justo es dar una limosna al pobre que pide en la puerta de una iglesia o solo es ser caritativo o ninguna de las dos cosas y se trata de una mala costumbre que mantiene al mendigo en su indigna condición.

Cuando Albert Camus hace la famosa declaración de que si le dieran a elegir entre la justicia y su madre se quedaría con su madre, no cree estar diciendo una barbaridad. Cuanto más duraba la guerra de Argelia con su secuela de terror, más se inclinaba a pensar que tanto los de un bando como los del otro eran *igualmente* responsables. Sencillamente anuncia que llega un momento en el que cada quien se ve obligado a unirse a su propia causa pues los ideales desaparecen[6]. En una situación de conflicto sostenido el valor es sobrevivir (Hall, 1995).

Si se subjetivizan las elecciones para legitimarlas, se relativiza todo. Si *lo que vale es lo que a mí me vale,* se puede llegar a extremos ridículos, crueles o aberrantes. No todo es bueno ni todo vale. En este sentido ironizaba Fernando Savater (1999) en una conferencia pronunciada en Caracas en 1998[7], al afirmar que la antropofagia no podía considerarse como una variedad gastronómica. Cualquiera rechazaría semejante disparate aunque no quedase libre

[6]Daniel, Jean <<Albert Camus>> en *Letras libres* (febrero 2000) tomado de una conferencia pronunciada por el autor en 1999: http://www.letraslibres.com/revista/entrevista/albert-camus (Consulta: 14/02/2012)

[7] Savater, F. (1999) ¿De qué sirve la ética para los jóvenes? : la educación es el momento adecuado para la ética. En: *Ética y ciudadanía*. Caracas: Monte Ávila. http://www.analitica.com/bitblioteca/savater/education_etica.asp (Consulta: 14/02/2012)

de admitir otra atrocidad equiparable a la ocurrencia del profesor de ética.

1.1.4.3. Ética de mínimos

Valorar la necesidad es un tema complejo. Maslow (1973) afirmaba que la necesidad humana no responde únicamente a situaciones carenciales y habla de necesidades de realización personal. No hay medida objetiva de la humana necesidad, razón por la que las éticas de mínimos y de máximos tampoco son fáciles ni de aprehender ni de practicar.

Hemos leído a la profesora Adela Cortina que sin mínimos morales nadie puede sentirse ciudadano, también lo hemos leído en el *Manual* de Victoria Camps y Salvador Giner (2004). Estos mínimos son necesarios para el fortalecimiento de la sociedad civil. "El subjetivismo radical en materia moral haría imposible el pluralismo que es el fundamento de la sociedad democrática liberal" (Cortina, 1999, p. 31). Afirma que la fórmula mágica del pluralismo consiste en compartir esos mínimos morales de justicia que permiten a cualquier persona realizar sus aspiraciones de felicidad y se pregunta si puede conte mplarse con respetuosa tolerancia a quien no defiende el derecho de toda persona a vivir y tener los medios necesarios para hacerlo dignamente (Cortina, 1999).

El problema está en la determinación de esos mínimos de justicia que permiten garantizar la *vida digna*. La vida digna de algunos, rozaría lo indigno o lo escandaloso, por defecto o por exceso, para otros.

Sobrevivir ¿es vivir dignamente? La vida digna es la que garantiza la posibilidad de realizar las opciones que nos permiten ser felices (cada uno como lo crea o como le plazca) con lo que la justicia está irremediablemente unida a la felicidad. En este caso, y al contrario de lo afirmado por la Catedrática de Valencia (Cortina,1999,

p. 45) la justicia sí tendría algo que ver con la experiencia personal. No se trataría de algo dado, de un a priori que no pueda ser mediatizado, matizado por esa experiencia.

En el Eclesiastés, libro del Antiguo Testamento, podemos leer: <<*Dulce el sueño del trabajador, coma poco o mucho* (Ecl, 5:12)>>. Hoy no sabríamos pronunciarnos al respecto de si ese trabajador que se esfuerza, come y duerme, es un hombre feliz o un completo desgraciado: no sabemos cuántas horas trabaja, si descansa los fines de semana, si tiene oportunidades para reciclarse y promocionar, si tiene asistencia cuando enferma, si tiene vacaciones, o si emplea su ocio de alguna otra manera que durmiendo.

Maslow (2008/1971), autor del que apreciamos muy claras influencias en el modelo Hall-Tonna, habla de la necesidad de unir el ser y el deber como camino terapéutico de sanación: "ser y devenir existen ahora el uno junto al otro (2008/1971, p. 141), se trata de ayudar a buscar <<lo que debe ser>> por la vía de la <<facticidad>>" (2008/1971, p. 140).

La importancia de estas afirmaciones en el trabajo con valores es esencial: percibir simultáneamente la realidad concreta e inmediata y también lo que podría ser, ese valor-último que no solo puede materializarse sino que existe ya ante nuestros ojos, "se trata de la fusión deliberada y voluntaria entre hechos y valores" (Maslow, 2008/1971, p. 146).

El modelo Hall-Tonna no plantea el trabajo en valores desde lo que debería de ser el ser humano sino desde lo que es, desde donde se puede contemplar todo su potencial.

1.1.5. La comprensión de los valores

Ponemos el punto y final a esta introducción a los valores manteniendo las dudas e inseguridades con las que comenzamos. Es de enorme dificultad llegar a captar por extensión y comprensión el

contenido de una realidad que tiene tantas caras y que permite tan distintos accesos. Ninguno agota todas las posibilidades.

Añadimos a las anteriores la posibilidad que tienen los valores de establecer gradaciones (Ortega y Gasset, 2004/1923) y jerarquías dinámicas (Hall, 1995) entre ellos; la necesidad de garantizar su estabilidad y permanencia en la conducta (Rath, Harmin y Simon, 1966; Rockeach, 1975; Ortega y Mínguez, 2001), aunque manteniendo un cierto dinamismo y evolución a la hora de ser actualizados en la misma (Cortina, 2000; Hall, 1995). Se puede hablar de la universalidad de los valores (Kolberg, 1981; Schwartz y Bilsky, 1990; Schwartz, 1994) pero también de su relatividad y subjetividad puesto que son percibidos por un proceso individual de estimación (Ortega y Gasset, 2004/1923; Cortina, 2000) por el que los valores son elegidos (Hall, 1995) de manera relativamente constante y sistemática (Rath, Harmin y Simon, 1966; Rockeach, 1973). También podemos hablar de valores generales y de otros más específicos y particulares (Rockeach, 1973; Hall, 1995) estando unos y otros impregnados por la cultura de pertenencia y referencia (Sanders Brocado, 2005).

Se puede afirmar por todo lo anteriormente expuesto, que los valores se presentan al entendimiento humano de manera velada. Como concepto se usan de forma indistinta, alternándose con términos como ideas o creencias. Dada la importancia de los diferentes valores dentro del sistema total de creencias en el ser humano, pueden considerarse como principios que guían la vida de una persona y son claves para comprender la sociedad en la que vive (Hall, 1995; Sanders, 2005). Por supuesto que tienen mucho que ver con la moral y la ética, pero también con la estética, con la sociología o con la religión. Su definición y su uso conceptual es muy complejo, también su explicación tanto en términos coloquiales como especializados. Se recurre a los valores para definir prácticamente todo comportamiento individual y grupal, "son la referencia o marco

desde el cual se analiza, juzga y concluye" (Sanders, 2005, p. 73); su interpretación y observancia es a la vez objeto personal y social; su análisis y medición conlleva también un grado de complejidad notable.

Podemos afirmar con la profesora de la Universidad Autónoma de México (UAM) que los valores, presentes o ausentes, guían el comportamiento del individuo y conforman de manera general el proyecto de vida de cada sujeto (Sanders, 2005), lo que nos sitúa en una muy buena posición para adentrarnos en el modelo en el que se asienta esta investigación.

1.2. El modelo Hall-Tonna

Desde la perspectiva del desarrollo humano, la teoría de Brian P. Hall, es el resultado de más de treinta años de investigación en torno al desarrollo de los valores, en personas, grupos y organizaciones (Hall, 1995). La principal contribución de este modelo es que presta un doble servicio al ofrecer un marco teórico y operativo, una metodología y unos instrumentos para la identificación de valores que permiten abordar integralmente la evaluación y el desarrollo de los mismos (Elexpuru y Medrano, Dirs., 2002).

Desde sus comienzos, Brian P. Hall y Benjamin Tonna, autores del modelo, se hacen cargo de una de las principales limitaciones que evidencia el desarrollo teórico en este ámbito: la medición de valores. En tal sentido, a través de los instrumentos desarrollados es posible ayudar a explicitar, analizar, interpretar y, lo más importante, compartir los valores que se usan en el día a día para tomar decisiones, relacionarnos o actuar en cualquier ámbito de la vida.

Una vez explicitados los valores, los desarrollos teóricos del modelo permiten trazar rutas o recorridos de valores que posibilitan alcanzar etapas de desarrollo humano y organizativo más integradas.

Una de las razones por las que la Universidad de Deusto optó por este modelo de trabajo fue la inexistencia de instrumentos para la identificación y desarrollo de valores que permitieran a los investigadores trabajarlos de forma contextualizada dentro de los grupos humanos y las organizaciones.

La experiencia de trabajo con el modelo en instituciones educativas ha permitido abordar conjuntamente los valores de alumnos, profesores y centro (Elexpuru y Medrano, Dirs., 2002), como permitiría, de igual modo y simultáneamente, trabajar los de los grupos docentes (claustro, departamentos) y/o discentes (asociaciones de alumnos), directivos (Consejo Escolar) y los de la

propia institución educativa a través de documentos como el proyecto educativo de centro, los proyectos curriculares o los reglamentos de régimen interior, reguladores de la vida académica y de la convivencia escolar (Bunes y Elexpuru, 1994).

1.2.1. Introducción al modelo Hall-Tonna

El modelo Hall-Tonna como marco teórico de investigación contempla los valores desde una perspectiva global que permite analizar sus relaciones y establecer comparaciones entre los distintos niveles de análisis, con el fin de plantear una propuesta que afecta al conjunto de la organización y ayuda especialmente al desarrollo del liderazgo. El modelo Hall-Tonna (Hall, 1995, 1997, 2000) se aproxima al mundo de los valores desde una perspectiva descriptiva y no prescriptiva.

Lo que nos ofrece es una propuesta de desarrollo de los valores que parte del análisis de la situación presente y no de los deseos. Esto permite saber con qué se cuenta al comenzar el trabajo. Los valores no son únicamente los declarados, son sobre todo los que se traducen en conductas, opciones reales para las personas que forman parte de la institución y también aquellos otros que conforman la atmósfera o clima institucional que están presentes en los documentos constituyentes, inspiradores y reguladores de la vida de la organización, promovidos para abrirse paso en las conductas individuales y colectivas.

Es necesario señalar que el modelo de *desarrollo* propuesto hace referencia a diferentes fases en los valores del mundo adulto y no se identifica necesariamente con el desarrollo evolutivo humano en sus primeras etapas.

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 resulta tan

importante conocer cuáles son nuestros valores es que, en general, no somos conscientes de ellos. Cuando se hacen explícitos y conocidos para nosotros y para los demás podemos dirigir nuestras vidas, tomar decisiones y emprender acciones, todo ello contando con una información de calidad (cualitativa) de la que antes no se disponía.

La medida de nuestros valores, afirma Hall (2008), no es tanto una foto fija como el sentido de nuestro caminar hacia el futuro. Y esto es muy importante. Se trata de saber hacia dónde nos dirigimos. Revisar los valores de los grupos sirve para construir los mapas axiológicos de la organización y los valores individuales para realizar el feedback con todas las personas que forman parte de ella, entrenándolas para el desarrollo de un nuevo diálogo:

> The concept of a values-based organization rests on the simple premise that successful companies are built on a foundation of quality relationships and quality corporate dialogue and conversation. Values are at the heart of what human conversation is about in any social situation. It is essential to understand that the quality of the group is reflected by the quality of the conversation[8] (Hall, 2003a, p. 15).

La medida de los valores sirve para hacer explícito lo tácito, dando significado a través de un lenguaje común, enriqueciendo las relaciones de grupo y aportando valores a la organización.

La evolución del modelo pasa por cuatro momentos que coinciden con otras tantas importantes publicaciones: *Value Clarification as a Learning Process* (Hall, 1973), *The Development of Consciousness: A Confluent Theory of Values* (Hall, 1976); *The*

[8] El concepto de una organización basada en valores descansa en la premisa simple de que el éxito de las compañías se construye sobre la base de unas relaciones y de un diálogo corporativo de calidad. Los valores son, en el corazón de la conversación humana, lo que en cualquier situación social. Es esencial comprender que la calidad del grupo es reflejo de la calidad de su conversación.

Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations (Hall, 1986) y *Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation* (Hall, 1995). Los tres primeros editados por Paulist Press y el último por Twin Lights Publishing.

Se puede consultar, además, una serie de publicaciones de Brian P. Hall, en revistas y congresos especializados, en los que se aprecia un notable esfuerzo por intentar generalizar y difundir el modelo, avanzando sobre aspectos referidos a nuevos hallazgos y potencialidades vinculadas al liderazgo y a las organizaciones de aprendizaje (Hall, 1997, 1998, 2000, 2001, 2003a, 2003b, 2003c).

Dentro de este último grupo de publicaciones, las últimas se encuentran editadas en la web de *Values Technology*, empresa propiedad de Brian P. Hall, cuyo propósito es el asesoramiento y ayuda en el proceso de constitución y desarrollo de empresas e instituciones basado en valores, así figura en la información de entrada: "Our goal is to aid in personal, team and organizational transformation through a better understanding of values and culture[9]".

En el ámbito de la difusión y teniendo en cuenta que gran parte de los textos a los que se ha hecho referencia están publicados en inglés y que las editoriales Paulist Press y Twin Lights Publishing, no tienen particular difusión en el viejo continente, el grado de conocimiento del modelo en el contexto europeo no es elevado y está circunscrito al ámbito de la investigación en el mundo académico y al ámbito de la consultoría en el mundo empresarial, como veremos en próximos apartados.

[9]"Nuestra meta es ayudar a la transformación, personal, grupal y organizacional a través de un mejor conocimiento de los valores y la cultura" En: http://www.valuestech.com/ (consultado: 14/02/2012)

1.2.2. Antecedentes del modelo Hall-Tonna: influencias

La teoría de valores en que se basa la presente investigación ha sido elaborada por Brian P. Hall y Benjamin Tonna, además de otros colaboradores que han participado en los momentos de más intenso desarrollo del modelo y de sus instrumentos de medida.

Brian P. Hall, ha sido catedrático de Consejo Psicológico y Educación en la Universidad de Santa Clara (California) y Benjamin Tonna, profesor de Sociología en la Universidad de La Valletta (Malta). El profesor Tonna falleció en el año 2002.

Esta teoría que estudia las relaciones entre los valores y el desarrollo humano y de las organizaciones es el resultado de muchos años de investigación, años en los que diversos autores y corrientes han ido ejerciendo su influencia sobre el modelo.

Si bien el estudio de los valores va de la mano de la historia de la humanidad es durante el siglo XX, paralelamente al desarrollo de las ciencias sociales, cuando se realiza de una manera más sistemática y metódica (Sanders, 2005).

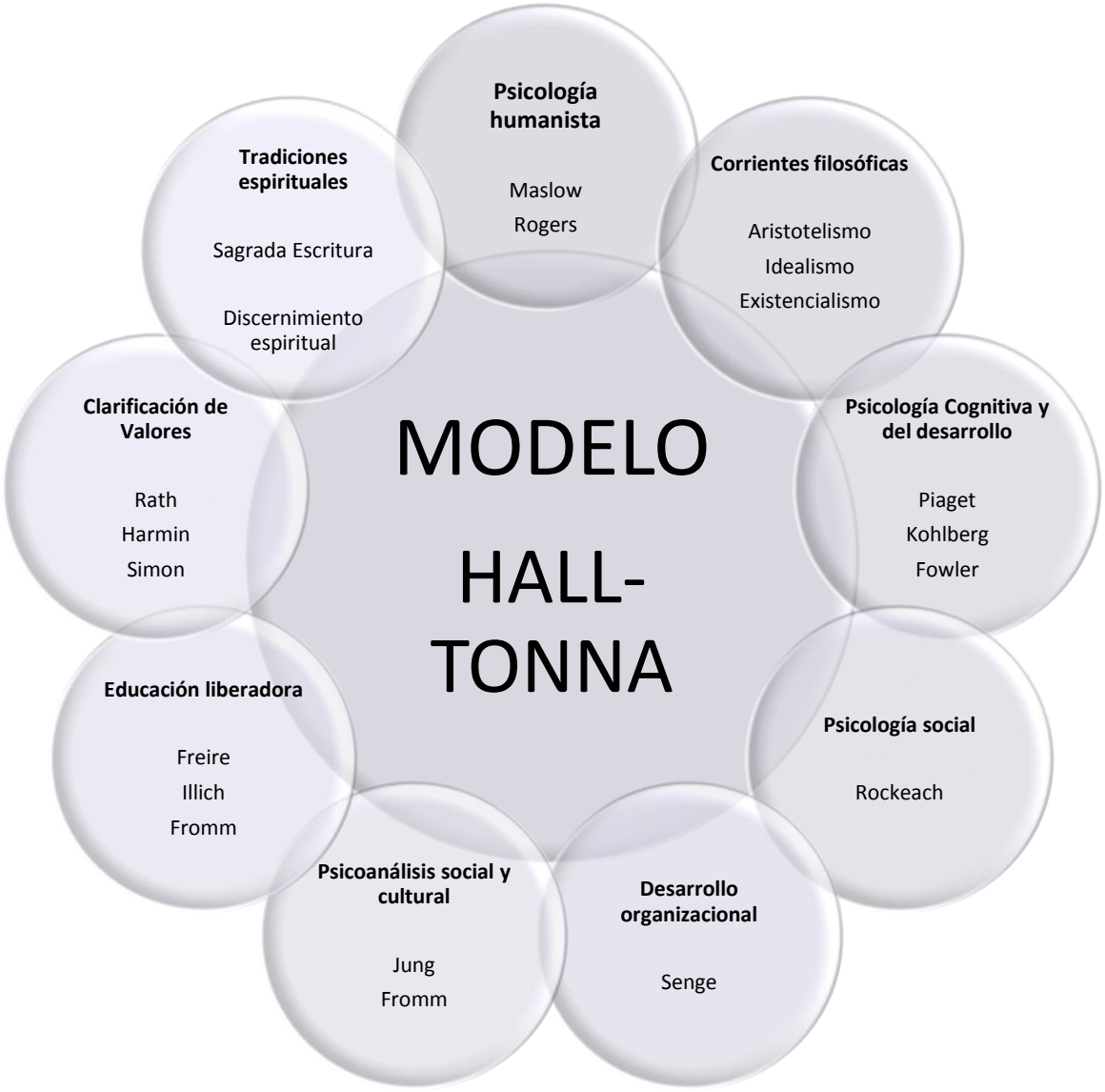
Hall (1995) considera que la reflexión sobre los valores comienza con los trabajos clásicos sobre virtudes contemplando unas pocas posibilidades que giran alrededor de lo que es la actuación humana virtuosa en una sociedad justa (Platón 428-347 aC). Para Aristóteles (384-322 aC), al contrario que para su maestro, el bien supremo era la felicidad. La fe, la esperanza y la caridad son las más altas virtudes para el cristiano (Santo Tomás 1224-1274), virtudes que también presentan su jerarquía interna[10]. Para Hobbes (1588-1679) o Spinoza (1632-1677) son la autoprotección y la supervivencia. Las virtudes tradicionales también pueden considerarse, según Hall, como un sistema de valores en el que cada virtud está sostenida por un grupo específico de valores.

[10] La primera de ellas es la caridad, según se puede leer en ICor 13, 13.

Con Kant (1724-1804) se acorta la distancia que separa el conocimiento interno de la virtud de la obligación externa de las normas (Hall, 1995). Esta idea que ha tenido tanta influencia en los aspectos formales del desarrollo del razonamiento moral, ha tenido también influencia decisiva en los planteamientos teóricos de Hall.

La siguiente figura sirve para ilustrar las influencias encontradas en el modelo Hall-Tonna:

Figura 1.1: Influencias en el Modelo Hall-Tonna.



Fuente: Hall, 1995, elaboración propia.

El trabajo de Hall proporciona un enfoque para los valores que incorpora y se construye sobre el trabajo de todos estos pensadores e investigadores. Pasamos a analizar brevemente algunas de las influencias más significativas.

1.2.2.1. Paulo Freire

Las primeras influencias las recibió Hall en Costa Rica, trabajando en un proyecto social inspirado en los planteamientos concientizadores de Paulo Freire (1974, 1978), Erick Fromm (1941, 1964) e Iván Illich (1969, 1974, 1978). Freire ayudó a Hall a entender la relación dinámica existente entre el lenguaje, la conciencia y el desarrollo cultural, social e institucional, llevándole a plantearse preguntas sobre la naturaleza de los valores humanos si son realmente elegidos por la persona o impuestos por las instituciones y la cultura.

Freire descubrió que la enseñanza de las destrezas lecto-escritoras a partir de palabras con carga emocional procedentes del lenguaje corriente, no sólo propiciaba el aprendizaje de esas destrezas sino que permitía tomar conciencia del significado profundo de esas mismas palabras. Freire llamó concientización a este proceso y descubrió que los valores se encontraban detrás, dando vida a las experiencias y descubriendo tanto su opresión como su poder y potencial. Así lo expresaba Hall: "In a sense, all human beings are oppressed until they become aware of their own creative potential. Freire's point was that every person, no matter how illiterate, has something to give and say to the world[11]" (1995, p. 20).

[11]En cierto sentido, todos los seres humanos están oprimidos hasta que toman conciencia de su propio potencial creativo. Un tema central en Freire era que cada persona, sin importar su nivel de analfabetismo, tenía algo que dar y que decir al mundo.

1.2.2.2. Erich Fromm

El periodo psicoanalítico de Hall constituyó una experiencia que amplió su conciencia sobre el lenguaje. Considera que existe un repertorio de palabras clave, los valores, que trascienden el lenguaje y que construyen el sistema de significados de cada persona, independientemente de su bagaje cultural. Dejan marcada huella en él las investigaciones sobre el inconsciente colectivo (Fromm, 2009/1941, 1964; Jung, 2001/1963) en su libro *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations* (1986).

El *Efecto Génesis* es la expresión que utiliza Hall adaptando la imagen que nos trasmite el primero de los libros del Antiguo Testamento, figuración histórica de experiencias e imágenes internas que utiliza para hablar del poder creador y transformador de la palabra y de la imaginación.

1.2.2.3. Clarificación de valores: Raths, Harmin y Simon

El movimiento de *Clarificación de Valores* (Raths, Harmin y Simon, 1966), que gozó de gran popularidad en los años 60, tuvo también su influjo en los planteamientos iniciales del modelo. Los tres volúmenes de la obra: *Value Clarification as a Learning Process,* publicados por Paulist Press en 1973, son prueba de ello. Esta obra pretendió poner en evidencia las relaciones entre el desarrollo humano y los valores desde un punto de vista existencial.

El valor es tanto algo elegido que se manifiesta en el comportamiento, como una respuesta personal a los requerimientos del entorno. Raths, Harmin y Simon consideran el valor como algo que elegimos libremente después de haber considerado las alternativas posibles.

El enfoque de estos autores representó un salto radical respecto a los tradicionales trabajos sobre virtudes, al considerar que la esencia de los valores viene determinada por lo que es importante para la persona. Llamaron la atención sobre el hecho de que los valores son un concepto vacío si no se relaciona con la conducta concreta de la persona, es decir, con la forma en que la persona realiza sus elecciones en la vida diaria.

Raths y sus colaboradores no se manifestaban tan interesados en el contenido de los valores o en qué valores debe o no debe una persona elegir, como en el proceso de valoración en sí mismo. Para ello propusieron siete criterios sobre cómo tendría que llevarse a cabo el mismo: elegir entre alternativas, considerar sus consecuencias, mostrar en el comportamiento el valor elegido y actuar conforme a él de forma repetida, sentirse satisfecho por la elección, desear afirmarlo y sentir que no aumenta y ni impide el desarrollo del bienestar emocional y espiritual.

La definición de Hall sobre lo que son los valores sintoniza muy significativamente con estos criterios. Se trata de ideales que dan significado a nuestras vidas, que son reflejados a través de las prioridades mediante las que elegimos y conforme a los cuales actuamos consistente y repetidamente (Hall, 2003a).

1.2.2.4. Lawrence Kohlberg

Frente al movimiento de Clarificación de Valores, la propuesta de desarrollo moral de *Kohlberg (1981)* es que los valores morales se desarrollan a través de un proceso objetivo y universal común a las diferentes culturas. Para Kohlberg y sus colaboradores, la clarificación de valores no respondía a las necesidades ya que no se trataba tanto de hacer elecciones personales como de conocer la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto.

Kohlberg distinguió entre los valores subjetivos (los propuestos por Raths, Harmin y Simon) y lo que él llamó valores morales. Para Kohlberg la justicia y la verdad son los valores más altos, pero sólo emergen en la conducta humana a través de un proceso de maduración. Kohlberg describió seis estadios de desarrollo para alcanzar la plena madurez. Para ser capaces de elegir con justicia, debemos de haber alcanzado el nivel más alto de madurez. Siguiendo los pasos de Piaget observó que, de la misma manera en que se desarrollan nuestras destrezas cognitivas durante la infancia, lo hace nuestra habilidad para distinguir lo correcto de lo incorrecto (Hall, 1995). "La lógica es la moral del pensamiento como la moral es la lógica de la acción" (Piaget, 1932, citado en Vidal, 1994, p. 233). Kohlberg se centra en la forma y no en el contenido de los valores para dar objetividad al proceso, independientemente de la cultura en la que se está inmerso. Así lo expresaban las profesoras Díaz-Aguado y Medrano:

> El razonamiento moral se distingue de otros tipos de razonamiento social por orientarse a los valores y no a los hechos. Lo importante no es la decisión específica que la persona considera que debe adoptarse sino la forma o estructura a partir de la cual justifica dicha decisión (Díaz-Aguado y Medrano, 1994, p. 34).

Kohlberg ha tenido una gran influencia en la obra de Hall. La consideración de los valores desde una perspectiva dinámica permite trazar recorridos que van desde la heteronomía hacia la autonomía moral. Hall va más allá de la autonomía dando un paso hasta la *interdependencia*, que es una fórmula evolucionada de la heteronomía moral en la que el individuo no obedece sino que crea unas nuevas condiciones nacidas de una nueva visión que es compartida, como lo es la responsabilidad sobre las acciones emprendidas y los resultados obtenidos.

Esta situación, que supone la previa conquista de la autonomía moral asentada en decisiones libres, requisito para la consistencia entre el juicio y la conducta (Díaz-Aguado y Medrano, 1994), tiene como consecuencia el desarrollo de un liderazgo distribuido entre los miembros del grupo. El proceso va desde la dependencia hasta la interdependencia, pasando por la independencia. La autonomía es salvaguardada tanto en la actuación independiente como en la colaboración.

Los estadios de desarrollo moral de Kohlberg también pueden considerarse, al igual que dijimos pasaba con las virtudes, como apuntalados por series específicas de valores Hall-Tonna.

1.2.2.5. Abraham Maslow

En 1976 Hall publicó el libro titulado: *The Development of Conciousness: A Confluent Theory of Values*, en el que reflexionó sobre cómo los trabajos de Maslow (2008/1971, 1973) principalmente; también los de Erickson (1980), Kohlberg (1981) y otros autores que trabajaron sobre el desarrollo humano haciendo coincidir el desarrollo de los valores con el de la consciencia.

La aportación de Hall consistió en el diseño de un mapa en el que se representaban las relaciones entre los valores y las etapas de madurez de la persona. Hall comprobó que ciertos valores llegaban a convertirse en prioridades en diferentes etapas de nuestro desarrollo.

Se trata de un modelo de desarrollo humano explicado en clave axiológica. La diferenciación que establece Hall (1995) entre los valores del hacer (*D-cognition values*) y del ser (*B-cognition values or being values*) evoca claramente la diferenciación que establece Maslow entre los primeros niveles motivacionales que responden a la satisfacción de necesidades deficitarias y el último, que responde a necesidades ampliatorias. A pesar de las críticas recibidas, Maslow mostró y Hall confirma que la necesidad de autorrealización que

tenemos todos los seres humanos nos lleva a actualizar un potencial que es único en cada uno.

Tanto Maslow como Hall dan cuenta en sus respectivos modelos de fuerzas progresivas y regresivas. Hall establece combinaciones de valores que favorecen y otras que, por el contrario, frenan el desarrollo e impiden la actualización del potencial del individuo. Este potencial puede aumentar al ampliarse el círculo de relaciones personales, profesionales e institucionales, dando lugar a sinergias que permiten superan los límites personales.

La profesora Molinar Valera que ha investigado sobre el liderazgo para el desarrollo social, lo expresa de la siguiente manera:

> En las necesidades que son prioritarias en cada una de las etapas de desarrollo del modelo Hall Tonna podemos observar una conexión directa con el modelo de necesidades de Maslow. Las necesidades físicas, de seguridad, de pertenencia, aceptación y autorrealización están presentes en las primeras cinco etapas del modelo Hall Tonna. Estas son las necesidades que el líder busca satisfacer con su actuación. En el modelo Hall Tonna se da un paso más allá de la autonomía y se busca la colaboración, actuar con un sentido de interdependencia y armonía global (Molinar Varela, 2008, p. 120).

En el modelo Hall - Tonna se reconoce que los valores tienen tanto una dimensión objetiva como subjetiva y que conforman una jerarquía, sugiriendo que unos valores se desarrollan antes que otros (Maslow, 1959, 2008/1971, 1973). La famosa pirámide de necesidades se asienta en la idea de que antes de que la persona pueda aspirar a los valores más altos como la justicia o la paz, tienen que estar atendidos valores básicos como la seguridad. Maslow propone el siguiente ejemplo: "las personas con trabajos menos satisfactorios valoran más la seguridad y las personas con trabajos más satisfactorios, valoran las posibilidades de autorrealización" (Maslow, 2008/1971, p. 174). La justicia no es una prioridad para alguien que no

tiene para comer o que no dispone de un techo para dormir a cubierto (Hall, 1995).

1.2.2.6. Milton Rockeach

Las actitudes de las personas, incluso sus ideologías políticas y sus perspectivas sobre la raza están determinadas por sus valores prioritarios (Rockeach, 1973, 1979). Milton Rockeach diferenció entre valor y sistema de valores. Un valor para Rockeach es una creencia, un modo específico de conducta y un estado final de existencia. Un sistema de valores es una organización perdurable de creencias.

Divide los 36 valores que propone en dos categorías: terminales (18) e instrumentales (18). Los primeros son fines ellos mismos y los instrumentales son medios para lograr los valores terminales o fines. Construyó un instrumento con el objeto de evaluar la relativa importancia de los diferentes valores dentro de un sistema total de creencias en el ser humano, valores como principios que guían la vida de una persona.

La estrecha relación entre los valores y las conductas, así como con los principios y aspiraciones del ser, están presentes también en Hall que diferencia entre valores metas y medios, distinguiéndolos por su estabilidad en la conducta: las metas de mayor permanencia y estabilidad que los medios, más provisionales.

Las cinco suposiciones básicas de Rockeach acerca de los valores humanos (Sanders, 2005; Hall, 1995), a saber: que el número total de valores que una persona posee es relativamente pequeño; que todos los hombres, en cualquier lugar, poseen los mismos valores pero en grados diferentes; que los valores están organizados dentro de un sistema; que los antecedentes de los valores pueden encontrarse en la cultura, la sociedad y sus instituciones y la personalidad del individuo (todo al mismo tiempo) y que las 'consecuencias' de los valores se manifiestan en todas las acciones y procesos humanos, son

afirmaciones que podrían ser suscritas por Hall con algunos matices que comentaremos más adelante. Estos supuestos aparecen en la cita del libro de Milton Rockeach: *The Nature of Human Values* (1973), que presenta Hall en el capítulo 4 de su obra: *Values Shift* (1995, p. 63).

Los valores tienen una gran versatilidad, pueden ser compartidos o no, pueden ser combinados, pueden ser empleados por unos y no por otros, pueden aplicarse a unos más que a otros.

Tanto Rockeach como Maslow abren la puerta a un nuevo conocimiento de los valores como cualidades que son básicas para el conocimiento de la conducta humana y que pueden ser definidos, estandarizados e incluso medidos. Para ambos tienen tanto una dimensión subjetiva como objetiva. "Los seres humanos realizamos nuestra vida a través de nuestras elecciones siempre y cuando estemos expuestos a alternativas que nos ofrezcan posibilidades suficientes para crecer en ellas como individuos" (Hall, 1995, p. 30).

1.2.2.7. Peter Senge

Los últimos desarrollos del modelo han tenido lugar en el campo de la teoría de las organizaciones y del conocimiento (Senge, 1992; Wenger, 2001). Las organizaciones que tienen éxito son organizaciones que aprenden (Hall y Elexpuru, 2001) y están basadas en el respeto, la escucha y el compartir entre las personas. Las capacidades de cada persona siempre son más limitadas que las capacidades y el conocimiento que puedan generarse en un grupo de personas en relación (Elexpuru y Yániz, 2001).

Cuando los equipos aprenden generan resultados extraordinarios y además sus integrantes se desarrollan con mayor rapidez. En la mayoría de los grupos humanos la energía de cada miembro se encauza en una dirección distinta dándose una pérdida de la misma, pero en los equipos *alineados,* que son equipos que

conocen los valores que comparten sus miembros, las energías individuales se armonizan en una dirección común.

Así lo expresaba Maslow afirmando que es buena aquella sociedad en que la virtud compensa y que cuanta más sinergia hay en una sociedad, grupo, pareja, o en el propio ser, más rápido es el desarrollo y más eficaz la actuación: en condiciones buenas el hombre de negocios virtuoso tendrá más éxito financiero, "el triunfador será más amado que odiado, temido o agraviado, pues en tales condiciones la admiración es más posible" (Maslow, 2008 /1971, p. 174).

Esta es la nueva dirección organizativa del modelo, en la que se están dando los nuevos desarrollos que van en la línea de alcanzar una *visión compartida* que requiere de la reelaboración personal del proyecto común (Elexpuru y Yániz, 2001).

1.2.3. El desarrollo del modelo Hall-Tonna

El recorrido por los autores y teorías que han dejado su huella en el modelo estudiado ofrece unas primeras claves para comprender su proceso interno y la dirección de su desarrollo.

El interés por los valores comenzó con el estudio de la propuesta metodológica para la enseñanza de valores conocida como *Movimiento de Clarificación de Valores* de Raths y colaboradores en los años sesenta (Hall, 1973). Esta clarificación de las opciones personales llevó a Hall a tomar nueva conciencia sobre el mundo y sobre las relaciones entre las personas (Hall, 1976).

Metido en las relaciones que se dan en los grupos humanos se interesó por el liderazgo y el papel de los valores en su ejercicio. En este punto de sus investigaciones elaboró una propuesta de desarrollo del liderazgo por etapas a partir de los valores del líder y de sus seguidores (Hall, 1979).

Su encuentro con el sociólogo Benjamin Tonna abrió una nueva dimensión en el estudio de los valores que le permitió profundizar más allá de la clarificación hasta llegar al discernimiento como nueva propuesta metodológica (Hall y Tonna, 1980).

La madurez de su investigación llegó con la publicación del libro: *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations,* en 1986. En él presenta un sistema integrado de significados de valores organizados y clasificados dentro de un modelo dinámico de desarrollo humano (personal y organizativo) codificado en clave axiológica (Hall, 1986).

La siguiente fase de su investigación estuvo dedicada intensamente a la elaboración y validación de los instrumentos para la medida de los valores. El trabajo en equipo requería de una intensa colaboración que puso también a prueba los postulados de su teoría (Hall, Harari, Ledig y Tondow, 1986; Hall y Joiner, 1992).

Su obra conclusiva, que cierra una etapa que abarca más de veinte años de investigaciones es: *Values Shift: Personal and Organizational Development* (1995), en ella recoge y sistematiza toda su experiencia anterior.

La última fase de sus trabajos ha dirigido su interés hacia la evaluación de las posibilidades que tiene el modelo HT para avanzar en el estudio de las relaciones entre teoría de las organizaciones y teoría del conocimiento, desarrollando nuevas y sugerentes propuestas basadas en el *alineamiento cultural* o de valores (Hall, 1998, 2000; Hall y Elexpuru, 2001; Hall, 2002a, 2003b, 2003c, 2008).

1.2.3.1. Los comienzos de las investigaciones

Finalizada la década de los setenta, desempeñando su cargo de profesor de Consejo Psicológico en la Universidad de Santa Clara,

Brian P. Hall comenzó una nueva etapa en sus investigaciones después de conocer a Benjamin Tonna, la persona que ejerció sobre él mayor influencia. De la colaboración con Benjamin Tonna, Helen Thompson y Anthony D'Souza, resultaron varias publicaciones, entre las que cabe destacar *Developing Leadership by Stages,* publicado por Manohar en la India, en 1979. En esta obra asociaron los valores, no sólo con las etapas de madurez de la persona sino con los estadios de desarrollo del liderazgo y estilos de dirección en diferentes contextos.

En esta fase de su investigación profundizaron en la relación entre los valores y el desarrollo humano. Sin embargo, y pese a haber obtenido una gran cantidad de información, no disponían aun de una metodología que permitiera hacerla manejable.

Su contacto con la tecnología informática y la aportación interdisciplinar de Benjamin Tonna, director de SEDOS[12], un centro internacional de documentación en Roma en el que estuvo trabajando comparando información de ciudades del primer y tercer mundo durante más de veinte años (Tonna, 1982), fueron decisivos. El resultado de su trabajo en colaboración fue la identificación de 125 palabras-valor en el lenguaje oral y en el escrito confirmadas en varias lenguas. Benjamín Tonna tuvo entonces la posibilidad de reanalizar su propio bagaje documental a través de estos valores y de discernir qué interacciones de valores favorecen el crecimiento y cuáles lo dificultan.

Aunque sentían haber hecho importantes descubrimientos y progresos, el problema consistía en cómo comunicarlos de forma sencilla y práctica. Hall y Tonna comenzaron entonces a trabajar conjuntamente en Estados Unidos y Europa, con el propósito de lograr una técnica que permitiera identificar y clasificar de una

[12] Service on Documentation and Study on Global Mission: http://www.sedos.org/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=186&dir=DESC&order=name&Itemid=37&limit=10&limitstart=10 (SEDOS. Consulta: 14/02/2012)

manera operativa los valores de individuos, grupos y organizaciones y las relaciones entre ellos.

Estudiaron la posibilidad de diseñar un programa informático que tradujera toda la complejidad de los valores individuales a un perfil que ofreciera una información concreta y práctica. Lo realizaron con la ayuda del Dr. Irving Yabroff, ingeniero programador. Después de cuatro años de investigación elaboraron un instrumento que denominaron *Inventario de Valores Hall-Tonna*, originalmente publicado por Behaviordyne, Palo Alto (Hall, Harari y otros, 1986).

El instrumento es un cuestionario de opción múltiple que revela, a través de las respuestas del sujeto cuáles son sus valores y en qué prioridad están ordenados. Como resultado se obtiene un *perfil* que proporciona información y plantea una serie de preguntas directas sobre cada uno de los valores elegidos.

No se trata de un diagnóstico de tipo psicológico que ofrece a la persona información directa y acabada sobre sí misma. El significado final del perfil sólo se alcanza y clarifica cuando se reflexiona acerca de las cuestiones propuestas en él. En la tradición espiritual este proceso se conoce como *discernimiento* (Hall y Tonna, 1980).

El perfil es una propuesta de reflexión que resulta de gran interés. La formación religiosa de los autores y su conocimiento de las obras de los místicos españoles: San Juan de la Cruz (1542-1591) y de la espiritualidad de San Ignacio de Loyola (1491-1556) -la Universidad de Santa Clara es una universidad privada perteneciente a la Compañía de Jesús-, son clave para la fundamentación de estas propuestas metodológicas que confieren al modelo la perspectiva holística de la que emana su propuesta de trabajo.

En sus más recientes trabajos, Hall habla de los caminos para la integración espiritual. Un factor clave para esa integración son los valores. Los valores empujan hacia el futuro, expandiendo la conciencia y con ella nuestro sistema de significados, de relaciones y usos del lenguaje.

1.2.3.2. La validación del Inventario HT

Durante dos años (1980-1982), en la Universidad de Santa Clara, Brian P. Hall y sus colaboradores trabajaron en la estandarización y validación del test, comenzando en 1983 bajo la dirección del Dr. Oren Harari de la McClaren School of Bussines de la Universidad de San Francisco. Entre 1984 y 1987 el profesor realizó varios estudios sobre la fiabilidad y validez del instrumento. Equipos multilingües y multidisciplinares formados por un total de 15 investigadores emplearon dos días por semana durante tres meses para estandarizar la lista de los 125 valores y sus definiciones.

Los valores estandarizados llegaron a ser una rica fuente de información sobre la naturaleza de los seres humanos y sobre las instituciones creadas por ellos. El primer hallazgo del equipo de investigadores liderado por Hall fue descubrir que los valores existían como ideales en nuestras vidas, como prioridades que tienen su reflejo en nuestra conducta y que forman parte de las instituciones en las que vivimos.

Otro nombre propio que ha realizado una gran aportación al desarrollo de este modelo es el de Barbara Ledig quien contribuyó significativamente al desarrollo del instrumento realizando una aplicación masiva a más de 1500 personas pertenecientes a diferentes culturas, provenientes de diferentes estratos sociales, profesiones y disciplinas. El resultado de todo ello fue la modificación del cuestionario hasta llegar a su configuración actual: Hall, Harari, Ledig y Tondown (1986) de la que se dispone de versión en castellano (I.C.E. de la Universidad de Deusto, 1989).

El instrumento sirvió para revisar la teoría y los supuestos subyacentes sobre la condición humana y permitió obtener nuevas perspectivas sobre el desarrollo humano y organizativo.

El interés por el desarrollo de las organizaciones surgió cuando se puso a prueba un nuevo programa informático que tomaba varios perfiles individuales de un grupo de personas y permitía obtener un perfil compuesto. El perfil del grupo proporcionó una información nueva de la que no se disponía con anterioridad.

La nueva información obtenida en el perfil compuesto (grupal) les animó a desarrollar un método denominado *Análisis Hall-Tonna de Documentos* (HTD) que identificaba los valores en documentos escritos a través de su aparición y repetición. Mediante este proceso, se obtuvo nueva información que ha permitido perfeccionar tanto la teoría como los propios instrumentos. Con este instrumento (programa informático no comercial) se realizó la primera investigación en España con el modelo Hall-Tonna, analizando los valores del texto de la reforma educativa LOGSE de 1990 (Bunes, et al., 1993).

Después de más de treinta años de investigación de los autores y de los casi veinte de desarrollo en la Universidad de Deusto, podemos concluir que no se está únicamente trabajando con una teoría de valores sino que se trata de un sistema de información cualitativa global que, cuando se interioriza, tiene un enorme potencial explicativo sobre el desarrollo de los grupos humanos.

Las líneas fundamentales de la investigación, sus hallazgos y los resultados del trabajo con miles de individuos y organizaciones durante largos años aplicando esta metodología al estudio de los valores a través de los tres instrumentos Hall-Tonna (perfil individual, grupal y de documentos), puede encontrarse en las obras centrales del autor: *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations* y en *Values Shift: Personal and Organizational Development* (Hall, 1986, 1995).

1.2.3.3. Nuevos desarrollos del modelo Hall-Tonna

Los nuevos desarrollos se han realizado sobre el papel central que tienen los valores en las organizaciones. Uno de los primeros trabajos que tuvimos ocasión de leer sobre estas cuestiones fue el titulado: *Management by Values: Value Bassed Programs that Build Commitment* (Hall y Joiner, 1992).

El planteamiento es que para llegar al compromiso, los valores en los que se asienta tanto la identidad corporativa como la gestión (administrativa, financiera, de personal, comercial, etc.) de sus procesos, las relaciones con sus clientes, la planificación del cambio o la generación de nuevo conocimiento (Hall y Villa, 2000; Hall y Elexpuru, 2001; Hall, 2003b) deberían ser compartidos por los miembros de la organización, de no ser así, no sería una información que vinculase ni comprometiese a las personas:

> ¿Por qué hay tantas organizaciones religiosas, universitarias, empresariales, de alta tecnología y de la banca, que tienen declaraciones públicas de valores en los que pocas personas creen en el ámbito privado? ¿Por qué hay tanta discrepancia entre los valores corporativos que una organización dice seguir y la conducta de las personas de esa organización, especialmente a nivel de dirección? (Hall, 1997, p. 227).

De la identificación y reflexión sobre los valores de las personas y de los grupos que componen una organización se puede extraer un núcleo de valores que constituya el fundamento de la propuesta organizativa: "At de core of every organization are its values[13]" (Hall y Joiner, 1992, p. 5).

[13] En el centro de cada organización están sus valores.

En el éxito futuro de esta propuesta está comprometido tanto el desarrollo personal como el organizativo porque el sustento de ese desarrollo son los valores personales compartidos. Sólo los valores conocidos y compartidos son los que crean compromisos reales (Hall y Joiner, 1992). La posibilidad de acceder a los valores personales y grupales, de hacerlos explícitos y manejables ofreciendo una pauta para la reflexión personal y colectiva materializaba la posibilidad de construir sobre esos valores.

Al igual que hemos dicho que los valores en el modelo Hall-Tonna se identifican en las conductas, puede darse el proceso inverso al describir conductas (diseñar actuaciones) que materialicen unos valores dados. Este proceso es dado a conocer como *alineamiento cultural*:

> La razón por la que la cuestión ha cambiado es que el trabajo con valores a nivel corporativo nos demostró enseguida que los valores no son sino un subconjunto de la propia cultura y que el punto de partida es la alineación cultural (o la carencia de la misma) a todos los niveles de un sistema (Hall, 1997, p. 227).

Se trata de gestionar valores en entornos corporativos, valorando la discrepancia más como oportunidad que como debilidad. Nuestras diferencias de valores son las que estimulan la creatividad y el conocimiento, en la misma línea del conflicto cognitivo formulado por Piaget (1999). No obstante, si no compartiéramos un mínimo de valores prioritarios, la colaboración sería imposible. Es necesario mantener estas dos dimensiones en constante tensión (Hall y Elexpuru, 2001; Hall, 2003c).

Los últimos desarrollos del modelo giran en torno a las relaciones entre los valores y el liderazgo en las organizaciones.

Sus más recientes trabajos sobre desarrollo del liderazgo colaborador, de servicio y visionario (Hall, 2003a; Elexpuru, Yániz y Villadrón, 2008) se sitúan en la línea del liderazgo transformacional

de Burns (1978) y Bass (1985), el liderazgo postindustrial de Rost (1991), el liderazgo de servicio de Greenleaf (1977) o el liderazgo trascendente de Gardiner (2006) cuyos presupuestos son: el mantenimiento de un clima que salvaguarde la verdad, compartir la información, construir el significado, tomar decisiones compartidas, valorar la divergencia y la redefinir roles. Las relaciones entre algunos de estos tipos de liderazgo y los desarrollos del modelo Hall-Tonna han sido estudiadas por la Dra. Molinar Varela (2008).

Los nuevos tipos de liderazgo hacen compatible la compasión hacia las personas y la responsabilidad hacia la comunidad global (Hall, 2003a). Compasión y política son las claves para una nueva reflexión sobre los nuevos paradigmas en educación y desarrollo moral que sitúan en el reconocimiento de la dignidad del otro, su fundamento (Reyes-Mate, 1991).

1.3. El concepto de valor en el modelo Hall-Tonna

Hall y Tonna proponen la hipótesis de la existencia de 125 valores elementales, comunes a todos los seres humanos. En este sentido podemos hablar de valores universales, aunque matizaremos esta afirmación. Dividen los valores, como hemos visto, en metas y medios. El núcleo central de esta teoría es que cualquier conducta humana puede ser descrita a través de una combinación de estos tipos de valores.

Los valores se entienden como prioridades que se reflejan en la conducta, dan significado, impulsan y motivan a la persona (Bunes y Elexpuru, 1998). En el valor entendido como prioridad en la conducta, se concilian los extremos elección-imposición a los que se ha hecho referencia en apartados anteriores (Cortina, 2000b; Raths et al., 1966; Kohlberg, 1981).

Los 125 valores propuestos en el modelo Hall-Tonna abarcan dos dimensiones: personal e institucional. El concepto de valor en el que descansa la teoría y metodología Hall-Tonna informa de que hay una estrecha relación entre el desarrollo de los valores individuales y grupales. El movimiento de integración de los valores personales y los institucionales es el que permite dar los pasos efectivos que trazan los recorridos de desarrollo. Estas dimensiones permiten comprender la dinámica anterior en cuanto al origen de los valores, si se trata de algo que crea el sujeto o si los valores son un producto cultural y por lo tanto, relativos al ámbito en el que se desenvuelve el sujeto. Hall resuelve integrando estas dos dimensiones.

Los valores son representaciones internas que expresamos mediante palabras que movilizan nuestra conducta (Hall, 1986): nos mueven a la acción para su materialización, ese es su dinamismo interno. Pero además de actualizar el valor, podemos preservar lo valioso que se ha conquistado en la experiencia.

La propuesta de Hall es que unos mismos valores se viven de forma diferente conforme se van acumulando experiencias y realizando aprendizajes. De esta manera se recrean los valores haciéndose más complejos.

Hall, Tonna y colaboradores al estandarizar la lista de valores propuesta inicialmente comprobaron que hay una experiencia humana que es universal. Se trata de una experiencia común a todos los seres humanos (Hall, 1995).

La profesora mexicana Sanders Brocado afirma que cuando clasificamos los acontecimientos que nos rodean, nos referimos a esa forma particular en que organizamos los valores que reflejan la orientación cultural del grupo en el que hemos crecido. Esta valoración acerca del entorno desempeña un papel importante en la defensa de la sociedad y de la cultura al permitir la reinterpretación e incorporación de los cambios, sin que peligre su estructura básica (Sanders, 2005). Esta visión conservadora es dinamizada sin rupturas en el modelo Hall-Tonna.

Los valores permiten elaborar lo universal en la versión particular: de una persona, de un grupo o de una institución, confiriéndole un dinamismo interno que impulsa el desarrollo hacia una mayor integración que incorpora siempre la experiencia precedente.

Estas afirmaciones nos acercan a otra importante idea de la teoría de Hall. Los valores permiten contemplar el mundo desde una particular perspectiva que no siempre va a poder ser compartida, al menos en su totalidad. El conjunto de los valores de una persona le permiten tanto contemplar el mundo, comprenderlo y comunicarlo cuanto distanciarlo o incomunicarlo. Esto último sólo en casos extremos.

Los valores no se captan únicamente en la experiencia exterior, no solo los aprehendemos como aprehendemos la cultura a través del proceso de socialización sino que media también una experiencia

interior que, con ser compartida por los seres humanos, no es idéntica para todos ellos.

La explicación dada por Maslow (2008/1971) a lo que denominó inicialmente como *experiencias cumbre* y que identificará más tarde con valores*,* tiene muchas similitudes con la propuesta de Hall:

> Utilicé este término -experiencias cumbres- como una especie de concepto abstracto y generalizado, pues descubrí que todas estas experiencias extáticas tenían alguna característica común y que, por lo tanto, era posible construir un esquema o modelo abstracto y generalizado que describiera sus características comunes. Este término me permite hablar de todas o cualquiera de estas características al mismo tiempo (Maslow, 2008 /1971, p. 133).

Hall (2003a) afirma que los valores proceden de la experiencia y que deben ser descubiertos en ella. Esto no quiere decir que se trate de la pura subjetividad de la experiencia del individuo que atraviesa por ella sino que hay una experiencia colectiva que es transmitida en la cultura e interiorizada en el proceso de socialización. En cada uno de nosotros, en nuestra biología y en nuestra biografía, se concentra y actualiza la filogenia, la ontogenia, la historia y la cultura de la humanidad entera, "en el presente se condensa el pasado íntegro: nada de lo que fue se ha perdido" (Ortega y Gasset, 1966, tomo I, p. 514).

Una de las claves para entender los valores es la relación que sus autores establecen entre valores y conductas, primera de las tres aproximaciones que vamos a realizar al concepto de valor en el modelo Hall-Tonna[14]. Las otras dos consideran los valores como palabras especiales del lenguaje y como prioridades en la conducta. Pasamos a tratarlas por separado en los siguientes apartados.

[14] Modelo HT, en adelante.

1.3.1. Valores, conductas y normas.

Veíamos al comienzo de este capítulo que los valores llevan implícito un dinamismo que impulsa a la persona a materializarlos (Cortina, 2000b). Por esta razón podemos pensar en que los valores de una persona no son siempre los que declara cuando esos valores no tienen reflejo en su conducta. En el modelo HT, los valores declarados, estén o no presentes en el quehacer diario, juegan un papel fundamental en la vida y en el desarrollo humano.

Puede ocurrir que lo importante tenga poco espacio en el quehacer diario e incluso nada que ver con la actividad cotidiana, con lo que esa actividad se puede transformar en fuente de frustración (Hall, 1986). Los valores en el modelo HT son piezas clave ya que permiten acortar esa distancia, de forma que lo más apreciado por la persona no quede sistemáticamente al margen de su actividad habitual.

El problema de muchas personas y de muchos profesionales es que sienten que su actividad les aleja de sus intereses, transformándose en foco de malestar. Hall da una respuesta aproximando el valor a la realidad en el sentido mismo de la fusión entre hechos y valores propuesta por Maslow: "Se trata de aceptar la calidad de <<deber ser>> de los hechos. Si esta calidad está ahí tiene entonces que ser percibida" (2008/1971, p. 156). Maslow afirma que se trata de un método terapéutico basado en un descubrimiento sin interferencias y que se trata de un método científico, por un lado y por otro, de un descubrimiento de valores ya que "esta clase de terapia es una búsqueda ética" (2008/1971, p. 140). Brian P. Hall no trata sólo de transformar la percepción sino de posibilitar el avance.

Los valores de una persona están 'escondidos' detrás de sus conductas, o lo que es lo mismo: las conductas son su manifestación, para quien sabe leer en ellas. Afirmaba el sociólogo canadiense Guy

Rocher que "si los valores son inspiradores de los juicios, por lo menos lo son en igual medida de las conductas"(1979, p. 72).

Las relaciones entre las conductas individuales y colectivas y los valores a los que responden no son inmediatas ni evidentes. En el caso de que las conductas sean expresión fiel de los valores de una persona es necesario conocer cómo pasan los valores a las conductas.

Las conductas humanas son mayoritariamente conductas esperadas. Vivimos inmersos en un entramado de leyes, códigos, reglamentos y todo un complejo sistema de usos, costumbres, hábitos y significados sociales que se imponen en la conducta individual, además de estar dotados de un sentido que puede ser compartido. Durkheim (1976) hablaba de poder coercitivo. Una actuación muy original es siempre peor comprendida, casi seguro que mal interpretada y tal vez sancionada.

El comportamiento de las sociedades tomadas en su conjunto es la resultante del conjunto de valores a los que se adhiere. Los valores constituyen el andamiaje de la cultura y la norma tiene calidad de signo o símbolo del valor que representa:

> En la indagación de los fundamentos normativos de la acción social, el análisis de los modelos y de sus sanciones, como también de los roles sociales, se sitúa a un nivel que podríamos denominar <<primer nivel de abstracción>> […] Pero los modelos y roles pueden ser considerados a su vez como la expresión, la manifestación, el símbolo de lo que Georges Gurvitch denomina un plano más profundo en la conciencia de las personas y en la realidad social. Ese plano más profundo correspondiente al segundo nivel de abstracción, lo llamamos nosotros el universo de los valores (Rocher, 1979, p. 69).

Los usos y las normas sociales no sólo se respetan por la sanción consecuente a su cumplimiento o incumplimiento sino por el valor que descubrimos en ellas. Esta estimación personal hace que la normativa social no se viva como imposición sino como opción mejor. La norma

es una elaboración intermedia entre el valor y la conducta y los valores inscritos en la normativa son valores sobre los que existe un acuerdo.

Los valores pasan a la conducta a través de las normas aprendidas en el proceso de socialización. Pero las conductas también pueden responder a valores estimados por la persona. Díaz-Aguado y Medrano (1994) abordan el desarrollo moral desde una perspectiva constructivista y se expresan en los siguientes términos al tratar estas cuestiones:

> Una concepción constructivista para la explicación del desarrollo moral implica un acuerdo en cuanto a que las decisiones basadas en los principios universales son las mejores, dado que son aquellas en las que las personas morales pueden estar de acuerdo, sin olvidar que existen otros valores no compartidos que simbolizan otras opciones personales legítimas y respetables que no son universalizables (Díaz-Aguado y Medrano, 1994, p. 11).

La expresión de los valores en las conductas nos habla de valores interpretados a partir de la experiencia y de las cualidades personales de los sujetos-actores, también de elecciones personales, sin olvidar que se trata de una opción personal respetar la Ley, conformarnos a una norma o seguir una moda. En el modelo HT hay valores que se viven preferentemente en un ámbito personal y otros institucional. Estas opciones no son asimilables a la dicotomía anterior, como se verá en el siguiente capítulo.

Todas las conductas son expresión de algún valor. El ser humano es capaz de tomar decisiones contrarias a su propia naturaleza. La huelga de hambre de la activista saharaui Aminatou Haidar, en el año 2009 puso en peligro su vida, aferrada como estaba a la lucha por la independencia de la antigua provincia española del dominio marroquí. Otro ejemplo: el cuidado de una madre por el hijo que acaba de nacer no es una conducta con la que siempre pueda contar el desvalido recién nacido.

No se podría decir lo mismo cuando no hay opciones. La historia de los campos de extermino nazis ha dejado testimonios que sirven para la reflexión (Levi, 2001; Kertész, 2002).

1.3.2. Las palabras-valor

Los valores no se prestan a ser definidos fácilmente pero sí pueden ser reconocidos sin problemas en las palabras que los representan, por ejemplo, la *paz* o la *justicia*. Estas son las palabras-valor. No se trata de palabras cualquiera, sino de palabras especiales del lenguaje.

Esta es la más genuina aproximación al modelo HT, la que ha permitido su más complejo desarrollo materializado en la posibilidad de medir los valores. Si se quiere trabajar con valores en contextos educativos u organizativos hay que ponerse de acuerdo en cuanto a cuáles son los valores y sus significados. No es tan importante el concepto de valor para discutir, como su concreción para poder operar con él, se trate de educar, de convivir familiarmente, de gestionar un negocio o de rehabilitar toxicómanos.

Así lo expresaba Maslow en los años sesenta con palabras que bien podrían ser del propio Hall:

> Sin embargo, el término <<valores>> se define de muchos modos y significa distintas cosas para distintas personas. De hecho, es tan confuso semánticamente, que estoy convencido de que pronto renunciaremos a este término comodín en favor de definiciones más precisas y operacionales de cada uno de los subsignificados ligados a él (Maslow, 2008/1971, p. 138).

El esfuerzo de concreción realizado al identificar los 125 valores y estandarizar sus significados a partir de la investigación comparada, ha dado como resultado una propuesta integrada que ha hecho

avanzar la reflexión a partir del análisis de la realidad de los valores, de su materialización en las conductas.

> Lo que hemos aprendido es que, en última instancia, el mejor modo que una persona tiene de averiguar lo que debe hacer, es descubrir quién y qué es, porque el camino hacia decisiones éticas y de valor, hacia elecciones más acertadas, hacia lo que debe ser, pasa por <<lo que es>>, por el descubrimiento de los hechos, de la verdad, realidad y naturaleza de la propia persona (Maslow, 2008/1971, p. 139).

Así de contundente se manifiesta Abraham Maslow en este punto que es compartido por Hall y es pieza central para la comprensión de su teoría y de su metodología.

Para Brian P. Hall hay muchas cosas valiosas. Casi todo el mundo está de acuerdo a la hora de considerar el valor que tiene, por ejemplo, disponer de los mínimos necesarios para la supervivencia de cualquier ser humano y también en que por necesarios, no dejan de ser valiosos. Pero lo que se tiende a asociar con lo valioso no son cosas tan apremiantes como comer o tener donde dormir.

El debate sobre lo valioso es un debate sobre significados de palabras que son especiales y que nombran lo que la mayoría reconoce como valores (Elexpuru y Bunes, 2008). A nadie se le escapa que no es lo mismo hablar de comida o de refugio, aunque se trate de necesidades por todos compartidas, que hablar de libertad o de justicia, de solidaridad o de amor. Y aunque esto sea así, no podemos despreciar lo primero.

Los valores son palabras especiales. A ello se refería Hall, después de atravesar por una experiencia formativa en Costa Rica con el psiquiatra español Alfredo Sotela, en el sentido de que aquella experiencia había intensificado su conciencia sobre el lenguaje y sobre el hecho de que funciona como una especie de contenedor de

palabras clave, los valores, que construyen en cada persona un sistema de significados, sea cual sea su bagaje cultural. (Hall, 1995, *Preface*). Pero las palabras en las que reconocemos los valores no nos pueden hacer olvidar que hay otras cosas importantes. Así lo expresa Salvador Giner:

> Los valores supremos deben relegarse al ámbito que les es propio (…) se trata de un orden de cosas no sujeto a la dicotomía racional/irracional. Forma un tercer núcleo cuya manifestación puede o no seguir la senda de la racionalidad. Este ámbito es el del carisma (…) Las relaciones de tales valores con otros más modestos-pero sin duda cruciales para la convivencia civilizada- son mucho más tenues. No por ello son menos importantes (Giner, 2003, p. 242).

Y esta es la segunda aproximación que realizamos a los valores.

1.3.2.1. Palabras universales

Estas palabras especiales que sirven para reconocer los valores hacen referencia a conceptos que son difíciles de delimitar porque encierran una variedad enorme de experiencia humana de no importa qué tiempo o lugar, cultura o creencia. Estamos hablando de palabras universales.

El principal problema es que los valores son manejables a partir de las palabras que los representan. El conocimiento de estas palabras no presupone que se realice una interpretación única de su significado: "It is easy to agree on words, however; the difficulty is in developing a shared meaning for our words" (Sandow y Allen, 2005, citado en Fitzpatrick, R. L., 2007, p.293). La cita forma parte de una investigación realizada en la Royal Roads University (Sooke, Canadá) sobre alineamiento de valores en la gestión proactiva del conflicto.

Por ejemplo, es difícil llegar a un acuerdo sobre el significado del valor representado por la palabra amor, de uso frecuente. Sólo en

el *Diccionario de la Lengua Española* encontramos catorce acepciones que nos informan de que el amor puede ser sentimiento, atracción, apetito, delicadeza, voluntad, expresión del cariño, hasta un tipo de planta umbelífera. Podemos hablar de amor y hablar de sensualidad, de protección, de entrega, de gratuidad o de intimidad. La calidad de la experiencia que hay detrás de cada una de estas palabras es muy distinta y no podemos presuponer nada. Es difícil, arriesgado, tal vez inútil, hablar del amor compasivo a personas que no han sentido próximo el dolor ajeno, estando muy alejado ese sentimiento de sus inquietudes y de su vida. Y si esto le pasa al amor que es un término de uso tan corriente ¿qué no sucederá a la hora de establecer acuerdos sobre los significados de palabras tan complejas como la justicia o la paz?

Los valores proceden de experiencias humanas que son comunes a muchas culturas y tiempos históricos pero, con ser comunes, no son idénticas y por eso no es unívoca la significación del valor.

Aquí radica el problema del trabajo en valores y las posibilidades del modelo HT que presenta 125 valores con sus definiciones, ordenados y clasificados bajo criterios que sirven para interpretar cualquier conjunto de valores dado. Entre esos 125 valores reconocemos fácilmente los derechos humanos o la justicia, pero otros no se asocian inmediatamente a valores, por ejemplo: la curiosidad, el juego o la relajación.

Los valores Hall-Tonna no tienen posibilidad de ser interpretados aisladamente: "values do not exist in isolation[15]" (Values Technology[16], 2001, p. 3-4). Un valor aislado tiene tan

[15] Los valores no existen aislados.

[16] Sobre la empresa Values Technology podemos leer:

> *<<The company is anchored by the unique values framework that Brian Hall developed starting in the early 1970s. This framework was validated in the mid 1980s while Dr. Brian Hall was at Santa Clara University. It has been Brian Hall's vision to bring meaning to people and institutions globally>>*

escasa interpretabilidad como una acción aislada y descontextualizada.

La paz puede considerarse como el fin de una guerra o tratarse de un tiempo entreguerras. La ONG Justicia y Paz, tiene un lema muy sugerente: <<*Si quieres la paz, trabaja por la justicia*[17]>> Este eslogan no relaciona la paz con el fin de ningún tipo de conflicto armado, se trata de procurar el libre ejercicio de los derechos humanos como condición primaria de la paz, ya que la paz no se alcanza sin la justicia.

Las palabras que nos permiten reconocer los valores son altamente abstractas, pero "¿cómo podría ser de otro modo? Cada término cumple la tarea de englobar muchas clases de experiencias directas bajo una sola rúbrica o encabezamiento, lo cual significa que ha de abarcar mucho, es decir que ha de ser muy abstracto" (Maslow, 2008/1971, p. 134). Ni el propio Brian P. Hall lo hubiese expresado mejor.

1.3.2.2. La experiencia subjetiva de los universales

Vamos a poner como ejemplo de experiencia subjetiva la respuesta a un ejercicio realizado con el grupo de usuarios del programa de acogida[18] de Proyecto- Hombre de Murcia. Pedimos a los usuarios que asociaran algunos valores con palabras o términos sin necesidad de justificar dichas asociaciones. Relacionaron el valor salud con la felicidad. Para ellos la felicidad era sentirse bien con ellos

(La compañía se asienta en un marco de valores únicos que Brian Hall desarrolló al comienzo de los años 70. Este marco fue validado a mediados de los 80 mientras el Dr. Brian Hall estaba en la Universidad de Santa Clara. Ha sido su visión la que ha dado sentido a personas e instituciones conjuntamente).
http://www.valuestech.com/gui/aboutus.aspx (Values Technology. Consulta: 14/02/2012)

[17] Se puede consultar la web oficial de <<Justicia y Paz>>: http://www.juspax-es.org/ (Consulta: 14/02/2012)

[18] *Usuario* en Proyecto Hombre es la persona que se encuentra en proceso de rehabilitación de la adicción. El usuario de acogida se encuentra en la primera fase de ese proceso.

mismos pero no se trataba de adjudicar gratuitamente sentido al valor.

La Organización Mundial de la Salud entiende la salud no como ausencia de enfermedad sino como bienestar físico, psíquico y social. Y así se puede leer en su web oficial*:* " La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". La cita procede del Preámbulo de la *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*[19] que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946. Firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados, entró en vigor el 7 de abril de 1948. Esta definición no ha sido modificada desde 1948 y se trata de la misma definición que propusieron espontáneamente los usuarios de acogida de Proyecto Hombre.

Los valores se van haciendo progresivamente complejos y están íntimamente interrelacionados: no puede haber paz sin justicia ni salud sin felicidad. Además no se pueden alcanzar estos valores sin la vivencia de valores previos, valores más sencillos pero no menos importantes. Según el modelo HT las personas se desarrollan a través de las valiosas experiencias vividas. Es necesario atravesar experiencias básicas relacionadas con la supervivencia, la sensorialidad o la seguridad que son las que permiten alcanzar los valores más complejos.

Hasta ahora se han realizado dos afirmaciones importantes: que los valores son palabras y que proceden de experiencias humanas presentes en muchas y distintas culturas y tiempos históricos. Varían los protagonismos de unos valores sobre otros, la sensibilidad individual y/o social hacia ellos y la intensidad de su presencia en la conducta.

---

[19] OMS (2011) *Preguntas más frecuentes: ¿Cómo define la OMS la salud?* en: http://www.who.int/suggestions/faq/es/ (Consulta: 14/20/2012)

1.3.3. Valores y prioridades

Génesis quiere decir comienzo. Se trata del primer libro de la escritura sagrada cristiana y judía que fue escrito, probablemente, en el siglo VI a.C. Su autor, según interpreta Brian P. Hall (1986), trasmite la idea de que la palabra hablada de Dios es palabra creadora.

Los valores son palabras especiales del lenguaje. El lenguaje crea la realidad tal y como sugiere la metáfora bíblica del Génesis. El mundo creado por los hombres es la manifestación de ideales, sueños e imágenes interiores. El lenguaje y la conciencia están conectados y es el lenguaje el que media dándole una forma externa reconocible.

1.3.3.1. La mediación: objetividad y subjetividad de los valores

Hall afirma que lo que las personas valoran y priorizan en sus vidas está mediatizado por lo que piensan que ésta es, por lo que es real para cada uno: "la naturaleza objetiva y subjetiva de los valores sugiere que la realidad participa de estos dos extremos y que los valores actúan como puente" (Hall, 1995:35). El papel mediador que concede Hall a los valores entre el mundo interno y el externo tiene una importancia esencial ya que la conexión entre ellos permite funcionar con "conciencia unitiva" (Maslow, 2008/1971, p. 144).

Hall cita a Jung al abordar esta idea, afirmando que la persona necesita externalizar las condiciones del inconsciente y vivir la experiencia de sí mismo como una totalidad:

> Jung wrote in Reflections (1963: 3) <<My life is a story of the self-realisation of the unconscious. Everything in the unconscious seeks outward manifestation, and the personality too desires to evolve out

of its unconscious conditions and experience itself as a whole[20] (Hall, 1995, p. 35).

Al valorar estamos eligiendo entre alternativas y estableciendo prioridades. Ya no son los valores los que hacen de puente sino el proceso de valorar en sí mismo lo que ayuda a conciliar los dos mundos poniendo en juego los valores y estableciendo prioridades y preferencias entre ellos.

1.3.3.2. Dos experiencias con prioridades de valor

Hall ilustra el tema de las prioridades en su obra *Values Shift* (1995). Se trataba de una experiencia de trabajo social conocida como *Barrio Cuba Proyect,* en Costa Rica.

El barrio contaba con unas 30 mil personas. Las familias que lo componían vivían con unos pocos dólares a la semana. Hall comenzó a trabajar con un modelo basado en valores y orientado al desarrollo comunitario, inspirado en el trabajo de Freire en Brasil (1974; 1978). El trabajo de campo de Hall consistía en caminar por el barrio y hablar con la gente a diario e intentar descubrir aquellas palabras con carga emocional que se pronunciaban con mayor frecuencia. Una de las palabras más repetidas era: *problema*, palabra común que era usada precedida por el artículo determinado 'el'.

El problema era la prostitución infantil que comenzaba alrededor de los nueve años y tenía como objetivo proporcionar el dinero necesario para la supervivencia familiar. Las familias eran numerosas: a mayor número de niños, más dinero ingresaban. La vida cotidiana se desenvolvía entre el abuso y maltrato a los menores, el aborto y la pobreza generalizada.

[20] Jung escribió en *Reflexiones* (1963, p.3): <<Mi vida es la historia de la autorrealización del inconsciente. Cada cosa en el inconsciente busca su manifestación externa y la personalidad también desea evolucionar a partir de sus condiciones inconscientes y de la experiencia del sí mismo como totalidad>>

Después de algunos meses de trabajo se organizaron grupos de discusión en los que se abordó *el problema*. En uno de aquellos encuentros y tras un largo silencio, una mujer se levantó y se atrevió a afirmarse como mujer en sus relaciones con los hombres. A su afirmación siguió la de un hombre que se refirió no al hombre (varón) sino al *ser humano*, independientemente de su condición de hombre o de mujer. Los hombres y mujeres que se levantaban para hablar de su situación se sintieron afirmados después de descubrir lo que era una experiencia compartida por todos y cada uno que aumentaba la solidaridad y sentido de pertenencia al grupo al tomar conciencia de su valor como seres humanos (Hall, 1995, p. 33-34).

Estas personas habían tomado contacto con un conjunto crítico de valores encabezado por el valor de la *Autoestima*[21], valores alejados de sus conciencias al estar sus vidas centradas únicamente en sobrevivir en unas durísimas condiciones. Antes y después de la experiencia de toma de conciencia, la prioridad de los valores había cambiado, conforme se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1

Experiencia en Barrio Cuba

Fuente: Brian P. Hall (1995, p. 33)

PRIORIDADES DE VALOR ANTES Y DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA DE GRUPO EN BARRIO CUBA (COSTA RICA)			
Antes de la experiencia		Después de la experiencia	
1	*Autopreservación*	1	*Autoestima*
2	*Seguridad/supervivencia*	2	*Comunidad/apoyo*
3	*Familia/pertenecer*	3	*Familia/pertenecer*
4	*Comunidad/apoyo*	4	*Autopreservación*
5	*Autoestima*	5	*Seguridad/supervivencia*

La experiencia inicial de Hall en el *Proyecto Barrio Cuba* fue que los valores *Autopreservación* y *Seguridad/supervivencia*, absorbían toda la energía de las familias: las familias se procuraban los medios

[21] Se pueden ver las definiciones de los valores en el Anexo 2

para sobrevivir en condiciones extremas prostituyendo a los niños. Los valores de *Autoestima* y *Comunidad/apoyo* eran virtualmente no existentes ya que el mundo (el barrio) era un lugar alienante y hostil para las personas. Después de la experiencia de toma de conciencia a través del diálogo y la comunicación, las prioridades de valor cambiaron.

La toma de conciencia del propio valor (*Autoestima*) fue el fundamento para que la comunidad cuidara, se ocupara, se interesara por las personas. Este cambio da una idea de cómo evolucionó la familia desde la *Autopreservación* y la S*upervivencia* (evitar el daño y sobrevivir físicamente no importaba cómo) hacia la pertenencia que permitía elaborar un principio de identidad al no percibir el entorno tan amenazante.

¿Qué es lo que interesa destacar con relación a los valores prioritarios? Pues que cuando los valores de *Autoestima* y de *Comunidad/apoyo* emergen y son reconocidos, cambian las prioridades de valor y el cambio en los valores prioritarios altera la percepción de otros valores que siguen presentes pero de distinta manera, al cambiar su experiencia con ellos. Por ejemplo, el valor de la *familia,* pasó de ser un medio para sobrevivir en el que los menores eran la mercancía, a proporcionarles cuidado, sentido de pertenencia y confianza.

De acuerdo con el modo en que cada persona establece sus prioridades de valor, surgen combinaciones únicas que reflejan la forma de ver el mundo y determinan las actitudes en él.

Se puede utilizar cualquier conjunto de tres o cuatro valores en diferente orden de prioridad, para explicar una gran variedad de conductas humanas. Existe una relación directa entre las prioridades de los valores con los que vivimos y nuestra conducta. Este concepto es la base de los estudios de validación en que se fundamentan los instrumentos de medida que se desarrollaron a mediados de los 80.

La segunda experiencia tiene como protagonistas al mismo grupo de usuarios del programa de acogida de Proyecto Hombre - Murcia, con el que se realizó el ejercicio presentado en el apartado anterior y que ha servido para ilustrar las relaciones que establecen las personas entre los valores y las palabras en las que éstos son reconocidos.

Se trataba de ordenar cuatro valores: amistad, familia, salud y trabajo, según las preferencias y prioridades personales. Las respuestas se agruparon en torno siete grupos de valores que representaban las combinaciones prioritarias de los usuarios, según vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.1

Prioridades de valor de los usuarios de PH Murcia

Fuente: elaboración propia

PRIORIDADES DE VALOR DE LOS USUSARIOS DE LA FASE DE ACOGIDA DE PROYECTO - HOMBRE MURCIA (2007)						
1	2	3	4	5	6	7
Familia	Salud	Salud	Familia	Familia	Amistad	Familia
Salud	Familia	Familia	Amistad	Salud	Salud	Trabajo
Trabajo	Amistad	Trabajo	Salud	Amistad	Familia	Amistad
Amistad	Trabajo	Amistad	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Salud

lectura

- En cuatro de las siete combinaciones el valor más importante es la familia.
- En cinco de las siete combinaciones la salud ocupa el primero o el segundo puesto.
- En cuatro de las siete combinaciones el trabajo ocupa el último puesto.
- La amistad oscila entre el tercero y el cuarto en seis de las siete combinaciones
- El trabajo nunca ocupa el primer puesto.

Considerando los siguientes supuestos:

1. Que la Familia representa la *pertenencia* ya que en ella somos aceptados de forma incondicional y nos viene dada (no la elegimos)
2. Que la Amistad representa el *apoyo* (los amigos nos aceptan pero tenemos que poner algo de nuestra parte, no son incondicionales y no se nos imponen, los elegimos)
3. Que el Trabajo representa la *seguridad* y necesita de la autoconfianza en nuestras posibilidades, habilidades, necesita constancia y responsabilidad
4. Que la Salud representa la *identidad* ya que parte de una necesidad y la necesidad tiene un sujeto: yo soy el sujeto de la necesidad.

Podemos sospechar que no todos los sujetos representados por sus valores prioritarios enfrentan su situación con la misma sensatez (como ocurre con el caso tres, por ejemplo), ni todos expresan la misma libertad a la hora de realizar sus opciones (como ocurre con el seis).

Decíamos que los valores no tienen sentido aislados, por eso hemos relacionado los cuatro valores del ejemplo con otros cuatro (supuestos del segundo cuadro) para poder interpretarlos. En función de cómo los priorizamos surgen combinaciones únicas que reflejan la forma de ver el mundo y determinan las actitudes y conductas en él. A lo largo de la vida van cambiando las prioridades dependiendo de las distintas situaciones y experiencias vividas, como se ha visto en la experiencia costarricense de Hall.

Los valores son ideales que dan significado a la vida y que tienen reflejo en las elecciones (prioridades) y en la conducta diaria. Se reconocen en palabras y se toma contacto con ellos a través de experiencias personales y grupales, de la imaginación y de los sentimientos. Cumplen un importantísimo papel mediador entre la realidad interior y la exterior teniendo su expresión externa en la

conducta diaria. Cuando somos capaces de reconocerlos en las conductas proporcionan una información que habitualmente pasa desapercibida.

Esta información 'oculta' se abastece de dos fuentes que fluyen en nuestra la conducta como una unidad. En cada uno de nosotros se actualiza la memoria colectiva y la historia personal que recopila datos y percepciones sensoriales. Los valores permiten evaluar conjuntamente los datos de estas dos fuentes de información, facilitan la toma de decisiones y dan coherencia a nuestras acciones (Hall, 1995).

Pasamos a abordar, en el siguiente capítulo, los aspectos metodológicos del modelo HT referidos a las posibilidades de interpretación que ofrece la medida de los valores individuales, grupales y/o institucionales.

En síntesis

En el primer capítulo de esta investigación se ha realizado una aproximación al complejo mundo de los valores abordando el valor como objeto y como cualidad, como audacia y como valía, considerando, entre muchas otras posibles, la cualidad dinámica del valor que nos habla de su necesidad de ser actualizado y por lo tanto, de su estrecha relación con la conducta.

En la distinción entre valores éticos y valores morales, que es la categoría axiológica más problemática y compleja, hemos encontrado un acceso adecuado al modelo elegido para realizar esta investigación. Si la moral sitúa al individuo en un marco normativo, la ética permite al sujeto tomar decisiones creativas en el sentido de ajustadas a las condiciones cambiantes del entorno. Ese entorno es siempre un entorno humano. Las decisiones éticas que tienen en cuenta a las personas, incorporan en el *nosotros* la necesidad de desarrollo que también hace posible la realización personal. En el compromiso con el desarrollo de los grupos humanos de los que se forma parte, está comprometido el desarrollo individual y fuera de él no puede tener lugar. Llegar a este punto requiere cultivar la dimensión contemplativa en la que el mundo es visto tal y como es y no sólo en función del sujeto que decide.

El modelo Hall-Tonna de trabajo en valores es un modelo dinámico que aborda el desarrollo personal y el de los grupo humanos y organizaciones como su prolongación natural.

En la segunda parte de este capítulo se realiza un breve repaso por las influencias recibidas que han dejado una profunda huella en este modelo de trabajo en valores: Freire, Fromm, Kohlberg, entre una larga lista en la que destacamos a Abraham Maslow (1908-1970) y a Milton Rockeach (1918-1988). El primero propone la fusión de hechos y valores, aproximando lo valioso al ser en su propuesta

terapéutica, principio de realidad en el que también se asienta el trabajo con los instrumentos de medida desarrollados por Brian P. Hall y Benjamin Tonna.

Milton Rockeach, realiza una distinción fundamental entre valores terminales y valores instrumentales que tienen presencia en la conducta humana como preferencias, distinción que explica buena parte de la dinámica del modelo desarrollado por Brian P. Hall y sus colaboradores.

Los desarrollos del modelo, desde sus inicios, se han orientado a la elaboración de los instrumentos de medida de los valores cuyos procesos de validación han servido para profundizar en los supuestos teóricos del modelo haciéndolo avanzar de un modo comprehensivo.

El concepto de valor en el modelo Hall-Tonna se aborda desde tres perspectivas: a través de su manifestación en las conductas, a través de experiencias universales codificadas en un repertorio de palabras-valor y de las prioridades a través de las que actuamos de forma relativamente permanente y consistente. El uso del adverbio indica que las prioridades cambian a lo largo de la vida de los individuos y de los grupos, haciendo posible su desarrollo en el sentido de alcanzar una mayor integración.

Capítulo 2

METODOLOGÍA HALL-TONNA I: TIPOLOGÍAS Y ORGANIZACIÓN DE LOS VALORES

You might think of values names and definitions as values vocabulary, and the relationships and their structure as the grammar and syntax of a whole new language, the language of values[1].

(Values Technology, 2001, p. 14)

[1] Se podría pensar en las denominaciones y en las definiciones de los valores como en un vocabulario de valores, y en sus relaciones y estructura como en la gramática y en la sintaxis de un nuevo lenguaje: el lenguaje de los valores.

2.1. Tipología de los valores Hall-Tonna

Comenzamos este capítulo retomando algunas de las ideas que se han tratado en el capítulo anterior sobre los valores Hall-Tonna:

- Que los valores proceden de experiencias que son comunes a todos los seres humanos, aunque no se trate de experiencias idénticas.
- Que en el modelo Hall-Tonna los valores no tienen posibilidad de ser interpretados de forma aislada.
- Que las conductas que los manifiestan son reflejo de muchos valores, de ahí la dificultad para ser identificados en ellas.

Los 125 valores identificados en las investigaciones de Brian P. Hall y colaboradores se organizan en distintos tipos de agrupamientos. Un primer tipo distingue entre valores metas y valores medios y un segundo tipo divide los 125 valores Hall-Tonna en valores personales y valores institucionales.

Un conjunto de valores dado transmite una determinada *visión del mundo* y esto quiere decir que si los valores prioritarios de una persona, de una grupo o de una institución forman parte de uno de estos conjuntos de valores, la persona o el grupo verán el mundo a través de esos valores (Hall, 1995).

Los valores HT se distribuyen en cuatro fases que los organizan y clasifican desde una perspectiva dinámica. Esta perspectiva refleja el desarrollo humano y el de las organizaciones. Se trata de fases en el desarrollo de la conciencia, de un proceso de expansión y profundización en la conciencia que permite identificar las características diferenciales de los distintos momentos de ese desarrollo.

Cada una de las cuatro fases de expansión de la conciencia se asocia a unos valores determinados. La definición de cada uno de esos valores es única y tiene muy en cuenta la particular fase y visión

del mundo en la que se asienta. Esto es muy importante para la comprensión del modelo. En cada fase hay distintos tipos de valores: valores **metas** y **medios**, valores **personales** (etapas impares) y valores **institucionales** (etapas pares). El significado de esta tipología en cada caso concreto, la visión del mundo de la/s fase/s a la/s que pertenece el conjunto de valores a analizar y los significados de sus valores prioritarios, permitirán interpretar su sentido global.

Los valores, dice Hall, son palabras de un nuevo lenguaje con reglas gramaticales y sintácticas que permiten utilizarlos con sentido. Con esta cita presentamos este segundo capítulo de nuestra de investigación:

> You might think of values names and definitions as values vocabulary, and the relationships and their structure as the grammar and syntax of a whole new language, the language of values (Values Technology, 2001, p. 14).

En el siguiente cuadro se puede ver distribuido los tipos de valores a los que hemos hecho referencia:

Cuadro 1.2

Clasificaciones de los valores y su distribución en el mapa

Fuente: Hall, 1986, 1991, 1995. Elaboración propia

Fase I		Fase II		Fase III		Fase IV	
Etapa 1: personales	Etapa 2: institucionales	Etapa 3: personales	Etapa 4: institucionales	Etapa 5: personales	Etapa 6: institucionales	Etapa 7: personales	Etapa 8: institucionales
Metas:	Metas:	Metas:	Metas:	Metas:	Metas:	Metas:	Metas:
Medios:	Medios:	Medios:	Medios:	Medios:	Medios:	Medios:	Medios:

En el que aparece a continuación, figura el mapa de valores completo, con las series de valores que pertenecen a cada uno de los tipos señalados en el cuadro anterior:

Cuadro 2.2

Mapa de valores Hall-Tonna

Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia

FASES/	FASE I		FASE II		FASE III		**FASE IV**	
Etapas:	1: **personal**	2**: instituc**.	3: **personal**	4**:institucional**	5:**personal**	6: **institucional**	7**: personal**	**8**:instituc.
VALORES META:	*Interés en uno mismo/ Control Autopreservación Asombro/ Destino*	*Deleite físico Seguridad*	*Autoestima Familia / Pertenecer Fantasía/ Imaginación*	*Competencia/ Confianza Creencia / Filosofía Diversión/ Recreo Trabajo / Labor*	*Desarrollo personal/ profesional Igualdad/ Liberación Integración/ Totalidad Servicio/ Vocación*	*Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición Construcción/ Orden Nuevo Contemplación Dignidad Humana Fe/ Riesgo/ Visión Presencia Ser uno mismo*	*Intimidad / Soledad Verdad/ Sabiduría*	***Armonía Global Ecoridad Palabra***
VALORES MEDIO**:**	***Comida/ Calor / Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia***	***Afecto Físico Economía/ Beneficios Asombro/ Curiosidad Placer Sensorial Propiedad / Control Territorio / Seguridad***	***Afirmación Social Amistad/ Pertenecer Apoyo /Semejantes Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad Cuidar / Criar Derechos/ Respeto Destreza / Coordinación Equilibrio Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen Ser Querido Tradición***	***Administración/ Control Artesanía/ Arte Competitividad Comunicación/ Inf. Deber/ Obligación Diseño/ Forma/ Orden Economía/ Éxito Educación/ Certif. Eficacia/ Planificación Gestión Honra Jerarquía/ Orden Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Éxito Patriotismo/ Estima Pertenencia/ Institución Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad Regla/ Responsab. Responsabilidad Tecnología/ Ciencia Unidad/ Uniformidad***	***Adaptabilidad/ Flexibilidad Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación Compartir/ Escuchar/ Confiar Congruencia Decisión/ Iniciativa Empatía Equidad/ Derechos Expresividad/ Libertad Generosidad/ Compasión Independencia Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Mutua Relajación Salud/ Bienestar***	***Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Distanciamiento/ Soledad Innovación/ Progreso Intimidad Investigación Justicia/ Orden Social Limitación/ Desarrollo Misión/ Objetivos Ocio Responsabilidad compartida Rito/ Comunicación Simplicidad/ Juego Unidad/ Diversidad***	***Comunidad / Personalista Interdependencia Visión profética Sinergia Síntesis creadora Transcendencia/ Soledad***	***Justicia Mundial Macroeconomía Tecnología***

2.1.1. Valores meta y valores medio

Los *valores meta* se caracterizan por tener mayor estabilidad y permanencia que los *medios* que son más provisionales y reflejan las estrategias, caminos y recursos empleados para alcanzarlas. Los primeros responden a objetivos a medio y largo plazo y suelen permanecer a lo largo de la vida. Hay una conexión entre ellos: se construyen unos sobre otros. Es decir, no se trata de valores distintos sino de versiones cada vez más complejas de los mismos valores.

De los 125 valores, 29 son metas y 96 medios. Las metas se dirigen hacia el futuro y orientan la conducta humana. Forman una especie de recorrido natural de desarrollo que progresa a través de fases y etapas representando en cada fase una visión del mundo distinta y construyéndose cada etapa sobre las previas.

Por ejemplo, el valor de la *Dignidad Humana* de la Fase III, etapa 6, tendría un desarrollo incompleto en un individuo que no tuviese los valores: *Autopreservación* y *Seguridad* en las dos primeras fases (Hall, 2003). También hay una conexión entre estos valores y los valores medio. Hall define los valores medio como valores que se están integrando a través de las destrezas que se aprenden y desarrollan para alcanzar las metas: "Our means values Hall defines as the values I am integrating through skill building to achieve my goals" (Values Technology, 2001, p.19).

Los *valores medios*, más provisionales que los valores meta, responden a los modos, las destrezas y las habilidades que permiten alcanzarlas. Los 96 valores medios están sostenidos por unos 1000 tipos distintos de destrezas (Hall, 2003).

Un desarrollo humano saludable requiere que los valores medio estén relacionados con las metas en combinaciones eficaces.

Esta tipología de los valores, presente en otros modelos (Rockeach, 1979) no trata de conceder importancia a los valores metas en detrimento de los valores medios. Sin los segundos, las metas no podrían alcanzarse, no sabríamos cómo hacerlo y los medios sin las metas perderían su sentido manteniendo al individuo en un desorientado activismo.

Esta visión del desarrollo es fundamental a la hora de descubrir las discontinuidades (*gaps*), que son la explicación de la ineficaz comunicación y el origen de parte de los problemas en los grupos, las instituciones y las relaciones personales. Hall afirma que en el fondo de cualquier conflicto humano late un conflicto de valores y que hacerlos conscientes, es el primer paso para resolverlo.

El proceso de maduración unido a los aprendizajes van produciendo cambios en las personas, que desarrollan nuevas destrezas de manera que los valores meta cambian en complejidad y calidad al capacitar al sujeto en el uso de herramientas mucho más sofisticadas para alcanzarlos (Bunes, et al., 1993).

El desarrollo humano y organizativo encuentra un factor explicativo clave en el diálogo de los tipos básicos de valores metas y medios que impulsan el aprendizaje de nuevas destrezas: "Together our goals and means values suggest skills we may need to develop in order to realize our values in action" (Values Technology, 2001, p. 19).

2.1.2. Valores personales y valores institucionales

En cada una de las cuatro fases de desarrollo de los valores encontramos, además, dos *etapas* que componen una nueva tipología de valores Hall-Tonna: valores personales y valores institucionales. Si las fases representan diferentes formas de experimentar el mundo, "las etapas hacen referencia a formas diversas de vivir los valores" (Bunes, et al., 1993, p. 25).

Los valores de las etapas personales (impares, representadas por la columna izquierda en cada una de las cuatro fases[2]) se viven de forma personal y son la clave del crecimiento psicológico y espiritual. Los de las etapas institucionales (pares, columnas de la derecha en cada una de las cuatro fases[3]) se experimentan en un contexto institucional.

En cierta medida, todos los valores son personales. La diferencia está en que algunos están más estrechamente ligados a la vida personal propia y no es necesario estar vinculado a una institución para actuar desde ellos. Por ejemplo, el valor *Integración/ Totalidad* que se define como la <<*capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) en una totalidad coordinada y armónica*[4]>>, puede influir en la relación de una persona con su organización, aunque no dependa de ésta.

[2] Ver cuadros 1.2 y 2.2
[3] Id.
[4] Ver definiciones de los valores en Anexo 2.

No es el caso del valor *Corporación/ Orden nuevo* que se define como *<<las destrezas, capacidad y deseo de crear nuevos estilos organizativos o de mejorar formas institucionales presentes, de cara a mejorar creativamente la sociedad*[5]*>>*. Aunque se actúe con ese valor individualmente, se requiere de la interacción con la organización.

Lo más importante a destacar es la relación que mantienen estas etapas con el crecimiento a través de los valores.

La integración de los valores de las etapas personales e institucionales en cada una de las fases permite el crecimiento hacia los valores de la fase siguiente.

Los valores meta de la primera etapa (personal) son operativizados a través del desarrollo de destrezas asociadas a los valores medio de esa misma etapa y nos dirigen hacia la visión del mundo de la etapa 2, cuyos valores, una vez alcanzados por los medios de esa etapa, llevan hacia los de la familia (3) y las instituciones sociales (4). Así sucesivamente (Values Technology, 2001). Estas tipologías dinámicas de valores Hall-Tonna permiten afirmar:

- Que se trata de un modelo explicativo del desarrollo humano y organizativo basado en valores.
- Que la dirección que lleva este desarrollo queda reflejada en los recorridos de los valores metas, desarrollo posible gracias a la integración de nuevas experiencias y al aprendizaje de nuevas destrezas.
- Que los aprendizajes están relacionados con los valores metas que movilizan los medios y las destrezas a ellos asociadas para conseguirlos.
- Que la clave de este desarrollo es la integración de lo personal y lo institucional.

[5] Id.

- Que cualquier conducta humana individual o grupal, puede ser explicada por una particular combinación de valores metas y medios.

2.2. La organización de los valores Hall-Tonna

El modelo HT es un modelo dinámico que explica el desarrollo humano y organizativo a partir de los valores. Incluso la tipología que clasifica los valores en personales e institucionales, no puede ser bien comprendida sin adoptar esta perspectiva: la integración de lo personal en lo institucional es una de las claves de ese desarrollo.
También incluye su propia dinámica las relaciones entre los valores meta y los valores medio que interactúan estableciendo diálogos que permiten avanzar o lo impiden, provocando retrocesos. El diálogo entre valores siempre se da entre valores metas y valores medios próximos pero no con medios situados a mucha distancia en el *mapa*[1].

2.2.1. Visión del mundo en las cuatro fases de desarrollo de la conciencia.

Los 125 valores HT se distribuyen en cuatro fases que los organizan y clasifican desde una perspectiva dinámica. Se trata de fases de expansión de la conciencia que permiten conocer las diferencias entre los distintos momentos del desarrollo humano individual y colectivo.

La visión del mundo de las personas es frecuentemente la descripción de su propia conciencia sobre él. La toma de conciencia sobre el mundo moviliza la conducta. Dos ejemplos utiliza Brian P.Hall para ilustrar esta idea: Martin Luther King y Einstein. La conciencia de la opresión sufrida por los negros americanos, movilizó la lucha de pacífica de Luther King para conseguir derechos civiles para ellos. La conciencia matemática de Einstein cambió la física moderna:

[1] Ver *mapa de valores en el* Cuadro 2.2.

> Martin Luther King was more conscious of the oppression of black Americans than most, and so he was able to change that reality. Einstein was more conscious of how the world works mathematically and change modern physics. When our human consciousness expands, our world view changes[7] (Hall, 1995, p. 43)

Cuando la conciencia se expande, nuestra visión del mundo cambia. La visión personal del mundo se asocia a un conjunto específico de valores, no todos elegidos por la persona. Muchos de ellos forman parte de la cultura y del tiempo histórico y otros son opciones que responden a visiones personales que anticipan el futuro.

Hall (1995) pone algunos ejemplos extraídos de la historia europea y americana. Si retrocedemos hasta la Europa medieval nos encontramos con una visión jerárquica del mundo: Dios y sus ministros (obispos), reyes, señores y vasallos. Los valores predominantes eran: *Jerarquía/ Orden*; *Unidad/ Uniformidad*; *Deber/ Obligación*; *Lealtad/ Fidelidad*, etc. El cerrado mundo medieval fue vencido en el pulso del humanismo renacentista, aunque la evidencia científica de que la tierra giraba alrededor del sol y no a la inversa, llegara a condenar a Galileo entrada la primera mitad del siglo XVII.

Entre los siglos XVIII y XIX, en el marco de revolución industrial y de la independencia americana, los valores del trabajo, el éxito económico, la tecnología y la ciencia, el conocimiento y la independencia, fueron valores presentes en el quehacer de inventores, científicos y exploradores, por ejemplo: Thomas Edison o Charles Darwin. Estos no corrieron la misma suerte de Galileo. Sus ideas fueron debatidas y finalmente aplaudidas en la nueva sociedad industrial. En un mundo en el que el conocimiento y la búsqueda del éxito son valores predominantes, las nuevas ideas son bienvenidas,

[7] Martin Luther King fue más consciente de la opresión de los negros americanos de lo que fue la mayoría de las personas y así hizo posible que la realidad cambiara. Einstein fue más consciente de cómo el mundo de los trabajos matemáticos cambiaron la física moderna. Cuando nuestra conciencia se expande, nuestra visión del mundo cambia.

no así en aquel en el que la tradición y la obediencia son los valores promovidos para preservar el orden dado (Hall, 1995).

En el capítulo segundo del *Efecto Génesis* (1986), Brian P. Hall describe los valores como los mediadores entre el mundo interno de imágenes, nuestra particular visión del mundo y el mundo externo con el que nos relacionamos diariamente y que podemos observar. Los valores nos permiten tender puentes entre nuestra experiencia interna y nuestra conducta externa.

Cada una de las cuatro fases de desarrollo incorpora su propia visión del mundo y se asocia a unos determinados valores. En *el paso de una a otra fase tiene lugar la expansión de la conciencia.* Hall ilustra la idea haciendo referencia a los términos psicológicos *ego* y *self*, relacionados con el desarrollo de la personalidad. *El ego,* término correspondiente al *yo,* está presente en la primera y segunda fase de desarrollo de la conciencia y en los valores asociados a ellas.

El concepto *self* se identifica con la etapa de nuestro desarrollo personal que corresponde a la Fase III. El *sí mismo* (*self*) opera desde la autoridad interna, autoridad que nos permite desarrollarnos de forma integrada (Hall, 1995). Anselm Grün (2001) habla de este paso al explicar el desarrollo humano como proceso de individuación en C.G. Jung:

> El desarrollo del sí mismo es el objetivo de la individuación. El <<sí mismo>> (das Selbst) lo define Jung como la totalidad psíquica del hombre. Mientras el Yo es sólo lo consciente, la sombra es lo inconsciente. El <<sí mismo>> (das Selbst) comprende ambos: lo consciente y lo inconsciente. El hombre debe desarrollarse desde el Yo al <<sí mismo>>. Esto sucede en la medida en que cada vez más lo inconsciente se haga consciente y se integre (Grün, 2001, p. 86).

En cada una de las fases se pueden distinguir tres aspectos que ayudan a definir la situación, la actuación y la motivación del

individuo: cómo percibe el mundo, cómo funciona en el mundo y las necesidades que tienen que ser satisfechas preferentemente.

Vemos estos aspectos así como los valores-tipo de cada una de las cuatro fases en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.2

Fases en el desarrollo de la conciencia

Fuente: Brian P. Hall (1995: 46)

ASPECTOS DE LA VISIÓN PERSONAL DEL MUNDO	**FASE I**	**FASE II**	**FASE III**	**FASE IV**
Cómo percibe el mundo	Como un *misterio* sobre el que *no* tiene *control*	Como un *problema* que hay que *resolver*	Como un *proyecto* en el que quiero *participar*	Como un *misterio* que debemos *cuidar*
Cómo funciona en el mundo	El yo (ego) es el *centro* de un extraño y *opresivo entorno*	El yo (ego) necesita ser aprobado y *significativo para otros* y tener éxito	El yo (self) *actúa y toma iniciativas* creativa, independiente y conscientemente	El yo (self) *actúa con otros (nosotros)*, potenciando la *calidad de vida* global
Qué necesidades ha de satisfacer	Necesidades *físicas* relacionadas con la supervivencia: comida, vivienda, protección …	Necesidades *sociales* de aceptación, aprobación y logro	Necesidad de *realización personal*: significado, creatividad e intuición	Comunidad mundial: *armonía* y acción colectiva
VALORES - TIPO				
Metas	***Autopreservación***	***Autoestima***	***Autorrealización***	***Verdad/visión***
Medios	*Seguridad*	*Educación*	*Independencia*	*Tecnología social*

2.2.1.1. Fase I: Supervivencia

Se trata de la primera de las fases del desarrollo humano. Es el mundo de los niños aunque muchos adultos se encuentran en esta fase cuando viven un entorno opresivo en el que es muy difícil desenvolverse o cuando alguna circunstancia les hace regresar al mundo de la supervivencia. Por ejemplo, la pérdida del trabajo, una enfermedad grave o la separación que pone fin a un largo período de convivencia.

En Fase I ***el mundo*** *es un misterio* sobre el que no se tiene control, un extraño y difícil lugar en el que vivir. Las personas tienen muy escasas destrezas para salir adelante. La prioridad es uno mismo

(*Interés en uno mismo*), su seguridad (*Seguridad*) y la satisfacción de sus necesidades (*Comida/Calor/Vivienda*). La vida emocional no es prioritaria en esta fase, pero sí la *sensorial* que se relaciona con el placer (*Placer sensorial*). La fase de supervivencia es también la primera fase del crecimiento en la que la curiosidad (*Asombro/Curiosidad*) innata es semilla de la creatividad, creatividad que permanece en el ser humano a lo largo de toda la vida y que está representada por valores de esta fase:

> Life then literally begins in Phase I and consist in finding out how we must adapt to survive, then to live, and finally to create a better world for others. This innate curiosity is the seed of creativity and remains with us all our lives and is indicated by the values of Wonder/ Awe/ Fate and Wonder/ Curiosity[8] (Hall, 1995, p. 48).

Esta visión no se encuentra alejada de la realidad del mundo. La mayoría de los seres humanos viven, en la actualidad, en esta fase de supervivencia. Según datos de la ONU[9] cerca de 1.400 millones de personas están en situación de *pobreza extrema* en las regiones en desarrollo. El individuo se encuentra en el centro de un entorno extraño y opresivo, las soluciones a sus problemas están fuera de su control personal y no se siente, por lo tanto, responsable de su vida (*Asombro/Destino*). Sus necesidades básicas se relacionan con poder comer y dormir bajo techo y buscar placer (sensorial y sexual) a través del contacto (*Afecto físico*). La autopreservación (*Autopreservación*) y la seguridad (*Seguridad, Territorio/Seguridad*) conducen a desarrollar habilidades que aseguren la supervivencia

[8] La vida comienza literalmente en Fase I y consiste en encontrar cómo podemos adaptarnos para poder sobrevivir, luego para vivir y finalmente para crear un mundo mejor para los demás. Esta curiosidad innata es la semilla de la creatividad y permanece a lo largo de toda nuestra vida y está reflejada en los valores *Asombro/temor/destino* y *Asombro/curiosidad.*

[9] Naciones Unidas: Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe 2011 http://www.beta.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/spanish/MDG_Report_2011_SP.pdf (Consulta: 14/02/2012)

(*Supervivencia; Economía/Beneficios*). Para las personas de edades avanzadas que se encuentran en esta fase, el buen funcionamiento físico (*Funcionamiento físico*) es un valor crítico ya que les permite mantener la autonomía funcional.

No se puede pensar que el mundo en Fase I es solo el mundo marginal de la pobreza y el subdesarrollo. Es también el mundo del consumo y de la publicidad que utiliza reclamos basados en imágenes sexuales sin mayores referencias a las cualidades del producto que anuncia más que la del placer sensual al que se asocia (*Deleite físico*). Otro ejemplo que ofrece Hall (1995) es el mundo recreado en las películas de espías y detectives en las que la acción se desarrolla en una atmósfera de amenaza, de peligro inminente creador del suspense cinematográfico. Éste es también el mundo de la Fase I en la que necesitamos ponernos a salvo (*Autopreservación, Interés en uno mismo, Propiedad/Control*), buscando la seguridad (*Seguridad*).

En la Fase I el yo emerge como una creativa entidad que se esfuerza tanto por ser él mismo como por autopreservarse. Si prima este segundo aspecto, la desconfianza se apodera de la persona destruyendo el propio bienestar. Para facilitar el desarrollo saludable nuestras primeras experiencias deberían ser de seguridad y de amor.

El siguiente cuadro presenta los valores de la primera fase, organizados según los criterios de clasificación anteriormente mencionados:

Cuadro 4.2

VALORES DE LA FASE I: SUPERVIVENCIA

Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia

Etapa 1: **supervivencia**	Etapa 2: **seguridad**
Valores metas	
Interés en uno mismo *Autopreservación* *Asombro/Destino*	*Deleite físico* *Seguridad*
Valores medios	
Comida/ Calor/ Vivienda *Funcionamiento físico* *Supervivencia*	*Afecto físico* *Economía/ Beneficios* *Propiedad/Control* *Placer sensorial* *Territorio/Seguridad* *Asombro/ Curiosidad*

2.2.1.2. Fase II: Pertenencia

> In Phase II, the World is a problem with which I must cope. In this world view, the individual survives and succeeds by belonging, conforming, and adapting to the norms of the dominant society or group, beginning with family[1] (Hall, 1995, p. 51)

En la Fase II *el mundo es un problema* y el individuo tiene que vérselas con él, aunque está alejado del mundo hostil y extraño de la fase anterior en el que se encuentra sin control. Sobrevivir y tener éxito se experimentan a través de pertenecer, conformándose y adaptándose a las normas, comenzando por la familia.

El mundo de la Fase II es un mundo ordenado política y socialmente. Los valores de la etapa personal (3) de esta fase muestran que tanto la pertenencia como el agradar a otros tienen alta prioridad. El valor de la autoestima (*Autoestima*) entendida como sentirse reconocido por aquellos a quienes se valora, es un valor central para el crecimiento, no solo en esta fase sino en todas.

La experiencia sobre el yo también se experimenta desde la fantasía (*Fantasía/Imaginación*) que permite acceder a imágenes positivas de uno mismo. Los valores medio que expanden estas dimensiones son: *Ser querido, Amistad/Pertenecer, Cortesía/ Hospitalidad* y *Cuidar/Criar*.

El mundo de los valores de la fase II está ordenado jerárquicamente, conducido por reglas que cuando se respetan hacen la vida estable y segura. Los valores medio de la etapa 4 representan las estructuras de gestión tradicionales (*Administración/ Control, Productividad, Eficacia/ Planificación, Gestión,* etc.) El individuo debe comportarse de acuerdo a las normas y para ser un miembro útil

[1] En Fase II el mundo es un problema al que debo hacer frente. En esta visión del mundo el individuo sobrevive y tiene éxito a través de la pertenencia, conformidad y adaptación a las normas dominantes de la sociedad o grupo, comenzando por la familia.

deberá contribuir al bienestar de forma productiva. Para ello tendrá que prepararse adecuadamente (*Educación/Certificación*). El significado personal se adquiere no tanto mediante la satisfacción de los sentidos, como sucedía en la Fase I, cuanto a través de la experiencia de formar parte de una empresa eficaz.

En el mundo de **los valores de la fase II** el individuo se mueve desde el interés propio, el interés por uno mismo y por sobrevivir, hasta el mundo de los otros, comenzando a percibirse la necesidad de pertenecer a grupos. La experiencia en esta fase se relaciona también con la supervivencia y la búsqueda del éxito a través de la pertenencia y la conformidad con las normas (*Ley/Regla*) del grupo dominante empezando por la familia (*Familia/Pertenecer, Pertenencia/Institución*). La relación con el mundo se establece, por tanto, a través de los grupos de los que se forma parte.

En esta fase el individuo todavía siente que su vida está controlada desde el exterior (*Control/Orden/Disciplina, Administración/ Control, Obediencia, Deber/ Obligación*), pero en este caso el control lo ejerce la autoridad representada por las personas que ocupan posiciones de poder y están legitimadas para ejercerlo.

Sobrevivir en esta fase se relaciona con la capacidad de desenvolverse en la sociedad teniendo suficientes destrezas tanto sociales como relacionadas con el trabajo (*Trabajo /Labor*). Estas destrezas, junto a la confianza en la propia competencia (*Autocompetencia/ Confianza*), sentarán las bases para salir adelante e incluso para alcanzar el éxito (*Logro/ Éxito*). El éxito se alcanza no sin dedicar tiempo significativo a actividades separadas de la ansiedad de la vida diaria (*Diversión/ Recreo*), como ir al cine o hacer un descanso tomando un café. También tiene su lugar en esta fase las actividades de formación y culto (*Creencia/ Filosofía*) que sitúan al individuo dentro de un sistema de creencias aceptado y que funciona como una de las más importantes garantías.

Las **necesidades** *básicas* giran alrededor de la aceptación, la aprobación y el logro. Al experimentar la pertenencia y el éxito, el sujeto empieza a poseer un sentido de la autoestima, entendida como fenómeno de dimensión social ya que se da en un mundo establecido por otros y en el que hay que encajar si se quiere experimentar la valía personal (Bunes et al.,1993).

Los intereses de la persona van más allá de la supervivencia y tienen una orientación más social. Comienzan a considerarse los puntos de vista de otras personas y la tradición (*Tradición*) forma parte de la dimensión social de nuestra identidad. El prestigio es el comienzo del éxito y la afirmación va más allá de la propia familia.

El siguiente cuadro presenta los valores de la segunda fase, organizados según los criterios de clasificación mencionados:

Cuadro 5.2

VALORES DE LA FASE II: PERTENECER

Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia

Etapa 3: **familia**	Etapa 4: **institución**
Valores metas	
Autoestima *Familia / Pertenecer* *Fantasía/ Imaginación*	*Competencia/ Confianza* *Creencia / Filosofía* *Diversión/ Recreo* *Trabajo / Labor*
Valores medios	
Afirmación Social *Amistad/ Pertenecer* *Apoyo /Semejantes* *Control/ Orden/ Disciplina* *Cortesía/ Hospitalidad* *Cuidar / Criar* *Derechos/ Respeto* *Destreza / Coordinación* *Equilibrio* *Obediencia* *Perseverancia / Paciencia* *Prestigio / Imagen* *Ser Querido* *Tradición*	*Administración/ Control* *Artesanía/ Arte/ Oficio* *Competitividad* *Comunicación / Información* *Deber/ Obligación* *Diseño / Forma/ Orden* *Economía/ Éxito* *Educación/ Certificación* *Eficacia/ Planificación* *Gestión* *Honra* *Jerarquía/ Orden* *Lealtad/ Fidelidad* *Ley / Regla* *Logro/ Éxito* *Patriotismo/ Estima* *Pertenencia/ Institución* *Productividad* *Prestigio/ Poder* *Racionalidad*

	Regla/ Responsabilidad *Responsabilidad* *Tecnología/ Ciencia* *Unidad/ Uniformidad*

2.2.1.3. Fase III: Iniciativa personal

En la Fase III se desarrolla un sentido de independencia (*Independencia*) sobre uno mismo como algo separado de la familia y de otros grupos importantes. Se comienza a valorar el propio juicio más que la verdad encerrada en reglas y normas y se toman iniciativas (*Decisión/Iniciativa*) después de adoptar puntos de vista propios sobre los acontecimientos (Hall, 1995).

En la Fase III el mundo se percibe como un proyecto creativo en el cual el individuo quiere participar ya que tiene algo único que ofrecer. Los valores de la etapa personal vienen determinados por un fuerte sentido de la independencia y por la conciencia de la igualdad que libera la actuación (*Igualdad/Liberación*). Estos valores manifiestan la necesidad de expresión y desarrollo (*Expresividad/ Libertad*).La autoridad que ha regulado la conducta desde el exterior, se internaliza y es la persona la que toma la iniciativa, afirmando creativamente (*Creatividad*) su papel en el mundo.

> The Phase III means values stress assertion, independence, and Law as guide rather than the Phase II value of law rule. There is an emphasis on personal growth in values such as Search for Meaning/ Hope and Health / Healing. These values give us a wole new sense of ourselves, with a world view that is more self-directed and less ego-centred[1] (Hall, 1995, p. 55).

[1] La Fase III los valores medios subrayan la asertividad, independencia y la ley como guía antes que la ley como regla de la Fase II. Hay un énfasis en el crecimiento personal a través de valores como *Búsqueda de significado/ esperanza* y *Salud/ bienestar*. Estos valores dan un nuevo sentido total sobre nosotros mismos con una visión del mundo que es más autodirigida y menos egocéntrica.

En la etapa institucional de la Fase III se expande **la conciencia** personal hacia niveles de funcionamiento más institucionales y sociales y sus valores son más complejos y sofisticados. Por ejemplo, el valor meta de la etapa personal (5): *Desarrollo personal/ profesional* se transforma en *Ser uno mismo* (etapa 6). Si el primero hace referencia a las iniciativas que se toman para potenciar las posibilidades personales y desarrollar al máximo las capacidades propias, *Ser uno mismo* es una extensión de ese valor que añade la conciencia de los propios límites (*Limitación/Desarrollo*), trascendiendo el ego y posibilitando actuar tanto independiente como cooperativamente (*Colaboración, Complementariedad*).

Los valores en esta fase, están muy interrelacionados unos con otros. Hall pone como ejemplo el valor medio de la etapa 5: *Empatía,* que junto al valor meta de la etapa 6: *Ser uno mismo*, confieren profundidad al valor *Intimidad* que es un medio de la misma etapa. La *Intimidad* es un valor que hace referencia a la <<*comunicación en profundidad con otro ser humano con el que se comparten pensamientos, sentimientos, fantasías y realidades de forma regular, recíproca y libre*[12]>> (Hall,1995).

En esta fase los seres humanos tienen un sentido del poder y de la autoridad que reemplaza al control institucional sobre la propia conducta. Se respeta la voz de la propia conciencia, se valora la imaginación y la creatividad y se elabora un nuevo sentido de la honestidad (*Autoridad/Honestidad*) muy alejado de la conformidad. Cambia el *locus de control* y se experimenta que tanto el control de la conducta propia como el sentido de la responsabilidad son internos. La consecuencia es que se piensa y se actúa bajo una mayor presión.

Se comienza a trascender el limitado mundo personal, siendo más sensible a las necesidades y derechos de los demás (*Equidad/Derechos*). El hecho de sabernos portadores de derechos y de tener conciencia de la igualdad hace de la defensa de los derechos

[12] Ver en el anexo 2 las definiciones de los valores

de los otros un esfuerzo en favor de nuestras propias garantías y libertades.

En la Fase III las **necesidades** giran en torno a la búsqueda de significado (*Búsqueda/Significado/Esperanza*) y de la libertad que se necesita para ser creativo.

En esta fase el individuo se abre a la conciencia. Es un tiempo de maduración en el que la persona es capaz de tomar iniciativas y adoptar decisiones personales sobre lo correcto o lo incorrecto, pero también es cierto que comienza a tener una nueva perspectiva, racional y objetiva, sobre la verdad y la justicia (*Justicia/Orden social*) que trascienden al individuo.

Cuadro 6.2

VALORES DE LA FASE III: INICIATIVA PERSONAL

Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia

Etapa 5: **Iniciativa personal**	Etapa 6: **nuevo orden**
Valores metas	
Desarrollo personal/ profesional *Igualdad/ Liberación* *Integración/ Totalidad* *Servicio/ Vocación*	*Arte/ Belleza* *Conocimiento/ Intuición* *Construcción/ Orden Nuevo* *Contemplación* *Dignidad Humana* *Fe/ Riesgo/ Visión* *Presencia* *Ser uno mismo*
Valores medios	
Adaptabilidad/ Flexibilidad *Autoafirmación* *Autoridad/ Honestidad* *Búsqueda/ Significado/ Esperanza* *Calidad/ Evaluación* *Compartir/ Escuchar/ Confiar* *Congruencia* *Decisión/ Iniciativa* *Empatía* *Equidad/ Derechos* *Expresividad/ Libertad* *Generosidad/ Compasión* *Independencia* *Ley / Guía* *Limitación/ Aceptación* *Obediencia Mutua* *Relajación* *Salud/ Bienestar*	*Colaboración* *Comunidad/ Apoyo* *Complementariedad* *Corporación/ Gestión* *Crecimiento/ Expansión* *Creatividad* *Educación/ Conocimientos* *Ética/ Responsabilidad* *Discernimiento* *Distanciamiento/ Soledad* *Innovación/ Progreso* *Intimidad* *Investigación* *Justicia/ Orden Social* *Limitación/ Desarrollo* *Misión/ Objetivos* *Ocio* *Responsabilidad compartida* *Rito/ Comunicación* *Simplicidad/ Juego* *Unidad/ Diversidad*

2.2.1.4. Fase IV: Interdependencia

> Phase IV people have a global context in which they work to enliven and nurture individuals and communities. The interdependent "we" responds to the common call to work for global harmony, to build and renew the face of the hearth[1] (Hall, 1995, p. 58)

En esta última fase ***el mundo*** es un misterio que hay que cuidar con una conciencia global. La conciencia global hace referencia a una serie de tareas que están pendientes de asumir, tanto por hombres como por mujeres, con una nueva mentalidad. El aspecto clave del *sí mismo* (*self*) en esta fase es el equilibrio entre la intimidad y la soledad (*Intimidad/ Soledad*) en armonía con todo el orden creado (*Armonía global*).

Nos vemos a nosotros mismos como seres en contacto con las fuerzas creativas de la vida que son las que posibilitan el equilibrio global desde el punto de vista científico (*Verdad/ Sabiduría*). Para ello necesitamos ser conscientes de cómo los sistemas interactúan y trabajan (*Síntesis crea*dora). El equilibrio ecológico no hace referencia únicamente al equilibrio natural sino a un estado superior de armonía para los seres humanos, representado por valores como: *Derechos Humanos* o *Justicia mundial.*

Las elecciones se toman desde el *nosotros,* que es una experiencia trascendente pues en ella miramos el mundo desde la altura necesaria (con la mirada de Dios). El individuo actúa con otros desde el *nosotros* potenciando la calidad de vida global.

En la Fase IV ***el mundo*** es un misterio. se trata de una nueva categoría, distinta a la del enigma por resolver de la Fase II. Tampoco se trata de una ilusión que haya que desenmascarar. El misterio va unido a la categoría de lo sagrado (Villpelet, 2006) y se

[1]La Fase IV presenta un contexto global en el que las personas trabajan para animar y cuidar a los individuos y a las comunidades. El interdependiente <<nosotros>> responde a una llamada colectiva a trabajar por la armonía global, a construir y a renovar la faz de la tierra.

revela en la medida en la que nos dejamos estar en él y penetrar por él (*Trascendencia/ Soledad*).

Vemos el mundo como un trabajo interminable, como una obra incompleta en la que la condición presente no es tan importante como su potencial futuro (*Visión profética*).

Los individuos tienen control interno y responsabilidad externa sobre todo lo que les rodea. No solo se aspira al control de la propia vida sino a cooperar con otros para cambiar la sociedad y sus instituciones. Las personas se asocian y organizan para llevar a cabo estas tareas (Macroeconomía).

En esta fase no solo el yo (self) individual se transforma en el nosotros colectivo sino que hay un llamamiento conjunto a todo el género humano para renovar el mundo (*Justicia Mundial*). Una acción común e interdependiente en la que hombres y mujeres forman una unidad como la que surge gracias a la tecnología (*Ecoridad*).

Las **necesidades** humanas se relacionan con potenciar la armonía global a partir de la colaboración y la acción colectiva (*Sinergia*), ver las cosas en su globalidad y comprender las interrelaciones entre las partes, frecuentemente enfrentadas (*Interdependencia*). El concepto de armonía aplicado a la propia vida es tan deseable como aplicado al mundo exterior (*Armonía global*).

Tanto la Psicología como las religiones orientales se han enraizado en la mentalidad occidental como una nueva conciencia sobre el desarrollo del potencial basado en la armonía y el equilibrio personal. En la fase IV se realiza esta armonía pero hay una necesidad de extenderla, con la ayuda de la tecnología, a la comunidad global (*Tecnología*). La integración de todos estos factores: personales y colectivos, humanos y tecnológicos, es la clave de la renovación.

El hombre debe controlar la tecnología, ponerla al servicio de la humanidad para no terminar siendo su víctima (*Tecnología-Ecoridad*).

Cuadro 7.2

VALORES DE LA FASE IV: Interdependencia	
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia	
Etapa 7: **sabiduría**	Etapa 8: **orden mundial**
Valores metas	
Intimidad / Soledad *Verdad/ Sabiduría*	*Armonía Global* *Ecoridad* *Palabra*
Valores medios	
Comunidad / Personalista *Interdependencia* *Visión profética* *Sinergia* *Síntesis creadora* *Transcendencia / Soledad*	*Derechos Humanos* *Justicia Mundial* *Macroeconomía* *Tecnología*

Con este cuadro terminamos la descripción de las cuatro fases y el sentido de los valores integrados en ellas comentando la visión del mundo que proyectan. Es muy importante conocer esta información para poder interpretar los valores de cualquier perfil. Conviene tener en cuenta que:

- Todas las percepciones provienen de una determinada visión del mundo, en este sentido, ninguna visión personal puede considerarse completamente objetiva.
- Dos personas pueden tener los mismos valores pero definirlos y actualizarlos de forma muy diferente, de acuerdo con sus diferentes visiones del mundo.
- El conocimiento de las visiones del mundo que nos transmiten los valores de cada una de las cuatro fases es tan importante metodológicamente hablando como el conocimiento específico de los significados de los valores.

Las visiones del mundo que transmiten las fases constituyen una manera sintética de describir la forma en la que tenemos condicionada nuestra mente. Se trata de la misma mente pero con distintos valores prioritarios. Las personas con diferentes visiones del mundo miran los mismos acontecimientos desde una muy distinta perspectiva. Las cuatro fases representan los grandes cuatro cambios

de perspectiva. Una persona situada en una fase puede tener dificultades para comprender a otra que no lo esté. A menudo esas diferencias son fuente de conflicto y de una ineficaz interacción grupal (Values Technology, 2001).

2.2.2. Los siete *ciclos de desarrollo*

Acabamos de ver cómo los 125 valores se distribuyen a lo largo de las cuatro *fases de desarrollo*. La progresiva complejidad de los valores de las fases, muestra la evolución de las preocupaciones, necesidades, ambiciones, intereses, inquietudes, aspiraciones y deseos humanos. El predominio de los valores de una de las cuatro fases en un conjunto de valores identificado (de una persona o grupo) transmite una determinada *visión del mundo.*

Cada una de las cuatro fases está formada por dos *etapas.* Las etapas impares reflejan valores personales y las pares institucionales. Los primeros tienen preferentemente reflejo en la esfera privada y los segundos en la pública. Preferentemente pero no exclusivamente. La evolución de los valores, su progresiva complejidad, se verifica en su mayor integración: la integración de lo personal y lo institucional se consolida progresivamente a lo largo de las *fases.*

Por ejemplo, el valor *Ser uno mismo* de la Fase III (*etapa 6*) es un valor institucional aunque a primera vista pueda sugerir lo contrario. Se trata de *<<ser sincero ante uno mismo y ante los demás, siendo consciente de los propios límites y posibilidades, teniendo la capacidad de actuar tanto de forma independiente como cooperativamente, siempre que sea necesario*[14]*>>*.

En la Fase III se verifica esta difícil integración. En la fase anterior, se mantenía una visión escindida sobre los acontecimientos que podían ser evaluados tanto desde las necesidades de las personas como desde los requerimientos de la institución, siendo muy

[14] Ver definiciones de los valores en Anexo 2

difícil el acuerdo. Esta situación es especialmente crítica en la transición de la Fase II a la Fase III y *e*n ella se encuentran la mayoría de las instituciones.

El conjunto de valores identificados en un individuo o grupo se pueden encontrar mayoritariamente en una de las cuatro fases o entre dos de ellas.

El momento de desarrollo de una persona o grupo con respecto a sus valores siempre presenta valores personales y valores institucionales, siendo la integración de lo personal y lo institucional la clave del crecimiento en el modelo HT.

Con esta idea Hall introduce un nuevo concepto que servirá para interpretar un conjunto de valores dado: el *ciclo de desarrollo.*

El *ciclo de desarrollo* está formado por dos etapas, una personal y otra institucional. No importa el orden pero es necesario que sean contiguas en el *mapa de valores.* En esas dos etapas se concentran los valores más significativos de un conjunto de valores que vamos a denominar *perfil*.

Los *ciclos* posibles son siete. Cuatro de ellos coinciden con las cuatro *fases* anteriormente descritas y los otros tres son *ciclos* de transición ya que se sitúan **entre** las *visiones del mundo* que nos transmiten los valores de cada una de las cuatro *fases.*

Se puede hablar de desarrollo dentro de una misma fase (intrafase) o de desarrollo entre fases distintas (interfase). En el siguiente cuadro se pueden visualizar los *siete ciclos de desarrollo*.

Cuadro 8.2

Ciclos de desarrollo

Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia

Fase I		**Fase II**		**Fase III**		**Fase IV**	
Etapa IA	Etapa IB	Etapa IIA	Etapa IIB	Etapa IIIA	Etapa IIIB	Etapa IVA	Etapa IVB
Ciclo 1 personal/institucional		**Ciclo 3** personal/institucional		**Ciclo 5** personal/institucional		**Ciclo 7** personal/institucional	
	Ciclo 2 institucional/personal		**Ciclo 4** institucional/personal		**Ciclo 6** institucional/personal		

Los seres humanos cuando crecen y se desarrollan expanden su *visión del mundo*. Esta expansión de la conciencia afecta no solo a la manera de ver el mundo sino también a cómo se actúa en él (Hall, 1995).

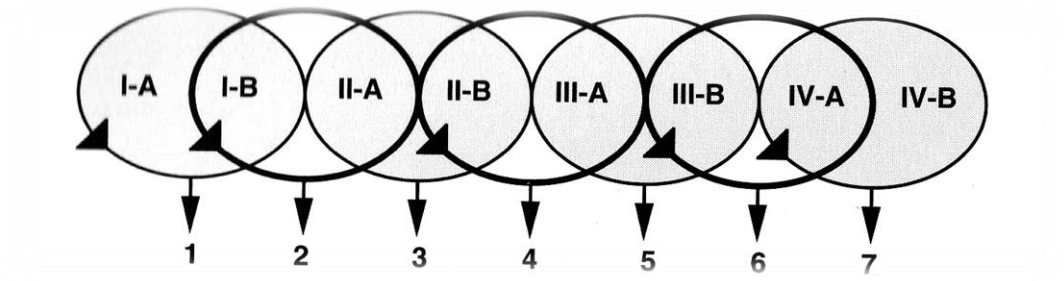
Cuando Hall y colaboradores elaboran el paradigma de las cuatro *fases de desarrollo* de la conciencia y de los valores asociados a ellas, estudiaron más de cuarenta teorías sobre el desarrollo humano, identificando los temas comunes y relacionando las distintas etapas propuestas con los valores. Hall asumió que todas ellas tendrían relación con las cuatro *fases* de desarrollo y con las ocho etapas, pero no ocurrió así (Hall, 1995). Había etapas del desarrollo humano que no tenían correspondencia con las *fases* y etapas de desarrollo de los valores.

Estudios posteriores mostraron una alta correlación cuando los valores se reordenaban en etapas personales e institucionales aunque no fuesen de la misma *fase*. **El crecimiento así mostrado permitía volver hacia atrás sin detener el proceso**. Es decir, no se trata exactamente de un crecimiento lineal sino en espiral que traza círculos encadenados cada vez de mayor amplitud, conforme se amplían las experiencias y se consolidan nuevos aprendizajes.

Si las etapas de cada una de las fases (I, II, III…) las nombramos por las letras A (personales) y B (institucionales), podemos visualizar los *ciclos de desarrollo* en el diagrama que figura a continuación.

Señalando con un lápiz el punto de intersección de la primera y segunda elipse y continuando en la dirección señalada por las flechas sin separar el lápiz del papel, se puede trazar la espiral a la que se acaba de hacer referencia.

Gráfico1.2: **ciclos de desarrollo**
Fuente: Hall, 1995: 131



En el gráfico vemos representados los siete *ciclos de desarrollo*. Cada uno de ellos formado por las etapas contiguas de cada una de las cuatro fases (I, II, III, IV). Las etapas personales e institucionales están representadas por las letras A (personal) y B (institucional). Las hemos identificado de esta manera para no confundirlas con la numeración de los ciclos de desarrollo.

Los *ciclos de desarrollo* transmiten una determinada *visión del mundo* e informan sobre las maneras de actuar y reaccionar ante distintas situaciones (por ejemplo, en situación de estrés), sobre formas de relación y de ejercicio del liderazgo, sobre elecciones y posibilidades de crecimiento, tanto dentro del propio ciclo como hacia el siguiente.

El *ciclo* en un *perfil de valores* se asigna en función de la distribución de los valores prioritarios, teniendo en cuenta que la etapa personal y la institucional que lo componen tienen que ser de la misma fase o de fases consecutivas. Estas etapas contiguas son las que concentran los valores prioritarios identificados a través de las respuestas dadas a un cuestionario de valores que es el instrumento de medida que se estudiará en el capítulo siguiente.

Los ciclos se definen combinando el significado conjunto de los valores de las etapas que los conforman. A continuación se realiza una descripción de los siete *ciclos de desarrollo*, teniendo en cuenta tres aspectos: la visión del mundo que trasmiten los valores del ciclo, las posibilidades de desarrollo que tienen esos mismos valores y el estilo de liderazgo propio.

El ejercicio del liderazgo recibe una especial atención en el modelo Hall-Tonna. Cada tipo de líder, crea un tipo particular de seguidor. Un líder autocrático crea un seguidor sometido y obediente, un líder gestor o burócrata, un seguidor leal. Conforme va aminorando la distancia entre unos y otros, aparece el liderazgo colaborador que se asienta en el concepto de interdependencia. Los valores que están detrás de estas y otras posibles fórmulas de liderazgo, responden a las visiones del mundo que transmiten los valores de los distintos ciclos[15].

2.2.2.1. Ciclo 1: *Supervivencia- Seguridad*

- Formado por las etapas 1 y 2, la **visión del mundo** en este ciclo, como sucede en la Fase I, es la de un lugar hostil en el que las necesidades de protección y seguridad que garantizan la supervivencia, son prioritarias. No se vive abierto sino cerrado al otro, invirtiendo el tiempo y el esfuerzo en cubrir las necesidades propias.
- Las posibilidades de **desarrollo** se vinculan a la imaginación creativa y positiva que será la que permita vislumbrar un horizonte más allá de la amenazante realidad inmediata.
- El estilo de **liderazgo** propio en este ciclo es el **autocrático**. Directividad y supervisión exigen la obediencia casi absoluta del seguidor. El liderazgo puede resultar opresivo ya que el temor a perder el control sobre un medio que resulta hostil hace imposible la delegación y la toma de decisiones participativa.

2.2.2.2. Ciclo 2: *Seguridad-Familia*

- Formado por las etapas 2 y 3, presenta una **visión del mundo** menos hostil y extraña ya que se han adquirido nuevas experiencias

[15] Las descripciones de los siete ciclos de desarrollo que figuran a continuación se han elaborado a partir de la información contenida en los capítulos 8, 9 y 10 del libro de Brian P. Hall (1995)

relacionadas con la pertenencia a los grupos familiares, en primer lugar. Completar la educación y desarrollar nuevas habilidades permitirá el paso a fórmulas cooperativas y a un nuevo sentido de la autoridad fundado en el conocimiento y no en el temor.

- Las posibilidades de **desarrollo** se fundan en la educación, que evitará la adopción de posturas rígidas y visiones estrechas.
- El estilo de **liderazgo** es el **benévolo**, un liderazgo preocupado tanto por los miembros como por la organización, pero desde actitudes paternalistas que impiden la delegación y el ejercicio de la responsabilidad de los miembros.

2.2.2.3. *Ciclo 3: Familia-Institución*

- Formado por las etapas 3 y 4, el **mundo** en este ciclo es un problema que hay que resolver y en el que demostrar la propia competencia ante personas que son importantes y significativas. Es un momento de lucha por el control de la propia vida y consecución del éxito, al tiempo que hay una apertura hacia grupos nuevos distintos de la familia.
- Las posibilidades de **crecimiento** dependen de la adquisición de habilidades sociales y administrativas que permitan compaginar el desarrollo profesional con el socio-familiar. Es necesario aprender a comunicarse con quienes opinan de manera diferente.
- El estilo de **liderazgo** es el **burocrático**. Este liderazgo se ejerce en organizaciones jerárquicas fundadas en leyes y normas asentadas en necesidades de la propia institución. El liderazgo burocrático se centra en la eficacia, delegando solo en personas que hayan demostrado lealtad.

2.2.2.4. Ciclo 4: *Institución-Iniciativa personal*

- Formado por las etapas 4 y 5, se trata de un ciclo de transición crítico. La **visión del mundo** anterior que había alcanzado una cierta seguridad, se vuelve confusa. Supone un cambio drástico en la

conciencia con importantes consecuencias para la evolución posterior hacia otros ciclos. El mundo se vive como relativo y también los valores. Es un momento de búsqueda en el que es necesario que la persona encuentre un centro de valores desde el que reinterpretar la realidad.

- La influencia de las instituciones es crítica para el adecuado **desarrollo**, siendo imprescindible elaborar respuestas más integradas. Es necesario conjugar la necesidad de independencia con las interpersonales y en todas ellas jugarán un papel fundamental las emociones y la intuición.
- El tipo de **liderazgo** es el **permisivo**, determinado por dos conjuntos de valores muy definidos: por un lado, valores relacionados con la expresión de necesidades personales y por otro, valores que hablan de gestión eficiente. Se empieza a ejercitar de forma más evidente la propia capacidad de liderazgo que facilita el movimiento desde posturas de independencia a una mayor interdependencia. Es un estilo inestable con gran peligro de involución para el que es necesario el refuerzo institucional y la potenciación de las destrezas interpersonales e imaginativas que exige el liderazgo grupal.

2.2.2.5. Ciclo 5: Iniciativa personal-*Nuevo Orden*

- Formado por las etapas 5 y 6, el **mundo** se percibe como un proyecto en el que participar a través de las capacidades personales. Es una etapa de descubrimiento de las propias potencialidades y limitaciones, buscando la forma de ponerlas en juego en beneficio de las instituciones en las que se participa.
- El **desarrollo** va a depender de la capacidad conjugar trabajo y tiempo libre, buscando apoyo en los grupos de iguales que permita pasar de posturas de independencia a otras más maduras de tipo colaborativo e interdependiente.
- El estilo de **liderazgo** propio de este ciclo se denomina **colaborador**. Es un estilo de dirección compartida, por objetivos y

de participación.

2.2.2.6. Ciclo 6: *Nuevo Orden-Sabiduría*

- Formado por las etapas 6 y 7, en este ciclo el **mundo** aparece como un don que hay que cuidar de forma personal y creativa y del que se es responsable. La humanidad es un regalo que compromete en la búsqueda de un orden internacional que defiende los derechos de los seres humanos.
- El **desarrollo** desde este ciclo requerirá la creación de espacios de soledad e intimidad que permitan el distanciamiento del propio trabajo, favoreciendo una visión global del mundo.
- El **liderazgo** propio de este ciclo es de **servicio** que se caracteriza por una dirección heurística. La dirección es compartida, colegial y de responsabilidad mutua.

2.2.2.7. Ciclo 7: *Sabiduría-Orden Mundial*

- Formado por las etapas 7 y 8, el **mundo** aparece de nuevo como algo misterioso, pero como un misterio que permite la contemplación.
- El **desarrollo** en este ciclo se produce a través de organizaciones fundadas en valores y en las que los avances tecnológicos sirven para el desarrollo personal de los seres humanos.
- El estilo de **liderazgo** es el **visionario** que ejerce la dirección en equipos interdependientes y con visiones globales del mundo y de la sociedad.

2.2.3. Las tres transiciones en las fases de desarrollo de los valores

El concepto de *transición* hace referencia al *paso* de una a otra fase y queda reflejado en la descripción de los tres *ciclos de desarrollo* interfases a los que nos hemos referido en el apartado anterior como *ciclos de transición.* Están formados por dos etapas

contiguas: institucional y personal, pertenecientes a dos fases distintas.

La complejidad de la metodología para el trabajo con valores Hall-Tonna se deriva de la gran cantidad de información que se necesita para comprender cualquiera de los conceptos fundamentales del modelo. La empresa *Values Technology*[16], propiedad del autor, ha tratado de simplificar la información ofrecida al cliente minimizando la cantidad de información y los conceptos clave que hacen posible la comprensión e interpretación de los *perfiles de valores*.

El concepto de *transición* permite evitar la presentación de los siete ciclos de desarrollo una vez introducida la visión del mundo de las cuatro fases. Este concepto no aparece en la obra *Values Shift* (Hall, 1995). Aparece por primera vez en el Manual de Acreditación de la empresa *Values Technology* (2001), y se convierte en un pilar fundamental del modelo en los últimos trabajos de Hall (2003a, 2005).

El proceso de desarrollo de los valores atraviesa tres *transiciones. C*on esta idea introduce una nueva visión de todo el proceso que simplifica el mapa de valores y la metodología (Hall, 2005). Estas transiciones marcan periodos y acontecimientos de gran trascendencia que es necesario reconocer para comenzar a trabajar con los valores. Su naturaleza es también cíclica: se puede volver a atravesar estas transiciones si circunstancias excepcionales hacen regresar de forma transitoria a valores de etapas pasadas, actualizando viejas conductas.

2.2.3.1. Primera transición: *Transición Génesis*

Esta transición se sitúa entre la primera y la segunda fase (etapas 2-3). En la Fase I el individuo ni tiene control ni es responsable de su propia vida. Esto no sólo ocurre en la infancia. De

[16] http://www.hthall.com/ (Values Technology. Consulta: 14/02/2012)

forma gradual se va adquiriendo responsabilidad sobre las acciones propias, aunque no se tenga control suficiente para decidir sobre todo aquello que nos afecta. Este es el primer indicador de la *Transición Génesis* con la que comienza el desarrollo personal (Values Technology, 2001).

La tarea fundamental en esta transición es establecer las condiciones de seguridad en la familia, el trabajo y otras instituciones que dan sentido personal al mundo. La principal motivación es la de experimentar aceptación y pertenencia y completar un recorrido formativo.

El *Efecto Génesis* (Hall, 1986) es un proceso a través del cual los seres humanos crean su mundo y moldean su vida a través del lenguaje (Hall, 2005). El ser humano está viviendo en el lenguaje a través de sus relaciones (Maturana, 1998, 1999). Comienza en este momento a manifestarse la importancia de las relaciones entre valores, conducta y lenguaje ya que a través del lenguaje se hacen explícitos los valores en los que se apoya nuestra conducta.

2.2.3.2. Segunda transición: *Gran Transición*

Mientras la primera transición es gradual y puede ser asociada a experiencias positivas, no ocurre así con la segunda, marcada por la ansiedad ante la toma de decisiones. El *locus de control* se está desplazando desde el exterior del individuo al interior, lo que le hace responsable de decisiones y acciones. Pero se trata de un período de transición en el que no se poseen todas las competencias o incluso la información necesaria para completarla. Aunque no responde a una etapa ni a un tiempo concreto, se relaciona con lo que Hall y otros autores denominan la *crisis de la mitad de la vida* (Values Technology, 2001; Grün, 2001), que se sitúa entre la segunda y la tercera fase (etapas 4-5).

En la etapa 4 la institución es la que controla y proporciona seguridad al individuo. En la etapa 5 el individuo necesita tomar decisiones independientes y autoafirmarse aunque a veces es atrapado en esta crisis hasta la vejez.

Así como la *Transición Génesis* se vive como un proceso natural de madurez que puede ser dramático cuando se regresa a ella, la *Gran Transición* es necesaria para el desarrollo, pero es también psíquica y espiritualmente amenazadora, cuando no dolorosa, y la tendencia es a evitarla siempre que sea posible. Es más dramática como primera experiencia siendo su regreso a ella mucho menos traumático (Hall, 2005).

Esta transición abarca la integración de aspectos críticos referidos a la iniciativa personal en la orientación de las elecciones y posiciones vitales. El desarrollo dependerá de tener un plan en el que se integren los temas de la primera transición con los de la segunda y que permitan la proyección hacia el futuro.

2.2.3.3. Tercera transición: *Factor Omega*

Se sitúa entre las fases III y IV (etapas 6-7). No es muy frecuente encontrar personas que estén situadas en ella. Sus valores representan valores de futuro a los que se aspira. En un perfil de valores saludable, los valores situados en estas etapas impulsan y son una guía en la vida de los individuos y de las organizaciones (Values Technology, 2001).

No es fácil tener desarrolladas las destrezas ni las competencias que sostienen a estos valores y la clave del éxito reside en el adecuado desarrollo de los valores y destrezas de las etapas previas.

El cambio desde el individuo independiente y creativo que mantiene el control y acepta la responsabilidad hasta el acceso a la verdad de los sistemas de pensamiento universales, supone la transición desde la independencia hasta la interdependencia,

entendida como colaboración entre iguales en redes de trabajo globales.

Tanto la localización del control como de la responsabilidad son internos. Se ha internalizado el <<*nosotros*>>. No se trata de mucha gente trabajando en posiciones que están situadas a un mismo nivel (internacional, universal). Tampoco se trata de que personas 'corrientes' no puedan trabajar a ese nivel ya que las limitaciones de la mayoría de las personas que trabajan en él, de hecho, se encuentran en la percepción distorsionada de su propia conciencia.

Puede resultar paradójico que tratándose de un tema interno, la profundidad a la que se está dispuesto a llegar y a la que se dirige la actuación, se realice en el mundo externo.

Significa que esta transición acarrea una enorme exigencia de desarrollo de destrezas para las que, simplemente, no hay posibilidad de entrenamiento. La sociedad reconoce este nivel de desarrollo en la gente que tiene éxito en su gestión siendo posible esta transición al aplicar su conocimiento a su visión que es a la vez práctica y de tan largo alcance como lo es el mundo.

Se trata de una forma diferente de pensar en la que el concepto *lograr* es sustituido por el de *administrar*. Representa una compleja habilidad que integra la simplicidad en la comprensión y la habilidad en el trato con la complejidad.

El mundo comienza a ser nuevamente un misterio, como en la Fase I*,* misterio que hay que cuidar y sostener para todos los que viven en él (Values Technology, 2001). Las tareas vitales tienen una nueva amplitud y una nueva dimensión.

Nuestras capacidades cambian con la generación de nuevo conocimiento y su relación con el desarrollo espiritual. Para muchas personas la dimensión trascendente es clave para la integración y el desarrollo (Hansen[17], 2004). Para Hall (2005) se trata de recorridos

[17] El autor del artículo citado trabaja sobre la dimensión existencial en la práctica de la orientación. Es investigador de la Universidad Pedagógica de Dinamarca y en su investigación

de valores trascendentes que son accesibles por la mente humana a través de la práctica de la compasión y la contemplación. Su consecuencia es la conciencia de la continuidad de las conciencias a través del establecimiento de una comunidad de inclusión. Este conocimiento puede ser una fuerza positiva en el desarrollo de las personas, de los sistemas y de la sociedad.

aborda la dimensión ética y ontológica de la vida. Esta dimensión surge en situaciones límite (experiencia existencial de riesgo), en encuentros que se perciben como algo más grande que uno mismo y que tienen un carácter de absoluto y un significado decisivo para la propia vida.

En síntesis

En este segundo capítulo se abordan conceptos fundamentales para la comprensión de la propuesta metodológica Hall-Tonna de trabajo con valores: la tipología de los valores y su organización, dos cuestiones de máximo interés en esta investigación. En el siguiente se tratará el problema de la medida de los valores y los instrumentos desarrollados para identificarlos a través de las respuestas individuales a un cuestionario o en el lenguaje utilizado en la redacción de documentos.

Estos dos capítulos pretenden ofrecer una visión del modelo que permita la comprensión de su compleja y completa metodología de trabajo. Este capítulo segundo no forma intencionalmente parte de la descripción teórica del modelo ya que las clasificaciones, la organización de los 125 valores y sus significados hacen posible no sólo el trabajo con valores sino la interpretación de cualquier conjunto de valores, aun sin disponer de instrumentos de medida.

En cuanto a tipología, el modelo HT divide los 125 valores en 29 metas y 96 medios. Los *valores meta* se caracterizan por tener mayor estabilidad y permanencia que los *medios* que son más provisionales. Los primeros responden a objetivos a medio y largo plazo y suelen permanecer a lo largo de la vida, además, hay una conexión entre ellos: se construyen unos sobre otros. Es decir, no se trata de valores distintos sino de versiones un poco más complejas cada vez, de los mismos valores. Un desarrollo humano saludable requiere que los valores medio estén relacionados con las metas en combinaciones eficaces.

Otro aspecto de máximo interés es que el desarrollo humano y el de las organizaciones encuentra un factor explicativo clave en el diálogo de los tipos básicos de valores metas y medios *que impulsan el aprendizaje de nuevas destrezas*. Cualquier tipo de conducta

humana individual o grupal, puede ser explicada por una particular combinación de valores metas y medios.

Los valores HT se organizan en cuatro *fases de desarrollo* que trasmiten una determinada *visión del mundo*. En cada una de las cuatro fases de desarrollo de los valores encontramos, además de valores metas y medios, un total de 53 valores personales y 72 valores institucionales. Unos y otros componen cada una de las dos etapas que conforman las fases. Las etapas hacen referencia a distintas maneras de vivir los valores. La integración de los valores personales e institucionales en cada una de las fases permite el crecimiento hacia los valores de la fase siguiente.

El recorrido por los valores de las etapas personales e institucionales de cada una de las fases, conforman los siete *ciclos de desarrollo* y las tres *transiciones* entre las fases. Estas tres clasificaciones dinámicas de los valores: fases, ciclos y transiciones, aportan los conceptos fundamentales en los que se asienta esta propuesta de desarrollo humano y organizativo basado en valores.

La dirección que lleva este desarrollo queda reflejada en los recorridos de los valores metas, desarrollo posible gracias a la integración de nuevas experiencias y al aprendizaje de nuevas destrezas. Estos aprendizajes están relacionados con las metas que movilizan los medios y las destrezas a ellos asociadas para conseguirlos. La clave de este desarrollo es siempre la integración de lo personal y lo institucional.

En el siguiente cuadro-resumen aparecen algunas de las características tratadas en la descripción de *fases*, *ciclos* y *transiciones* y otras nuevas que pueden ayudar a integrar la información que se ha tratado hasta aquí. Cada fase tiene su propio conjunto de atributos y conductas relacionadas con la visión del mundo y su número, según Brian P. Hall, puede ser casi ilimitado (2003a).

Cuadro 9.2

ELEMENTOS DE LA VISIÓN DEL MUNDO SEGÚN LAS FASES DE DESARROLLO

Fuente: Hall, 2003a: 14 ; 2003b:13

NUEVOS ELEMENTOS VISIÓN DEL MUNDO	**FASE I**	**FASE II**	**FASE III**	**FASE IV**
Sentimientos Personales*	Dominan las emociones relacionadas con sobrevivir	Razones de pertenencia comienzan a dominar	Iniciativa personal. Integración de razón y emoción	Asociación global. Integración de sentidos e intuición
Cómo es percibido el mundo por el individuo*	Un misterio sobre el que no tengo control	Un problema que debo enfrentar	Un proyecto en el que quiero participar	Un misterio que debo cuidar
Lugar (Locus) de la autoridad*	Localización externa de la autoridad	Transición		Localización interna de la autoridad
Desarrollo moral. Decisiones éticas	Pre-convencional Decisiones basadas en necesidades individuales	Convencional Decisiones basadas en grupos de influencia, reglas y reglamentos		Post-convencional Decisiones basadas en principios universales
La organización	Supervivencia	Jerarquía tradicional	Compañerismo	Interdependencia global
Cómo se percibe el individuo dentro de la organización	Es el centro de un entorno opresivo y alienante	Busca pertenecer a partir de ser aprobado por personas significativas y tener éxito	Toma iniciativas de forma consciente, creativa e independiente	Actúa como 'nosotros' junto a otras personas potenciando la calidad de vida global
Estilo de Liderazgo*	Autocrático De arriba abajo Uso del poder	Jerárquico Burocrático Mecanizado	Colaborador Intergrupal	Interdependiente Asociación global
Solución de problemas	Negociación y comunicación transaccionales	Normas prescritas y soluciones prefabricadas	Soluciones confeccionadas y negociadas a través de la escucha y de la confianza	Asociaciones formadas a partir del descubrimiento de nuevas y creativas respuestas y posibilidades
Ejemplos de valores clave*	*Seguridad* *Economía/ beneficios* *Comida/calor*	*Autoestima* *Ser querido* *Apoyo iguales*	*Desarrollo pers.* *Compartir/ Escuch* *Confiar* *Independencia*	*Fe/ Riesgo/ Visión* *Colaboración* *Innovación/Progr.* *Interdependencia*

* Atributos tratados

Capítulo 3

METODOLOGÍA HALL-TONNA II: INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE VALORES

Las organizaciones son culturas de relaciones que incrementan u obstaculizan la gestión del conocimiento. El vínculo que da cohesión a estas relaciones son las prioridades de valores de acuerdo con las que vivimos [...] Cuando se miden los valores y se emplean ciertos procesos educativos, los valores se hacen explícitos. Éste resulta ser el primer paso a la hora de movilizar la organización a través de los niveles de desarrollo.

(Hall, 2000, p. 30-36)

3.1. La identificación de los valores Hall-Tonna

La mayor parte de las personas tienen nociones imprecisas de los valores en los que creen y la mayor parte de los grupos tienen un conocimiento insuficiente de los principios que rigen sus organizaciones. Además, dentro de las organizaciones hay muy pocas personas que tengan claro qué valores centrales comparten: "¿Por qué hay tantas organizaciones religiosas, universitarias, empresariales, de alta tecnología y de la banca, que tienen declaraciones públicas de valores en los que pocas personas creen en el ámbito privado?" (Hall, 1997, p. 228).

Los valores que dirigen las vidas de las personas forman parte de una información que es mayoritariamente desconocida. Cuando se identifican los valores y se reflexiona sobre ellos empleando un procedimiento sistematizado, se hacen explícitos.

Nonaka y Takeuchi (1995, citado en Hall, 2000, p. 31) señalan que hay un conocimiento tácito y un conocimiento explícito. El primero es subjetivo y en el mejor de los casos sólo conocido por el sujeto pues suele ser parcialmente inconsciente. El conocimiento explícito está codificado, es objetivo y con frecuencia está escrito. Este conocimiento tiene su origen en las relaciones humanas y lo más importante es que se puede compartir.

Identificar valores es hacerlos explícitos permitiendo que sean compartidos. Sobre los valores compartidos se crea nuevo conocimiento y una nueva cultura anclada en el compromiso. Esta es la virtualidad de la medida de los valores, que además de guiar las relaciones "maximizan la creación y la gestión de conocimiento" (Hall, 2000, p. 33). Los valores encierran unos significados a partir de los cuales se establecen relaciones humanas que le confieren sentido a una cultura.

En esta investigación intentaremos comprobar algunas posibilidades que la medida de los valores encierra para los individuos y las organizaciones: se trata de educar en el conocimiento de los valores (Hall, 2000) haciendo posible el desarrollo de unos y otras de manera integrada.

> En primer término el modelo Hall-Tonna puede ser catalogado como un modelo holístico que integra aspectos que se encuentran dispersos o son tratados de manera aislada en otras teorías y por tanto ofrece una perspectiva global para abordar la dinámica de los valores, el fenómeno del liderazgo y el desarrollo humano. El eje se centra en el trabajo con los valores y va desde su explicitación o toma de conciencia, al establecimiento de metas y los mecanismos para la consecución de estadios de desarrollo humano más elevados (Alda, 2008, p. 319).

3.1.1. Conocimiento, cultura y valores

Hall se ha dedicado al estudio de las relaciones entre estos tres términos, tratando de justificar el papel central de los valores en la cultura organizativa generadora de nuevo conocimiento (1997, 1998, 2000, 2001, 2003c).

Que vivimos en la sociedad de la información es una afirmación que ya no causa sorpresa a nadie, que la información compartida crea conocimiento y que el desarrollo de la tecnología ha facilitado enormemente este proceso, tampoco. Los desarrollos en teoría de las organizaciones y del conocimiento (Senge, 1992; Wenger, 2001; Capra, 2003) sitúan a éstas en un entramado relacional que conforma la cultura de la organización y al conocimiento generado dentro de esta cultura como la clave de su éxito:

> Las organizaciones son culturas de relaciones que incrementan u obstaculizan la gestión del conocimiento. El vínculo que da cohesión a

> estas relaciones son las prioridades de valores de acuerdo con las que vivimos [...] Cuando se miden los valores y se emplean ciertos procesos educativos, los valores se hacen explícitos. Éste resulta ser el primer paso a la hora de movilizar la organización a través de los niveles de desarrollo (Hall, 2000, p. 30-36).

El objetivo del trabajo con valores es aumentar la calidad de las organizaciones de forma que aumente la calidad de vida de las personas que forman parte de ellas. El trabajo con valores trasforma la información en conocimiento y este conocimiento permite que las organizaciones funcionen a niveles más altos.

Lo que suele ocurrir en la gestión del conocimiento organizativo es que distintas partes de la organización funcionan en diferentes niveles, reduciendo su actuación al común denominador más bajo (Hall, 2000). La medición de valores puede evaluar las discrepancias de las posiciones ocupadas por las partes, medida que ofrecerá una gran ventaja a las personas que sepan manejar esta información en beneficio de toda la organización.

Aprender forma parte de la naturaleza humana y es una actividad que está presente en los individuos y en las organizaciones (Wenger, 2001). El aprendizaje es el modo en que obtenemos conocimiento y una organización de aprendizaje es aquella en que la cultura se maximiza con el fin de incrementar la transferencia y creación de conocimiento (Hall, 2000).

> Con el tiempo, este aprendizaje colectivo desemboca en unas prácticas que reflejan tanto la búsqueda del logro en nuestras empresas como las relaciones sociales que la acompañan. Por lo tanto, estas prácticas son la propiedad de un tipo de comunidad creada mediante la intención sostenida de lograr una empresa compartida" (Wenger, 2001, citado en Yániz y Elexpuru, 2004, p. 709).

Wenger (2001) llama *comunidades de práctica* a esta clase de comunidades y Hall (2003a) señala que la calidad de las relaciones de las mismas conforman su cultura y son la base del diálogo corporativo.

> The concept of a values-based organization rests on the simple premise that successful companies are built on a foundation of quality relationships and quality corporate dialogue and conversation. Values are at the heart of what human conversation is about in any social situation. It is essential to understand that the quality of the group is reflected by the quality of the conversation[1] (Hall, 2003a, p. 15).

Los valores son *intensamente personales* (Hall, 2000, p. 52) y cuando se hacen explícitos, pueden transformar la información en conocimiento útil para la organización a través del diálogo, que es una fórmula de aprendizaje organizativo propuesta por Hall (2000). La participación activa en este diálogo construye la identidad de las relaciones en los grupos humanos que conforman la organización (Wenger, 2001; Yániz y Elexpuru, 2004).

3.1.2. El listado de los 125 valores Hall-Tonna

En la década de los setenta se inicia la colaboración de Brian P. Hall con Benjamin Tonna. El objetivo de ese trabajo conjunto fue desarrollar una fórmula para la evaluación a partir de la identificación y medida de los valores. Como se ha visto en capítulos anteriores, el profesor Tonna, sociólogo con formación científica, psicoanalítica y religiosa (religiones comparadas), dirigía un centro internacional de documentación en Roma (SEDOS: *Service on Documentation and*

[1] El concepto de una organización fundada en valores descansa en la simple premisa de que el éxito de las compañías se construye sobre la base de unas relaciones y de un diálogo corporativo de calidad. Los valores son, en el centro de la conversación humana, lo que en cualquier situación social. Es esencial comprender que la calidad del grupo es reflejo de la calidad de su conversación.

Study on Global Mission) dedicado al estudio comparado de las formas y estilo de vida en diversos lugares del primer y tercer mundo, promoviendo proyectos de desarrollo[2].

Hall y Tonna desarrollaron y probaron distintos listados de valores durante un período de diez años. No trabajaban solos sino en colaboración con un grupo de personas asociadas procedentes de distintas universidades europeas y norteamericanas.

Después de esta primera fase, investigaron directamente sobre el lenguaje buscando palabras y términos en distintas lenguas europeas que hiciesen referencia a las motivaciones básicas de la conducta humana, revisando la literatura filosófica, pedagógica y psicológica, trabajo que concluyó con la elaboración de una lista inicial de 100 valores, siendo utilizado este primer listado como test piloto por un equipo de investigadores. En 1979 se reúnen en Montreal (Canadá) y se acuerda la lista definitiva de los 125 valores con los que se trabaja en la actualidad, después de más de treinta años de investigaciones.

Los 125 valores constituyen una lista de valores comunes en distintas lenguas y culturas. En los años ochenta, en la Universidad de Santa Clara (California, EEUU) el autor y un nuevo equipo de colaboradores desarrollan el cuestionario de recogida de información: *Hall-Tonna Inventory,* instrumento para la medida de los valores individuales. La estandarización y validación de este instrumento la realizó el Dr. Oren Harari de la McClaren School of Bussines, de la Universidad de San Francisco (California, EEUU). Equipos multidisciplinares formados por un total de 15 investigadores trabajaron en distintas lenguas y durante varios meses, en la estandarización de las definiciones de los 125 valores del listado. Las definiciones se pueden consultar en el anexo 2. Los términos correspondientes a los 125 valores se recogen en el siguiente cuadro:

[2] Se puede consultar en: http://www.sedosmission.org/site/ (Consulta: 14/02/2012)

Cuadro 1.3

Los 125 valores Hall-Tonna*

Fuente: Hall, 1995:225. Elaboración propia.

1	***Adaptabilidad/ Flexibilidad***	***Adaptability/ Flexibility***
2	***Administración/Control***	***Administration/ Control***
3	***Afecto físico***	***Affection/ Physical***
4	***Afirmación Social***	***Social Affirmation***
5	***Amistad/Pertenecer***	***Friendship/ Belonging***
6	***Apoyo/Semejantes***	***Support/ Peer***
7	***Armonía Global***	***Global Harmony***
8	***Arte/Belleza***	***Art/ Beauty***
9	***Artesanía/Arte/Oficio***	***Workmanship /Art/ Craft***
10	***Asombro/Curiosidad***	***Wonder/ Curiosity***
11	***Asombro/Destino***	***Wonder/ Awe/ Fate***
12	***Autoafirmación/Franqueza***	***Self-Assertion***
13	***Autoestima***	***Self-worth***
14	***Autopreservación***	***Self-Preservation***
15	***Autoridad/Honestidad***	***Authority/ Honesty***
16	***Búsqueda/Significado/Esperanza***	***Search for Meaning/ Hope***
17	***Calidad/ Evaluación***	***Quality/ Evaluation***
18	***Colaboración***	***Collaboration***
19	***Comida/ Calor/ Vivienda***	***Food/ Warmth/ Shelter***
20	***Compartir/ Escuchar/ Confiar***	***Sharing/ Listening/ Trust***
21	***Competencia/ Confianza***	***Competence/ Confidence***
22	***Competitividad***	***Competition***
23	***Complementariedad***	***Complementarity***
24	***Comunicación/ Información***	***Comunication/ Information***
25	***Comunidad/ Apoyo***	***Community/ Supportive***
26	***Comunidad personalista***	***Community/ Personalist***
27	***Congruencia***	***Congruence***
28	***Conocimiento/ Intuición***	***Knowledge/ Insight***
29	***Construcción/ Orden Nuevo***	***Construction/ New Order***
30	***Contemplación***	***Contemplation***
31	***Control/ Orden/ Disciplina***	***Control/ Order/ Discipline***
32	***Corporación/ Gestión***	***Corporation/ New Order***
33	***Cortesía/ Hospitalidad***	***Courtesy/ Hospitality***
34	***Creatividad***	***Creativity***
35	***Crecimiento/ Expansión***	***Growth/ Expansion***
36	***Creencias/ Filosofía***	***Belief/ Philosophy***
37	***Cuidar/ Criar***	***Care/ Nurture***
38	***Deber/ Obligación***	***Duty/ Obligation***
39	***Decisión/ Iniciativa***	***Decision/ Initiation***
40	***Deleite físico***	***Physical Delight***
41	***Derechos humanos***	***Human Rights***
42	***Derechos/ Respeto***	***Rights/ Respect***
43	***Desarrollo personal/ Profesional***	***Self Actualization***
44	***Destreza/ Coordinación***	***Dexterity/ Coordination***
45	***Dignidad humana***	***Human Dignity***
46	***Discernimiento***	***Discernment***
47	***Diseño/ Forma/ Orden***	***Design/ Pattern/ Order***
48	***Distanciamiento/ Soledad***	***Dettachment/ Solitude***

49	***Diversión/ Recreo***	***Play/ Recreation***
50	***Economía/ Beneficio***	***Economics/ Profit***
51	***Economía/ Éxito***	***Economics/ Success***
52	***Ecoridad***	***Ecority***
53	***Educación/ Certificación***	***Education/ Certification***
54	***Educación/ Conocimientos***	***Education/ Knowledge***
55	***Eficacia/ Planificación***	***Efficiency/ Planning***
56	***Empatía***	***Empathy***
57	***Equidad/ Derechos***	***Equity/ Rights***
58	***Equilibrio***	***Equilibrium***
59	***Ética/ Responsabilidad***	***Accountability/ Ethics***
60	***Expresividad/ Libertad***	***Expressiveness/ Joy***
61	***Familia/ Pertenecer***	***Family/ Belonging***
62	***Fantasía/ Imaginación***	***Fantasy/ Play***
63	***Fe/ Riesgo/ Visión***	***Faith/ Risk/ Vision***
64	***Funcionamiento físico***	***Function/ Physical***
65	***Generosidad/ Compasión***	***Generosity/ Compassion***
66	***Gestión***	***Management***
67	***Honra***	***Honor***
68	***Igualdad/ Liberación***	***Equality/ Liberation***
69	***Independencia***	***Independence***
70	***Innovación/ Progreso***	***Pioneerism/ Innovation***
71	***Integración/ Totalidad***	***Integration/ Wholeness***
72	***Interdependencia***	***Interdependence***
73	***Interés en uno mismo/ Control***	***Self-Interes/ Control***
74	***Intimidad***	***Intimacy***
75	***Intimidad/Soledad***	***Intimacy/ Solitude***
76	***Investigación***	***Research***
77	***Jerarquía/ Orden***	***Hierarchy/ Order***
78	***Justicia mundial***	***Global Justice***
79	***Justicia/ Orden social***	***Justice/ Social Order***
80	***Lealtad/ Fidelidad***	***Loyalty/ Fidelity***
81	***Ley/ Guía***	***Law/ Guide***
82	***Ley/ Regla***	***Law/ Rule***
83	***Limitación/ Aceptación***	***Limitation/ Acceptance***
84	***Limitación/ Desarrollo***	***Limitation/ Celebration***
85	***Logro/ Éxito***	***Achievement/ Success***
86	***Macroeconomía***	***Macroeconomics***
87	***Misión/ Objetivos***	***Mission/ Objectives***
88	***Obediencia***	***Obedience/ Duty***
89	***Obediencia mutua***	***Mutual Obedience***
90	***Ocio***	***Leisure***
91	***Palabra***	***Word***
92	***Patriotismo/ Estima***	***Patriotism/ Esteem***
93	***Perseverancia/ Paciencia***	***Endurance/ Patience***
94	***Pertenencia/ Institución***	***Membership/ Institution***
95	***Placer sensorial***	***Sensory Pleasure***
96	***Presencia***	***Presence***
97	***Prestigio/ Imagen***	***Prestige/ Image***
98	***Prestigio/ Poder***	***Ownership***
99	***Productividad***	***Productivity***
100	***Propiedad/ Control***	***Property/ Control***
101	***Racionalidad***	***Reason***

102	***Regla/ Responsabilidad***	***Rule/ Accountability***
103	***Relajación***	***Relaxation***
104	***Responsabilidad***	***Responsibility***
105	***Responsabilidad compartida***	***Mutual Accountability***
106	***Rito/ Comunicación***	***Ritual/ Comunication***
107	***Salud/ Bienestar***	***Health/ Healing***
108	***Seguridad***	***Security***
109	***Ser querido***	***Being Liked***
110	***Ser uno mismo***	***Being Self***
111	***Servicio/ Vocación***	***Service/ Vocation***
112	***Simplicidad/ Juego***	***Simplicity/ Play***
113	***Sinergia***	***Synergy***
114	***Síntesis creadora (creativa)***	***Minessence***
115	***Supervivencia***	***Safety/ Survival***
116	***Tecnología***	***Convivial Tecnology***
117	***Tecnología/ Ciencia***	***Technology/ Science***
118	***Territorio/ Seguridad***	***Territory/ Segurity***
119	***Trabajo/ Labor***	***Work/ Labor***
120	***Tradición***	***Tradition***
121	***Trascendencia/ Soledad***	***Trascendence/ Solitude***
122	***Unidad/ Diversidad***	***Unity/ Diversity***
123	***Unidad/ Uniformidad***	***Unity/ Uniformity***
124	***Verdad/ Sabiduría***	***Trusth/ Wisdom***
125	***Visión profética***	***Prophet/ Vision***

***** La numeración de los 125 valores no responde a la original inglesa ya que están en el orden alfabético español

El principal descubrimiento de los profesores Hall y Tonna fue que esta larga lista de términos usados como categorías de análisis permitía recabar información sobre las personas y las instituciones creadas por ellas (Hall, 1995). Estos valores están presentes en las vidas de las personas a través de las prioridades reflejadas en la conducta (Hall, 1986, 1995). El listado de valores con sus definiciones, tipos, estructura y organización, permiten interpretar cualquier grupo o conjunto de valores dado. Esta es la propuesta de trabajo en la que se basa la metodología HT.

Esta lista de valores constituye el elemento central de la metodología Hall-Tonna. Los 125 términos, con sus correspondientes significados, junto a la tipología y clasificación de los mismos, permiten trabajar con el necesario consenso previo. Ésta es la gran aportación del modelo, aunque no la única.

3.2. Instrumentos para la identificación de los valores

Es complicado abordar el tema de la medida de los valores evitando el escepticismo. Fitzpatrick (2007) y Chippendale (1995, 2004a, 2006) recomiendan usar la identificación de valores como un proceso de clarificación, más que intentar proporcionar una 'medida' de valores deseados. Colins y Chippendale (2002) utilizan el cuestionario AVI, que es la versión australiana del Inventario Hall-Tonna que trabaja con 128 valores en lugar de los 125. Chippendale (2006) afirma que cuando se limitan las elecciones se imponen prejuicios sobre las opciones personales y sólo cuando las personas pueden elegir sus propios valores se hacen conscientes de ellos.

El propósito de identificar los valores es hacerlos explícitos. Los instrumentos de medida son el *Inventario de Valores Hall-Tonna*, para la medida de valores individuales y grupales y el *Análisis de Documentos*, para los valores institucionales.

El momento verdaderamente cumbre de la investigación de los doctores Hall y Tonna fue llegar a consensuar la lista de los 125 valores y estandarizar sus significados.

Hall y Tonna comprobaron que la identificación de valores tanto en individuos como en grupos y organizaciones era un proceso muy largo. A comienzos de la década de los ochenta elaboraron el cuestionario que permitía realizar la mencionada identificación. El *Inventario* de Valores *Hall-Tonna*[3], posibilita la identificación de los valores de un individuo a través de sus respuestas a un cuestionario de 125 preguntas con cinco opciones de respuesta.

Otro instrumento desarrollado fue un programa informático que permitía realizar el análisis de los valores de un texto o documento escrito, siguiendo unas pautas metodológicas determinadas. El *Inventario* identifica los valores a través de las respuestas individuales a las preguntas del cuestionario y el programa de

[3] Ver cuestionario en anexo 3

documentos lo hace sobre un texto escrito, reconociendo los términos del texto que forman parte de un tesauro incorporado al programa. Esta posibilidad abría un nuevo campo de trabajo al permitir identificar los valores institucionales que definen la filosofía y la cultura de las organizaciones, presentes en sus documentos más representativos.

Tanto el Inventario de Valores como el programa de análisis HTDOC permiten una aproximación a los valores partiendo de situaciones reales. En este sentido Hall se acerca al universo de los valores desde una perspectiva no prescriptiva sino descriptiva (Maslow, 2008/1971; Hall, 1986, 1995; Elexpuru y Medrano, 2002; Elexpuru y Bunes, 2007), proponiendo una reflexión sistemática sobre el conjunto de valores identificado que promueve el desarrollo del individuo o del grupo. No se trata tanto de saber dónde se encuentra el sujeto sino hacia adonde se dirige, conociendo los obstáculos que ponen en peligro la visión.

Algunas personas pueden tener una noción aproximada sobre aquellos valores en los que creen pero en entornos institucionales, muy pocas personas son capaces de darse cuenta de los valores que comparten. Para Brian P. Hall los valores que las personas tienen en común son lo más importante en cualquier tipo de relación y de organización. En uno de los trabajos llevados a cabo por el propio Brian P. Hall en la Universidad de Santa Clara con estudiantes de último año formados en valores, comprobó que solo conocían un pequeño porcentaje de los valores que dirigían sus vidas (Hall, 1997).

La posibilidad de identificar valores es una de las aportaciones fundamentales del autor y de su equipo de colaboradores. Pero esta 'medida' no lo es en su literalidad. Se trata más bien de una propuesta de reflexión, de un proceso de búsqueda de significado personal (informe individual) o compartido (informe grupal).

La metodología Hall-Tonna se asienta en dos mecanismos: la interpretación en función de criterios establecidos (significados,

organización y clasificación de los valores) y la confirmación de la información recibida confrontándola con la propia realidad.

La medida de los valores no es tanto una foto fija como el sentido de nuestro caminar hacia el futuro (Hall, 2005). Al poner de manifiesto las prioridades personales de valores se pueden compartir con otros (el cónyuge, un compañero de estudios o un miembro del equipo directivo) constatando las diferencias, sabiendo así interpretar mejor a las personas y comprender las relaciones que éstas mantienen. Esta posibilidad de compartir prioridades de valor permite crear un nuevo conocimiento del que antes no se disponía (Hall, 2000; Hall y Eléxpuru, 2001; Eléxpuru y Yániz, 2001).

Al dar significado a través de un lenguaje común (compartido y conocido) se hace explícito lo tácito, enriqueciendo las relaciones del grupo y aportando nuevos valores a la organización, cuando se trata de análisis globales (Hall, 2005).

3.2.1. El *Inventario* de valores Hall-Tonna

El *Inventario* de valores Hall-Tonna (Values Technology, Ohio, 1986)[4] se basa en un cuestionario compuesto por 125 preguntas con cinco opciones de respuesta, cuatro de las cuales se relacionan con un valor (de cada una de las cuatro fases) y una quinta que se refiere a la no pertinencia de ninguna de las anteriores. En un primer momento el cuestionario se compuso de 77 ítems, versión con la que se realizó la investigación empírica inicial con el instrumento. La ampliación hasta los 125 ítems facilitaba el proceso informático y mejoraba el reparto de los valores existentes en cada alternativa (Ayerbe, 1995). Las preguntas se plantean como afirmaciones que tienen que ser completadas con una de las cuatro/cinco opciones de

[4] Versión en castellano 1989, Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto. Revisado en 2001.

respuesta, eligiendo el encuestado la más próxima a su situación vital. Ponemos dos ejemplos[5]:

21. ***Soy una persona:***

A. *Que busca ser ella misma en todo momento*
B. *Que da prioridad a protegerse del daño físico*
C. *Que da importancia a trabajar para ganarse la vida*
D. *Que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.*
E. *No es pertinente en este momento.*

71. ***Para mí la vida diaria implica:***

A. *Sentirme fascinado por la vida sin por ello abrumarme*
B. *Ser útil y productivo*
C. *Saber que estoy llevando con éxito mi educación y formación*
D. *Sintetizar ideas muy complejas y transformarlas en proyectos prácticos y útiles para la sociedad*
E. *No es pertinente en este momento.*

Los encabezamientos de los ítems sitúan al encuestado en su realidad, centrándose en lo que es (cómo se ve a sí mismo) o en lo que hace (en la conducta) que es donde se manifiestan los valores. Como resultado de procesar estas respuestas se obtiene un perfil que identifica los valores de la persona entre los 125 posibles y el orden de prioridad de esos mismos valores. Así mismo ofrece información y plantea preguntas específicas de reflexión sobre temas de desarrollo personal.

El programa informático puede proceder de dos maneras: o bien tratando individualmente las respuestas y obteniendo tantos perfiles como cuestionarios procesados, o bien procesando las respuestas de varios cuestionarios y obteniendo un único perfil, en este caso grupal. El análisis grupal crea un perfil compuesto a partir de las respuestas individuales identificando valores y prioridades. La propuesta de reflexión, en este caso, se refiere al desarrollo del grupo.

Existe la posibilidad de aplicación del cuestionario (modalidad 360º) a una persona y que sus superiores/jefes, subordinados o

[5] Para ver las 125 preguntas del cuestionario consultar el anexo 3

compañeros (pares) lo hagan asimismo sobre ella. Es decir, la información obtenida de las respuestas al cuestionario (de jefes, subordinados y/o iguales), revierten sobre ella misma en un único perfil.

Los informes resultantes del tratamiento individual o grupal de las respuestas presentan una serie de fórmulas para la reflexión (criterios de agrupamiento de los valores del perfil y posibilidades de ser interpretados). Esta suma de reflexiones parciales posibilita ver con claridad los valores y prioridades y la forma en la que influyen en la conducta diaria de las personas y de la organización. La finalidad es poder dirigir la propia vida, tomar decisiones, realizar elecciones y orientar el futuro.

3.2.1.1. Estudios de validación del Inventario

Los estudios de validación del inventario fueron realizados entre 1985 y 1988 por el Dr. Oren Harari de la Universidad de San Francisco (EEUU: California). En *The Genesis Effect* (Hall, 1986), describe el Dr. Harari el proceso de validación del Inventario original de Hall-Tonna, estudio documentado en el *Manual for the Hall-Tonna Inventory of Values* (Hall, B.P., Harari, O.; Ledig, B. y Tondow, M., 1986. Versión en castellano: ICE-Universidad de Deusto, 1989). También encontramos una explicación del proceso seguido en Chippendale (2004b).

Durante las primeras etapas de la investigación, como se ha visto en el apartado anterior, fue estandarizada la lista de los 125 valores por un grupo multidisciplinar de investigadores, trabajando en distintas lenguas. El consenso para la definición de los valores se adoptó en función de la fase y etapa en la que se situaban, teniendo en cuenta si se trataba de valores meta o valores medio, de valores personales o de valores institucionales. Cada una de las 125 preguntas del cuestionario con sus opciones de respuesta fue

redactada para hacerla coincidir con la definición del valor que trataba de reflejar. Los valores, sus definiciones y los instrumentos de medida están disponibles en varias lenguas (Inglés, Francés, Alemán y Español).

Como prueba principal de validación del *Inventario de Hall-Tonna* se realizó un estudio comparativo entre el *Inventario* original de 77 ítems y el Cuestionario *AVL,* de Allport-Vernon-Lindzey para medición de valores, utilizándolo como criterio externo de validez[6]. Las diferencias entre los dos instrumentos son muchas. Hall-Tonna maneja más categorías de valor que conducen a una resolución más fina que las del cuestionario AVL, además, muchos de los valores HT trascienden las categorías establecidas en el AVL: teórica, económica, estética, social, política y religiosa. Algunos de ellos pertenecen a más de una de las seis categorías establecidas por Allport, Vernon y Lindzey.

Se aplicaron los cuestionarios a distintos grupos profesionales de distintas procedencias: terapeutas sociales, ingenieros, mujeres especialistas en alta tecnología, líderes religiosos, voluntarios para el cuidado de enfermos terminales, enfermeras filipinas, abogados, bomberos, católicos divorciados, tecnobiólogos, militares y monjas católicas. Otros cinco grupos se compararon según su nacionalidad/procedencia: de USA (N=35), de Italia (N=30), del Caribe (N=14), de Austria (N=21) y de Alemania (N=35). Se obtuvieron los diez valores prioritarios y los diez más bajos, demostrando que el instrumento medía valores distintos en poblaciones distintas. El grado de diferenciación entre grupos era alto, no sólo mirando el valor más alto y más bajo, sino observando el orden de los valores. Cada colectivo tenía su propia jerarquía.

Se realizaron diversos estudios comparados tomando como referencia otros tests: *Personality Orientation Inventory (E.Shostrom,*

[6] Allport-Vernon-Lindzey Study of Values (SOV) Existe una nueva y revisada 4ª edición publicada en: The Journal of Vocational Behavior, 2003 (En: Kopelman y Rovenpor, 2006).

1974), *Myers Briggs Type Indicator (Myers and Briggs, 1975)* que apuntaban en la dirección de confirmar la validez del *Inventario* (Hall, B.P., Harari, O.; Ledig, B. y Tondow, M., 1986).

Un sinnúmero de variaciones del instrumento ha permitido que evolucione lentamente a través de muestreos múltiples, formales e informales, en muchos países y ciudades de todo el mundo. La aparición de nuevas teorías durante los últimos 20 años, también ha tenido su reflejo en la evolución del instrumento.

Con el fin de mantener la integridad del Inventario de Hall-Tonna de Valores, era necesario ir más allá del "empirismo crudo", que podría diluir o subvertir la esencia de los valores (Chippendale, 2004b). Por lo tanto, los esfuerzos de validación han seguido una estrategia híbrida. Por un lado, el propio modelo general de trabajo propuesto es un método de validación. Pero es necesario reconocer que este campo de investigación incluye construcciones complejas. Se ha intentado preservar la profundidad, la heterogeneidad y riqueza de los grupos de valores. Las definiciones de muchos de ellos son complejas y muy conceptuales y ha sido importante evitar cualquier movimiento simplificador en este sentido.

En España se han realizado dos investigaciones (Eléxpuru y Villa, 1994 y Poblete, 1999). En la primera, la validez del instrumento se midió sobre una muestra de usuarios internos en seis comunidades terapéuticas del País Vasco, a los que se les aplicó el *Inventario* y un *cuestionario* de preguntas abiertas cuyas respuestas fueron analizadas con la técnica del análisis de documentos (validez concurrente).

El estudio de Poblete (1999) no se realizó con el *Inventario* propiamente dicho sino con una versión de la prueba que reducía a 39 los ítems, adoptando el formato de escala tipo Lickert. La prueba se elaboró para la selección de personal docente universitario y como parte de un proyecto que definía y desarrollaba las líneas principales que debían guiar las actuaciones de la universidad en el futuro.

Se compararon los resultados con el Cuestionario CVS, de Schwartz (1997), instrumento de medición de valores. Se determinó que 24 de los 39 Valores del HT-39 tenían correspondencia con valores de Schwartz. De ellos, ocho dan una alta correlación. Sin embargo, hay otros ocho cuya correlación es negativa o muy escasa. Otros valores del Inventario de Hall-Tonna 125 no incluidos en el HT-39 coinciden con valores de Schwartz y es muy posible que diesen correlaciones altas (Poblete, 1999).

Las aplicaciones y desarrollos del modelo en universidades, organizaciones, empresas y consultoras avalan su utilidad. Existen abundantes aplicaciones (Hall, 1995; 1997; 1998; 2000) algunas de ellas realizadas en España en la Universidad de Deusto y en colaboración con otras instituciones (Bunes et al., 1993; Ayerbe, 1995; Eléxpuru y Medrano, 2000; Yániz, 2000; Eléxpuru y Medrano (Dirs.), 2002; Medrano, 2005; Bunes y Eléxpuru, 2007; Eléxpuru y Bunes, 2008; Eléxpuru, Yániz y Villardón, 2008; Molinar, 2008; Iriondo, 2009; Alda, 2010; Elexpuru, Villardón y Yániz, 2011) cuyos resultados prácticos han confirmado su utilidad para el diagnóstico y la formación.

En general se puede afirmar que son relativamente escasos los trabajos de investigación realizados sobre validación de escalas de valores (Kopelman y Rovenpor, 2006) y no solo en el caso del *Inventario Hall-Tonna.* El grado de adecuación del *Inventario* a lo que pretende medir es particularmente complejo. No hay pruebas similares con las que comparar sus resultados ya que ninguna maneja un número ni parecido ni aproximado de valores, con lo que es muy difícil establecer los paralelismos necesarios. Puede decirse que las pruebas (AVL y HT-125) miden el mismo universo, los valores, aunque de forma sólo parcialmente coincidente: tan solo 31 valores de Hall-Tonna, tienen cabida en las seis categorías del AVL, representando el 25% del total de los valores Hall-Tonna.

3.2.2. El análisis de documentos HTDOC

El estudio de los valores de una organización permite fundamentar la toma de decisiones en una información más completa y consciente, haciendo de ella un proceso más racional y de más calidad. El análisis de documentos se apoya en un programa informático que permite identificar los valores de un texto a través de su aparición y repetición. Hall y Tonna consideraron la relevancia que podía tener el estudio de los valores de los documentos institucionales para llevar a cabo el análisis de los valores de cualquier organización. Se diseñó un software que se denominó *Programa Hall-Tonna Documentos* (HTD, en su primera versión; HTDOC, en la actual).

El supuesto en el que se basa es que los documentos comunican los valores a través de las palabras usadas para crearlos. Un documento institucional es el reflejo de la cultura de la organización, su propia historia, así como el horizonte al que aspira como institución, creando un marco de referencia común para todos sus miembros (Bunes et al., 1993). Un léxico (tesauro) de palabras asociadas a los 125 valores escanea un documento para reconocer los valores presentes en el mismo, pudiendo identificar la prioridad de esos valores en todo el texto o en cualquier sección o parte del mismo (Hall, 2000).

La experiencia de investigación sobre el texto de la LOGSE (Ley 1/1990 de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. BOE nº238, de 4 de octubre) hizo considerar al equipo de investigadores la necesidad de añadir un nuevo diccionario (tesauro) al programa HTD, asignando valores a los términos del texto que iba a ser analizado, haciendo así más eficaz la primera fase de reconocimiento (Bunes et al., 1993).

Esta misma técnica ha sido empleada en otras investigaciones. Por ejemplo, el análisis de las respuestas a las preguntas abiertas

realizadas a los sujetos de un grupo, tratando posteriormente las respuestas de cada miembro del grupo como partes del documento conformando, en este caso, un perfil grupal (Elexpuru y Villa, 1994). Esta posibilidad es de gran interés ya que esta técnica de análisis puede servir no sólo para el reconocimiento de valores en documentos institucionales sino también para escritos personales y/o grupales.

El análisis de documentos puede usarse también como medida de la consistencia del mensaje o intencionalidad del texto, al poder analizar cada una de las secciones de las que se compone. Las discrepancias causan confusión no deseada que interfiere en la eficacia del mensaje[7].

3.2.2.1. Requisitos previos al análisis

El análisis de documentos es insuficiente como herramienta para realizar un diagnóstico de la situación de una organización con relación a sus valores, pero puede contribuir muy apreciablemente a una comprensión más global y precisa de su presente. Para su aplicación, es necesario observar una serie de requisitos previos tanto en cuanto al documento a analizar como al grupo que realiza el análisis.

3.2.2.1.1. En cuanto al grupo que realiza el análisis

Para llevar a cabo un análisis de documentos es necesario que el equipo que vaya a realizarlo posea una buena comprensión de la teoría de valores Hall-Tonna. Para controlar la subjetividad en el análisis es necesario conocer la propia orientación de valores. Los

[7] *El Inventario de Valores de Hall-Tonna: Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección*. *Manual de Formación. Niveles 1 y 2* [1994]. Bilbao: ICE Universidad de Deusto/ Ohio: Values Technology, nivel 2, S3-5.

autores recomiendan cumplimentar el *Inventario* para que cada uno de los miembros del equipo conozca su propio perfil y prioridades de valor así como obtener un perfil compuesto del grupo para saber qué valores están fuertemente representados y cuales están ausentes. Por representados se entiende que al menos una persona del grupo posea ese valor. Cuando un valor no está representado es fácil no ser sensible a él lo que llevará a no reconocerlo.

La formación interdisciplinar de los componentes del equipo, su pertenencia a distintos ámbitos profesionales y organizaciones sociales, la pluralidad de edades y sexos contribuirán positivamente a evitar sesgos.

3.2.2.1.2. En cuanto al documento a analizar

Lo primero que hay que asegurar es que sea verdaderamente representativo y esté en vigor en la organización. Estos documentos deberían presentar los aspectos organizativos básicos, las políticas y los procedimientos, la filosofía y la visión de la organización. Por ejemplo, los documentos fundacionales reflejan los valores originales que motivaron a alguna o algunas personas a crear la organización y proporciona unidad dentro de la misma. Los documentos sobre procedimientos y políticas de la organización contienen los valores que definen las funciones y los estilos de dirección más apropiados; los planes económicos y los reglamentos reflejan los aspectos relacionados con la seguridad de una organización. Hay una relación entre estos tres tipos de documentos en cuanto a sus valores.

Ha de tenerse en cuenta el contexto histórico en el que se ha desarrollado el documento, así como su accesibilidad e importancia dentro de la organización. Su estabilidad es otro factor a

considerar: hay documentos que plantean objetivos a largo plazo mientras que otros son coyunturales (Bunes, et al., 1993).

3.2.2.2. Procedimiento del análisis de documentos

El primero de los pasos es estructurar internamente el documento de forma que se señalen las secciones de las que se compone y de las que se obtendrá el perfil de valores correspondiente a esa parte del texto. Cada documento o parte (sección) da lugar a un perfil separado basado en el tratamiento cuantitativo de las asociaciones realizadas que ofrece información sobre los valores contenidos en el texto que ha de ser interpretado por el grupo a la luz de la teoría, del documento y del contexto organizativo y cultural (histórico, económico, social).

Los términos reconocidos por el diccionario como valores están asociados a alguno de los 125 valores del listado Hall-Tonna y la primera acción acometida por el programa HTDOC es destacar los términos sobre el texto, como sucede cuando se usan las búsquedas en Word o en PDF. El grupo que realiza el análisis decide mantener o rechazar la asociación establecida al contrastar con las definiciones estandarizadas de los valores.

La unidad de análisis es el párrafo y deberá de decidirse si, además de la literalidad identificada por el programa y confirmada en todo o en parte por el grupo investigador, hay valores en frases y valores contextuales que se añadirán a aquellos. La decisión sobre esta asignación de valores se realizará igualmente teniendo en cuenta las definiciones, además de las fases y etapas en las que se sitúa el valor y si éste refleja una meta o un medio.

3.2.2.3. Precauciones a tener en cuenta en el análisis de los valores de un documento

En el análisis de los valores de un texto pueden concurrir un buen número de circunstancias problemáticas. Los autores realizan algunas recomendaciones que conviene tener muy en cuenta.

3.2.2.3.1. Precauciones con la literalidad

Es recomendable ser precisos en las asignaciones basadas en la literalidad ya que no todas las palabras que coinciden con los términos de los 125 valores, son palabras-valor. Por ejemplo, la palabra <<visión>> puede ser identificada con el valor *Fe/ riesgo/visión,* pero no si forma parte de un documento de optometría. Se rechazaría en este caso la asignación pues no refleja la definición del valor. La mejor regla a observar en la asignación de los valores es remitirse siempre su definición. Si el uso de la palabra no encaja en la definición, se rechaza la asignación del valor y si el valor rechazado es importante en el documento, seguro que aparecerá en otros lugares, compensándose así la posible omisión[8].

3.2.2.3.2. Precauciones con la asignación de valores cuando no se tiene en cuenta su posición en el Mapa

Es muy importante, más que conocer la definición -por lo menos al pie de la letra- conocer la fase y la etapa en la que se sitúa una palabra-valor. Una frase como <<*Pertenecer a un grupo en el que la persona se sienta querida y comparta sus sentimientos*>> no debería relacionarse con el valor

[8] *El Inventario de Valores de Hall-Tonna: Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección*. *Manual de Formación. Niveles 1 y 2* [1994]. Bilbao: ICE Universidad de Deusto- Ohio: Values Technology, nivel 2, S3-8.

Comunidad/apoyo, aunque pudiera parecer correcto a primera vista. La definición de este valor de la fase III, etapa 6, nos dice que se trata de *grupos de apoyo entre iguales que mejoran la calidad del trabajo y la interacción entre las personas basada en valores comunes*. El valor correcto sería *Familia/pertenecer*, de la fase II, etapa 3, que se relaciona con el sentimiento de apoyo y pertenencia ofrecidos por las personas unidas a nosotros por lazos de afecto y aceptación. Este *valor pone en juego destrezas básicas interpersonales y no destrezas interpersonales únicas usadas de forma creativa*[9]. Las destrezas básicas podrían estar relacionadas con el sentido de pertenencia o con estar abierto para recibir, para dar y expresar afecto. Las destrezas avanzadas son aquellas que están inspiradas en valores personales compartidos, lo que indica un momento evolucionado de las relaciones interpersonales que ha necesitado conquistas individuales previas.

3.2.2.3.3. Precauciones con las definiciones de los valores

Otra circunstancia que se puede dar es que al identificar un valor en el texto a analizar se compruebe que su definición no encaja exactamente en él. Tendríamos entonces que buscar definiciones de valores situados en distintas fases y etapas, que fuesen correlatos del valor asignado. Como se ha visto en este mismo capítulo, a lo largo del recorrido de valores del mapa vemos que muchos no son tanto valores distintos como versiones más o menos complejas, de un mismo valor. Así se puede investigar sobre otros valores situados en otras etapas cuyas definiciones encajen mejor con el sentido del texto analizado. Por ejemplo, *Dignidad humana* (*Apoyar el derecho*

[9] id., nivel 2, S3-9.

de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial[10]), que es una meta de la fase III, etapa 6, podría sustituirse por valores de fases y etapas anteriores, por ejemplo: *Derechos/respeto* (*Reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías*[11]) de la fase II, etapa 3 o por *Equidad/derechos (Defender desde el punto de vista moral y ético, la igualdad legal y social de todas las personas*[12]) de la fase III, etapa 5.

3.2.2.3.4. Precauciones a la hora de encontrar los valores en el Mapa

Otra dificultad a tener en cuenta es la de encontrar el valor que se corresponde con palabras que son valores según su uso más generalizado. Como ejemplos, las palabras paz, democracia o amor. Versiones de estos valores se pueden encontrar a lo largo del mapa, con significados distintos en las distintas fases y etapas. Por ejemplo, se pueden encontrar algunas versiones del amor en la fase I, etapa 2: *Seguridad* o *Placer sensorial*; en la fase II, etapa 3: *Cuidar/criar*; o en la Fase III, etapa 6: *Intimidad*. Habrá que discernir de qué amor se trata según el sentido del texto. Vemos que entre los valores seleccionados como posibilidades o versiones del *amor,* hay metas y medios. Es importante discernir sobre el texto analizado si la palabra o frase que asociamos al valor refleja una meta o los medios para alcanzar dicha meta. En el ejemplo anterior se puede tratar de un medio cuando la persona se siente cuidada y atendida y de

[10] Ver definiciones de los valores en el anexo 2
[11] Id.
[12] Id.

una meta cuando se busca el sentimiento de seguridad resultado de esa experiencia.

3.2.2.3.5. Precauciones con la distinción entre valores personales y valores institucionales

Algunos valores son personales y otros institucionales. Esto no quiere decir que en un texto organizativo, todos los valores identificados tengan que ser institucionales. Si así fuera, sería un mal indicio. Algunos valores están más estrechamente vinculados a la vida personal y también puede que una institución actúe basándose en ellos. Por ejemplo, el valor *Integración/totalidad* (*Capacidad interna de organizar la personalidad, mente y cuerpo, en una totalidad coordinada y armónica*[13]) no depende de la organización, aunque sí requiere interacción con la organización. El valor *Calidad/evaluación* no hace referencia a la evaluación regular que la organización puede hacer sobre sus empleados sino al deseo de los individuos de recibir evaluación para su autoconocimiento y crecimiento personal, que puede dar como resultado la mejora del servicio ofrecido a los demás y ser promovido por la organización, aunque no se trata de un valor institucional sino personal (etapa 5).

3.2.2.3.6. Precauciones a la hora de asignar valores a los nombres propios

Los nombres propios que aparecen en los documentos analizados pueden generar dudas a la hora de asignar valores. Los autores del modelo recomiendan no hacerlo ya que su uso recurrente en el texto no garantizaría su presencia en el

[13] Ver definiciones de los valores en anexo 2

documento, ni la actualización de esos valores en la empresa u organización. La empresa consultora <<*Sistemas Integrados de Evaluación de Calidad*>> puede que no aplique a su organización sus recomendaciones y esto puede verse reflejado en su documentación institucional siempre y cuando no adjudiquemos los valores *Integración/Totalidad* o *Calidad/Evaluación*, por ejemplo, cada vez que aparece el nombre de la empresa en la documentación que genera.

3.2.2.3.7. Precauciones a la hora de asignar valores a puestos de la estructura

Lo mismo ocurre con los nombres de los puestos de estructura y cargos de la empresa: por ejemplo, el cargo <<*Director de Recursos Humanos*>> o el de <<*Relaciones Públicas*>>, no se relacionan con valores como *Dignidad Humana* o *Interdependencia*, sino con *Jerarquía/Orden.*

3.2.2.3.8. Precauciones a la hora de asignar valores en frases negativas

Una situación especial es la de los valores formulados negativamente. Es decir, cuando los valores aparecen en forma negativa no son valores importantes para la organización, razón por la que no se computarán como tales. Por ejemplo, en la frase <<*no buscamos competir sino buscar alianzas que garanticen nuestro futuro y el de otros*>> no se asignaría el valor *Competitividad,* sino el de *Colaboración* o incluso, el de *Interdependencia.*

3.3. Los valores identificados: perfiles e informes

Brian P. Hall junto a Benjamin Tonna emplearon más de treinta años en investigar, sistematizar y testar los valores basándose en modelos previos, definiendo y redefiniendo los valores a través de la investigación comparada en distintas culturas y lenguas. Aunque los 125 valores son un reflejo estable de las metas y necesidades humanas, el listado de los 125 valores es algo sometido a constante revisión y es posible que se vea alterado como consecuencia de cambios profundos. Por ejemplo, la crisis financiera internacional, producto no deseado de la globalización, cuyas consecuencias no han podido ser evaluadas hasta el momento a la vista de sus enormes dimensiones.

La parte metodológica de este modelo de trabajo en valores responde a su desarrollo más complejo. Efectivamente, se puede hablar de un modelo de trabajo en valores gracias al estudio empírico a través del cual se ha podido identificar primero, para depurar y contrastar después, una lista de 125 valores comunes a distintas culturas. Conocemos los desarrollos del modelo en cuatro de los cinco continentes (América, Asia, Europa y Oceanía) con aplicaciones en más de una docena de países (Canadá, EE.UU, Chile, México, India, Suecia, Francia, España, Australia, etc.).

El listado de valores y sus definiciones son esenciales para el trabajo y ha sido adaptado a varios idiomas, entre ellos al español[14]. En la Universidad de Deusto (Bilbao) se están realizando desarrollos del modelo desde comienzos de la década de los 90 hasta la actualidad, incluida esta investigación que utiliza los datos extraídos de una dilatada experiencia formativa con la organización Proyecto Hombre.

El trabajo con el modelo muestra que los valores pueden ser identificados en distintos ámbitos culturales y pueden ser medidos

[14] Ver en el anexo 2 las definiciones de los valores

con los instrumentos que acabamos de mencionar. Estos instrumentos no solo identifican los valores de los que las personas son conscientes sino también aquellos de los que no lo son, pero que influyen en la toma de decisiones cotidianas.

Muchos de los 125 términos que representan los valores HT no son familiares, razón por la que en el cuestionario no se pregunta directamente por ellos. Si se examinan las definiciones de los valores, se puede comprobar que responden a las alternativas que presenta el *Inventario*.

Se ha afirmado que los valores no pueden ser interpretados de forma aislada, pero no todas las combinaciones de valores son saludables para los individuos o para sus relaciones con otros. Los que trabajan con sus perfiles o quienes los orientan, tienen que conocer las implicaciones positivas y/o negativas de los valores identificados en su conjunto.

Los valores son entidades ricas en significado (Hall, 1986). Desde una perspectiva cultural las agrupaciones de valores forman una web de significados a través de los cuales están conectados los seres humanos. Esto supone un rico potencial que aumenta las posibilidades de entendimiento mutuo y mutua comprensión.

Un perfil de valores es el conjunto de valores identificados a través de un instrumento de recogida de información (*Inventario de Valores Hall-Tonna*, análisis de documentos HTDOC) distribuidos en un mapa de valores. Los perfiles HT permiten identificar y reflexionar sobre los valores de un sujeto, grupo o institución a través de una serie de informes que ofrecen distintas maneras de aproximar al sujeto/s a sus valores y posibilidades de ser interpretados.

Cada informe muestra una información que tiene que ser completada añadiendo un contexto particular que sirve para aproximar la información contenida en el perfil a la realidad concreta de la persona/s que examina/n sus valores. La propuesta es incrementar la capacidad de dirigir la propia vida, particularmente en

etapas de cambios y transiciones, además de ayudar a la comprensión de las relaciones con los otros y a planificar metas y objetivos.

Trabajar con los instrumentos de medida de valores no es comparable al trabajo con otros instrumentos y metodologías que evalúan otro tipo de datos y con las que se está mucho más familiarizado. Uno de los requisitos imprescindibles es poder localizar cada uno de los 125 valores en el mapa y conocer sus definiciones. No se trata tanto de tener aprendidas las definiciones de memoria cuanto de comprobarlas siempre que sea necesario.

La posición de los valores en el mapa permite comprender la naturaleza de las relaciones entre ellos. Podríamos hablar de los términos que nos permiten reconocer los 125 valores como de un vocabulario y de sus relaciones, como de la gramática y la sintaxis de un nuevo lenguaje. Su conocimiento permitirá acompañar a otros en este proceso. Cuando nos sentimos cómodos en este nuevo lenguaje, comprendemos y podemos explicar su significado a otros y el proceso de *mentoring* es más fluido y gratificante. Como ocurre con el aprendizaje de cualquier lenguaje, necesita compromiso y tiempo: "As with learning any language it takes some commitment and time to learning" (Values Technology Ltd., 2001, p. 14).

3.3.1. El perfil en el *mapa de valores* Hall-Tonna

A continuación, presentamos el *mapa de valores* en el que se reagrupa toda la información trabajada hasta ahora, recogida en los cuadros 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 del anterior capítulo: *fases, visión del mundo, etapas, valores y ciclos*. Las *transiciones* están representadas por los ciclos pares (2, 4 y 6).

Cuadro 2.3: Mapa de valores Hall-Tonna

FASES/ Visión del mundo:	**FASE I/ SUPERVIVENCIA** El mundo es un misterio sobre el que no tengo control		**FASE II/ PERTENENCIA** El mundo es un problema que hay que resolver		**FASE III/ INICIATIVA PERSONAL** El mundo es un proyecto en el que quiero participar		FASE IV/ INTERDEPENDENCIA El mundo es un misterio que debemos cuidar	
Etapas:	1: Supervivencia	2: Seguridad	3: Familia	4: Institución	5: I. Personal	6: Nuevo orden	7: sabiduría	8: Orden Mundial
VALORES META:	*Interés en uno mismo/ Control* *Autopreservación* *Asombro/ Destino*	*Deleite físico* *Seguridad*	*Autoestima* *Familia /* *Pertenecer* *Fantasía/* *Imaginación*	*Competencia/* *Confianza* *Creencia / Filosofía* *Diversión/ Recreo* *Trabajo / Labor*	*Desarrollo personal/ profesional* *Igualdad/ Liberación* *Integración/ Totalidad* *Servicio/ Vocación*	*Arte/ Belleza* *Conocimiento/ Intuición* *Construcción/ Orden Nuevo* *Contemplación* *Dignidad Humana* *Fe/ Riesgo/ Visión* *Presencia* *Ser uno mismo*	*Intimidad / Soledad* *Verdad/ Sabiduría*	*Armonía Global* *Ecoridad* *Palabra*
VALORES MEDIO:	*Comida/ Calor / Vivienda* *Funcionamiento físico* *Supervivencia*	*Afecto Físico* *Economía/ Beneficios* *Asombro/ Curiosidad* *Placer Sensorial* *Propiedad / Control* *Territorio / Seguridad*	*Afirmación Social* *Amistad/ Pertenecer* *Apoyo /Semejantes* *Control/ Orden/ Disciplina* *Cortesía/ Hospitalidad* *Cuidar / Criar* *Derechos/ Respeto* *Destreza / Coordinación* *Equilibrio* *Obediencia* *Perseverancia / Paciencia* *Prestigio / Imagen* *Ser Querido* *Tradición*	*Administración/ Control* *Artesanía/ Arte* *Competitividad* *Comunicación/ Inf.* *Deber/ Obligación* *Diseño/ Forma/ Orden* *Economía/ Éxito* *Educación/ Certif.* *Eficacia/ Planificación* *Gestión* *Honra* *Jerarquía/ Orden* *Lealtad/ Fidelidad* *Ley / Regla* *Logro/ Éxito* *Patriotismo/ Estima* *Pertenencia/ Institución* *Productividad* *Prestigio/ Poder* *Racionalidad* *Regla/ Responsab.* *Responsabilidad* *Tecnología/ Ciencia* *Unidad/ Uniformidad*	*Adaptabilidad/ Flexibilidad* *Autoafirmación* *Autoridad/ Honestidad* *Búsqueda/ Significado/ Esperanza* *Calidad/ Evaluación* *Compartir/ Escuchar/ Confiar* *Congruencia* *Decisión/ Iniciativa* *Empatía* *Equidad/ Derechos* *Expresividad/ Libertad* *Generosidad/ Compasión* *Independencia* *Ley / Guía* *Limitación/ Aceptación* *Obediencia Mutua* *Relajación* *Salud/ Bienestar*	*Colaboración* *Comunidad/ Apoyo* *Complementariedad* *Corporación/ Gestión* *Crecimiento/ Expansión* *Creatividad* *Educación/ Conocimientos* *Ética/ Responsabilidad* *Discernimiento* *Distanciamiento/ Soledad* *Innovación/ Progreso* *Intimidad* *Investigación* *Justicia/ Orden Social* *Limitación/ Desarrollo* *Misión/ Objetivos* *Ocio* *Responsabilidad compartida* *Rito/ Comunicación* *Simplicidad/ Juego* *Unidad/ Diversidad*	*Comunidad / Personalista* *Interdependencia* *Visión profética* *Sinergia* *Síntesis creadora* *Transcendencia/ Soledad*	*Justicia Mundial* *Macroeconomía* *Tecnología*
CICLOS:	Ciclo 1		Ciclo 3		Ciclo 5		Ciclo 7	
TRANSICIONES:		Ciclo 2		Ciclo 4		Ciclo 6		

Fuente:Hall, 1995
Elaboración propia

El *Mapa de Valores HT* constituye una herramienta fundamental para la identificación de los valores de un individuo, de un grupo o de una organización en un solo golpe de vista. En él podemos ver las *fases* y *visiones del mundo*, las *etapas*, los *valores meta y medio* y los *ciclos.* En función de estas categorías se puede interpretar un conjunto de valores dado.

Si en el mapa representado en el cuadro anterior se marcan los valores identificados en una persona, grupo o institución, se trataría de un perfil de valores personal, grupal o institucional.

En el mapa podremos comprobar visualmente cómo los valores mantienen vínculos entre ellos y forman subsistemas que en el modelo se conocen como <<*values tracks*>> o recorridos de valores[15]. En el mapa real, el perfil de valores muestra además la visión del mundo predominante, lo que identifica nuevas agrupaciones de valores a partir de las respuestas dadas al cuestionario.

Estas nuevas agrupaciones conforman las tres áreas en las que se dividen los valores del *perfil*: *base, central y futuro,* áreas que están determinadas por el ciclo de desarrollo en el que se encuentran esos mismos valores.

El perfil de valores[16], que es el resultado de procesar las respuestas al cuestionario (Inventario), y los informes que lo acompañan permiten trabajar la información contenida en el mapa de forma parcelada. Cada parcela de información es conocida como informe.

Así pues, podemos encontrar en el *perfil* informes relacionados con las áreas o agrupaciones de los valores, con los valores prioritarios o con el ciclo de desarrollo, por poner solo tres ejemplos, entre toda la información contenida.

---

[15] El recorrido del valor autoestima a través de los valores metas sería el siguiente:
Autopreservación → Seguridad→ Autoestima→ Competencia/confianza →Integración/totalidad → Ser uno mismo → Verdad/Sabiduría → Armonía global

[16] Ver ejemplo de perfil en anexo 4

3.3.2. Los informes de los *Perfiles de Valores*

Comenzamos presentando los informes de un perfil individual de valores, informes que encierran propuestas para reflexionar y trabajar con los valores propios ya que los resultados de procesar las respuestas al *Inventario son* confidenciales. Los informes grupales e institucionales manejan una información similar por lo que se expondrá, en los apartados correspondientes, sólo la información específica contenida en ellos.

3.3.2.1. Informes del *Perfil Individual* de valores

El perfil individual de valores aporta información sobre lo que la persona valora, sobre lo que es más importante para ella. Se trata de una propuesta de reflexión pautada que permite ir cribando toda la información de la que se dispone en los informes que componen el perfil y seleccionando aquella que permita tomar las decisiones importantes. El texto siguiente figura en la introducción del *Manual del Participante,* una especie de guía que permite al sujeto trabajar con los informes de su perfil *de* valores[17]:

> Lo que hace este programa es ayudarle a examinar sus propios valores y actitud ante la vida, a que los conozca de manera explícita para poder compartirlos con los demás. Cuando uno se entiende mejor a sí mismo, y entiende sus propios valores y actitud ante la vida, está preparado para entender y comunicarse con los demás a un nivel mucho más alto de comprensión y apreciación (Values Techonology-Ice Universidad de Deusto, 2003, p.3).

[17] Manual del Participante. Versión Beta 1 (Octubre 2003) Values Technology- ICE Universidad de Deusto (material para formación)

Los valores no operan aislados en la conducta, operan siempre agrupados y en un determinado orden de prioridad que permite interpretar el comportamiento. Los conflictos de valores son conflictos de prioridades, de ideales.

Esta misma idea, central en el modelo y metodología Hall-Tonna, coincide con la formulada por Fernando Savater en su *Invitación a la Ética* (1995) pero de una manera distinta. En su ensayo se refería a la imposibilidad de que todos los valores apreciados por un sujeto pudieran actualizarse de forma simultánea, reforzando, al optar por unos y renunciar a otros, el sentimiento de culpa que la acción humana comporta[18] (Savater, 1995).

Hall (1995) habla del malestar generado ante la imposibilidad de materializar ciertas prioridades en el orden dado por el propio sujeto y de su consecuente necesidad de reorganizarlas. La solución de Savater es cargar con la culpa, aligerado su peso al comprender las razones, Hall propone reflexionar sobre los propios valores hasta encontrar alternativas posibles y saludables. No se trata de renunciar a los valores sino de *poner orden*. El proceso es una búsqueda de significado que trata de reorganizar las prioridades de valor hasta encontrar la nueva combinación que devuelva el sentido y permita avanzar serenamente.

Esta toma de conciencia sobre los propios valores y la manera que tenemos de organizarlos y priorizarlos, es el núcleo central del trabajo de reflexión propuesto en los informes del perfil de valores.

El trabajo con el perfil se divide en dos partes. En los primeros informes (1-5) se realiza una reflexión sobre los valores y las conductas. Un total de cinco informes componen la primera parte:

[18] Es formulada de distinta manera por Carlo Caffarra al distinguir entre valores morales y otros valores como los intelectuales o los estéticos. El valor moral es el valor de la persona humana como tal en su totalidad, y toda acción que no conduce a ese reconocimiento produce <<desasosiego>>. Esto ocurre cuando el valor moral es traicionado. En: Caffarra, C. (2010) *Vida en Cristo*. Pamplona: Eunsa, p.58.

agrupaciones de valores, listado de valores y mapa de etapas (que trataremos conjuntamente), dinámica central y recorridos de crecimiento.

La segunda parte se compone de cuatro informes: enunciado de visión personal, informe y recorrido de destrezas, tablas de orientación y plan de acción (6-9) que contienen propuestas para trabajar con la información seleccionada en los informes anteriores.

3.3.2.1.1. Informe 1: *Agrupaciones de valores*[19]

Al trabajar con este informe del perfil el sujeto se dará cuenta de que sus valores se encuentran agrupados en tres categorías: *valores de base*, *valores centrales* y *valores de visión o futuro*. Hay unos 25 ó 30 valores que dirigen y están presentes en la vida diaria. Aquellos de los que somos más conscientes son los valores centrales, se trata de todo aquello que ocupa al sujeto, en lo que centra su vida y sus actividades diarias.

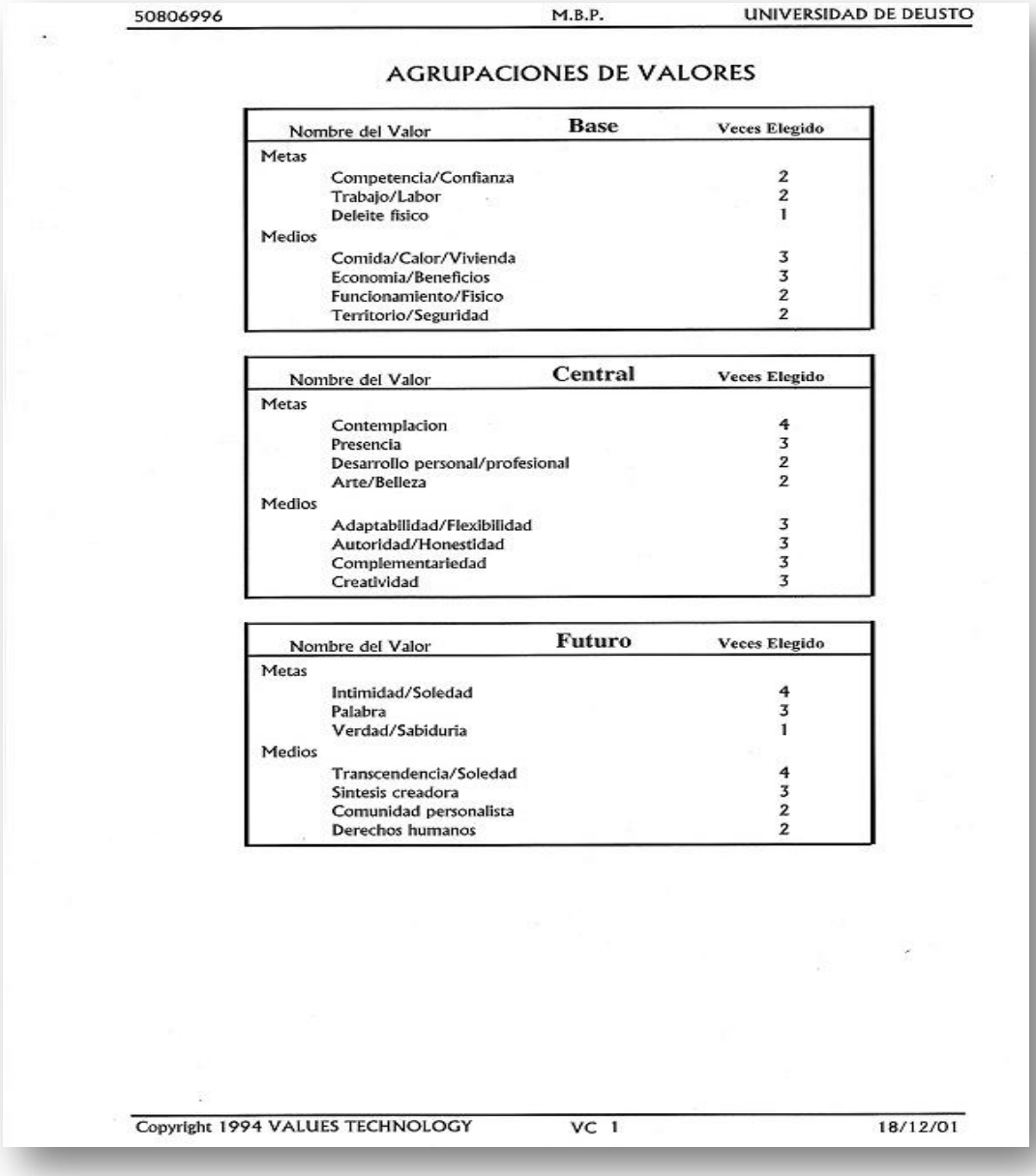
En el informe que reproducimos más abajo, aparecen tres recuadros encabezados de la siguiente manera: **Base** (en la parte de arriba), **Central** (en la del medio) y **Futuro** (en la parte de abajo). En cada una de estas áreas hay valores meta y valores medio. Los valores enumerados son valores personales (respuestas de un sujeto) y aparecen en el orden en el que han sido elegidos. Asimismo, en cada recuadro aparece sobre la tercera columna el encabezado "Veces elegido". Bajo este epígrafe y junto a cada valor hay un número del 1 al 4. Esto indica simplemente el número de veces que se ha elegido ese valor. El cuestionario ofrece un máximo de cuatro oportunidades de elección de cada valor. Los valores elegidos cuatro

[19] Ver perfil individual en anexo 4

veces son las prioridades más altas, valores de los que el sujeto es más consciente.

Imagen 1.3:

Fuente: Informe <<*Agrupaciones de valores*>> del perfil individual de valores *50806996 MBP*, generado por el programa HTINVE



50806996 M.B.P. UNIVERSIDAD DE DEUSTO

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Competencia/Confianza	2
	Trabajo/Labor	2
	Deleite fisico	1
Medios		
	Comida/Calor/Vivienda	3
	Economia/Beneficios	3
	Funcionamiento/Fisico	2
	Territorio/Seguridad	2

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Contemplacion	4
	Presencia	3
	Desarrollo personal/profesional	2
	Arte/Belleza	2
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	3
	Autoridad/Honestidad	3
	Complementariedad	3
	Creatividad	3

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Intimidad/Soledad	4
	Palabra	3
	Verdad/Sabiduria	1
Medios		
	Transcendencia/Soledad	4
	Sintesis creadora	3
	Comunidad personalista	2
	Derechos humanos	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY VC 1 18/12/01

Los *valores de base* son como los cimientos. Si este área de valores presenta dificultades (ausencia, escasa presencia y/o frecuencia) actuarán como resistencias al crecimiento personal. Cuando no es así los *valores centrales* y *de futuro* tendrán más

posibilidades de entablar una especie de diálogo '*con sentido*' y podrán ser actualizados en la conducta.

Los *valores centrales* son los que cuentan con la atención presente y los *valores de futuro* representan la visión del sujeto y son altamente motivadores.

El trabajo con este informe es una propuesta de reflexión que sugiere que se trabaje sobre las definiciones de los valores elegidos en cada una de las tres áreas, definiciones que forman parte de este primer informe y que figuran a continuación del mismo. El *Manual del Participante* recomienda relacionar estas definiciones con situaciones reales de la vida de los sujetos que han respondido al cuestionario.

Los valores distribuidos en áreas se pueden visualizar en el *Mapa de Valores* que forma parte de este primer informe del perfil y que contiene toda la información del mismo. Dependiendo de los objetivos del trabajo de reflexión con el *perfil de valores* y de la información dada a los sujetos, se podrá optar por trabajar con toda la documentación o sólo con parte de ella.

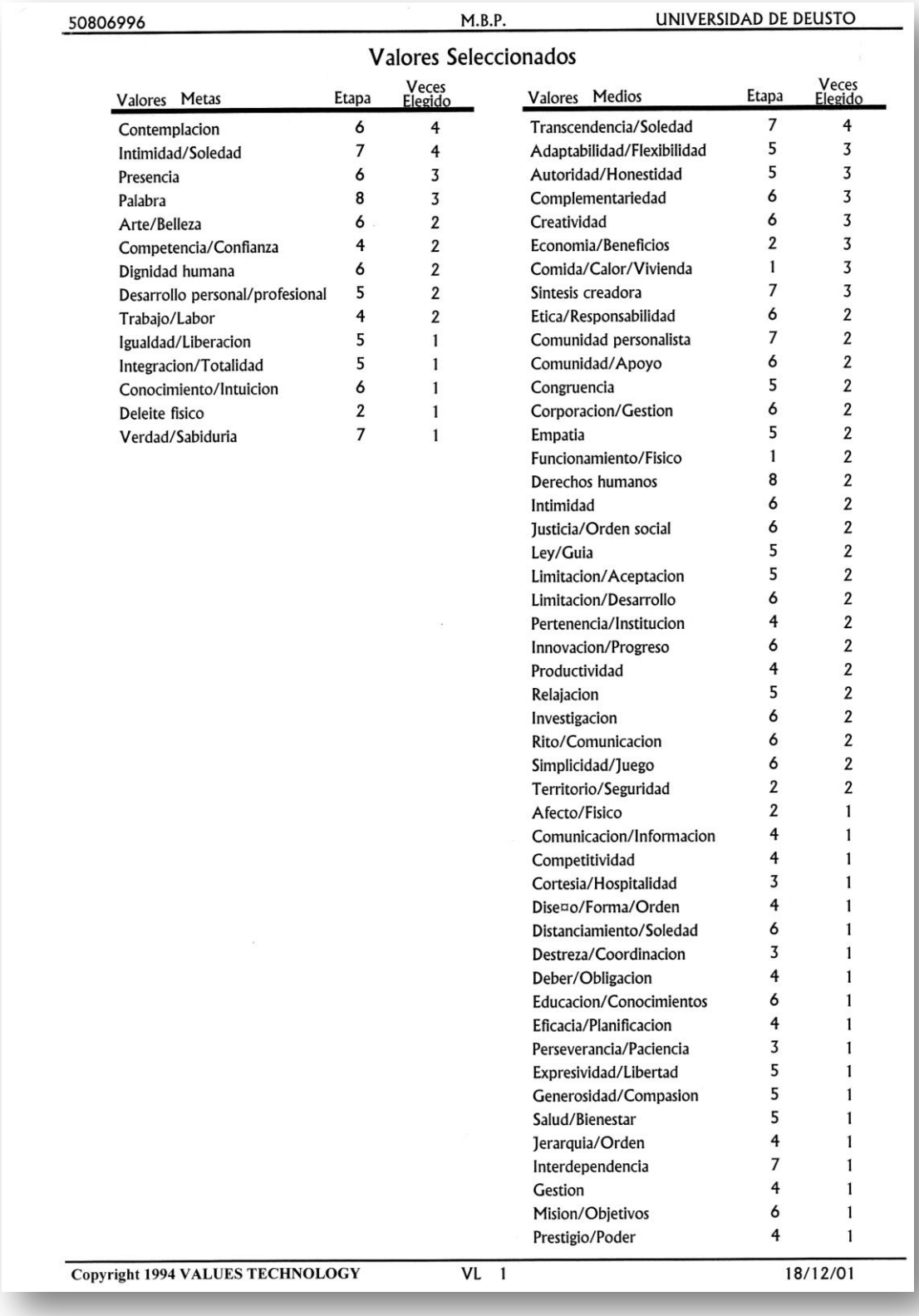
3.3.2.1.2. Informes 2 y 3 : *Valores seleccionados* y *Mapa de Etapas*[20]

Este informe proporciona la lista de todos los valores seleccionados por el sujeto. En la columna de la izquierda se muestran los valores meta, la etapa a la que pertenece el valor y el número de veces que fue elegido. En la columna de la derecha hay una lista de todos los valores medio elegidos, su etapa y la frecuencia de su elección. Puesto que la lista ordena los valores por el número de veces que han sido elegidos, *proporciona una visión de conjunto de las prioridades de valores que tiene actualmente el sujeto*.

[20] Ver informe en el perfil individual del anexo 4

Imagen 2.3:

Fuente: Informe <<*Valores seleccionados*>> del perfil de valores individual *50806996 MBP* generado por el programa HTINVE. Sólo reproducida la primera página.



50806996 M.B.P. UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Contemplacion	6	4
Intimidad/Soledad	7	4
Presencia	6	3
Palabra	8	3
Arte/Belleza	6	2
Competencia/Confianza	4	2
Dignidad humana	6	2
Desarrollo personal/profesional	5	2
Trabajo/Labor	4	2
Igualdad/Liberacion	5	1
Integracion/Totalidad	5	1
Conocimiento/Intuicion	6	1
Deleite fisico	2	1
Verdad/Sabiduria	7	1

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Transcendencia/Soledad	7	4
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	3
Autoridad/Honestidad	5	3
Complementariedad	6	3
Creatividad	6	3
Economia/Beneficios	2	3
Comida/Calor/Vivienda	1	3
Sintesis creadora	7	3
Etica/Responsabilidad	6	2
Comunidad personalista	7	2
Comunidad/Apoyo	6	2
Congruencia	5	2
Corporacion/Gestion	6	2
Empatia	5	2
Funcionamiento/Fisico	1	2
Derechos humanos	8	2
Intimidad	6	2
Justicia/Orden social	6	2
Ley/Guia	5	2
Limitacion/Aceptacion	5	2
Limitacion/Desarrollo	6	2
Pertenencia/Institucion	4	2
Innovacion/Progreso	6	2
Productividad	4	2
Relajacion	5	2
Investigacion	6	2
Rito/Comunicacion	6	2
Simplicidad/Juego	6	2
Territorio/Seguridad	2	2
Afecto/Fisico	2	1
Comunicacion/Informacion	4	1
Competitividad	4	1
Cortesia/Hospitalidad	3	1
Dise¤o/Forma/Orden	4	1
Distanciamiento/Soledad	6	1
Destreza/Coordinacion	3	1
Deber/Obligacion	4	1
Educacion/Conocimientos	6	1
Eficacia/Planificacion	4	1
Perseverancia/Paciencia	3	1
Expresividad/Libertad	5	1
Generosidad/Compasion	5	1
Salud/Bienestar	5	1
Jerarquia/Orden	4	1
Interdependencia	7	1
Gestion	4	1
Mision/Objetivos	6	1
Prestigio/Poder	4	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY VL 1 18/12/01

Una nueva manera de 'mirar' estos valores se encuentra en el *Mapa de Etapas* en el que se destacan, entre los 125 valores, los elegidos por el sujeto. A este documento sigue otro en el que aparecen las definiciones de esos mismos valores ordenados por áreas, según su prioridad. En este informe figuran las definiciones de todos los valores elegidos, por orden de prioridad, y no solo las cuatro primeras metas y los cuatro primeros medios de cada área.

El trabajo que se propone en el *Manual del Participante* es intentar pasar de la disposición de los valores en dos columnas, según prioridad de metas y medios, a su disposición en el mapa según sea la pertenencia de cada uno de los valores elegidos a alguna de las ocho etapas del desarrollo, lo que permite visualizar la distribución de las prioridades a lo largo del mismo. En este sentido se puede, por ejemplo, considerar en qué etapas se sitúan los valores prioritarios, a qué fase pertenecen y qué visión del mundo proporcionan.

3.3.2.1.3. Informe 4: *Dinámica central del desarrollo*[21]

En este informe se describe cómo es la actividad diaria del sujeto que ha respondido al cuestionario, su centro de operaciones. La idea es que los valores del *área central* le proporcionan una visión del mundo, un estilo de liderazgo, una orientación ética y un modo de controlar el estrés, concretos. Naturalmente, esto tendrá unas consecuencias respecto al desarrollo personal.

En el cuadro 2.3 (abajo) aparece información sobre cómo es este desarrollo a lo largo de las fases. Las dos primeras reflejan un nivel de desarrollo que busca alguna autoridad fuera del sujeto como fuente de crecimiento y desarrollo. Entre las Fases II y III se produce un importante cambio en la actitud y en la manera de ver la autoridad.

[21] Ver este informe en el Perfil individual del anexo 4.

Cuadro 3.3

Elementos de la Visión del Mundo

Fuente: *Manual del Participante*. Versión Beta 1 (Octubre 2003) Values Technology-ICE Universidad de Deusto, p. 9.

Elementos de la visión del mundo	**FASE I**	**FASE II**	**FASE III**	**FASE IV**
Individual:	**Sobrevivir**	**Pertenecer**	**Iniciativa personal**	**Interdependencia**
Organizativa:	**Supervivencia**	**Jerarquía tradicional**	**Asociación**	**Global**
Cómo percibe el mundo el individuo	Un misterio sobre el que no tengo control	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 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 a abajo • Utilización del poder	• Jerarquía • Poder lineal • Sistemas burocráticos	• Dirección participativa • Énfasis intergrupal	• Dirección inter-dependiente • 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			

El informe *Dinámica de desarrollo central* contiene información sobre: dinámica central del desarrollo, visión del mundo, estilo de dirección, orientación ética, conducta en los momentos de estrés y preguntas de reflexión sobre el crecimiento. La propuesta de reflexión recomienda leer toda esta información señalando la que es importante para el sujeto. Las preguntas de la parte final intentan personalizar la información anterior referida al área central de los valores.

3.3.2.1.4. Informe 5: *Recorridos del crecimiento*[22]

Esta propuesta de reflexión permite profundizar en las aplicaciones de los informes 2 y 3 que ofrecen la posibilidad de visualizar los valores prioritarios sobre el *Mapa de Etapas* y extraer las consecuencias.

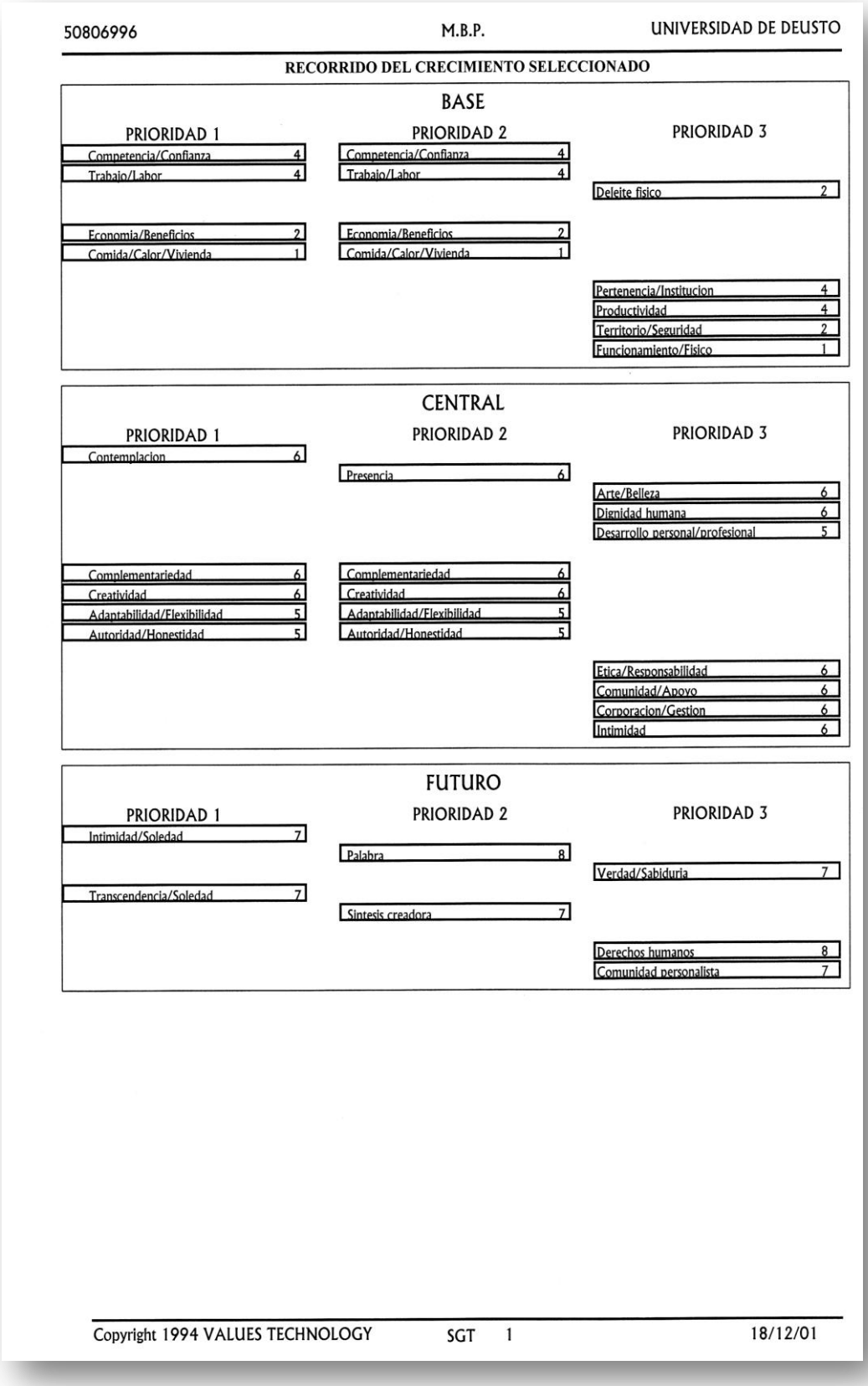
Con este informe el sujeto puede escribir una historia con sus valores, observando sus prioridades en el mapa y poniendo a dialogar metas y medios hasta alcanzar metas avanzadas que le permitirán alcanzar una visión más integrada y expandir su conciencia.

El punto central para la reflexión con este informe es ver si las prioridades se sitúan en el área central de valores o fuera de ella. Esto ofrece la posibilidad de visualizar en el mapa si las preocupaciones, intereses, etc., coinciden con las ocupaciones presentes. Puede que alguna circunstancia extraordinaria (una enfermedad, por ejemplo) haga tener muy presente los *valores de base*, o puede que el sujeto intente escapar de su presente hacia adelante, el *acting-out* practicado con tanta frecuencia. Tanto en el primero como en el segundo caso, las prioridades de los valores personales recaerán en las áreas de base o de futuro.

Este informe se compone de dos partes. En la primera, que se conoce como: *Recorrido del crecimiento seleccionado*, el programa ofrece un encadenado de valores metas y medios que responde a las prioridades del sujeto. En la segunda, *Recorrido del crecimiento ajustado,* el programa ofrece una alternativa cuando el recorrido por las prioridades del sujeto resulta imposible. Por ejemplo, los valores del área básica presentan un orden poco 'real' en las metas ya que la meta de la etapa 2 (*Deleite físico*), no puede preceder a la de la etapa 4 (*Competencia/confianza*)[23].

[22] Ver este informe en el perfil individual del 4.
[23] Id.

Imagen 3.3
Fuente: Informe: <<Recorrido del crecimiento seleccionado>> del perfil de valores individual *50806996 MBP* generado por el programa HTINVE. Sólo reproducida la primera página.



50806996 M.B.P. UNIVERSIDAD DE DEUSTO

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
Competencia/Confianza	4	Competencia/Confianza	4		
Trabajo/Labor	4	Trabajo/Labor	4		
				Deleite fisico	2
Economia/Beneficios	2	Economia/Beneficios	2		
Comida/Calor/Vivienda	1	Comida/Calor/Vivienda	1		
				Pertenencia/Institucion	4
				Productividad	4
				Territorio/Seguridad	2
				Funcionamiento/Fisico	1

CENTRAL

PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
Contemplacion	6				
		Presencia	6		
				Arte/Belleza	6
				Dignidad humana	6
				Desarrollo personal/profesional	5
Complementariedad	6	Complementariedad	6		
Creatividad	6	Creatividad	6		
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	Adaptabilidad/Flexibilidad	5		
Autoridad/Honestidad	5	Autoridad/Honestidad	5		
				Etica/Responsabilidad	6
				Comunidad/Apoyo	6
				Corporacion/Gestion	6
				Intimidad	6

FUTURO

PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 2		PRIORIDAD 3	
Intimidad/Soledad	7				
		Palabra	8		
				Verdad/Sabiduria	7
Transcendencia/Soledad	7				
		Sintesis creadora	7		
				Derechos humanos	8
				Comunidad personalista	7

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY SGT 1 18/12/01

La **segunda parte** del trabajo con el perfil de valores individual contiene cuatro pasos: *Enunciado de visión personal*, *Mapa* e *Informe de destrezas*, *Tablas de Orientación* y *Plan de acción*, pasos que en el *Manual del Participante* constituyen otros tantos informes, aunque sólo dos de ellos aportan nueva información: el M*apa e Informe de Destrezas* y las T*ablas de orientación*.

3.3.2.1.5. Informe 6: *Enunciado de visión personal*

No se trata exactamente un informe. Se trata de una propuesta de nueva reflexión que pone el punto y final al proceso iniciado en la primera parte y que describe la aportación que el sujeto puede hacer con sus valores. Para elaborar este enunciado, se debe considerar los valores centrales como *posibilitadores* al permitir conectar los valores de base con los valores de futuro: se trata de aquellos valores que cuidan aspectos básicos y amplían la conciencia hacia el futuro, permiten el advenimiento de la visión pero sin dejar de tener los pies sobre la tierra. Es interesante la reflexión sobre el presente como tiempo en el que se realiza la conexión entre el pasado y el futuro.

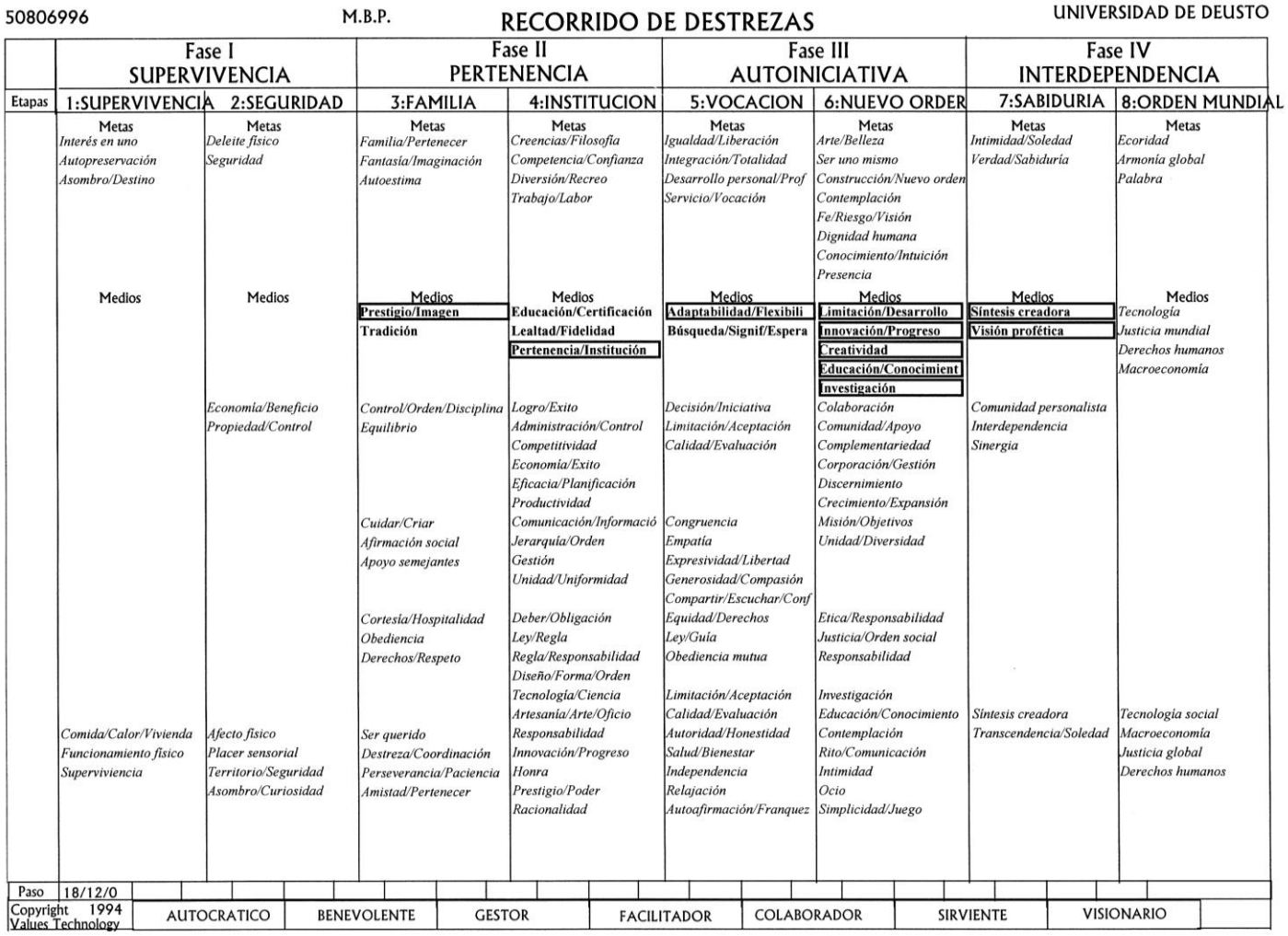
3.3.2.1.6. Informe 7: *Mapa e Informe de destrezas*[24]

Se trata de un *Mapa de valores* que señala aquellos valores medio de etapas contiguas que constituyen un recorrido de destrezas. El segundo contiene el listado de los valores de ese recorrido (*Informe de Destrezas*), con la descripción de las destrezas correspondientes a cada uno, en el orden en el que deben de ser revisados.

[24] Ver este informe en el perfil individual del anexo 4

Imagen 4.3:

Fuente: Informe: <<Recorrido de destrezas>> del perfil de valores individual *50806996 MBP* generado por el programa HTINVE. Sólo reproducida la primera página.



50806996 M.B.P. **RECORRIDO DE DESTREZAS** UNIVERSIDAD DE DEUSTO

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	**Educación/Certificación**	**Adaptabilidad/Flexibili**	**Limitación/Desarrollo**	**Síntesis creadora**	*Tecnología*
			Tradición	**Lealtad/Fidelidad**	**Búsqueda/Signif/Espera**	**Innovación/Progreso**	**Visión profética**	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		**Creatividad**		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimient		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Éxito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Éxito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	*Comunicación/Informació*	*Congruencia*	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	*Jerarquía/Orden*	*Empatía*	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	*Gestión*	*Expresividad/Libertad*			
				Unidad/Uniformidad	*Generosidad/Compasión*			
					Compartir/Escuchar/Conf			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Ética/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	18/12/0							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

En el apartado de esta investigación que dedicamos a tipologías de los valores en el modelo Hall-Tonna (2.1.), se realizó una primera presentación de las destrezas. Cuando una persona o grupo humano identifica los valores meta que desea conseguir, por ejemplo, la *Independencia*, necesita adquirir determinadas habilidades o destrezas que le permitan hacerla realidad. Por ejemplo: coordinación física, expresar y compartir emociones, generar nuevas ideas a partir de datos aparentemente no relacionados, o hacer comprensibles a otras personas datos dispares. Una de las grandes aportaciones de Hall es haber identificado la categoría de destrezas que subyace a cada valor[25].

Se trata de una aportación muy importante porque se requieren estrategias de trabajo en valores que hacen necesaria la integración de muchas y muy distintas perspectivas educativas. Por ejemplo, las destrezas ***instrumentales*** requieren aprendizajes teóricos y prácticos, mecánicos y manipulativos (aprender las tablas de multiplicar, construir una maqueta o realizar una actividad educativa multimedia utilizando la aplicación *JClic*); las destrezas o habilidades ***interpersonales*** necesitan entrenamientos prácticos en escenarios reales o que los recreen, con técnicas de dinámica grupal como el role-playing o los grupos de discusión, entre muchas otras. Las destrezas ***imaginativas*** requieren espacios de libertad en los que los aprendices puedan expresarse y actuar. Es verdad que previamente necesitan aprendizajes instrumentales que les permitan conocer y dominar técnicas de expresión. En general, se desarrollan estas destrezas a través del conocimiento y uso de lenguajes alternativos (idiomas extranjeros, lenguaje musical, icónico, expresión corporal, etc.). Las destrezas de ***sistema*** requieren del entrenamiento y la experiencia previa con el resto de las habilidades y destrezas, entrenamiento y experiencia que

[25] Esta información puede ampliarse en el capítulo 6: How You Develop Values: The Skills Connection, de la obra: Hall, B.P. (1995): *Values Shift: a Guide to Personal and Organizational Transformation*. New York:Twin Lights Publising, p. 99-118.

suponen una progresiva ampliación de la conciencia a través de la intuición y de la reflexión. Pero no se trata solo de un sumatorio, estas destrezas también necesitan entrenamientos específicos que favorecen la visión interior de la totalidad o procesos de insight[26].

El ejercicio propuesto en el *Manual del Participante*, para este informe trata de realizar una revisión del mapa *Recorrido de destrezas, leyendo* ejemplos de destrezas en el documento: *Informe de destrezas.*

Sometido siempre al criterio del sujeto, puede elaborar una lista con destrezas específicas para cada valor medio señalado en el recorrido. Este listado, que deberá revisar y anotar con sus propias palabras, constituye una especie de relación de <<tareas pendientes>>.

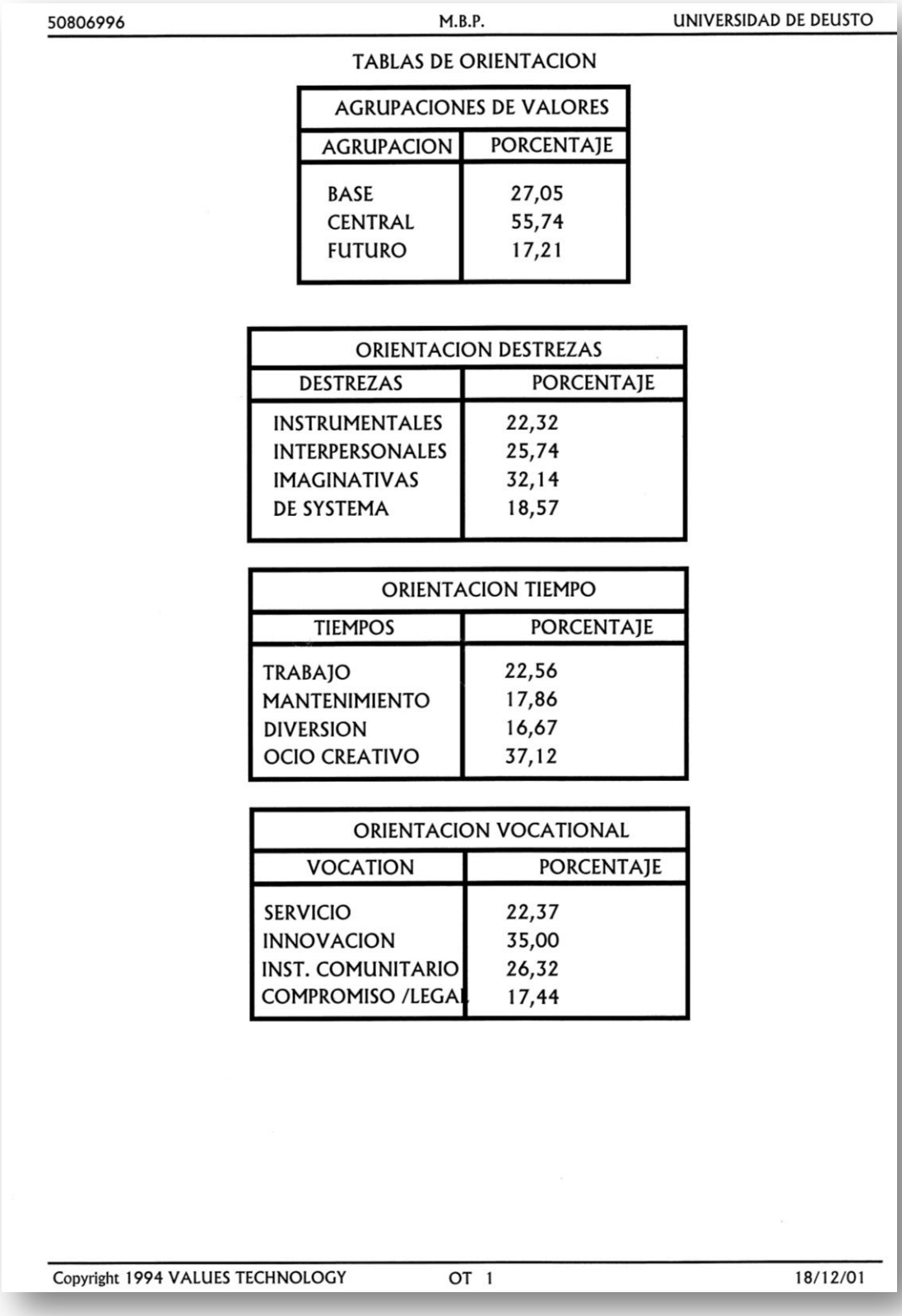
3.3.2.1.7. Informe 8: *Tablas de orientación*[27]

El informe: *Tablas de orientación* contiene cuatro tablas con distintos porcentajes: A*grupaciones de valores, Destrezas, Tiempo y Orientación* vocacional. Cada tabla tiene dos columnas. La primera columna nombra la categoría que se está midiendo y la segunda columna da el porcentaje correspondiente a los valores de esa categoría elegidos por el sujeto que ha respondido al cuestionario. Este porcentaje representa el número de valores seleccionados de entre el número total de posibles valores (100%) de la misma categoría, razón por la que los porcentajes de cada tabla no suman 100, porque cada porcentaje es independiente.

[26] Desarrollos actuales de la investigación sobre la inteligencia humana nos remiten a estas cuestiones, por ejemplo, la resolución de problemas de insight y su relación con el uso de estrategias metacognitivas.:
Martínez-Fernández, R., Tubau, E., Guilera, Ll., Rabanaque, S., Sánchez, E. (2008). Utilidad de distintas ayudas en la resolución de un problema de insight y su relación con las estrategias metacognitivas. *Anales de psicología*, Murcia, 2008, v. 24, n. 1, junio ; p. 16-24.

[27] Ver este informe en el perfil individual del anexo 4

Imagen 5.3:
Fuente: Informe: <<Tablas de orientación>> del perfil de valores individual *50806996 MBP* generado por el programa HTINVE.



50806996 M.B.P. UNIVERSIDAD DE DEUSTO

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	27,05
CENTRAL	55,74
FUTURO	17,21

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	22,32
INTERPERSONALES	25,74
IMAGINATIVAS	32,14
DE SYSTEMA	18,57

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	22,56
MANTENIMIENTO	17,86
DIVERSION	16,67
OCIO CREATIVO	37,12

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	22,37
INNOVACION	35,00
INST. COMUNITARIO	26,32
COMPROMISO /LEGAL	17,44

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY OT 1 18/12/01

La Tabla de **agrupaciones de valores** da información sobre los porcentajes de los tres principales grupos de valores: *base, central* y *futuro* o *visión*. El más alto suele ser el porcentaje del *área central*. Si es el *área básica* podría tratarse de la señal de un problema y tendría que contrastarse el dato. Si el más alto corresponde al área de *futuro* puede significar dos cosas: que la persona esté negando el pasado (se puede comprobar viendo si se tienen suficientes valores de *base*) o que la persona se encuentre en un momento de transición hacia la *visión*.

Tabla de **orientación de destrezas**. La segunda tabla presenta porcentajes referentes a las cuatro categorías de destrezas: *Instrumentales, Interpersonales, Imaginativas* y de *Sistema*. La división en categorías es consecuente con el concepto de que cada valor tiene un conjunto de destrezas asociadas. La situación deseable es la de equilibrio entre los porcentajes de estas destrezas.

Aunque debería examinarse cada caso, un individuo bajo en destrezas instrumentales tenderá a sentirse inadecuado en el trabajo y tendrá un sentido de la autoestima disminuido. Una persona a la que le faltan destrezas *interpersonales* no sabrá generar colaboración. La persona que carece de *destrezas imaginativas* no podrá hacer representaciones mentales de las cosas, tenderá a retraerse y se resistirá al cambio. Finalmente, una persona a la que le faltan *destrezas de sistema* se verá abrumada por los detalles constantemente, estará siempre en estado de ansiedad, y no podrá controlar la complejidad.

Tabla de **orientación del tiempo**. La tercera tabla recoge la idea de que el modo en que trabajamos y nos recreamos está orientado por valores. Las categorías de los porcentajes son: *Trabajo, Mantenimiento, Diversión* y *Ocio creativo*. El *trabajo* es una actividad relacionada con un fin productivo dado y consume nuestra energía. En el m*antenimiento* los porcentajes se relacionan con la atención que requiere el cuidado de lo cotidiano: arreglar y mantener el hogar,

el automóvil, ir al peluquero, al médico, o a visitar a la familia. Siempre implica un desgaste para el individuo. La *diversión* es un valor que, por su propia naturaleza, equilibra ese desgaste y requiere pocas destrezas para ser activado, al contrario que el *ocio creativo* (hobbies y aficiones) que implica altos niveles de creatividad e integración y precisa del aprendizaje de más destrezas que las requeridas por el propio trabajo.

Tabla de **orientación vocacional.** La cuarta tabla incluye otras cuatro categorías: el *Servicio* implica poner los puntos fuertes y las destrezas de cada uno a disposición de los demás. La *Visión profética* es la orientación de algunas personas que tienen algo excepcional que decir al mundo en términos de futuro. La orientación *Institucional/Comunitaria* implica que la persona siente que lo que aporta a los demás lo hace mejor dentro del marco de una comunidad o sistema de apoyo institucional. Si el sujeto tiene alta prioridad en *Pacto/Legal* indica que es una persona que opera con una orientación independiente/individual, propia del ejercicio de las profesiones liberales.

3.3.2.1.8. Informe 9: *Plan de acción*

No se trata de ningún informe sino de una nueva propuesta de reflexión que utiliza toda la información que el sujeto ha ido trabajando en los informes anteriores. La información trabajada será el fundamento de un plan de acción basado en valores y destrezas prioritarias, que prestará atención especial a las necesidades básicas, sin perder la perspectiva de futuro que ayudará al sujeto a hacer más eficaz y satisfactorio el momento presente.

Las consignas para llevar a cabo este plan son: que sea específico, observable y se pueda contar a otros, concretando al máximo posible todos los detalles: las personas implicadas, con

quienes se va a compartir la información contenida en el plan y cómo se revisará, según las indicaciones contenidas en cuadro siguiente:

Cuadro 4.3

Plan de acción

Fuente: *Manual del Participante*. Versión Beta 1 (Octubre 2003) Values Technology-ICE Universidad de Deusto, p. 23

Smart[28]	**Reglas específicas para desarrollar un plan**
Dos o tres acciones Específicas	Señale lo que va a hacer, con quién, y el momento concreto en que va a empezar.
Medible	Es lo suficientemente explícito como para que se sepa el momento preciso en que la acción se ha completado.
Alcanzable	Aclare con su asesor lo que tiene intención de hacer, asegúrese de que esté a su alcance, dentro de sus posibilidades, recursos, capacidades, prioridades y restricciones de tiempo.
Responsabilidad	Tenga claro quién va a hacer cada cosa y quién asume la responsabilidad final y la propiedad de proyectos y tareas específicos dentro de esas directrices.
Tiempo y limitaciones	Quién va a terminar qué cosas y cuándo. La línea del tiempo tiene que ser muy concreta al designar las personas y el tiempo en que se debe terminar el trabajo o tarea, dando fechas y tiempos para la culminación general del plan de acción.

Entre las posibilidades que ofrece el trabajo con los perfiles está poder seleccionar parte de la información que resulte de mayor interés, sin tener que abarcar la totalidad. Se puede comprobar en el perfil del anexo 4 que una gran cantidad de información se repite y que cada informe encierra en sí mismo toda la información contenida en el *perfil*.

[28] El acrónimo “smart” (elegante, listo) contiene las iniciales de las palabras “specific, measurable, attainable, responsibility, time”, es decir “específico, medible, alcanzable, responsabilidad, tiempo”. En la traducción se han mantenido todas menos la primera que en español empieza por “e"

3.3.2.2. Informes del *perfil grupal*

El perfil grupal es muy similar en su estructura al individual. Conviene tener presente que se trata de un perfil compuesto por los perfiles de valores de los sujetos que componen el grupo.

Dos informes del perfil grupal no aparecen en el perfil individual: el *Gráfico* y la *Tabla de liderazgo*.

Para explicar el primero de los documentos remitimos al apartado del capítulo segundo en el que se trataron los *Ciclos de Desarrollo*, que son siete, formados por dos etapas contiguas del *perfil de valores*, de la misma o de distinta fase. El *ciclo de desarrollo* en el que se sitúa el perfil, contiene los valores más significativos. Como se vio en el mismo apartado, la manera en la que se relaciona un individuo situado en uno de los siete ciclos, marca su estilo de liderazgo. Hall (1995) insiste en que cualquier ejercicio de liderazgo está determinado no solo por los valores del líder sino también por los valores de los seguidores. El *líder-seguidor* es tratado como una totalidad. Y esta es una idea de gran interés.

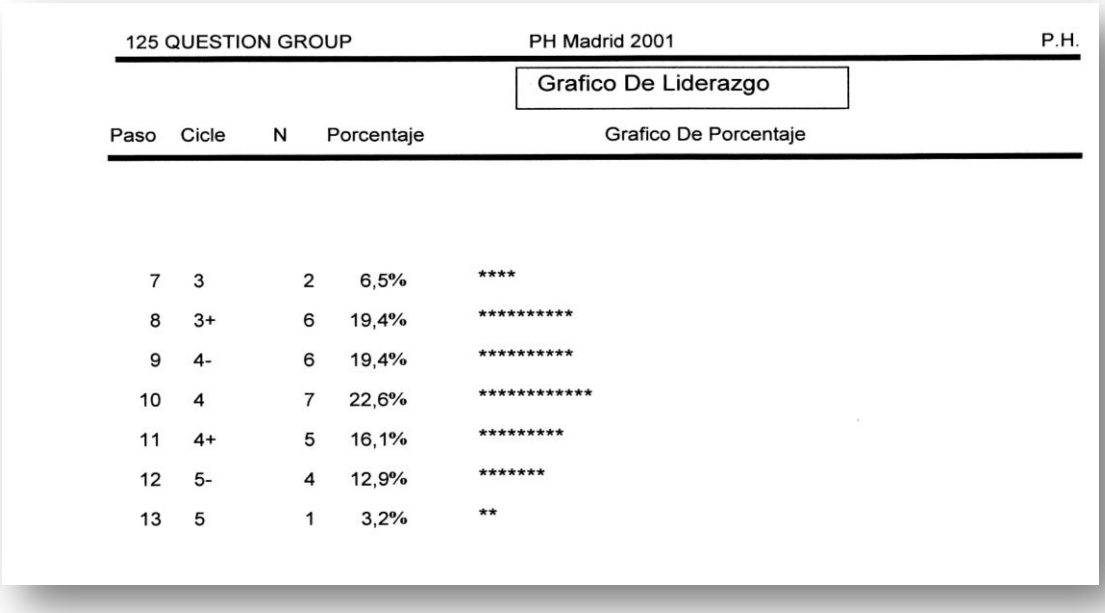
Es muy importante no simplificar nuestra comprensión del liderazgo porque podemos equivocarnos al reconocer su naturaleza evolutiva. Tanto los modos de liderazgo autocrático como colaborador son descripciones de dos tipos de liderazgo y la razón por la que algunas organizaciones funcionan de manera autocrática o colaboradora es porque los valores del entorno y la situación particular así lo demandan y no porque alguien decida hacer las cosas de esa manera (Hall, 1995, p. 165).

El liderazgo se deriva de la situación de los valores del grupo. No se puede liderar un grupo situado en el ciclo 3: *Familia-Institución*, desde el ciclo 6: *Nuevo orden-Sabiduría*, aunque el líder pueda funcionar a este nivel (liderazgo de servicio). Y esta es la razón que va a permitir la mejor comprensión de los documentos contenidos en el *perfil grupal* que se han mencionado anteriormente.

3.3.2.2.1. Informe: *Gráfico de Liderazgo*

Consiste en una gráfica que representa la distribución de los sujetos del grupo dentro de cada uno de los ciclos con representación, es decir, de los *ciclos de desarrollo* en los que se encuentran los sujetos del grupo.

Imagen 6.3
Fuente: Informe: <<Gráfico de Liderazgo>> del perfil grupal de valores PH Madrid 2001 generado por el programa HTINVE.



125 QUESTION GROUP PH Madrid 2001 P.H.

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
7	3	2	6,5%	****
8	3+	6	19,4%	**********
9	4-	6	19,4%	**********
10	4	7	22,6%	**********
11	4+	5	16,1%	*********
12	5-	4	12,9%	*******
13	5	1	3,2%	**

En la imagen anterior[29] podemos ver que dentro de cada uno de los tres ciclos representados (3, 4 y 5), los sujetos pueden ocupar tres posiciones distintas: entrando al ciclo, en el ciclo y saliendo del ciclo. Esta circunstancia se representa con el número del ciclo y los superíndices ($^{-}$) ó ($^{+}$) A este concepto hace referencia la primera de las columnas del gráfico encabezada con el término '*Paso*' con el que se reconoce la posición dentro del ciclo, en un continuo numerado de forma correlativa desde el paso 1 del ciclo 1, hasta el paso 21, del ciclo 7.

[29] Ver informe grupal completo en anexo 8

En la segunda columna, encontramos el número del ciclo con el superíndice, como se ha explicado. En la tercera, el número de sujetos en cada una de las posiciones (pasos), en la cuarta, los porcentajes respecto del total y en la quinta el gráfico del porcentaje que adopta la forma de Campana de Gauss si se uniesen con un trazado continuo los asteriscos de la última columna.

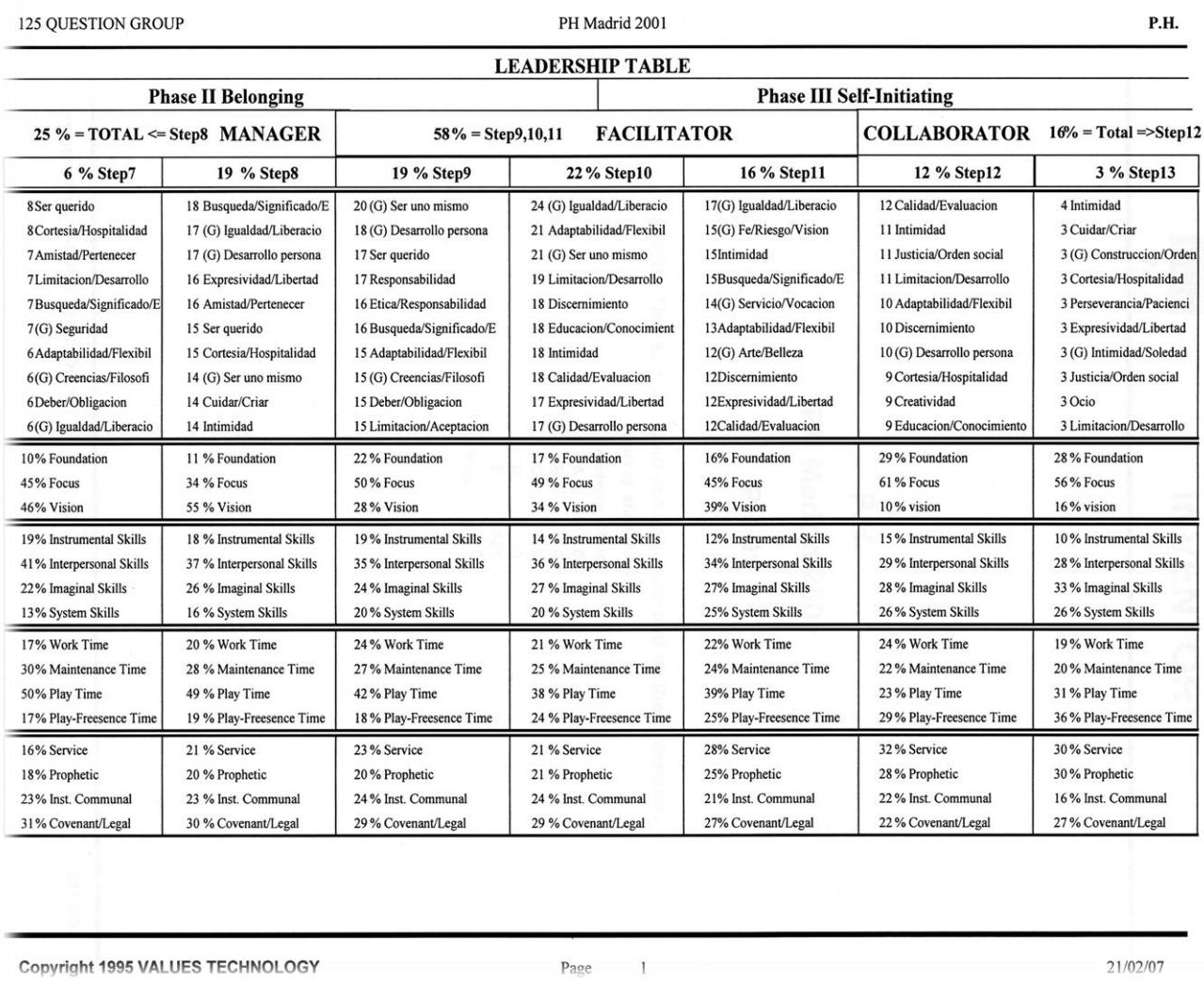
3.3.2.2.2. Informe: <<*Leadership*[30] *Table*>>

En el siguiente documento <<*Leadership Table*>>aparece de forma desarrollada, toda esta información. Se puede ver un mapa de valores en el que únicamente están representadas las etapas de los ciclos a los que pertenecen los sujetos del grupo: ciclos 3, 4 y 5, de las fases II y III, con sus correspondientes estilos de liderazgo: *gestor*, *facilitador* y *colaborador*.

[30] Tabla de liderazgo. Aparece en inglés en los informes de los perfiles grupales

Imagen 7.2

Fuente: Informe: <<*Leadership Table*>> del perfil grupal de valores PH Madrid 2001 generado por el programa HTINVE**.**



125 QUESTION GROUP — PH Madrid 2001 — P.H.

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging				Phase III Self-Initiating		
25 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		58 % = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR	16% = Total =>Step12
6 % Step7	19 % Step8	19 % Step9	22 % Step10	16 % Step11	12 % Step12	3 % Step13
8 Ser querido	18 Busqueda/Significado/E	20 (G) Ser uno mismo	24 (G) Igualdad/Liberacio	17(G) Igualdad/Liberacio	12 Calidad/Evaluacion	4 Intimidad
8 Cortesia/Hospitalidad	17 (G) Igualdad/Liberacio	18 (G) Desarrollo persona	21 Adaptabilidad/Flexibil	15(G) Fe/Riesgo/Vision	11 Intimidad	3 Cuidar/Criar
7 Amistad/Pertenecer	17 (G) Desarrollo persona	17 Ser querido	21 (G) Ser uno mismo	15Intimidad	11 Justicia/Orden social	3 (G) Construccion/Orden
7 Limitacion/Desarrollo	16 Expresividad/Libertad	17 Responsabilidad	19 Limitacion/Desarrollo	15Busqueda/Significado/E	11 Limitacion/Desarrollo	3 Cortesia/Hospitalidad
7 Busqueda/Significado/E	16 Amistad/Pertenecer	16 Etica/Responsabilidad	18 Discernimiento	14(G) Servicio/Vocacion	10 Adaptabilidad/Flexibil	3 Perseverancia/Pacienci
7(G) Seguridad	15 Ser querido	16 Busqueda/Significado/E	18 Educacion/Conocimient	13Adaptabilidad/Flexibil	10 Discernimiento	3 Expresividad/Libertad
6 Adaptabilidad/Flexibil	15 Cortesia/Hospitalidad	15 Adaptabilidad/Flexibil	18 Intimidad	12(G) Arte/Belleza	10 (G) Desarrollo persona	3 (G) Intimidad/Soledad
6(G) Creencias/Filosofi	14 (G) Ser uno mismo	15 (G) Creencias/Filosofi	18 Calidad/Evaluacion	12Discernimiento	9 Cortesia/Hospitalidad	3 Justicia/Orden social
6 Deber/Obligacion	14 Cuidar/Criar	15 Deber/Obligacion	17 Expresividad/Libertad	12Expresividad/Libertad	9 Creatividad	3 Ocio
6(G) Igualdad/Liberacio	14 Intimidad	15 Limitacion/Aceptacion	17 (G) Desarrollo persona	12Calidad/Evaluacion	9 Educacion/Conocimiento	3 Limitacion/Desarrollo
10% Foundation	11 % Foundation	22 % Foundation	17 % Foundation	16% Foundation	29 % Foundation	28 % Foundation
45% Focus	34 % Focus	50 % Focus	49 % Focus	45% Focus	61 % Focus	56 % Focus
46% Vision	55 % Vision	28 % Vision	34 % Vision	39% Vision	10 % vision	16 % vision
19% Instrumental Skills	18 % Instrumental Skills	19 % Instrumental Skills	14 % Instrumental Skills	12% Instrumental Skills	15 % Instrumental Skills	10 % Instrumental Skills
41% Interpersonal Skills	37 % Interpersonal Skills	35 % Interpersonal Skills	36 % Interpersonal Skills	34% Interpersonal Skills	29 % Interpersonal Skills	28 % Interpersonal Skills
22% Imaginal Skills	26 % Imaginal Skills	24 % Imaginal Skills	27 % Imaginal Skills	27% Imaginal Skills	28 % Imaginal Skills	33 % Imaginal Skills
13% System Skills	16 % System Skills	20 % System Skills	20 % System Skills	25% System Skills	26 % System Skills	26 % System Skills
17% Work Time	20 % Work Time	24 % Work Time	21 % Work Time	22% Work Time	24 % Work Time	19 % Work Time
30% Maintenance Time	28 % Maintenance Time	27 % Maintenance Time	25 % Maintenance Time	24% Maintenance Time	22 % Maintenance Time	20 % Maintenance Time
50% Play Time	49 % Play Time	42 % Play Time	38 % Play Time	39% Play Time	23 % Play Time	31 % Play Time
17% Play-Freesence Time	19 % Play-Freesence Time	18 % Play-Freesence Time	24 % Play-Freesence Time	25% Play-Freesence Time	29 % Play-Freesence Time	36 % Play-Freesence Time
16% Service	21 % Service	23 % Service	21 % Service	28% Service	32 % Service	30 % Service
18% Prophetic	20 % Prophetic	20 % Prophetic	21 % Prophetic	25% Prophetic	28 % Prophetic	30 % Prophetic
23% Inst. Communal	23 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	21% Inst. Communal	22 % Inst. Communal	16 % Inst. Communal
31% Covenant/Legal	30 % Covenant/Legal	29 % Covenant/Legal	29 % Covenant/Legal	27% Covenant/Legal	22 % Covenant/Legal	27 % Covenant/Legal

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY — Page 1 — 21/02/07

En cada una de las columnas de los siete pasos representados (del 7 al 13), encontramos información referida a los valores metas (G) y medios prioritarios, encabezados por las frecuencias con las que han sido elegidos por el subgrupo de sujetos situado en el paso descrito en cada una de las siete columnas.

En las cuatro filas de la parte baja de la tabla se describen los porcentajes de las agrupaciones de valores, destrezas, tiempos y orientación, que explicamos en el apartado anterior (*Perfil individual*, Informe 8: *Tablas de orientación),* porcentajes específicos en este

documento, para el subgrupo de sujetos situado en cada uno de los siete pasos descritos en él.

El indudable interés de esta información radica en que permite visualizar la composición del grupo: una especie de radiografía interna interpretable en términos de valores compartidos. Esta información será esencial para trabajar el liderazgo por las razones expuestas anteriormente. El liderazgo de un grupo se deriva de la situación (distribución) de los valores de los sujetos que lo conforman. La mayoría de los sujetos de este grupo (57%) se encuentran dentro del estilo de *liderazgo facilitador*. Ésta es la información que podemos leer en el informe grupal *Dinámica central del desarrollo,* que se puede consultar en el mismo anexo 8:

> Cuando el grupo se encuentra en situaciones de estrés, el liderazgo puede parecer participativo, pero su comportamiento tenderá a ser paternalista, escuchando a las personas afectuosamente pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, al líder, le resultará difícil delegar y tomará decisiones de un modo autoritario, esperando que los demás le muestren lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Como vemos, en el informe se describen los puntos débiles del tipo de liderazgo del grupo, puntos débiles que se pondrán de manifiesto cada vez que el grupo tenga que tomar una decisión, organizar el trabajo, distribuir las tareas, establecer normativa, determinar objetivos, etc. Los subgrupos que conforman el grupo van a ser determinantes en los momentos más críticos ya que, según podemos ver en la Tabla de Liderazgo <<*Leadership Table*>>, parte del grupo podría funcionar de forma colaborativa y otra parte, cuantitativamente mayor, necesitará normas claras y precisas para funcionar sin estrés.

Para trabajar con este grupo sería recomendable establecer una dinámica en la que, después de hacer conscientes a sus miembros de

la situación de sus valores, estuviesen en condiciones de comenzar a funcionar en el nivel superior (liderazgo colaborador) teniendo muy presente su situación real: que el grupo funciona mayoritariamente con dudas al respecto de cómo conciliar las necesidades de las personas y las de la institución en momentos de conflicto y que una parte del mismo va a demandar, siempre, normas claras que no admitirán escalas de grises.

La nueva dinámica creada permitirá que el crecimiento del grupo redunde en crecimiento de las personas que lo forman ya que el compromiso con los valores compartidos es también compromiso con los valores personales. Además, no sería posible el desarrollo personal al margen del grupo, más allá de los límites determinados por las capacidades propias, por fuerza limitadas en situaciones de aislamiento.

Y esto es una realidad hasta para aquellos que ocupan las posiciones más adelantadas dentro de los grupos ya que los entrenamientos en destrezas interpersonales, imaginativas y de sistema que la actividad grupal exige, permitirá alcanzar crecimientos insospechados, imposibles de alcanzar por uno mismo.

Pocos modelos teóricos permiten realizar estas avanzadas ideas de una manera práctica.

3.3.2.3. Informes del *perfil institucional: el análisis de* documentos

El objetivo del análisis de documentos es conocer los valores presentes en cada una de las partes o secciones en las que se puede dividir un documento (de texto, audio, vídeo, etc.) para determinar cuáles de esos valores representados son valores de futuro o visión, cuáles están representando los estilos de dirección y gestión (centrales) y cuáles son valores de base. Otro objetivo es entender si los valores inherentes al documento son transmitidos del modo en el que sus autores pretendían, si es que se conoce la intención de los

mismos. Un tercer objetivo del análisis de documentos es establecer la integridad del mensaje, determinada por la consistencia del significado ya que las discrepancias causan confusión no deseada que resta eficacia[31].

En los manuales de formación Hall-Tonna el análisis de documentos es tratado como una técnica que complementa y completa un diagnóstico anterior referido a la situación de los valores de un grupo. Los valores resultado del análisis del texto en los tres niveles que se han descrito en el apartado correspondiente (3.2.2.), son procesados por el programa HTDOC, pudiendo generar los mismos tipos de informes que en los casos de los perfiles individual y grupal. El informe de la *Dinámica central del desarrollo*, con la imagen del mundo, el estilo de dirección (liderazgo), la orientación ética y las prioridades de valores de la organización, permitirá orientar el análisis de manera que se localicen los vacíos existentes entre los valores del documento y puedan señalarse los puntos débiles que restan eficacia al mensaje.

Los informes a tener en cuenta serán las *agrupaciones de valores*, la *lista de prioridades* y la *dinámica central del desarrollo*, informes que se han visto en los anteriores apartados de este capítulo.

[31] *El Inventario de Valores de Hall-Tonna: Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección*. *Manual de Formación. Niveles 1 y 2*.[1994]. Bilbao: Ice Universidad de Deusto- Ohio: Values Technology, nivel 2, S3-5 (material para formación interna).

En síntesis

Los contenidos del capítulo tercero de esta investigación que completan la descripción de la metodología de trabajo con valores Hall-Tonna, se han dedicado a los instrumentos para la identificación de valores.

En primer lugar se han tratado las relaciones entre la cultura, el conocimiento y los valores y se ha visto cómo los valores forman parte de la cultura de la organización y su conocimiento permite poner en uso una información cualitativa que es poco accesible y normalmente permanece velada para individuos y grupos.

La metodología y los instrumentos desarrollados por los autores del modelo y sus colaboradores han hecho posible medir los valores y reflexionar sobre ellos empleando un procedimiento pautado. Medir valores es hacer explícita una información desconocida, permitiendo que sea compartida. Los valores compartidos, que son también valores personales, crean un nuevo conocimiento y una nueva cultura anclada en el compromiso. El trabajo con valores trasforma la información en nuevo conocimiento y es este conocimiento el que permite a las organizaciones funcionar al más alto nivel.

La lista de valores constituye el elemento central de la metodología Hall-Tonna. Los 125 términos, con sus correspondientes significados, su tipología y clasificación, permiten interpretar cualquier grupo o conjunto de valores dado, trabajando con el previo y necesario consenso. Ésta es la gran aportación del modelo.

En este capítulo también se han examinado los dos tipos de instrumentos de medida de los valores desarrollados por Hall y sus colaboradores. Tanto el *Inventario* de valores como el análisis de documentos permiten una aproximación a los valores personales, grupales y/o institucionales, partiendo de la situación real de individuos, grupos y organizaciones. En este sentido, Hall se acerca al universo de los valores desde una perspectiva no prescriptiva sino

descriptiva, proponiendo una reflexión sistemática sobre el conjunto de valores identificados. No es tan importante conocer dónde se sitúan los sujetos que han contestado el cuestionario o cómo se distribuyen los valores de un documento, como hacia adonde se dirigen, teniendo en cuenta los obstáculos que ponen en peligro la visión.

El largo y complejo trabajo con los informes de los *perfiles* de valores no ha quedado más que esbozado en estas páginas. La experiencia acumulada en veinte años de trabajo investigador y las horas de formación impartida por los miembros del *Grupo de Investigación sobre Evaluación y Desarrollo de Valores de la Universidad de Deusto*[32] ha servido para comprobar que se trata de un trabajo muy valioso, sustentado en una sistemática propuesta de reflexión.

El modelo Hall-Tonna es un modelo comprehensivo, integrador y dinámico. Concilia una gran cantidad de perspectivas teóricas procedentes de la reflexión y la investigación en diversos campos del conocimiento humano. Presenta al hombre como ser humano en desarrollo y en contexto: libre, responsable y vulnerable, activo y contemplativo. No acabado y por lo tanto influenciable, moldeable, educable, también deteriorable con posibilidad de ser rehabilitado. La experiencia puede ser sistemáticamente revisada, dando paso a una expansión de la conciencia que es una nueva manera de estar y no solo de ver el mundo. Se trata de un proceso de externalización de la conciencia que Hall (1995) explica como un proceso de control interno y responsabilidad externa sobre el mundo hasta que la realización interna y su manifestación externa sean una misma cosa.

[32] Reconocimiento del Vicerrectorado de La Universidad de Deusto por Orden del Rector 25/2004; Reconocido por el Gobierno Vasco como equipo B (RESOLUCIÓN de 30 de octubre de 2007, BOPV 27/11/2007 y RESOLUCION de 22 de abril de 2010, BOPV 6/5/2010). Denominado en la actualidad: *Grupo de Investigación sobre Desarrollo de Competencias y Valores.*

Capítulo 4

LAS COMUNIDADES TERAPÉUTICAS DE LA ASOCIACIÓN PROYECTO HOMBRE

En la actualidad, la oferta de tratamiento en Comunidad Terapéutica se ha profesionalizado y no necesita vencer la antigua sospecha de intrusismo profesional que se tenía sobre ella cuando "bastaba con declarar querer ayudar o salvar a los drogodependientes".

(Colleti, 2002,
citado en López Goñi, 2005, p. 30)

4.1. Introducción: valores y drogadicción

Este capítulo supone un cambio de rumbo respecto a los tres capítulos precedentes. Se trata de la presentación de la institución objeto de estudio de esta investigación, sobre la que se va a realizar el análisis de valores.

Nuestra investigación se apoya en dos pilares: un modelo teórico y metodológico de trabajo en valores y una organización no gubernamental de implantación nacional, dedicada a la rehabilitación y reinserción de drogodependientes con la que se llevó a cabo una experiencia formativa durante los años 2001 al 2006.

Los tres primeros capítulos se han dedicado a los fundamentos teóricos de esta investigación basada en el modelo Hall-Tonna que sirvió para impartir formación a varios grupos de terapeutas de Proyecto Hombre y que constituyen el soporte teórico y metodológico de esta tesis doctoral.

En esta investigación no se abordan las relaciones entre los valores y las drogodependencias, aunque pudiera haber sido así. Formulada como hipótesis de partida podríamos decir que es la ausencia de valores el factor explicativo de las adicciones en general y del consumo de drogas en particular y que esta ausencia es la evidencia de su necesidad, aunque no sea la hipótesis de nuestro trabajo[1].

En el primero de los capítulos de esta investigación se realizó una aproximación a los valores desde las conductas, aproximación que permitía garantizar la presencia de los primeros en las segundas,

[1] Los profesores Elexpuru y Villa (1994, 1995) de la Universidad de Deusto, realizaron una investigación de estas características con usuarios internos en comunidades terapéuticas del País Vasco llegando a la conclusión de que los sujetos que estaban en proceso de rehabilitación negaban los valores que deseaban al ser incapaces de confrontar las experiencias negativas del pasado. "Esta experiencia se transfiere al futuro en forma de ansiedad y temor y el futuro se vive distorsionado. Crecer significa confrontar la ansiedad en relación con nuestras necesidades de base, en lugar de negarlas" (Elexpuru y Bunes, 2008, p. 32). Y esta negación del valor puede considerarse como una experiencia patológica de ausencia.

sin posibilidad de que sucediese lo contrario. Se puede afirmar que la ausencia de un valor en la conducta, evoca de alguna manera su presencia, lo que puede considerarse también como un tipo de experiencia del valor y prueba de su existencia.

Algunas investigaciones realizadas bajo la iniciativa y supervisión de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción[2] (FAD), financiadas con cargo al presupuesto del Plan Nacional sobre Drogas[3], han abordado estas cuestiones y sus resultados confirman las palabras anteriores (Mejías Dir., et al., 2000; Mejías y Elzo Dirs., et al., 2006; Elzo, et al., 2010). Efectivamente, los resultados confirman los planteamientos iniciales del modelo Hall-Tonna: que los valores forman parte de las conductas y que no es posible interpretarlos aisladamente. Hay combinaciones de valores que favorecen el desarrollo y permiten avanzar y otras que lo impiden haciéndonos retroceder. En los informes de estas investigaciones se puede comprobar la necesidad de reorganizar las prioridades de los valores.

La ambigüedad y la permisividad respecto al consumo de drogas forma parte de esa imagen que tienen los españoles de sí mismos como *consumidores*; también como *rebeldes-independientes-comprometidos,* un todo continuo. Ambas opciones configuran más del 80% de esta imagen que da cuenta de un cierto proceso de *juvenilización*, en opinión de los autores (Elzo et al., 2010).

---

[2] La Fundación de Ayuda contra la Drogadicción es una institución privada, sin ánimo de lucro, no confesional e independiente de toda filiación política, de carácter benéfico-asistencial, y dotada de status consultivo con categoría II ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. La FAD, tiene como misión fundamental la prevención de los consumos de drogas y sus consecuencias. Se puede consultar en:
http://www.fad.es/contenido.jsp?id_nodo=1&&&keyword=&auditoria=F#1
(Consulta: 14/02/2012)

[3] El Plan Nacional sobre Drogas (PNSD) es una iniciativa gubernamental creada el año 1985 destinada a coordinar y potenciar las políticas que, en materia de drogas, se llevan a cabo desde las distintas Administraciones Públicas y entidades sociales en España. Se puede consultar en:
http://www.pnsd.msc.es/Categoria1/presenta/home.htm (Consulta: 14/02/2012)

Se puede interpretar este resultado parcial desde las claves del modelo Hall-Tonna en el sentido de que *consumir* es un valor que sitúa al individuo en Fase I, tanto si se trata de sobrevivir (etapa1) como de buscar la seguridad en el placer que proporciona (etapa 2). Este mismo valor situado en la Fase II, se relaciona con la imagen personal, considerando los niveles de consumo como indicadores de status (etapa 3). A esta situación sucede un salto sobre la etapa 4 y el titubeante acceso a la cinco ya que la *rebeldía* va unida a la *independencia* y las dos, al *compromiso*: la difícil conjunción de los valores anteriores, hacen dudar del asentamiento real del compromiso. Así también lo expresaban los autores de las investigaciones al afirmar que el compromiso es un ideal de futuro que representa más bien *lo que la juventud debería ser y no lo que es*, utilizando las palabras de sus autores (Megías y Elzo, Dirs., 2006, p. 314), palabras que apuntan en la misma dirección aunque no estemos de acuerdo con su interpretación, por razones que quedaron expuestas en el primer capítulo .

Desde el modelo Hall-Tonna el compromiso sería, en esta combinación de valores, un valor de futuro que obliga a revisar el pasado y a reflexionar sobre el presente para poder alcanzarlo. Las tres categorías temporales que se corresponden con las tres áreas de valores (base, central y futuro) actúan sobre el presente dándole sentido y significado.

Según los informes de las investigaciones, los valores del área de base son los que tienen mayor presencia. El hombre consumidor es un individuo activo que no sabe bien hacia dónde dirige su vida y gasta en consumir sus esfuerzos. La inseguridad del entorno y el incierto futuro le hacen optar por el *carpe diem* (aprovecha el día). Se sitúa entre las fases 1 y 2 y encuentra bastantes problemas a la hora de sentirse valorado por los demás procurando mantener una imagen de éxito, pero no es suficiente. De aquí la rebeldía que lleva a la autoafirmación disidente. No ha integrado los valores de la etapa 4,

se encuentra inseguro en la cinco y con inquietudes de la seis, que son los valores que aportan nuevo sentido y las mejores razones para mantener el esfuerzo.

Como vemos, se pueden utilizar las categorías del modelo Hall-Tonna para interpretar los datos de investigaciones sobre valores que no utilizan esta metodología. Pero no es éste el objetivo de nuestra investigación.

Pretendemos llevar a cabo una comparación de los valores de los grupos de terapeutas de Proyecto Hombre que realizaron los cursos de formación en el modelo Hall-Tonna, utilizando los perfiles de valores de los grupos formados y los valores institucionales extraídos de los documentos fundacionales de la Asociación.

Como se ha visto en el anterior capítulo, la técnica del análisis de documentos requiere del conocimiento de la organización sobre la que se efectúa el análisis para poder realizar correctamente la interpretación de los valores presentes en sus documentos, en este caso, la Asociación Proyecto Hombre. A este objetivo dedicamos el presente capítulo.

4.2. La comunidad terapéutica

La Asociación Proyecto Hombre es una entidad jurídica de derecho que reúne a los 26 centros de Proyecto Hombre repartidos en 15 comunidades autónomas dedicados a la prevención, tratamiento y rehabilitación de las drogodependencias.

El origen de Proyecto Hombre se encuentra en el Centro Italiano de Solidaridad (CeIS), institución que fundó *Progetto Uomo* en el año 1979 gracias a las consultas y asesoramiento de profesionales, extoxicómanos provenientes de la comunidad Terapéutica de *Daytop Village* de Nueva York.

Desde sus comienzos en 1971, los integrantes de esta organización vivieron según los valores del voluntariado, valores como la gratuidad, la solidaridad o la justicia. En 1985, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas reconoció al CeIS como organización no gubernamental. Sus programas terapéuticos y educativos se inspiran en una filosofía de intervención denominada Proyecto Hombre, que se adoptará posteriormente en España. En el año 1984 nace el primer centro de Proyecto Hombre en Madrid.

Las comunidades terapéuticas constituyen una modalidad de terapia que ha alcanzado una rápida expansión por su eficacia en el tratamiento de las drogodependencias.

Los inicios en el consumo de drogas se encuentran en el siglo XIX, intensificándose de forma alarmante en el XX. Algunas de las sustancias psicótropas que existían desde tiempos inmemoriales se fueron extendiendo gracias a la posibilidad química de aislar los alcaloides y facilitar posteriormente su distribución y venta. Estas sustancias, que en principio tenían un uso farmacoterapéutico exclusivamente, comenzaron a utilizarse para el consumo recreativo (cannabis, opiáceos, cocaína, anfetaminas, barbitúricos…) Se trataba de sustancias de venta libre hasta que la aparición de problemas que ponían en peligro tanto la salud como el entorno social y familiar de

los consumidores, hizo que se estableciesen medidas para controlar su uso. Estas sustancias convivieron con el alcohol y el tabaco, sustancias que tampoco quedaron al margen de las observaciones de los clínicos por sus consecuencias para la salud tanto física como mental.

En el segundo cuarto del siglo XIX entraron en vigor disposiciones que formaban parte de legislaciones específicas y de consensos internacionales, incrementándose el control sobre las mismas (Pascual Pastor, 2002, citado en Torres Hernández, Coord., 2009, p. 35).

A mitad del siglo XX se conceptualizó el problema bajo el epígrafe de adicción o dependencia a sustancia, lo que obligó no solo a legislar sino a atender a los afectados por el consumo dentro de sistemas asistenciales entre los que destaca la comunidad terapéutica.

Antes de adentrarnos en el concepto de comunidad terapéutica, comenzamos el siguiente apartado presentando las primeras experiencias europeas y americanas que dieron lugar a la aparición de este sistema terapéutico-asistencial.

4.2.1. Orígenes de la Comunidad Terapéutica

Hay disparidad de opiniones en cuanto a los orígenes de la comunidad terapéutica. El origen alemán y europeo es defendido por Fernando Pérez del Río (2010), mientras que López Goñi (2005) lo sitúa en el nuevo continente, concretamente en Estados Unidos.

Para Pérez del Río (2010), las primeras comunidades para el tratamiento de las adicciones se diseñaron y tuvieron su arranque en Europa, dentro de espacios hospitalarios en unidades de atención psiquiátrica destinadas a pacientes muy deteriorados, necesitados de un trato especial.

La propuesta del neurólogo y psicoanalista alemán Ernst Simmel en los años veinte del pasado siglo, se formalizó en un modelo terapéutico dirigido a pacientes toxicómanos en Tegel (Berlín). El personal daba cuenta de toda la actividad de los pacientes adictos, unificando los distintos aspectos del tratamiento en una "transferencia única y centralizada de información de forma que pudiera ser interpretada sin limitación. Se restringía expresamente la vida pulsional de los pacientes: nada de relaciones sexuales, prohibición de consumir alcohol, dietas estrictas y otras limitaciones análogas" (Pérez del Río, 2010, p. 322).

Simmel (1937, citado en Pérez del Río, 2010, p. 322) afirmaba que "el tratamiento para los adictos tenía que considerar al paciente *in situ*, confiando en las iniciativas y el trabajo en equipo del personal". El centro era el lugar en el que se regulaba la conducta y se encontraban los cauces adecuados para canalizar las tendencias. Se contaba en algunos casos con las familias y los terapeutas expertos formaban a los nuevos, tal y como sucede en las comunidades actuales.

Otras experiencias de comunidades terapéuticas semidirectivas y democráticas para el tratamiento de las adicciones se diseñaron y tuvieron su arranque en Europa. En Inglaterra, en las primeras décadas del siglo XX, el doctor Maxwell Jones, trabajó con pacientes psiquiátricos crónicos en los hospitales ingleses de Belmont y Dingleton. Observó que los enfermos que desarrollaban un rol activo en su tratamiento, tenían mejor pronóstico que los que no, razón por la que buscó involucrarlos en distintas tareas relacionadas con su restablecimiento. El punto de partida fue rediseñar la forma de trabajo con los pacientes y el personal de sala del *Hospital de Belmont*, sustentándola en principios que suponía esenciales en la vida de toda persona: la democracia, la solidaridad, la participación, el respeto a la persona humana, la libertad de expresión, etc.

El origen de la comunidad terapéutica, como vemos, se establece oficialmente en unidades hospitalarias de rehabilitación para pacientes con trastornos de personalidad y no para drogodependientes.

En contraposición a este modelo denominado *democrático* se inicia en Estados Unidos un modelo estructurado jerárquicamente con la puesta en marcha en 1958 de la organización *Synanon*, en Santa Mónica (California). *Synanon* consistió inicialmente en un programa de rehabilitación de drogodependientes en el que se inspirarían posteriormente un gran número de comunidades terapéuticas. La organización *Synanon*, fundada por un alcohólico rehabilitado, Charles E. Dederich, inicia el tratamiento con personas heroinómanas sustituyendo el componente religioso de Alcohólicos Anónimos por ideologías más seculares, aunque muy influidas por el carisma del fundador (López Goñi, 2005).

En *Synanon* los internos podían rehabilitarse a través de la asunción de responsabilidades en una escala de ascenso en la pirámide jerárquica, pudiendo llegar incluso a alcanzar puestos directivos debido a la ausencia de profesionales especializados en este tipo de rehabilitación. Quedaba así la figura del técnico apartada del proceso rehabilitador, al igual que ocurría en *Alcohólicos Anónimos*. Sin embargo, en *Synanon* fueron incapaces de adaptarse al progreso derivado de la evolución de los procesos terapéuticos. Su evolución interna transformó la comunidad en un verdadero fenómeno de culto, dando pie a la aparición de comportamientos ciertamente alejados de sus valores iniciales.

Egresados de *Synanon*, fundaron la Comunidad Terapéutica de *Daytop* en Nueva York (1963), incluyendo profesionales entre sus operadores. En este sentido, *Daytop* marca el verdadero comienzo de expansión de las comunidades terapéuticas, así como su posterior evolución hacia instituciones con estructura técnica y profesional altamente sofisticada.

La influencia americana llega a Europa, concretamente a Italia, con la fundación de *Progetto Uomo,* proyecto generador de una rica experiencia terapéutica reunida en torno a un gran número de comunidades. En España, *Proyecto Hombre*, valiéndose de la formación y experiencia norteamericana e italiana, agrega estratégicamente nuevos elementos terapéuticos más acordes con las realidades culturales y familiares europeas y latinas.

A partir de estos dos grupos: *Progetto Uomo y Proyecto Hombre*, las comunidades terapéuticas se expandieron, literalmente, por todo el mundo. En Proyecto Hombre se integran los modelos democráticos y jerárquicos considerándose como una comunidad terapéutica de fusión.

4.2.2. Concepto de Comunidad Terapéutica

Pasamos a examinar el concepto de comunidad terapéutica, brevemente y sin pretender profundizar en un campo que nos es ajeno y que nos proyectaría, arriesgadamente, más allá de los límites de esta investigación.

La comunidad terapéutica constituye una parte importante del vasto almacén de terapias y es, según Anzieu (1998, citado en López Goñi, 2005, p. 24), "una forma de socioterapia y un modelo de tratamiento propio para tratar la problemática multicausal" del drogodependiente, permitiéndole alejarse del ambiente que le ha llevado y/o le mantiene en el consumo. La comunidad confronta al usuario con sus actitudes, sirviéndose del apoyo de sus familiares y subrayando la necesidad de asumir sus responsabilidades personales.

Afirma el Dr. López Goñi (2005, p. 25) que solo los usuarios muy motivados consiguen mantenerse en el tratamiento ya que se trata de "programas libres de sustancias y muy estructurados".

En la actualidad, los enfoques terapéuticos que se han adoptado para dar respuesta a esta problemática son también múltiples.

Existen diferentes tipos de programas de intervención con drogodependientes, aunque son tres las modalidades que se diferencian en algunos aspectos, a saber:

- si el programa de tratamiento es ambulatorio o residencial,
- si se basa en sustitutivos/antagonistas de la sustancia consumida o,
- si se trata de un programa libre de drogas (PLD).

Otros tipos de clasificaciones atienden a variables como el modelo teórico de la intervención o el trabajo multidisciplinar, no obstante, la práctica totalidad de las clasificaciones tienen en cuenta la existencia del *tratamiento en comunidad terapéutica,* que es un "modelo de tratamiento con una concepción original y propia sobre el componente multicausal del abuso en el consumo de drogas, sobre el residente en la comunidad terapéutica y sobre la vida sana y la recuperación del usuario" (León, 1997, 2004a, citado en López Goñi, 2005, p. 25).

Las "cuatro fuentes" de las que se alimentaba el tratamiento en *Daytop Village* (Duran-Dassier, 1994, citado en López Goñi, 2005, p. 27), permiten profundizar en la comprensión de esta modalidad de terapia. A saber:

1. ***La cultura americana*.**

Los principios sobre los que reposa *Daytop* son: la tendencia a la agrupación, el procedimiento de discusión, la continua interacción con los demás, junto con una tolerancia confesional y espíritu de autosuperación que conforman una particular visión del trabajo. Asimismo, existe una predisposición a la movilidad, tanto geográfica como de roles. "Todos estos elementos constitutivos de *Daytop* tenían su origen en la propia cultura americana y aunque puedan parecer acordes con el entorno actual, no era así a finales de los años 60" (López Goñi, 2005, p. 27).

2. **La organización de *Alcohólicos Anónimos*.**

De este grupo se adoptó el concepto de autoayuda. La relación es

horizontal y de ayuda mutua ya que la persona que es asistida se encuentra en la misma situación en la que, el que ahora la ayuda, se encontraba.

3. ***Carls Rogers*.**

El éxito de la terapia de Rogers se basa en la autenticidad de la acogida al otro, preocupación compartida por la terapia en comunidad.

4. **El *conductismo*.**

El comportamiento objetivo es objeto de modificación en *Daytop*. Esto permitía diferenciar a la persona de su comportamiento, alejando los juicios sobre la persona y procurando las mejoras en el comportamiento. El ataque al error del otro es señal de pertenencia al centro y expresión de la ayuda comunitaria.

Teniendo en cuenta estos elementos se puede afirmar que la comunidad terapéutica es una *caja negra* en el mismo sentido propugnado por Skinner, ya que no se han aislado ni sistematizado todos sus ingredientes terapéuticos.

Ejemplo de lo que se acaba de afirmar es que una parte importante de la formación del terapeuta de las comunidades terapéuticas se realiza en la propia comunidad. Durante largos años y casi como si se tratara de una tradición, no se ha registrado de forma escrita este saber. Tanto la metodología como los instrumentos y sobre todo, las formas de actuar con los pacientes en diferentes situaciones, se trasmiten oralmente de una forma práctica. Son estilos que ayudan a un terapeuta a enfrentarse a situaciones con un fuerte componente emocional. Se aprende fundamentalmente de la experiencia bajo la fórmula del *ensayo y error*, pero sobre todo de la imitación del estilo y de las habilidades del compañero con más experiencia al que se le atribuye un supuesto saber. Todo esto indica que lo que hoy se conoce mejor del proceso terapéutico comunitario, es lo que posiblemente más cerca ha acontecido en el tiempo, quedando en el olvido todo lo demás.

"En la actualidad, la oferta de tratamiento en comunidad terapéutica se ha profesionalizado y no necesita vencer las antiguas sospechas de intrusismo profesional que se tenía sobre ellas cuando *bastaba con declarar querer ayudar o salvar a los drogodependientes"* (Colleti, 2002, citado en López Goñi, 2005, p. 30). Poco a poco se sabe más, no sólo sobre la comunidad terapéutica, sino también sobre el tratamiento de las adicciones en general y de las drogodependencias en particular.

La creciente profesionalización hacia la que ha ido derivando el tratamiento de las drogodependencias tiene su reflejo en la especialización que ha hecho que se puedan crear programas adaptados a diferentes problemáticas: adolescentes, pacientes con patología dual, madres con hijos/as lactantes o incluso, tratamientos en medios penitenciarios.

4.3. La Asociación Proyecto Hombre

PROYECTO HOMBRE nace en España en un contexto muy particular. En los años ochenta, se despierta una fuerte alarma social, sanitaria y judicial frente a las drogas. La aparición de Proyecto Hombre da cuenta de esta situación y surge para dar respuesta a la misma como organización no gubernamental. Nace hace 25 años con vocación de servicio y llenando un vacío existente en este ámbito de tratamiento. Su atención no solo se dirigió al tratamiento sino también a la prevención de la drogodependencia y rehabilitación de los drogodependientes.

En 1984 se crea el primer centro de Proyecto Hombre en Madrid, secundado por otros en distintas comunidades autónomas. En 1989 los centros de Proyecto Hombre se organizan en Asociación. Actualmente la Asociación está formada por 26 centros autorizados, 111 puntos de atención y 213 dispositivos asistenciales repartidos a lo largo de 15 comunidades autónomas. La participación y la implicación que supone trabajar en red, intentó promover una cultura común que fortaleciese e impulsase a los centros en esta compleja y difícil tarea (Proyecto Hombre, 2009, p. 8).

Proyecto Hombre es el resultado de un esfuerzo colectivo en el que toman parte terapeutas, familias y voluntarios principalmente. El compromiso compartido es el de acompañar y ayudar a las personas en su proceso de rehabilitación y reinserción social.

Su método consiste en identificar el problema existencial que induce a la persona a la adicción y trabajarlo desde un marco terapéutico-educativo para lograr que recupere su autonomía, su sentido de la responsabilidad y su capacidad para tomar decisiones y poder volver a ser un miembro activo de la sociedad (Proyecto Hombre, 2009, p. 8). Como resultado de este proceso se produce una maduración de la persona en todas las áreas de su vida.

Su modelo de intervención promueve la dinámica de autoayuda, la implicación de la familia y el apoyo de los voluntarios durante todo el tratamiento. Todos los programas son de cumplimiento voluntario y están abiertos a cualquier persona que necesite y consienta iniciarlo, de forma que nadie quede excluido por razones económicas ni por ninguna otra. Así consta en los documentos fundacionales de la Asociación, objeto de análisis de esta investigación[4].

4.3.1. El origen de las comunidades terapéuticas de Proyecto Hombre

El origen de Proyecto Hombre se encuentra en el Centro Italiano de Solidaridad (CeIS[5]). Esta institución fundó *Progetto Uomo* en el año 1979 gracias a las consultas y asesoramiento de profesionales, extoxicómanos provenientes de la comunidad *Daytop Village* de Nueva York (Villarreal y Juaristi, 1994[6], citado en López Goñi, 2005, p. 31).

El CeIS fue fundado por Mario Picchi, sacerdote italiano trasladado en 1968 del Piamonte a Roma, ciudad en la que entró en contacto con el mundo de las drogas. Tras las primeras experiencias de acogida a drogodependientes, creó el CeIS en 1971, institución que en 1972 y sin una metodología validada, comenzó a acoger a drogodependientes.

Desde los comienzos, los integrantes de esta organización intentaron vivir valores del voluntariado como la gratuidad, la solidaridad o la justicia. En 1985, el Consejo Económico y Social de

[4] La *Carta Fundacional* y *Rasgos Distintivos* son los documentos cuyos valores se analizarán en el siguiente capítulo.

[5] Se puede consultar sobre el CeIS y su fundador en: http://www.ceisroma.it/upgrade/page/2/?lang=es (Consulta: 14/02/2012)

[6] Villarreal, J. y Juaristi, P. (1994). Proyecto Hombre 1991-1993. Análisis sociológico de los residentes de la Asociación. Manuscrito, sin publicar.

las Naciones Unidas (ONU) reconoció el CeIS como organización no gubernamental. Su fundador colaboró con la Unión Europea, con el Ministerio de Exteriores italiano y con varios países en proyectos contra la marginación de los drogadictos. Sus programas terapéuticos y educativos se inspiran en una filosofía de intervención que se adoptará más tarde en España. "El hombre y su dignidad fueron el origen y el fin de la vida de Mario Picchi", muerto a los 80 años en Roma (*El País*, 24 de junio de 2010[7]).

Lo sorprendente es que en poco más de cinco años de experiencia, el CeIS fuese encargado de la organización del *III Congreso Mundial de Comunidades Terapéuticas* al que acudieron más de 400 representantes de 40 países (López Goñi, 2005). Este evento supuso el descubrimiento para la sociedad italiana de una gestión terapéutica con resultados esperanzadores. Se inicia entonces una colaboración estrecha con el *Daytop Village* de Nueva York y con el presidente de la Federación Mundial de Comunidades Terapéuticas, Monseñor William O´Brien.

Para la formación de los diferentes centros que el CeIS abrió en Italia se siguió la metodología característica de estas comunidades consistente en que los antiguos usuarios de las mismas adiestraban a los que iban a ser posteriormente terapeutas o miembros del staff de la nueva comunidad. De esta manera, la nueva comunidad siempre tenía como referencia a la comunidad terapéutica de la que provenían sus tutores.

Una característica de esta formación es que los propios terapeutas en su estancia en comunidad asumían el rol de los internos, y pasaban por las diferentes fases que constituían el tratamiento. En Roma, al potencial de la comunidad terapéutica se le añadió la implicación activa de la familia, diseñándose una etapa

[7] Se puede consultar en la siguiente dirección web: http://www.elpais.com/articulo/Necrologicas/Mario/Picchi/fundador/Proyecto/Hombre/elpepinec/20100624elpepinec_1/Tes (Consulta: 14/02/2012)

previa al ingreso en comunidad denominada *Acogida* y que se incorporaría al modelo de Proyecto Hombre desarrollado en España (Aresti, 1994, citado en López Goñi, 2005, p. 32).

Progetto Uomo está plenamente consolidado en el año 1984, año en el que organiza el *VIII Congreso Mundial de Comunidades Terapéuticas*.

En España, desde comienzos de los años 80, diferentes diócesis vieron necesario ofrecer, desde la Iglesia, una respuesta a las demandas de tratamiento por abuso de drogas y tras diversas consultas se tomó contacto con la experiencia de *Progetto Uomo.* Tras el preceptivo periodo formativo de los que serían los primeros terapeutas en España, el primer centro de Proyecto Hombre abrió sus puertas el 20 de agosto de 1984 en Madrid. A los pocos meses comenzaron los programas de San Sebastián, León, Zaragoza y Bilbao.

Antes del ocaso de *Synanon*, David Deitch, colaborador de Dederich, junto O´Brien, sacerdote de la Iglesia católica, trabajaron conjuntamente para la fundación de la Comunidad Terapéutica de *Daytop,* origen de lo que se conoce como *Movimiento de Comunidades Terapéuticas*. En el origen del modelo terapéutico de *Daytop*, así como en el de *Progetto Uomo*, se encuentra pues el patrocinio de la Iglesia Católica y ésta fue una de las causas de su extensión tanto en Italia como en España.

Si por algo se distingue Proyecto Hombre es por el conocimiento que socialmente se tiene de su actividad de ayuda a toxicómanos, conocimiento que es paralelo al desconocimiento que ha prevalecido entre los profesionales de la salud mental hasta fechas muy recientes.

Distintas causas han contribuido a esta popularidad. Desde el eco informativo que tenía en los medios de comunicación el partido anual de fútbol "*Drogas No*", hasta el gran número de personas que en un momento u otro han pasado por sus instalaciones como

pacientes, familiares, voluntarios o visitantes. Parte del éxito en la implantación de Proyecto Hombre en España se debió, probablemente, a que respondió a la gran demanda de tratamiento generada en los años 80 ofreciendo un modelo altamente estructurado. Este modelo, como hemos visto, había sido madurado largamente en Italia partiendo de la experiencia norteamericana de comunidades terapéuticas.

4.3.2. La entidad jurídica de la *Asociación Proyecto Hombre*

La entidad jurídica de la *Asociación Proyecto Hombre* debe ser tenida en cuenta para la comprensión de los centros de Proyecto Hombre ya que la trayectoria jurídica de la Asociación ha corrido de forma paralela a la extensión de los diversos centros.

El 15 de febrero y el 30 de mayo de 1986, bajo la presidencia de D. Mario Picchi (Presidente del *Centro Italiano de Solidaridad* de Roma), se constituyó el grupo de socios fundadores de la *Confederación Española de Programas Terapéuticos <<Proyecto Hombre>>*. Este grupo estaba compuesto, además de por D. Mario Picchi, por D. Juan Parés (Roma), D. Juan Francisco Orsi (Madrid), D. Iñaki Aldabalde (San Sebastián) y D. Juan Ramón Trabudúa (Bilbao).

Este grupo de socios fundadores elaboró la Carta Fundacional, en la que recogen los principios rectores:

1. Se trata de un Programa sin fines lucrativos.

2. El Programa no es eclesial. (Aconfesional, el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional).

3. El Programa no se coloca en el área de los partidos políticos.

4. Se trata de un programa abierto a todos los jóvenes.

5. No es un Programa de índole sanitario.

6. Es un Programa Terapéutico-Educativo.

7. Al grupo de operadores del Programa Terapéutico se les pide disponibilidad en el servicio y profesionalidad en la intervención, y no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas.

8. Los operadores reciben una formación según las indicaciones del Coordinador Técnico de la Escuela de Formación.

9. El Programa rechaza cualquier tipo de violencia.

10. El proceso terapéutico es voluntario.

11. El Programa también se dirige en su atención a las familias.

Posteriormente, el 6 de septiembre de 1989, en una *Asamblea de Presidentes* de los distintos programas se aprobó el Reglamento *de Régimen Interno* por el que se rige la Asociación. El día 29 del mismo mes, se aprobaron los *Estatutos de la Asociación* por parte del *Ministerio del Interior*, inscribiéndose con el número 88.477. Fue en este momento cuando se cambió la denominación de Confederación por Asociación. El 29 de diciembre de 1993 fue declarada *Entidad de Utilidad Pública* por el Consejo de Ministros.

Siguiendo el modelo italiano, cada centro tiene su propia autonomía tanto jurídica como económica. Y son estos centros de la *Asociación Proyecto Hombre* los que atienden a las personas con problemas de drogodependencias. Los centros están regidos y son mantenidos por fundaciones. En un buen número de casos, el origen de estas fundaciones está en *Cáritas Diocesana* o en entidades vinculadas a la Iglesia católica.

Es el Presidente o Director de cada uno de los centros el que pertenece, en su calidad de Presidente, a la Asociación Proyecto Hombre. El órgano director de la misma es la *Asamblea de Presidentes*. La *Asociación Proyecto Hombre* colabora con los diferentes centros recaudando fondos –públicos o privados- y realizando labores de interlocución ante la Administración central. Una parte de los fondos recaudados se destina a los servicios de la Asociación (Secretaría, Escuela de Formación y Revista Proyecto). Las

fuentes principales de financiación de la *Asociación Proyecto Hombre* han sido privadas.

La fórmula jurídica de *asociación* no ha estado exenta de problemas. Los centros de San Sebastián, Bilbao, Vitoria, Zaragoza y Zamora se desligaron y crearon la *Confederación de Entidades Promotoras de Proyecto Hombre en España*, Confederación que sigue trabajando en el ámbito de las drogodependencias de forma independiente a la *Asociación Proyecto Hombre*. El problema del liderazgo de las comunidades terapéuticas es clave y está en la base de algunos de los problemas que arrastra la organización que estudiamos en esta investigación.

4.3.3. Tipos de programas terapéuticos y preventivos en Proyecto Hombre

Incluso en el momento presente es difícil determinar las características del Programa Terapéutico de Proyecto Hombre. Una formación como la descrita anteriormente, en la que los futuros terapeutas eran residentes durante un tiempo en la comunidad terapéutica, conducía a la transmisión de un modelo de tratamiento muy rígido con un fuerte componente experiencial. No es casualidad, que en el libro de Mario Picchi (1995, citado en López Goñi, 2005, p. 36) los testimonios sean la parte fundamental y el referente para la justificación del método.

El elemento clave en esta metodología es la visión del drogodependiente como alguien que puede tomar decisiones por sí mismo, cambiando su estilo y su forma de vida, aprendiendo a relacionarse con el mundo de forma distinta, modificando las relaciones personales y familiares. En la web oficial de la Asociación se puede leer lo siguiente:

Nuestra convicción es que la droga puede ser *sólo un episodio* en la vida de una persona. Constatamos una vez más, que la capacidad y fortaleza del ser humano hace posible que las personas cambien y aprendan a vivir sin ningún tipo de dependencia. Pero para que esto sea posible, en Proyecto Hombre intentamos descubrir cuál es el origen del consumo o dependencia de la persona que acude a nosotros*. La adicción es el síntoma de un problema personal* que hay que trabajar desde una acción educativa y terapéutica[8].

.

La metodología de Proyecto integra elementos de la psicología humanista, sistémica, cognitivo - conductual y logoterapia. Promueve la dinámica de autoayuda como medio para facilitar un cambio de vida; propone un modelo de rehabilitación e integración social plena donde la clave del proceso está en identificar el problema existencial y trabajarlo desde un marco terapéutico-educativo.

Con el texto que figura a continuación se inician y finalizan las asambleas. Su lectura se orienta hacia una filosofía marcadamente personalista y antipsiquiátrica, que no excluye el carácter conductual de la estructura terapéutica.

Filosofía	
Estamos aquí,	
porque no hay ningún lugar	
donde escondernos	
de nosotros mismos.	***I am here because there is no***
Hasta que una persona	***refuge.***
no se confronta en los ojos	***Finally, from myself.***
y en el corazón	***Until I confront myself in the eyes***
de los demás	***and hearts of others, I am running.***
estará solo.	***Until I suffer them to share my***
Hasta que no permite	***secrets,***
a los demás	***I have no safety from them.***
compartir sus secretos	***Afraid to be known, I can know***

[8] http://proyectohombre.es/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=33&Itemid=65 (consulta: 23/12/2011)) El subrayado no es nuestro.

no se libera de ellos.	***neither myself nor any other, I will***
Si tiene miedo de darse	***be alone.***
a conocer a los otros,	***Where else but in our common***
al final, no podrá conocerse	***ground,***
a sí mismo y a los demás.	***can I find such a mirror?***
Estará solo.	***Here, together, I can at last appear***
¿Dónde podremos	***clearly to myself not as the giant***
conocernos mejor,	***of my dreams nor the dwarf of my***
sino en nuestros puntos comunes?	***fears,***
Aquí juntos,	***but as a person, part of whole,***
una persona puede manifestarse	***with my share in its purpose.***
claramente,	***In this ground, I can take root and***
no como el gigante de sus sueños,	***grow,***
ni el enano de sus miedos,	***Not alone anymore as in death,***
sino como una persona,	***But alive to myself and to others[10]***
parte de un todo	
con su aportación a los demás.	
Sobre esta base	
podremos enraizarnos y crecer,	
No solos como en la muerte,	
Sino vivos para nosotros mismos	
Y para los demás"[9]	

Los programas de tratamiento en Proyecto Hombre se clasifican según la sustancia de adicción y las particularidades del colectivo a tratar. Además de los programas de tratamiento, cuenta con programas preventivos.

4.3.3.1. Según la sustancia de adicción

Según la sustancia, encontramos: el programa de rehabilitación para personas con adicción a opiáceos, el programa de rehabilitación y reinserción para consumidores de psicoestimulantes (cocaína y

[9] Fundación Solidaridad del Henares. Proyecto Hombre de Castilla La Mancha http://www.phcastillalamancha.es/01quiensomos/01filoso.html (Consulta: 14/02/2012)
[10] DAYTOP http://www.daytop.org/philosophy.html (Consulta: 14/02/2012)

otras drogas), programa de rehabilitación y reinserción de personas alcohólicas y el programa de tratamiento de metadona.

4.3.3.1.1. El programa de rehabilitación para personas con adicción a opiáceos

Conocido como *Programa Base*, es el primer programa que Proyecto Hombre puso en marcha en 1984 para dar respuesta a los problemas derivados del consumo de heroína que se vivieron en España a partir de los años 80. El proceso de rehabilitación consta de tres fases:

1. Acogida y motivación
2. Comunidad terapéutica
3. Reinserción social

1. *Acogida:* constituye la fase de acceso al programa. Esta fase se realizaba en modalidad ambulatoria aunque no siempre, ya que algunos usuarios no tenían donde residir. El usuario siempre está bajo la supervisión de una persona que vigila su abstinencia. De forma previa al acceso al programa, durante los días de desintoxicación, se realizan entrevistas individuales. La desintoxicación se basa en la toma de medidas conductuales para evitar el consumo durante el síndrome de abstinencia. Por ejemplo, no dejar solo al usuario, imposibilitar su acceso al dinero, etc.

Superada la desintoxicación se accede a la estructura de la fase de Acogida organizada en grupos de iguales. En estos grupos se comentan las dificultades de los primeros momentos de la abstinencia, buscando normalizar los ritmos de sueño, comidas, etc. Más adelante se comienza a valorar la participación y la colaboración, tomando conciencia de que el problema no está en la sustancia, sino en la persona que consume que termina (transcurridos unos 6

meses) en el grupo de *precomunidad,* paso previo a la comunidad terapéutica.

Este tipo de estructura previa al ingreso en la comunidad terapéutica ha sufrido duras críticas (López Goñi, 2005, p. 41) en el sentido de que, en realidad, la estructura de A*cogida* era una lista de espera encubierta para el ingreso en la fase de *Comunidad*. Conforme disminuían las demandas de tratamiento, se acababa realizando el ingreso directo en la misma.

2. *Comunidad Terapéutica*. Acceder a ella supone un logro muy importante para el usuario. Durante algún tiempo no les estuvo permitido a los residentes de la Comunidad Terapéutica desvelar a los usuarios de la fase de *Acogida* ciertos aspectos de la vida en comunidad cultivando, intencionalmente, un cierto misterio sobre la misma.

En esta fase se diferencian dos etapas: antes de poder salir los fines de semana, etapa que dura unos seis meses, y después. Las salidas de fin de semana se planifican rigurosamente y se controlan orientándolas fundamentalmente a conseguir y/o retomar amistades no consumidoras de drogas ilegales y a la recuperación de actividades de ocio y tiempo libre saludables. Tras diez o doce salidas de fin de semana se plantea una auto-evaluación que permitirá al usuario acceder a la siguiente fase.

3. *Reinserción*. La fase de reinserción se divide en tres períodos. En el primero los usuarios residen en régimen de internamiento. Esta fase suele durar unos dos meses y el objetivo radica en hacer un uso saludable del tiempo libre. En el segundo, comienzan los usuarios a trabajar y el contacto con el programa suele ser semanal, residiendo en sus domicilios. En la última etapa, los contactos con el programa son mucho más espaciados e individualizados, lo que constituye una de las diferencias fundamentales respecto a las fases anteriores.

Tras un tiempo de distanciamiento del programa y a través de una autovaloración personal, se consigue el alta terapéutica, acontecimiento muy celebrado dentro de la Comunidad.

4.3.3.1.2. El Programa de rehabilitación y reinserción para consumidores de psicoestimulantes (cocaína y otras drogas)

Surge en 1989 como respuesta a la demanda de un tipo de consumidores bien integrados que conservan su estructura familiar y su trabajo, y no sufren desadaptación social. Muchos compatibilizan el tratamiento con su horario laboral.

4.3.3.1.3. Programa de rehabilitación y reinserción de personas alcohólicas

Dentro del repertorio terapéutico de Proyecto Hombre se encuentra un Programa de rehabilitación y reinserción de personas alcohólicas. Los trastornos producidos por el consumo abusivo de bebidas alcohólicas constituyen un serio problema de salud pública en España a pesar de que esta sustancia está socialmente aceptada. La rehabilitación y reinserción de personas alcohólicas se plantea en Proyecto Hombre debido[11]:

- A la escasa percepción social de un consumo inadecuado de alcohol como problema sociosanitario de primer orden, a pesar de su coste notablemente superior al de otras drogas ilegales. Se ha estimado que aproximadamente un 10% de la población española padece algún proceso relacionado con el abuso del alcohol, cuyas consecuencias son: problemas de salud, violencia doméstica, accidentes de tráfico, laborales, etc.

[11]Se puede consultar en la web oficial de la Asociación Proyecto Hombre: http://proyectohombre.es/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=13&Itemid=28 (Consulta: 14/02/2012)

- A que el uso de estrategias preventivas de tipo informativo no modifica los factores asociados al consumo inadecuado.
- A que el diagnóstico precoz de "problemas de alcohol" no se realiza con la frecuencia necesaria.

4.3.3.1.4. Programa de tratamiento de metadona

No sólo es un programa de reducción de daños. En el Programa se trabaja para que los usuarios se planteen objetivos de cambio, iguales a los de un programa libre de drogas cuyo final es la reinserción. La relación terapéutica pone el énfasis en el tratamiento integral y no tan sólo en la dispensación del fármaco. Por este motivo, la metadona es un medicamento utilizado como una herramienta más del programa que, junto a la motivación, trabajo en grupo, revisión de objetivos personales y otros instrumentos terapéuticos, consigue la recuperación de la persona adicta.

4.3.3.2. Según el colectivo a tratar

Dirigidos a colectivos específicos, encontramos en Proyecto Hombre programas de adolescentes, drogodelincuentes y madres con hijos a su cargo.

4.3.3.2.1. Adolescentes

El incremento de consumos a edades cada vez más tempranas constituyó el detonante para la puesta en marcha de este programa. Se desarrolla en clave de normalización con un particular cuidado: que el adolescente no rompa con su medio natural.

Los *destinatarios* son adolescentes en situación de riesgo, consumidores incipientes y/o con problemas de relación en el ámbito familiar.

Los *objetivos* de este programa son: impedir la cronificación del consumo cortándolo en el inicio; potenciar el aprendizaje y desarrollar los recursos personales del usuario para lograr un proceso de maduración más sano, facilitando la integración social, escolar y/o laboral del adolescente.

La *metodología* se basa en el trabajo grupal, las entrevistas individuales y la gestión del ocio y del tiempo libre. Dura unos doce meses aproximadamente y el régimen de estancia es no residencial.

4.3.3.2.2. Drogodelincuentes

Proyecto Hombre trabaja con personas reclusas y con las que cumplen prisión sustitutoria en centros de tratamiento (rehabilitación y reinserción) hasta conseguir integrarlos en la sociedad. Acorde con las características de estos grupos se crean tres modelos de tratamiento:

- Medidas alternativas al internamiento en prisión.
- Comunidad terapéutica intrapenitenciaria.
- Grupos de motivación dirigidos a reclusos.

4.3.3.2.3.Comunidad terapéutica para mujeres con hijos a su cargo

Se trata de una iniciativa que se está desarrollando en León y Castilla-La Mancha. Responde a la necesidad de tratamiento para mujeres drogodependientes que no requiere de la separación de sus hijos protegiendo el vínculo afectivo y favoreciendo una correcta formación del apego esencial en los primeros años de vida del niño.

4.3.3.3. Según el objeto de la adicción

Las adicciones *sin sustancia* ocupan en Proyecto Hombre cada vez más espacio terapéutico. Dirigidos a diferentes 'objetos' adictivos se desarrollan programas de tratamiento para adicciones comportamentales y para la adicción al juego.

4.3.3.3.1. Programa de adicciones comportamentales

Por ejemplo la adicción a comprar cosas no necesarias de forma compulsiva o a las nuevas tecnologías. El tratamiento es integral y está centrado en la persona, teniendo en cuenta el objeto concreto de la adicción. Desde esta perspectiva se trabaja a través de dinámicas grupales y coloquios individuales, prolongándose el tratamiento entre 12 y 16 meses. Se trabajan cinco áreas:

- Área personal: refuerzo de autoestima.
- Área familiar: redistribución de los roles familiares.
- Área social (amistades): sirviendo éstas de apoyo y acompañamiento en el proceso de incorporación socio-recreativa.
- Área de adicción: respecto al objeto se atraviesan varias fases que van desde la no utilización del objeto de la adicción hasta su uso controlado por la propia persona.
- Área educativa: formación académica y/ o laboral.

4.3.3.3.2. Programa de rehabilitación y reinserción para personas con adicción al juego

Los primeros centros de Proyecto Hombre que reciben un grupo de población con problemas de adicción al juego, fueron Cantabria y León. Hasta la fecha actual se han sumado Castellón y Galicia que han atendido a 95 personas sujetas a esta dependencia. El programa está basado principalmente en coloquios iniciales de apoyo, grupos de autoayuda, seminarios y grupo de información de familias.

4.3.3.4. Programas preventivos

En Proyecto Hombre se contemplan tres niveles de prevención: *universal*, dirigida al público en general; *selectiva*, para grupos de riesgo e *indicada*, dirigida a personas concretas que presentan conductas problemáticas y otras tres áreas o ámbitos en los que se aplica la prevención:

- *Escolar*: en este ámbito se encuentran los programas *Entre Todos* (prevención universal) y *Rompecabezas* (prevención selectiva).
- *Familiar*: programa *A Tiempo* (prevención selectiva).
- *Comunitaria*: acciones de información y sensibilización.

Entre los programas preventivos señalamos aquellos que aparecen publicitados en la web oficial de la Asociación[12].

4.3.3.4.1. *Rompecabezas*

Programa de prevención selectiva dirigido a grupos con probabilidad de riesgo, como los jóvenes con fracaso escolar en la enseñanza reglada obligatoria que han sido derivados hacia programas formativos ocupacionales, hacia la formación pre-laboral (Casas de Oficio, Escuelas-Taller), los programas de Garantía Social o la educación de adultos.

Los destinatarios son jóvenes entre 16 y 21 años, participantes en los programas formativos mencionados. Presentan las siguientes características comunes:

- Chicos con *dificultades de adaptación* en el ámbito escolar y con trayectoria de fracaso académico.

[12] http://proyectohombre.es/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=15&Itemid=30 (Consulta: 14/02/2012)

- Con frecuencia provienen *de familias con un importante grado de desestructuración.*
- Con *dificultades para su integración* en el mercado laboral.
- *Consumidores de drogas legales* sin llegar al criterio de abuso según el DSM-IV e iniciando la experimentación con drogas ilegales.
- En situación de riesgo por tener *amigos consumidores* y por el tipo de ocio habitual, etc.
- Con *déficits en habilidades sociales*.

El programa se dirige a los equipos docentes, educadores, monitores y todos los profesionales de la educación que trabajan en Formación Ocupacional y Pre-laboral. El objetivo es prevenir y/o reducir el consumo problemático de sustancias en los jóvenes de estas edades, a través de dos tipos de de actuación:

1. Una primera, dirigida a todo el claustro (educadores), que facilita la información y la formación para el abordaje de los primeros consumos de jóvenes en riesgo. Se dispone de una «*Guía de abordaje de primeros consumos*» y de un curso de formación que capacita al profesorado para dicho abordaje.

2. La segunda se dirige al educador para que pueda aplicarla a todo el grupo clase. El material elaborado para este fin es una «*Guía de actividades*», que desarrolla varios temas relacionados con el consumo de drogas en la adolescencia y un curso de formación para su aplicación. Las actividades contenidas en la guía se agrupan en seis módulos, que se corresponden con otras tantas temáticas propuestas para trabajar en el aula: drogas, afectividad y sexualidad, aficiones, desarrollo personal, interacción social y responsabilidad en el trabajo.

4.3.3.4.2. *Familias de adolescentes*

A los centros de Proyecto Hombre acuden las familias de los adolescentes solicitando información y respuestas a las dudas que les genera una realidad que desconocen. El programa también les permite contrastar aspectos fundamentales para la educación de sus hijos.

Los destinatarios del programa preventivo con familias de adolescentes son los padres y/o madres de adolescentes que detectan en sus hijos situaciones de consumo habituales y las personas próximas a ellos que requieren pautas para abordar estas situaciones.

Los objetivos son: informar y serenar a los padres, reforzar su acción educativa y ayudar a la pareja como núcleo fundamental responsable del sistema familiar a revisarse y resituarse, así como a potenciar estilos de vida saludables.

Y en cuanto a la metodología se utilizan los grupos temáticos, reuniones de grupo, seminarios informativos, grupos familiares, coloquios personalizados y escuela de padres.

4.3.3.4.3. *Entre todos*

Es un programa de prevención en donde la familia actúa como agente preventivo y participa junto a los profesores y profesionales de Proyecto Hombre. Los destinatarios son niños de 5º y 6º de Primaria y jóvenes de ESO, los familiares de los alumnos y el profesorado de los centros.

El *objetivo* es realizar prevención en el ámbito escolar y familiar y la metodología se basa en sesiones profesor-alumno y sesiones familiares en las que se trabaja la autoestima o las habilidades sociales a través de distintas actividades.

Este programa es evaluado periódicamente por expertos externos, y se modifica introduciendo las mejoras sugeridas en sus resultados.

4.3.3.4.4. *A tiempo*

Es el primer programa de prevención selectiva elaborado en España. Es muy importante que la familia colabore a la hora de frenar el consumo, pero a la vez es una tarea que sobrepasa a muchos padres que desconocen las drogas y tienen dificultades a la hora de relacionarse con sus hijos.

Este programa consta de un manual para el formador y otro para la familia y tiene como objetivo la formación de aquellas familias que están preocupadas por el consumo de alcohol fundamentalmente, pero también de otras drogas por parte de sus hijos, aportando los instrumentos, herramientas, conocimientos y habilidades para manejar estas situaciones a lo largo de siete unidades didácticas.

Los destinatarios son los familiares de jóvenes que presentan el siguiente perfil:

- Menores de edad que consumen drogas legales sin llegar al criterio de abuso del DSM IV.
- Que inician experiencias con sustancias ilegales.
- Que están en situación de riesgo.
- Integrados en grupos de amigos que presentan signos de consumo de drogas.
- Que realizan actividades de ocio próximas al consumo.
- Que muestran baja motivación y bajo rendimiento escolar.

A través de estos programas se atendió a más de 91 mil personas en el año 2008. En el año 2009, descendió el número hasta los 84.577 (Proyecto-Hombre, 2010, p. 51), como se puede ver en el siguiente cuadro-resumen. Detrás de este descenso se encuentran

razones económicas relacionadas con la crisis que comenzó en el año 2008, crisis de confianza en los mercados, crisis financiera, hipotecaría y crediticia, que afectó y afecta muy seriamente a la financiación de las actuaciones de Proyecto Hombre.

Cuadro 1.4

Programas preventivos en Proyecto-Hombre según el ámbito de aplicación y el área

Fuente: Proyecto Hombre 2010. Elaboración propia

PROGRAMAS PREVENTIVOS		ÁMBITO DE APLICACIÓN	PERSONAS FORMADAS		
Universal[1] (Escolar y Familiar)	*Entre todos*	11 autonomías	Alumnos	Primaria	3.305
				ESO	32.688
			Familiares		18.975
			Profesores		1.446
				Total (1)	56.414
	Otros programas	12 autonomías	Alumnos	Primaria	3.678
				ESO	8.731
			Familiares		1.004
			Profesores		402
			Otros		6.647
				Total (2)	20.462
				Total universal (1)+(2)	76.876
Selectiva[2]	Escolar	9 autonomías	Alumnos		1.816
	Familiar		"A Tiempo"		2.016
			Otros		406
	Comunitaria		Personas		990
	Rompecabezas		Personas		1.776
	Otros programas		Personas		707
			Total selectiva (3)		7.633
				Total general:	**84.577**

1 Destinatarios sin perfil, dirigida al público en general.

2 Grupos de riesgo y destinatarios con perfil.

4.4. Datos sobre atención a drogodependientes, centros y otras estadísticas[13]

Finalizamos este capítulo con datos comparados sobre la actividad de Proyecto Hombre en los años 2008/2009, en términos de resultados terapéuticos y sobre el personal laboral y voluntario que lleva a cabo estas acciones.

Tratamos de ofrecer con ello una visión global de la actividad realizada en los centros de la Asociación y de los profesionales que la llevan a cabo, también del personal voluntario que es parte constitutiva de la realidad y fundamento de su cultura organizativa, objeto de estudio de esta investigación.

4.4.1. Resultados terapéuticos comparados 2008/2009

La variedad de programas de Proyecto Hombre es la respuesta que esta ONG da a las demandas que se reciben diariamente en sus centros, a la evolución de los nuevos tipos de dependencias y al perfil de los usuarios atendidos. Todos los centros de la Asociación comparten la misma metodología aunque la estructura y duración de los programas varía según las demandas sociales, la problemática personal y la realidad sociocultural de la zona. En este apartado se ofrecen datos comparados de los años 2008 y 2009 sobre usuarios, centros y programas.

Durante el año 2009, *19.404 personas* (Proyecto Hombre, 2010, p. 5) se atendieron en tratamiento en los Centros Proyecto Hombre de toda España. Es una cifra superior a la del año anterior. Se ha desarrollado un abanico de dispositivos de atención dirigidos a

[13] Los datos del último apartado del capítulo 4, están extraídos de las memorias de 2008 (Proyecto Hombre, 2009) y 2009 (Proyecto Hombre, 2010).

los diferentes perfiles de personas con problemas de adicción, atendiendo a las distintas sustancias de consumo y considerando las diferentes edades.

En España, la evolución del fenómeno de las drogodependencias hacia nuevos escenarios, es una realidad. Proyecto Hombre ofrece programas adaptados a estos cambios, como el programa de cocaína o el de adolescentes. El número de usuarios tratados en 2009 en el programa de cocaína y en el de adolescentes, aumentó respecto a 2008, situándose en los *3.519 y 2.775 usuarios* respectivamente (Proyecto Hombre, 2010, p. 5).

En el siguiente cuadro figura el volumen total de las acciones llevadas a cabo en los años 2008 y 2009, en los 26 centros que la Asociación Proyecto Hombre tiene en España.

Cuadro 2.4

RESULTADOS TERAPÉUTICOS 2008/2009 POR CENTROS Y PROGRAMAS

Red de Centros	Ingresos nuevos	Programa Base	Adolescentes	Cocaína	Alcohol	Metadona	Intrapenintenciaria/ Trabajo en prisiones	Otros	Totales
1. Alicante	353/ 367	288/ 237	46/ 89	148/ 113	0/ 0	0/ 0	0/106 - 0/168	51/ 53	639/ 660
2. Almería	108/ 99	100/ 75	2/ 63	13/ 34	0/ 0	0/ 0	0/ 95 - 0/38	0/ 0	210/ 210
3. Asturias	336/ 416	273/ 267	41/ 56	156/ 173	82/ 183	122/ 123	0/0 - 0114	539/ 837	1.213/ 1.753
4. Baleares	1.507/ 1560	273/ 205	147/ 145	313/ 327	0/ 0	-/ 314	0/136 - 0/177	1.252/ 1013	2.121/ 2.181
5. Burgos	196/ 235	128/ 183	39/ 35	27/ 34	0/ 0	89/ 62	0/50 - 0/68	20/ 26	353/ 408
6. Cádiz-Jerez	382/ 238	227/ 237	63/ 90	97/ 95	0/ 0	12/ 0	0/321 - 0/343	97/ 0	817/ 765
7. Canarias	203/ 281	240/ 234	129/ 146	140/ 126	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	0/ 0	509/ 506
8. Cantabria	271/ 265	59/ 52	0/ 0	37/ 23	40/ 40	0/ 0	0/87 - 0/119	149/ 125	372/ 359
9. Castellón	167/ 177	195/ 202	20/ 17	91/ 78	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	20/ 18	326/ 315
10. Castilla-La Mancha	387/ 360	230/ 251	0/ 0	170/ 201	58/ 67	0/ 0	0/109 - 0/127	50/ 43	617/ 689
11. Cataluña	238/ 270	199/ 235	128/ 135	177/ 177	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	0/ 0	504/ 547
12. Córdoba	396/ 189	180/ 170	122/ 169	101/ 97	194/0	0/ 0	0/0 - 0/170	0/ 0	597/ 606
13. Extremadura	65/ 123	185/ 160	0/ 0	5/ 31	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	0/ 0	190/ 191
14. Galicia	653/ 747	481/ 433	0/ 0	173/ 201	211/ 333	0/ 0	93/0 - 44/0	143/ 73	1.101/ 1.084
15. Granada	234/ 173	249/ 275	70/ 107	53/ 53	0/ 0	0/ 0	0/123 - 0/96	0/ 0	495/ 531
16. Huelva	186/ 265	195/ 284	86/ 93	52/ 80	0/ 0	0/ 0	0/92 - 0/90	0/ 0	425/ 547
17. Jaén	127/ 115	315/ 290	67/ 56	111/ 184	0/-	0/ 0	0/25 - 0/0	20/ 54	538/ 584
18. La Rioja	91/ 136	88/ 94	0/ 0	63/ 83	0/ 0	0/ 0	0/53 - 0/54	0/ 0	204/ 241
19. León	276/ 381	439/ 304	114/ 40	54/ 66	0/ 0	0/ 0	0/34 - 0/24	19/ 172	660/ 606
20. Madrid	924/ 887	731/444	475/ 811	266/ 402	0/ 0	785/ 823	120/57 - 90-91	81/ 22	2.515/ 2.683
21. Málaga	547/ 414	699/ 654	380/ 414	269/ 231	0/ 0	0/ 0	0/123 - 0/83	0/ 0	1.471/ 1.382
22. Murcia	259/ 268	154/ 155	29/ 30	264/ 276	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	0/ 0	447/ 461

23. Navarra	276/ 279	152/ 118	118/ 90	370/ 137	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/44	0/ 166	640/ 555
24. Salamanca	52/ 48	68/ 66	0/ 0	8/ 18	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	6/ 0	82/ 84
25. Sevilla	461/ 380	880/ 801	115/ 152	197/ 207	0/ 0	0/ 0	0/0 - 0/0	0/ 0	1.192/ 1.160
26. Valladolid	177/ 139	51/ 53	36/ 37	90/ 72	0/ 0	0/ 0	0/174 - 0/134	0/ 0	351/ 296
TOTAL	8.872/ 8.812	7.079/ 6.479	2.227/ 2.775	3.445/ 3.519	585/ 623	1.008/ 1322	213/1.585 - 134/1.950	2.447/ 2.602	18.589/ 19.404
Fuente: Proyecto Hombre, 2009; Proyecto Hombre, 2010. Elaboración propia									

Como se puede ver en el cuadro, crece el volumen global de acciones llevadas a cabo en casi mil usuarios atendidos en el año 2009 con respecto al año anterior. Por programas, desciende la actividad en el *Programa Base* y en *Comunidad Terapéutica Intrapenintenciaria*, aumentando en todos los demás. Es particularmente significativo el aumento de las acciones llevadas a cabo con *adolescentes*, en el *Programa de Metadona* y en el trabajo ambulatorio en prisiones.

4.4.2. Personal laboral y voluntario en Proyecto Hombre

Un total de *1.297* trabajadores en Proyecto Hombre, distribuidos entre terapeutas y personal de servicios, además de los *2.418* voluntarios atendieron a los usuarios de los distintos programas en 2009 (Proyecto Hombre, 2010, p. 49-50).

Cuadro 3.4

PERSONAL POR ÁREAS DE TRABAJO					
Red de Centros	**Rehabilitación Terapéutica**	**Servicios complementarios**	**Prevención**	**Gestión general**	**TOTAL**
1. Alicante	18	2	4	7	31
2. Almería	8	1	0	4	13
3. Asturias	36	4	6	6	52
4. Baleares	57	4	3	17	81
5. Burgos	14	5	0	7	26
6. Cádiz-Jerez	28	1	1	9	39
7. Canarias	72	14	17	12	115
8. Cantabria	7	1	1	3	12
9. Castellón	20	2	0	3	25
10. Castilla-La Mancha	44	3	1	8	56
11. Cataluña	28	3	2	13	46
12. Córdoba	47	1	1	11	60
13. Extremadura	8	0	0	1	9
14. Galicia	57	15	8	14	94
15. Granada	13	0	2	8	23
16. Huelva	20	5	2	4	31
17. Jaén	19	6	4	8	37
18. La Rioja	10	0	0	2	12
19. León	15	2	2	5	24
20. Madrid	149	73	12	29	263
21. Málaga	42	0	5	10	57
22. Murcia	21	0	1	7	29
23. Navarra	33	3	1	4	41
24. Salamanca	9	0	0	4	13
25. Sevilla	49	4	3	14	70
26. Valladolid	7	3	8	6	24
ASOCIACIÓN	0	0	0	14	14
TOTAL	831	147	89	230	1.297

Fuente: Proyecto Hombre, 2010. Elaboración propia

Los datos sobre personal llevan a considerar la importancia que tiene el trabajo voluntario en Proyecto Hombre, importancia que no sólo es numérica. *Los voluntarios en Proyecto Hombre son modelos de referencia y normalización para las personas que realizan algún programa terapéutico-educativo*. Los voluntarios son ejemplos de vidas sin drogas y modelos de relaciones más éticas y humanas para los usuarios de los programas.

En el año 2009 se definieron los *ejes filosóficos del voluntariado*, en los que queda constancia de las afirmaciones anteriores:

1.	**Proyecto Hombre no se entiende sin el voluntariado que es constitutivo de su identidad.**
2.	La **persona** voluntaria como principio y como fin. El voluntario no es valorado por lo que hace sino por lo que es.
3.	El voluntario participa de un **sentido comunitario** que rompe con el individualismo.
4.	El voluntario está en constante **proceso de crecimiento** y abierto al cambio.
5.	La **gratuidad** es un valor que define al voluntario.

Los conceptos que giran alrededor de las ideas de persona, gratuidad, profesionalidad, formación permanente, sentido comunitario, recogidos en la *Declaración Filosófica sobre el Voluntariado de Proyecto Hombre* (Proyecto Hombre, 2010, p. 45), se encuentran muy presentes en los documentos fundacionales que se trabajarán utilizando la técnica del análisis de contenido en el capítulo siguiente. En él se realizará un estudio comparado de los valores de los equipos terapéuticos y los presentes en los documentos institucionales fundacionales.

En síntesis

El cuarto capítulo se ha dedicado a la Asociación Proyecto Hombre, formada por 26 centros de rehabilitación repartidos por el territorio nacional. Estos centros se constituyen en *comunidades terapéuticas* que son una modalidad de terapia particularmente eficaz en el tratamiento de las drogodependencias.

El origen de las comunidades terapéuticas se encuentra en experiencias americanas y europeas. Las primeras comunidades para el tratamiento de las adicciones se diseñaron en Europa dentro de espacios hospitalarios, en unidades de atención psiquiátrica destinadas a pacientes con trastornos de personalidad, no para drogodependientes. El tratamiento para los adictos tenía que considerar al paciente *in situ*, confiando en las iniciativas y el trabajo en equipo del personal. Se comprobó que los enfermos que desarrollaban un rol activo en su tratamiento, tenían mejor pronóstico que los que no, razón por la que buscó involucrarlos en distintas tareas.

En contraposición a este modelo denominado *democrático* se inicia en Estados Unidos un modelo estructurado jerárquicamente con la puesta en marcha en 1958 de la organización *Synanon*, en Santa Mónica (California). La organización *Synanon*, inicia el tratamiento con personas heroinómanas aprovechando la experiencia de Alcohólicos Anónimos. Egresados de *Synanon*, fundan la comunidad terapéutica de *Daytop* en Nueva York, incluyendo profesionales entre sus operadores. Esta comunidad que marca el verdadero comienzo de la expansión de las comunidades terapéuticas, así como su posterior evolución hacia instituciones con estructura técnica y profesional especializada. La influencia americana llega a Europa, concretamente a Italia, con la fundación de *Progetto Uomo* (*Proyecto Hombre* en España), que recogerá las experiencias anteriores.

En 1984 se crea el primer centro de Proyecto Hombre en Madrid, secundado por otros en distintas comunidades autónomas.

En 1986, se constituyó el grupo de socios fundadores de la *Confederación Española de Programas Terapéuticos <<Proyecto Hombre>>*. Este grupo de socios fundadores elaboró la *Carta Fundacional*. Con posterioridad se redacta el documento *Rasgos distintivos* que clarificaba la identidad de Proyecto Hombre, no bien dibujada en la *Carta.* En 1989 los centros de Proyecto Hombre se organizan en Asociación. Actualmente la Asociación está formada por 26 centros autorizados.

Los datos que se han visto en el último apartado sobre personal permiten considerar la importancia que tiene el trabajo voluntario en esta organización. Los voluntarios en Proyecto Hombre son referentes para las personas que realizan algún programa terapéutico-educativo, son ejemplos de vidas sin drogas y modelos de relaciones más éticas y humanas para los usuarios.

Los conceptos de persona, gratuidad, profesionalidad, formación permanente, sentido comunitario, recogidos en la *Declaración Filosófica sobre el Voluntariado de Proyecto Hombre* (Proyecto Hombre, 2010, p. 45), se encuentran muy presentes en los documentos fundacionales que se trabajarán en el capítulo siguiente utilizando la técnica de análisis de contenido. Posteriormente se realizará un estudio comparado de los valores de los equipos terapéuticos y los presentes en los documentos fundacionales. Estos valores constituyen el objeto del análisis de esta tesis doctoral.

Capítulo 5

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa es inductiva, o mejor, cuasi-inductiva ya que su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo, que con la comprobación o la verificación.

(Taylor y Bogdan, 1992,
citado en Sandoval, 1996, p. 41)

Introducción

Introducimos el bloque central y también el más complejo de esta investigación. Los capítulos anteriores han permitido situarla dentro de su contexto teórico y metodológico, también institucional, puesto que se trata de investigar sobre los valores de la Asociación Proyecto Hombre, institución dedicada a la rehabilitación y reinserción de personas sujetas a distintos tipos de adicciones, tal y como se ha visto en el capítulo que precede al que nos encontramos.

En este primer apartado del capítulo vamos a hablar de proceso y de método. La metodología es cualitativa y está pautada por la propuesta de trabajo del modelo Hall-Tonna a la que hemos dedicado, íntegros, los capítulos 2 y 3 de esta investigación.

Los métodos de análisis empleados permiten realizar las comparaciones de los valores identificados en los documentos fundacionales de la Asociación y en cuatro grupos de terapeutas formados en el modelo HT, procedentes de centros de Proyecto Hombre repartidos por la geografía nacional.

En cuanto a los instrumentos de recogida de información, para la identificación de los valores en los documentos fundacionales de la Asociación, hemos trabajado con una versión manual, remedo del programa HTDOC (*Hall-Tonna Documents),* que identifica valores en textos a través del lenguaje empleado en su redacción, tal y como ha quedado expuesto en sus pormenores, en el capítulo tercero de esta investigación.

Con el objetivo de garantizar la objetividad de este análisis y siguiendo las recomendaciones de los autores del modelo, se han sometido los resultados del mismo al juicio de un equipo de expertos: tres profesores de universidad (dos de la Universidad de Deusto y uno de la Universidad Complutense de Madrid) y un miembro de la empresa Values Technology, colaborador directo de Brian P. Hall.

Todos ellos tienen formación en el modelo Hall-Tonna y conocen sus valores prioritarios.

Para la identificación de los valores de los grupos de terapeutas, se ha empleado el *Inventario de Valores Hall-Tonna.* Recordamos que se trata de un cuestionario de 125 preguntas de opción múltiple que se cumplimenta individualmente aunque puede ser procesado de dos maneras distintas. Si se procesan las respuestas de cada cuestionario se obtiene un *Perfil individual de valores*; si se procesan conjuntamente las respuestas de varios cuestionarios, se obtiene un perfil compuesto o *Perfil grupal de valores*.

El método empleado para trabajar los perfiles grupales de forma conjunta ha sido el *análisis comparado de los valores* contenidos en los informes de los perfiles grupales. Remitimos nuevamente al capítulo tercero de esta investigación.

Se han utilizado también las respuestas a una entrevista grupal abierta, realizada al finalizar el último de los cursos impartidos en la Escuela de Formación.

En cuanto a la estructura de este capítulo tenemos que decir que se divide en cinco apartados. En el primero se da cuenta del **proceso** llevado a cabo en esta investigación que comenzó programando la formación que sobre el modelo impartimos en la escuela de Formación de Proyecto Hombre en Aravaca (Madrid), a lo largo de los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2006.

En el segundo se definen los **objetivos y las hipótesis** del trabajo, hipótesis que se han ido revisando a lo largo del proceso de investigación. Después de definir las hipótesis pasamos a la **metodología**. Se trata de una investigación cualitativa que utiliza distintas técnicas de análisis comparados de datos y que se abordarán con el necesario detenimiento.

Los grupos de terapeutas que han participado en la investigación como **sujetos** de la misma son grupos naturales. Se

trata de un estudio *ad intra*, que pretende profundizar en el conocimiento de una organización desde categorías axiológicas.

5.1. El proceso de la investigación

Esta investigación comienza con el primer curso de formación impartido a terapeutas de Proyecto Hombre en la Escuela que la Asociación tiene en Aravaca (Madrid). Recordamos que fueron cinco las ediciones del curso y que tuvieron lugar a lo largo de los años 2001 al 2006. Estas experiencias formativas ofrecieron una ocasión privilegiada para tomar contacto con la potencialidad terapéutica y las posibilidades del modelo Hall-Tonna como valiosa herramienta de reflexión individual y colectiva en el marco de las organizaciones.

Los instrumentos Hall-Tonna para la medida de los valores individuales, grupales e institucionales, proporcionan perfiles de valores que no permiten hacer un diagnóstico de lectura única. Se trata de una *propuesta sistematizada de trabajo* que invita a realizar una reflexión individual y/o colectiva sobre la realidad organizativa.

Los primeros cuatro cursos impartidos en la Escuela de Formación de Proyecto Hombre (2001-2004) giraron alrededor de un eje: el trabajo con los informes de valores individuales. Se trataba de formar en valores con el modelo HT. Metodológicamente se construyó la teoría a partir de la reflexión práctica con los propios perfiles de valores.

En el último de los cursos (2006), se llevó a cabo un segundo nivel de formación que dedicamos a las aplicaciones organizativas del modelo, al trabajo con perfiles grupales y a la comparación de perfiles de valores (Bunes y Elexpuru, 2007). El último de los cursos programados para el año 2008 se dirigía a los directores de los centros de Proyecto Hombre de toda España. No pudo realizarse y los tres niveles de análisis previstos inicialmente: institución, directivos,

terapeutas; quedaron reducidos a dos. Estos fueron los primeros pasos de esta investigación.

A partir del curso 2006/2007 comenzamos paralelamente un taller de valores con usuarios de la fase de acogida en Proyecto Hombre Murcia con resultados muy alentadores. Otras experiencias formativas con voluntarios de Proyecto Hombre en Levante, Andalucía y Madrid (El Escorial), confirmaron las primeras impresiones sobre la aplicabilidad del modelo en entornos terapéuticos y de rehabilitación.

En el año 2007 participamos impartiendo un taller sobre *Valores y desarrollo humano* a los asistentes al *Congreso EuroTC* organizado por la comunidad de Proyecto Hombre de Castilla La Mancha (Guadalajara), en el que miembros de la organización *European Treatment Centers For Drug Addiction* (EuroTc) y de la Asociación Proyecto Hombre, reflexionaron sobre la búsqueda del sentido de la vida en el proceso de rehabilitación de drogodependientes.

Hasta fechas muy recientes hemos seguido formando en valores a voluntarios de Proyecto Hombre.

Estos comienzos sitúan muy bien nuestra investigación dentro de las tendencias existentes en investigación cualitativa, en las que se da un proceso progresivo de esclarecimiento del objeto de estudio en el curso de cada investigación particular (Sandoval, 1996). Este se retroalimenta a partir de la interacción del investigador con los actores de los procesos (directivos, terapeutas, voluntarios y usuarios de Proyecto Hombre) y de las realidades socio-culturales que son objeto del análisis (Asociación y centros de rehabilitación), así como del análisis de la documentación institucional, teórica e instrumental a la que se ha hecho referencia a lo largo de los capítulos precedentes y de la que queda constancia en la relación bibliográfica y en las referencias finales de este trabajo.

El siguiente cuadro resume el proceso llevado a cabo.

Cuadro 5.1
CRONOGRAMA

Fuente: elaboración propia

Año, mes	Tipo de actuación	Lugar	Instituciones
Antecedentes de la investigación			
1991-1992	Aplicación del Inventario de Valores Hall-Tonna a terapeutas de Proyecto Hombre	Madrid, Oviedo y Sevilla	Fundación Santa María
1994, 1995	Investigación sobre valores en jóvenes drogodependientes	País Vasco (Bilbao)	ICE de la Universidad de Deusto- Instituto Deusto de Drogodependencias y Gobierno Vasco.
2000	Toma de contacto con la Escuela de formación para la organización de los cursos	Bilbao - Madrid	ICE de la Universidad de Deusto Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
Investigación			
2001, septiembre/octubre	**Proceso de recogida de información**. Envío de los Inventarios de valores HT, a los participantes en el primer curso de formación. Recepción y procesamiento.	Bilbao	ICE Universidad de Deusto
2001, noviembre	*Primer curso de formación* sobre el modelo de trabajo en valores Hall-Tonna (perfil individual)	Aravaca (Madrid)	Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
2002, septiembre/octubre	**Proceso de recogida de información**. Envío de los Inventarios de valores HT, a los participantes en el segundo curso de formación. Recepción y procesamiento.	Bilbao	ICE Universidad de Deusto
2002, noviembre	*Segundo curso de formación* sobre el modelo de trabajo en valores Hall-Tonna (perfil individual)	Aravaca (Madrid)	Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
2003, Julio/ septiembre	**Proceso de recogida de información**. Envío de los Inventarios de	Bilbao	ICE Universidad de Deusto

	valores HT, a los participantes en el tercer curso de formación. Recepción y procesamiento.		
2003, octubre	*Tercer curso de formación* sobre el modelo de trabajo en valores Hall-Tonna (perfil individual)	Aravaca (Madrid)	Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
2004, julio/septiembre	**Proceso de recogida de información**. Envío de los Inventarios de valores HT, a los participantes en el cuarto curso de formación. Recepción y procesamiento.	Bilbao	ICE Universidad de Deusto
2004, octubre	*Cuarto curso de formación* sobre el modelo de trabajo en valores Hall-Tonna (perfil individual)	Aravaca (Madrid)	Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
2006, enero	**Procesamiento del perfil grupal** a partir de los cuestionarios individuales de los participantes en el curso	Bilbao	ICE Universidad de Deusto
2006, febrero/marzo	*Quinto curso de formación* sobre el modelo de trabajo en valores Hall-Tonna (perfil grupal)	Aravaca (Madrid)	Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre
2007, 2008	Talleres de valores para usuarios de la fase de acogida de Proyecto Hombre	Murcia	Proyecto Hombre Murcia
2007, mayo	**Procesamiento de los perfiles de los cinco grupos** participantes en las cinco ediciones del curso de formación	Bilbao	ICE Universidad de Deusto
2007	Taller sobre valores y desarrollo humano	Sigüenza	Congreso EuroTC Proyecto Hombre Castilla La Mancha
2007, 2008, 2009	Formación de	Alicante, Almería,	Asociación proyecto Hombre (El

	voluntarios de Proyecto Hombre	Madrid y Murcia	Escorial, Madrid) Proyecto Hombre Alicante Proyecto Hombre Almería Proyecto Hombre Murcia
2010, mayo	**Envío del documento de trabajo de los jueces** al Equipo de Investigación sobre Desarrollo de Competencias y Valores para su depuración[1]	Bilbao	Universidad de Deusto
2010, junio	**Envío del documento de trabajo a los jueces**	Bilbao, Madrid, California (EEUU)	Universidad de Deusto Universidad Complutense Values Technology
2010, junio - 2011, julio	**Recepción del trabajo de los jueces** e incorporación de sus propuestas	Bilbao, Madrid, California (EEUU) Murcia	Universidad de Deusto Universidad Complutense Values Technology Universidad de Murcia

5.2. Objetivos e hipótesis

Procedemos a sistematizar la opción metodológica de esta investigación y comenzamos por definir los objetivos y las hipótesis de este trabajo.

5.2.1. Objetivos de la investigación

Pretendemos que esta investigación sirva para profundizar en el conocimiento teórico y aplicado del modelo Hall-Tonna de trabajo en valores, de sus desarrollos y posibilidades en el ámbito de las organizaciones. La prolongada experiencia formativa llevada a cabo en Proyecto Hombre nos ha permitido alentar algunas expectativas al respecto.

Por esta razón nos proponemos como **objetivo general** *comparar los valores de la organización Proyecto Hombre, a través*

[1] Ver anexos 5 y 6

del análisis de sus documentos fundacionales, con los de los grupos terapéuticos que fueron formados en el modelo HT durante los años 2001 al 2004, analizando convergencias y discrepancias en términos de valores Hall-Tonna y elaborando una propuesta para su desarrollo.

Al servicio de este objetivo general, formulamos los siguientes objetivos específicos:

*1º. **Analizar** los valores de las secciones de los documentos fundacionales <<Carta Fundacional>> y <<Rasgos distintivos>> y obtención de sus correspondientes perfiles.*
*2º. **Comparar** los dos perfiles de valores de las secciones correspondientes a los documentos <<Carta Fundacional>> y <<Rasgos distintivos>>.*
*3º. **Comparar** los perfiles de valores de los cuatro grupos de terapeutas formados en las primeras ediciones del curso impartido utilizando los siguientes informes: Mapa de etapas, Valores seleccionados, Dinámica central del desarrollo, Recorrido e Informe de destrezas, Gráfico de liderazgo y Tablas de liderazgo.*
*4º. **Comparar** los valores institucionales y los de los grupos de terapeutas de Proyecto Hombre analizando las convergencias y discrepancias de valores metas y medios (valores claves) e interpretando unas y otras en función de los criterios de clasificación de los valores que establece el modelo HT.*
*5º. **Elaborar** una propuesta de desarrollo de valores considerando los valores de la institución y los de las personas que trabajan en ella a partir de la lectura conjunta de los mapas de valores de los documentos fundacionales y los de los grupos de terapeutas.*

Se trata de elaborar un nuevo recorrido de valores que descanse en las conclusiones de la comparación realizada en esta investigación, entre los valores de los terapeutas y los valores de la organización, reflejados en sus documentos fundacionales.

En este recorrido de valores se buscan las claves para la reflexión institucional que tendrá como objetivo y meta el alineamiento de los valores dentro de la organización.

Todos estos objetivos tratan no tanto de acercar los valores de los trabajadores (terapeutas) a los valores de la institución buscando su conformidad, como de realizar su aproximación, también en sentido contrario. Se trata de conciliar las trayectorias de los distintos perfiles modificando algunas de sus opciones. La dirección de la nueva trayectoria es generadora de compromiso ya que en ella se plasman valores que todos reconocen como propios.

5.2.2. Las hipótesis del trabajo

Los procesos de investigación cualitativa tienen un desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semiestructurado y flexible, muy acorde con la propuesta teórica y metodológica del modelo HT, que es un **modelo holístico** en el que cada nueva etapa del trabajo contiene la anterior *y algo más*. La sensación es que todo se repite continuamente. Esto se podrá comprobar, por ejemplo, en el trabajo con los informes de los perfiles[2] en los que, si bien es verdad que cada informe aborda desde una perspectiva determinada el conjunto de valores identificado (prioridades, áreas de valores, liderazgo, etc.) contiene en sí mismo toda la información del perfil.

Las hipótesis no han sido establecidas de una manera estable lo largo del proceso de investigación, sino que se trabajan dentro de un enfoque heurístico o generativo, "lo que significa que cada hallazgo o descubrimiento con relación a ellas, se convierte en el punto de partida de un nuevo ciclo investigativo" (Taylor y Bogdan, 1992, citado en Sandoval, 1996, p. 41) todo ello dentro del mismo proceso de investigación.

[2] Ver capítulo 3

Queremos demostrar que de la comparación de los valores identificados en los documentos con los de los grupos de terapeutas se puede obtener una información útil para alcanzar niveles más altos de eficacia, funcionalidad y satisfacción dentro de la organización, al identificar problemas que no se localizan con facilidad. Brian P. Hall habla de ello como de los obstáculos que impiden realizar la visión (Hall, 2005).

El proceso de esta investigación ha sido más inductivo que deductivo. Como afirman Taylor y Bogdan (1992, citado en Sandoval, 1996, p. 41) "la investigación cualitativa es inductiva, o mejor, cuasi-inductiva ya que su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo, que con la comprobación o la verificación". En el largo proceso seguido, se ha ido recogiendo información sobre el modelo HT y sobre la Asociación Proyecto Hombre, no sólo a partir de su conocimiento y estudio teórico sino a partir de la aplicación del modelo al contexto organizativo y terapéutico de la Asociación. Esta experiencia nos ha permitido ir confirmando las intuiciones iniciales sobre las posibilidades que encierra el modelo.

Formulamos las hipótesis de trabajo de la siguiente manera:

***Hipótesis 1**: Los valores de los documentos institucionales analizados tienen continuidad y conforman una unidad.*

***Hipótesis 2**: Los valores de los perfiles de los diferentes grupos de terapeutas analizados presentan una disposición similar en los mapas.*

***Hipótesis 3**: La comparación entre los valores de los documentos fundacionales y los valores de los grupos de terapeutas permite detectar valores que son clave para el desarrollo de la organización.*

5.3. Metodología de la investigación

Estamos frente a un tipo de investigación **no experimental** en la que no se manipulan deliberadamente las variables. En estas investigaciones se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Kerlinger, 1993).

En la investigación no experimental las variables independientes, en nuestro caso los valores, no se manipulan sino que *están ahí*. Los instrumentos HT permiten identificarlos. Las relaciones entre variables dependientes e independientes se realizan sin intervención, observándose en su contexto natural.

Como se dijo en el capítulo primero de este estudio, las conductas son el reflejo de los valores de los sujetos que las exhiben. En este caso hablamos de comportamientos colectivos y de conductas grupales. Los instrumentos HT de medida de los valores no trazan recorridos ideales sino reales.

El modelo HT permite hacer una evaluación global de los valores de la organización. Estas evaluaciones globales nos remiten a los sistemas de garantía de calidad. La coherencia que define la calidad de la organización más allá de la consideración aislada de sus componentes (de la Orden, Asensio, Carballo, Fernández Díaz, Fuentes, García Ramos y Guardia, 1997), su nivel de funcionalidad, eficacia y eficiencia, la sinergia total que alberga el sistema, son aspectos que pueden ser analizados desde los valores presentes en la misma, pero no establecemos ningún tipo de relación entre los fenómenos observados, sólo los describimos. La reflexión posterior sobre los informes contenidos en los perfiles de valores permitirá interpretar lo que aparece.

Nos encontramos ante una **investigación descriptiva,** por una parte, ya que trata de ofrecer una imagen que acerca con fidelidad al fenómeno estudiado (Asociación Proyecto Hombre), a partir de la medida de sus valores. Describir es también medir. En la

investigación descriptiva se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o fenómenos estudiados. No se establecen relaciones causales entre esas propiedades, aunque sí se interpretan pudiendo realizarse predicciones (Dankhe, 1986).

Como hemos utilizado distintas técnicas de análisis comparados podemos decir que se trata también de una **investigación comparada descriptiva** que pone el acento en el tipo de análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de realidad que, por su similitud, es necesario describir sistemáticamente para poder interpretar, evitando posibles errores.

Los perfiles obtenidos de los documentos institucionales y los grupos formados necesitan de un análisis exhaustivo para localizar primero e interpretar posteriormente, las diferencias. La metodología HT guarda una estrecha relación con el tipo de modelo que maneja el investigador que es en el que fundamenta y justifica su diseño comparativo al disponer de un objeto básico de comparación: los perfiles de valores resultantes de procesar las respuestas al *Inventario HT* y de realizar el análisis de contenido sobre los documentos fundacionales.

La metodología de esta **investigación es cualitativa.** Habitualmente la metodología cualitativa se utiliza en el estudio de grupos pequeños y de comunidades. La organización Proyecto Hombre es de dimensiones mayores aunque nuestro trabajo participa de las características de este tipo de investigaciones por el diseño flexible con el que se ha abordado la población objeto de estudio y por otras muchas características que definen al paradigma cualitativo de investigación.

En el enfoque cualitativo el cambio ocurre a lo largo del proceso de la investigación (Sandoval, 1996). La investigación se entiende como proceso formativo y no como producto sumativo y los resultados parciales van modificando el diseño y las hipótesis iniciales

del trabajo. Es imprescindible la formación de los investigadores en el modelo para unificar criterios, conocer los procesos fundamentales en el desarrollo teórico y práctico de la investigación así como los instrumentos específicos de recolección y análisis de datos.

Sandoval (1996, p. 41) expone las características de la investigación cualitativa tomando como referencia a Taylor y Bogdan (1992), características que resume en los siguientes puntos[3]:

1. Es inductiva, o mejor, cuasi-inductiva ya que su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo, que con la comprobación o la verificación.
2. Es holística. El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación.
3. Es interactiva y reflexiva. Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Es naturalista y se centra en la lógica interna de la realidad que analiza. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. No impone visiones previas. El investigador cualitativo suspende o aparta temporalmente sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Es abierta. No excluye la recolección y el análisis de datos de puntos de vista distintos. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. En consecuencia, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
7. Es humanista. El investigador cualitativo busca acceder por distintos medios, a lo personal y a la experiencia particular del

[3] El subrayado es nuestro

modo en que la misma se percibe, se siente, se piensa y se actúa por parte de quien la genera o la vive.

8. Es rigurosa de un modo distinto al de la investigación denominada cuantitativa. Los investigadores cualitativos buscan resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso intersubjetivo.

Algunas de estas características son aportadas por el propio modelo empleado en la investigación, más que ser opción del investigador. Por ejemplo, hemos dicho que el modelo Hall-Tonna es un modelo holístico (también su metodología del trabajo), que no es prescriptivo (no impone visiones previas, ni recorridos ideales de valores ya que lo mejor es siempre lo posible). Tampoco establece un diagnóstico como resultado de procesar las respuestas al cuestionario sino que devuelve la información como propuesta de reflexión individual y/o colectiva, tal y como queda reflejado en las consignas de trabajo con los informes que componen los perfiles de valores.

Además, hemos estudiado las conductas de las personas a partir de sus valores (terapeutas) en su marco institucional, hemos recabado sus opiniones y hemos necesitado del consenso intersubjetivo para proceder al análisis de los documentos de la organización.

Como se ha visto en la descripción del proceso de esta investigación, la investigadora ha tenido un contacto constante con la organización en su calidad de formadora y voluntaria. El compromiso ha sido querido y buscado y ha supuesto un involucramiento en la vida de la organización. La observación participante ha permitido confrontar lo que las personas dicen y hacen, distinguiendo las normas de las prácticas reales.

La observación directa, prolongada y repetitiva donde tienen lugar las acciones, haber pasado tiempo suficiente en el escenario de observación, contar con un gran volumen de datos registrados,

utilizar instrumentos, entrevistas y cuestionarios como base del trabajo, algunos generados in situ, descubrir el aprendizaje cultural que realizan las personas dentro de la institución, "el holismo como ideal deseable en el entorno de la investigación" (González Alonso, 2007, p. 113) y la utilización de un marco teórico que da significación y relevancia a los datos sociales observados, hace que esta investigación participe también de muchas de las características de la **investigación etnográfica**.

Esta investigación también participa del enfoque cualitativo conocido como *Teoría Fundamentada* (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1994) que se caracteriza por el método de comparación constante y el muestreo teórico:

> El primero sirve para codificar y analizar los datos de forma simultánea, para desarrollar conceptos, contrastando categorías, propiedades e hipótesis que surgen durante el estudio de los contextos. El segundo remite a quien aplica el método que selecciona nuevos casos a estudiar para refinar lo ya desarrollado (González Alonso, 2007, p. 114).

También se puede hablar de muestreo secuencial que consiste en la obtención de información mientras sucesivas unidades de muestra proporcionan información nueva o relevante. Cuando se observa que sucesivas incorporaciones no aportan información significativa se detiene el proceso sin añadir más información (Grande y Abascal, 2005). Así sucedió en nuestra investigación ya que, a partir de la cuarta edición del curso, se decidió cambiar el rumbo formativo para escalar un nuevo nivel.

A lo largo de los años de formación fue tomando forma la idea de realizar una investigación global sobre valores en la organización Proyecto Hombre que podía partir de los valores de los grupos de terapeutas que se estaban formando en el modelo HT. Este proyecto

tendría continuidad en el análisis de los valores de la *Asamblea de Presidentes*, órgano de gobierno que aspira a gestionar democráticamente la Asociación. Varios de ellos (Sevilla, Granada, Alicante, Jaén) habían participado en algunas de las ediciones de los cursos.

El proyecto se frustró pero la investigación encontró su continuidad con el análisis de los documentos fundacionales facilitados por la Dirección de la Escuela de Formación.

5.4. Los sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación son los terapeutas que participaron en los cursos de formación. Se trata de **grupos naturales**, aunque se podría hablar de un tipo de muestreo no probabilístico: el muestreo por cuotas, que consiste en reclutar un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, también conocido como muestreo accidental.

La muestra de esta investigación no se seleccionó al azar y tampoco según el criterio del investigador sino del responsable de formación de la Asociación Proyecto Hombre ya que la oferta formativa de la Asociación era remitida a todos los centros con límite de representación para cada uno de ellos, dirigiéndose preferentemente a los terapeutas y no al resto de trabajadores ni de voluntarios de Proyecto Hombre. Sólo cuando quedaban plazas sin cubrir, podía incorporarse personal de administración y servicios o voluntarios. La asistencia a los cursos no era obligatoria.

Los sujetos de esta investigación han sido los terapeutas que participaron en los cursos de formación en valores con metodología Hall-Tonna, organizados por la Escuela de Formación de Proyecto Hombre (muestra real). El total de participantes en los cursos fue de 123 terapeutas, 21 de los cuales recibieron un segundo nivel de

formación en la última edición de los mismos. La muestra real de sujetos fue de 102.

Contamos pues con cuatro *perfiles de valores grupales correspondientes a los cuatro grupos de terapeutas que trabajan en centros distribuidos en diez comunidades autónomas, asistentes a los cursos de formación en valores organizados por la escuela de Formación de Proyecto a lo largo de los años 2001/02 al 2004/05.*

Cuadro 2.5:
Datos de participación en los cursos de valores

Fuente: Asociación Proyecto Hombre. Escuela de Formación (Aravaca-Madrid). Elaboración propia

Edición del curso	**2001/02**	**2002/03**	**2003/04**	**2004/05**	**2005/06(1)**	**Total**
Participantes	29	23	26	24	**21**	**123**
Participantes(2)	7	3	8	3	**21**	**21**

(1) Los terapeutas que participaron en esta edición habían recibido un primer nivel de formación en alguna de las ediciones anteriores.
(2) Número de participantes del último curso en cada una de las cinco ediciones.

Queremos dejar constancia de que el perfil grupal de valores es el reflejo de **una identidad grupal** y de que cualquier cambio en la composición de un grupo haría de éste un grupo nuevo en relación a sus valores. Vamos a analizar los valores de los cuatro primeros grupos, de cuatro identidades reflejadas en sus respectivos perfiles de valores.

El último grupo es un grupo nuevo en relación a sus valores. La composición del mismo -formado por terapeutas participantes en alguna de las ediciones anteriores-, puede permitirnos comprobar la evolución de los valores grupales, si es que la hubiera.

Los terapeutas participantes en los cuatro primeros cursos manifestaron su interés en dar continuidad a la formación recibida, profundizando en el conocimiento y en las aplicaciones del modelo. Esta es la razón por la que se organizó el quinto curso de formación en el que se trabajó sobre desarrollo de valores en las organizaciones.

5.5. Técnicas de análisis empleadas

Se han utilizado dos técnicas de análisis comparados de datos. Para comparar los valores de las dos secciones de los documentos fundacionales se ha utilizado la técnica de análisis de documentos que permite identificar los valores a través del lenguaje utilizado en su redacción. Para comparar los valores identificados en los grupos se han seleccionados los informes que van a ser objeto de la comparación y que forman parte de los perfiles de valores grupales.

La identificación de los valores en grupos es otra técnica que forma parte del repertorio metodológico del modelo Hall-Tonna y que requiere del proceso previo de recogida de información a través del *Inventario de Valores Hall-Tonna,* cuestionario al que se responde individualmente. Las respuestas a varios cuestionarios pueden procesarse de manera conjunta, obteniendo un perfil compuesto conocido como *Perfil grupal de valores.*

El resultado de la aplicación de las dos técnicas es similar: conjuntos de valores identificados sobre los que se puede realizar una interpretación basada en categorías de análisis que son comparables en los dos casos.

En este apartado del capítulo se va a realizar un recordatorio de las características y aplicabilidad de las técnicas empleadas haciendo referencia a sus particularidades dentro de esta investigación, todo ello como introducción al trabajo de análisis que se realizará en el siguiente capítulo y que se mostrará junto a los resultados obtenidos con el mismo.

5.5.1. Análisis de documentos

El **análisis de documentos** en el modelo Hall-Tonna es un tipo de análisis de contenido que puede apoyarse en un programa

informático que permite identificar los valores de un texto a través de su aparición y repetición.

5.5.1.1. Análisis de contenido en investigación cualitativa

Metodológicamente el análisis de documentos en el modelo HT usa la técnica del **análisis de contenido**, vieja técnica de investigación social catalogada de formas distintas.

> Se suele llamar análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (...) registrados en algún tipo de soporte, basados en técnicas de medida a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades) a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) que tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2002, p. 2).

Desvelar su contenido es desvelar su significado o su sentido aunque se trata más bien de desvelar lo que está fuera, lo que está en la mente de los sujetos que producen los mensajes y de los participantes en los procesos de comunicación en los que se han producido los documentos que se analizan (Piñuel, 2002).

Según la opinión de Andréu Abela, "tanto los datos expresos (lo que el autor dice) como los latentes (lo que dice sin pretenderlo) cobran sentido y pueden ser captados dentro de un contexto" (2002, p. 2). El contexto es un marco referencial en el que se encuentra una parte importante de las claves que permiten interpretar el texto.

Los programas de análisis de contenido para la investigación cualitativa tratan de interpretar un texto reduciéndolo a categorías de significado entre las que se pueden establecer relaciones que permiten obtener un conocimiento de su sentido más

profundo (Revuelta y Sánchez, 2003). Consta de dos procesos: **reducción** y **transformación** de datos. En el primero de ellos se realiza la operación principal de todo el proceso que es el establecimiento de las categorías de análisis.

La reducción de datos consiste en la simplificación o selección de información para hacerla más abarcable y manejable. Consta de otros dos procedimientos: la **categorización** (establecer categorías) y la **codificación** (asignarles un código para identificar esas categorías en el programa que procesa los datos).

Estos procedimientos comienzan por identificar y diferenciar las partes del documento que pueden ser unidades de significado dentro del mismo. El proceso de categorización conlleva la separación del documento en unidades de análisis, la identificación y clasificación de esas unidades en función de las categorías establecidas y el agrupamiento de esas mismas categorías para que puedan ser procesadas e interpretadas posteriormente.

Las diversas técnicas de análisis de contenido, utilizan distintos criterios para dividir el documento en unidades de análisis. Estos criterios pueden ser: espaciales, temporales, temáticos, gramaticales, conversacionales o sociales (Revuelta y Sánchez, 2003). El más extendido consiste en separar segmentos que hablan del mismo tema o temático, aunque en este estudio se utiliza el **criterio gramatical** para realizar la separación de unidades textuales: párrafos, frases y palabras.

La segunda parte del proceso es la más importante para el análisis y consiste en clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por una misma categoría (Revuelta y Sánchez, 2003). Cuando se dispone de categorías preestablecidas, se procede separando el texto en unidades y comprobando si contienen o no a alguna/s de ellas. Este es el procedimiento empleado en esta investigación. Se trata de un procedimiento deductivo pero se puede

trabajar inductivamente: a medida que se examina el documento fuente de los datos, se van generando las categorías de análisis.

En esta investigación las categorías del análisis están establecidas de antemano. Las fuentes son el marco teórico, conceptual y metodológico de la misma. También podrían serlo los objetivos que la guían, las categorías usadas en otros estudios similares o en los propios instrumentos utilizados en la investigación como los guiones de una entrevista, por ejemplo.

Categorizar datos implica realizar un juicio, valorar si determinadas unidades pueden o no estar incluidas dentro de alguna categoría. Estas decisiones están afectadas por la subjetividad y el punto de vista del investigador. Para paliar estos efectos no deseados, es necesario ofrecer una definición operativa de las categorías con normativa en la que se especifiquen aquellos aspectos del contenido que deben tomarse como criterio para decidir sobre la pertinencia de una categoría y que evite las interpretaciones extrañas entre las personas que realizan los análisis.

La tercera parte del proceso consiste en aplicar los sistemas de categorías, es decir, los sistemas de agrupamiento de las categorías utilizadas en el análisis que deben cumplir con los requisitos de exhaustividad, exclusión mutua y único principio clasificatorio, para poder ser susceptibles estos datos de medición y tratamiento cuantitativo (Kerlinger, 1993).

En el modelo HT se trabaja con distintas clasificaciones de las categorías de análisis, clasificaciones que, tratadas conjuntamente, permiten obtener una lectura global del documento. Este trabajo ha de ser supervisado constantemente por el equipo que realiza el análisis. En él, resulta difícil encontrar unidades no encajables en alguna de las categorías, con lo que no es fácil encontrar información que no sea relevante para el estudio. Es frecuente que una misma unidad de análisis participe en más de una categoría.

Cuando una unidad pertenece al cien por cien, a una sola categoría es a lo que los especialistas en técnicas cualitativas de análisis de contenido denominan *prototipo* (Revuelta y Sánchez, 2003).

Para terminar, la **codificación** es un proceso que asigna a cada unidad de análisis un indicativo que identifica la categoría en la que consideramos incluida a esa unidad de contenido. Estas marcas pueden ser números, palabras o abreviaturas con las que se van etiquetando las categorías y son establecidas por el programa de análisis.

5.5.1.2. El análisis de documentos Hall- Tonna

Hall y Tonna consideraron la relevancia que podía tener el estudio de los valores de los documentos institucionales para llevar a cabo el análisis de los valores dentro de cualquier organización y diseñaron un software con la ayuda de ingenieros informáticos. El programa *Hall-Tonna Documents HTD*, en su primera versión, *HTDOC*, en la más reciente. Hemos procedido a realizar el análisis de contenido sin el apoyo de esta herramienta, al conocer bien el funcionamiento del programa en sus anteriores versiones (*HTD*), sus posibilidades y limitaciones en sus aplicaciones a otras investigaciones (Bunes et al., 1993; Elexpuru y Villa, 1994).

El programa de documentos realiza un reconocimiento óptico de los términos literales de los valores HT sobre el texto, reconocimiento que ha de ser confirmado o rechazado por el equipo que realiza el análisis. Es necesario, además, para cada documento analizado, realizar un proceso de depuración del tesauro o diccionario interno que es el archivo del programa que reconoce sobre el texto los literales de los 125 valores y algunas de sus variantes. No todas, claro está.

Se trata de depurar el reconocimiento automático que hace el programa. Para ello, y previamente, hay que realizar una acción de sentido contrario. Esta acción tiene como objetivo el enriquecimiento del diccionario con aquellos términos del documento que el equipo decida asociar, siempre que aparezcan, a alguno de los 125 valores aun no siendo ni los literales ni sus variantes.

Por ejemplo, la palabra '*deber*' sería reconocida como literal del valor *Deber/obligación* y todas sus formas verbales serían variantes del literal, que también podrían ser reconocidas, siempre y cuando se hubiese modificado en este sentido el tesauro. La depuración/ enriquecimiento del mismo se realiza de forma artesanal manipulando este archivo del programa, teniendo en cuenta la naturaleza y los contenidos del documento a analizar.

Queremos transmitir la idea de que esta herramienta de reconocimiento, no podría ser aplicada sin la supervisión de los analistas y la mejora previa de la propia herramienta, lo que presupone no solo la solvencia del grupo que realiza el análisis sino su autonomía respecto al programa informático que únicamente mecaniza el resultado del análisis que realiza el equipo.

En esta investigación conviene diferenciar entre el contexto institucional del documento: la Asociación Proyecto Hombre y el contexto teórico y metodológico del modelo Hall-Tonna, que fundamenta este procedimiento de análisis sobre la idea de que los documentos comunican los valores a través de las palabras usadas para crearlos. Un documento institucional es el reflejo de la cultura de la organización, de su propia historia, así como del horizonte al que aspira como institución y que crea un marco de referencia común para todos sus miembros (Bunes, et al., 1993).

El equipo que realiza el análisis 'escanea' el documento para encontrar literales y asociar a los 125 valores los términos presentes en el mismo. Esta es la operación principal realizada: el recuento de los valores presentes en el texto estableciendo la prioridad de los

mismos es decir su frecuencia, o número de veces que se repiten a lo largo del texto o en cualquier sección o parte del mismo (Hall, 2000).

La disposición de esos valores en un mapa crea un perfil que puede ser interpretado a la luz de las categorías de valores establecidas en el modelo. Además, el trabajo pautado de reflexión con el informe, en este caso con el propio perfil de valores, ofrece la explicación de la imagen obtenida (mapa de valores) que puede ser contrastada con la realidad.

El análisis de documentos puede usarse también como medida de la consistencia del mensaje y la intencionalidad del texto al poder analizar cada una de las secciones de las que se compone. Las discrepancias causan confusión no deseada que interfiere en la eficacia del mensaje.

El análisis de documentos es insuficiente como herramienta para realizar el diagnóstico de la situación de una organización con relación a sus valores, pero puede contribuir muy apreciablemente a una comprensión más global y precisa de su presente. Por ello vamos a contrastar la información obtenida como resultado de la aplicación de esta técnica de análisis, con la contenida en los perfiles grupales de valores de los terapeutas de la organización.

Para su aplicación, es necesario observar una serie de requisitos previos tanto en cuanto al documento a analizar como al grupo que realiza el análisis[4].

5.5.1.2.1. Particularidades referidas al grupo

En cuanto al grupo que realiza el análisis, se ha escogido a cuatro personas expertas en la herramienta y conocedoras del modelo HT[5] como jueces externos de nuestro análisis.

[4] Ver capítulo 3, apartado 3. 2.2.

[5] Procedentes de la Universidad de Deusto (Bilbao), Universidad Complutense (Madrid) y de la empresa Values Technology (Ohio, CA).

Para controlar la subjetividad en el análisis es necesario conocer la propia orientación de valores. Todos los jueces han trabajado con su perfil de valores cumplimentando previamente el *Inventario de Valores Hall-Tonna* y están familiarizados con el modelo.

Cuando un valor no está representado en el perfil del equipo, es fácil no ser sensible a él lo que llevará a no reconocerlo. Por eso es aconsejable trabajar en grupo heterogéneo. La formación interdisciplinar de los componentes del mismo, su pertenencia a distintos ámbitos profesionales y organizaciones sociales, la pluralidad de edades y sexos, contribuye positivamente a evitar sesgos.

5.5.1.2.2. Particularidades referidas al documento

En cuanto al documento a analizar, lo primero que hay que asegurar es que sea verdaderamente representativo y esté en vigor en la organización. Tanto la *Carta fundacional* como los *Rasgos distintivos* lo están y representan la filosofía y la visión de la organización[6]. Los documentos fundacionales reflejan los valores originales que motivaron a alguna o algunas personas a crear la organización y proporcionan unidad dentro de la misma.

A continuación se presentan los textos de los documentos, tal y como los hemos recibido de la Asociación (negrita y notas):

[6] En 1986, se constituyó el grupo de socios fundadores de la *Confederación Española de Programas Terapéuticos <<Proyecto Hombre>>*. Este grupo de socios fundadores elaboró la *Carta Fundacional*. En 1989 los centros de Proyecto Hombre se organizan en Asociación que es aprobada por el Ministerio del Interior el 29 de septiembre de ese mismo año. Según se vio en el capítulo 4, la *Carta Fundacional* elaborada fue modificada en el año 1992 con un añadido que incluía una interpretación histórica de la misma. Esta interpretación aparecía formando parte de su articulado: desde el punto doce hasta el treinta y uno. Como tal añadido se suprimió formalmente creándose en septiembre de 1998 un nuevo documento que incorporaba una interpretación más actualizada. A la versión actualizada de la Carta le sucedió la elaboración de un documento en el que quedaba mejor perfilada su identidad. El documento *Rasgos Distintivos*, junto a la Carta, componen el documento fundacional de la Asociación Proyecto Hombre. Estimamos que se elaboró con posterioridad a la revisión de 1998, aunque no hemos podido certificar documentalmente la fecha del segundo documento.

CARTA FUNDACIONAL
1. **Se trata de un** Programa[7] **sin fines lucrativos. Gratuidad:** no se puede exigir cantidad alguna[8] a la familia.
2. **El** Programa[9] **no es un grupo eclesial (aconfesionalidad, el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional)**
3. **El** Programa[10] **no se coloca en el área de los partidos políticos.**
4. **Se trata de un** Programa[11] **abierto a todos los** jóvenes[12].
5. **No es un** Programa[13] de índole sanitario.
6. **Es un** Programa terapéutico-Educativo[14].
7. **Al grupo de** operadores[15] **del Programa Terapéutico se les pide** disponibilidad[16] **en el servicio y** profesionalidad **en la intervención y no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas.**
8. **Los** operadores[17] **reciben una formación según las indicaciones del** Comité Técnico[18]**.**
9. **El** Programa[19] **rechaza actualmente cualquier tipo de violencia.**
10. **El proceso terapéutico es voluntario.**
11. **El** Programa **también se dirige en su atención a las** familias[20]
Nota**: Desde 1992 hasta 1998 en distintas ediciones de estos documentos se incluía en esta Carta Fundacional una interpretación de la misma, que aparecía en su articulado desde el punto doce hasta el treinta y uno. Como tal añadido era una interpretación histórica se ha suprimido formalmente de las actuales ediciones, ya que existe desde septiembre de 1998 una interpretación más actualizada.**

[7] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[8] **No se puede exigir cantidad alguna** se interpreta sin perjuicio de que se pueda pedir a los usuarios que **contribuyan a sufragar los costes**.
[9] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[10] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[11] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[12] El término **jóvenes** coincidía con un primer perfil histórico, que no tenía un sentido exclusivo y finalista, actualmente se interpretaría como "**todas las personas que requieran ayuda**"
[13] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[14] "**Proyecto Hombre** es un método o sistema educativo terapéutico que persigue la maduración y el crecimiento de la persona, sin perjuicio de la utilización de los **recursos sanitarios** que se requieran para conseguir la autonomía personal."
[15] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[16] La **disponibilidad y la profesionalidad** se amplía en su interpretación a los voluntarios y a todo el personal.
[17] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[18] **Comité Técnico** se interpreta actualmente como Comisión de Formación.
[19] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[20] El término **familias** en este punto empleado, se interpreta ampliándolo a toda la SOCIEDAD.

RASGOS DISTINTIVOS
Opción por la autonomía. **Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño…).Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.**
Filosofía centrada en la persona. La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc…) es relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.
Concepción antropológica integradora e integral. Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.
Actitud solidaria en el origen de toda intervención. Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.
Gratuidad. **Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).**
Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio. **Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que trasmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.**
Vocación de transformación social. No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia interviniendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política

Ha de tenerse en cuenta el contexto histórico en el que se ha desarrollado el documento, así como su accesibilidad e importancia dentro de la organización.

Su estabilidad es otro factor a considerar: hay documentos que plantean objetivos a largo plazo mientras que otros son coyunturales, por lo que no sería aconsejable acometer su análisis.

La Asociación Proyecto Hombre es la garantía de la filosofía y metodología de Proyecto Hombre en el territorio nacional y lo representa a todos los niveles. Remitimos a la lectura del capítulo 4 de esta investigación en el que se contextualizan histórica e institucionalmente los documentos fundacionales de la organización que se van a analizar.

Estamos prevenidos de la dificultad que supone analizar documentos pequeños que es el caso que nos ocupa. Los documentos pequeños son más difíciles de analizar que los extensos. Mientras que

en un documento extenso unos pocos valores elegidos erróneamente u omitidos no cambian los resultados generales, en los documentos pequeños esa válvula de seguridad disminuye significativamente[21]. Razón por la que es necesario poner un especial cuidado a la hora de asignar valores al documento. Una de las recomendaciones de los autores del modelo para estos casos, es constituir dos grupos de trabajo sobre el mismo documento y contrastar los resultados.

Nosotros hemos utilizado a jueces externos conocedores del modelo en profundidad, que han participado y dirigido numerosas investigaciones. Ellos confirmarán o rechazarán nuestro análisis, que pasará cuatro revisiones aumentando la validez del resultado final.

5.5.1.2.3. Particularidades referidas al procedimiento de análisis en esta investigación

En cuanto al procedimiento de análisis, lo primero ha sido estructurar internamente el documento señalando las secciones de las que se compone y de las que se obtendrá el perfil de valores correspondiente a esa parte del texto.

Hemos procedido estableciendo dos secciones que conforman un único documento fundacional. Estas dos secciones están formadas por la *Carta* (sección 1) y los *Rasgos* (sección 2).

La primera acción ha sido identificar los términos del texto que pueden asociarse a alguno o a varios de los 125 valores HT. El grupo, en nuestro caso de jueces, decide mantener o rechazar la asociación establecida al contrastar con las definiciones estandarizadas de los valores que se les envían, junto al documento de trabajo y a la presentación del mismo en la que figuran las instrucciones[22].

[21] *El Inventario de Valores de Hall-Tonna: Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección*. *Manual de Formación. Niveles 1 y 2* [1994]. Bilbao: Ice Universidad de Deusto- Ohio: Values Technology, nivel 2, S3-12 (Material para la formación interna).

[22] Ver en los anexos 2 (Definiciones), anexo 5 (Instrucciones para los jueces) y anexo 6 (Documento de trabajo para los jueces)

La unidad de análisis es el párrafo y deberá de decidirse si, además de la literalidad identificada por la autora de esta investigación y confirmada en todo o en parte por el grupo de jueces, hay valores en frases y valores contextuales que se añadirán a los primeros.

Las decisiones sobre esta asignación de valores se realizará igualmente teniendo en cuenta las definiciones, las fases y etapas en las que se sitúa el valor y si se trata de una meta o de un medio. Remitimos al capítulo 3 de esta investigación, en el que se da cuenta de las precauciones a observar en este tipo de análisis.

Es necesario destacar que cada documento o parte del mismo (sección) dará lugar a un perfil de valores dentro de un mapa en el que aparecerán los valores reconocidos, reflejo del tratamiento cuantitativo de las asociaciones realizadas. Los valores contenidos en el texto han de ser interpretados por el grupo a la luz de la teoría de valores, del propio documento y del contexto organizativo y cultural (histórico, económico, social) de la Asociación Proyecto Hombre.

Para realizar el análisis preparamos varios tipos de documentos de trabajo para los jueces. En un primer momento se trató de un documento de Word que tenía activada la función *control de cambios*, considerando que esa libertad para quitar, poner, añadir o comentar, podría facilitar la tarea de los jueces y sería de fácil seguimiento. En una segunda fase se tabularían los comentarios justificando los cambios antes de realizar una segunda vuelta.

Procedimos añadiendo las definiciones de los valores como notas finales con la finalidad de facilitar la consulta sobre el mismo documento. Conforme se realizaba esta tarea, aumentaba tan considerablemente el volumen de las notas que fatigaba sólo considerar el volumen en páginas del documento de trabajo.

Remodelado por tres veces previa revisión por el Equipo de Competencias y Valores de la Universidad de Deusto, la versión que figura en el anexo 6 es la definitiva. El resultado es de esta manera

más asequible y más claro para todos aquellos que tienen que supervisar las asociaciones de valor que en él figuran. Se trata sólo de confirmar, rechazar o proponer valores alternativos a los señalados en el documento de trabajo. Hemos estimado que este procedimiento sería más operativo que pedir a los jueces que realizaran nuevamente el análisis completo de los valores de los documentos.

Pasamos a considerar algunas cuestiones relacionadas con el documento de trabajo y las decisiones adoptadas:

1. **Asociaciones de valor**. No hemos repetido las asociaciones de valor una vez que han aparecido por primera vez. Por ejemplo, el término '*Programa*' aparece en el primer párrafo del primer documento (sección 1) asociado a los valores: *Unidad/Uniformidad*; *Eficacia/Planificación* y *Racionalidad* y no se vuelve a señalar aunque vuelve a aparecer en párrafos siguientes. Esta circunstancia sí que se ha tenido en cuenta en el recuento de frecuencias (veces en que se repite el valor en el documento) que figura en la celda situada a la derecha del valor.
2. **Grupos de valores**. Respecto a la asignación de varios valores a un término, el procedimiento de análisis HT de documentos[23] recomienda que se utilice sólo para las palabras de uso frecuente que tienen un significado específico para la organización. Estas palabras tienen que ser identificadas antes de comenzar el análisis del documento.

   Normalmente esta asignación puede justificarse documentalmente y así lo podemos hacer en la Web oficial de la Asociación[24]. El término '*Programa*', es muy importante en Proyecto Hombre

[23] *El Inventario de Valores de Hall-Tonna: Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección*. *Manual de Formación. Niveles 1 y 2*.(s/f). Bilbao: Ice Universidad de Deusto- Ohio: Values Technology, nivel 2, S3-11 (Material para la formación interna).

[24] http://proyectohombre.es/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (consulta: 14/02/2012)

puesto que Proyecto Hombre es FUNDAMENTALMENTE un programa terapéutico ya que los centros funcionan con total independencia administrativa y financiera y su actividad se vincula y unifica a través del uso del mismo método. El '*Programa*' da uniformidad, racionalidad y eficacia a la acción institucional y terapéutica. De ahí que se haya vinculado a tres valores: *Unidad/uniformidad*, *Eficacia/planificación* y *Racionalidad.*

3. **Los párrafos**, en el documento: *Carta Fundacional,* son frases, con lo que los niveles 2 y 3 de análisis, establecidos por el procedimiento: (1º) literalidad: palabras (2º) significatividad: frases y (3º) contextualidad: párrafos, coinciden en esta ocasión. Gramaticalmente siempre un punto y aparte nos señala el inicio de un nuevo párrafo, pero en el análisis tiene otra significación, como se acaba de ver.
4. **Valores negados**: Cuando los valores aparecen en frases negativas, no se cuentan como valores. Por ejemplo, la frase negativa del quinto párrafo de la primera sección: <<*No es un programa de índole sanitario*>>, no puede analizarse pues se supone niega lo que afirman sus términos y los valores asociados a éstos, sin poder afirmar nada en ningún otro sentido.

   Sí se pueden asociar valores al sentido de las frases de los párrafos 2 y 3: <<*... no es un grupo eclesial, no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia, no se coloca en el área de los partidos políticos...*>> ya que todas estas negaciones lo que afirman es su *Independencia*. En el primer caso niega que se trate de un programa sanitario pero no afirma de qué índole es.

5.5.2. Análisis comparado de los valores grupales.

El estudio comparado de los valores de los cuatro grupos de terapeutas de Proyecto Hombre que recibieron formación en valores Hall-Tonna en la Escuela de Formación que la Asociación tiene en

Aravaca (Madrid) entre los años 2001 al 2004, parte de una experiencia formativa que lo fue también de investigación[25] en la que se pudo comprobar la validez y fiabilidad del modelo de una forma práctica.

También supuso esta experiencia una ocasión privilegiada para profundizar en las potencialidades terapéuticas y organizativas del modelo. Se trata de una valiosa herramienta para la reflexión individual y colectiva en torno a los valores. En su desarrollo en el campo educativo, dentro y fuera de las instituciones universitarias, la Universidad de Deusto lleva trabajando más de veinte años en estrecha colaboración con el autor del modelo, Dr. Brian P. Hall.

Como se ha repetido en los capítulos precedentes, los instrumentos Hall-Tonna para la medida de los valores individuales o grupales, proporcionan perfiles de los valores identificados a través de las respuestas individuales a un único cuestionario[26]. La metodología utilizada para el análisis de los valores resultantes y el material que lo acompaña, constituyen una propuesta de trabajo que invita y necesita de la reflexión personal/ grupal, del contraste con la realidad y de la depuración de una abundante información que ha de ser contextualizada (Bunes y Elexpuru, 2007).

Como se ha visto en el capítulo tercero, no se trata de un instrumento diagnóstico sino de una propuesta sistematizada de trabajo. El resultado de ese trabajo es el conocimiento de los valores propios y/o compartidos y la posibilidad de reconocerlos en la vida diaria.

En los cursos impartidos, excepto en el último (2006), se trabajó con los perfiles de valores individuales, aunque los informes que se van a comparar de los primeros cuatro grupos forman parte

[25] "El acto de enseñar acaba transformándose en acto de investigación y el profesor en investigador en el aula". La investigación en la acción como propuesta metodológica está contextualizada por el profesor Jerez Mir (1990, p. 378) en el marco de la ruptura con el funcionalismo sociológico y la aparición de la Nueva Sociología Británica de la Educación a comienzos de los años Setenta.

[26] Ver Inventario de Valores Hall-Tonna en anexo 3.

de sus perfiles grupales. En el último de los cursos se impartió un segundo nivel de formación dedicado a valores en grupos y organizaciones, comparando distintos perfiles de valores grupales. Utilizaremos los resultados de este grupo para realizar algunos contrastes con los resultados de los grupos anteriores.

Antes de proceder a los análisis en el siguiente capítulo, unas breves cuestiones técnicas relacionadas con el procedimiento de análisis comparado de los valores de los grupos.

5.5.2.1. Informes seleccionados

Entre toda la información contenida en los perfiles de valores grupales se ha escogido para realizar las comparaciones, la que se presenta en los siguientes informes:

- *Mapa de Etapas*
- *Valores seleccionados* o lista de valores prioritarios
- *Dinámica central del desarrollo*
- G*ráfico* y T*abla de liderazgo*[27]
- *Recorrido e Informe de destrezas*

Cada uno de estos informes proporciona una perspectiva distinta a la hora de considerar los valores del perfil.

De los *Mapas de Etapas*, se van a tratar las tipologías de los valores Hall-Tonna, efectuando la comparación de los grupos teniendo en cuenta: valores meta y valores medio, valores personales y valores institucionales y áreas de valores (base, central y futuro) en los cuatro mapas. La interpretación de los equilibrios y/o desequilibrios dentro de un mismo perfil y entre los cuatro perfiles,

[27] Ver apartados 3.3.2.1. y 3.3.2.2. del capítulo tercero, correspondientes a los tipos de informes contenidos en los perfiles.

permitirá seleccionar la información convergente con la que se realizarán las comparaciones finales.

En cuanto a los valores, se van a comparar los valores meta y medios prioritarios en los cuatro perfiles, extraídos de los informes *Valores seleccionados* examinando su posición respecto al *ciclo de desarrollo* de los valores del perfil.

Para terminar, se realizará una comparación de la estructura interna de cada uno de los grupos analizados y de sus estilos de liderazgo, utilizando los informes: *Dinámica central del desarrollo*, *Gráfica de liderazgo* y *Leadership Table*[28]. En esta ocasión sí utilizaremos los datos del quinto grupo.

5.5.2.2. Los informes: *Recorrido e Informe de destrezas*

Tratamos en un apartado distinto estos dos informes pues van a tener una especial significación en el último de los análisis comparados realizados, análisis que permitirá armonizar los valores grupales e institucionales en un recorrido común a lo largo de las fases y de las etapas de un mapa de valores.

Sobre ese recorrido de valores se realizará un trabajo de alineamiento de los valores institucionales con los de los individuos y grupos dentro de la organización Proyecto-Hombre. Pero se trata sólo de una propuesta de desarrollo que, llevada a la práctica, tendría la finalidad de alcanzar una visión no escindida, es decir, una visión que tuviese en cuenta conjuntamente las necesidades de las personas y las de la organización, tal y como nos informan las propuesta teóricas del modelo.

Vamos a abordar a continuación algunas cuestiones metodológicas referidas al trabajo con estos informes. En el capítulo tercero[29] se presentó el contenido de un perfil de valores. Dos de los

[28] Tabla de Liderazgo. En los informes figura en inglés.
[29] Apartado 3.3.2.1.6.*: Mapa e Informe de Destrezas.*

informes que contiene se ocupan de las destrezas asociadas a los valores.

El primero (*Recorrido de destrezas*) es un mapa de valores en el que están señalados aquellos valores medios de etapas contiguas, que constituyen un recorrido de destrezas. El segundo contiene el listado de los valores de ese recorrido (*Informe de destrezas*), con la definición del valor y la descripción de las destrezas correspondientes al mismo, en el orden en el que deben de ser revisados.

El ejercicio propuesto en este informe trata de realizar una revisión del mapa leyendo el listado de destrezas del *Informe.* Sometido siempre al criterio del sujeto, o del grupo, se puede elaborar una lista con destrezas específicas para cada valor medio señalado en el recorrido. Este trabajo dará como resultado una relación de tareas.

Para llevar todo esto a la conducta, la propuesta de trabajo es realizar entrenamientos en aquellas destrezas que permitirán al sujeto o al grupo atravesar una experiencia significativa sobre los valores de la etapa en la que están situados los valores medios del recorrido. El aprendizaje de nuevas destrezas, permitirá activar nuevos valores medios que harán posible alcanzar nuevas metas, metas que tenderán a estabilizarse en la conducta.

Se trata de un crecimiento que traza círculos encadenados, cada vez de mayor amplitud, conforme se amplían las experiencias y se consolidan los nuevos aprendizajes. Esta fórmula fundamenta los recorridos de destrezas sobre los que se va a trabajar en el análisis y permite comprender mejor cómo se produce el encadenamiento de los valores y cómo se elaboran los <<*Values tracks*[30]>>, que es un elemento central en la metodología de trabajo HT.

La comparación de los recorridos de destrezas propuestos en los perfiles grupales indica la atención que se debe prestar a aquellos valores medios que son claves para dar continuidad al recorrido y que

[30] Recorridos o trayectorias.

refuerzan los valores metas que están más pobremente asentados en el perfil, aproximando esos valores hacia la visión (valores futuros) al recoger la experiencia pasada (valores de base) y proyectarla. Este sería el equilibrio dinámico propuesto, en el que estos valores medios hacen la función de puente.

El trabajo con los informes es un proceso progresivo de contraste y depuración de la abundante información contenida en los perfiles. La comparación escalonada de los valores por informes, permitirá seleccionar la información final, que se comparará con la obtenida a partir del análisis comparado de los documentos fundacionales.

En síntesis

En este capítulo se ha abordado el proceso y el método seguido en la investigación. Sus planteamientos iniciales la sitúan dentro de las tendencias existentes en investigación cualitativa. La **metodología cualitativa** es una metodología afín a la propuesta metodológica del Hall-Tonna para el desarrollo de los valores.

El **objetivo** general es comparar los valores de la organización Proyecto Hombre, a través del análisis de sus documentos fundacionales, con los de los grupos terapéuticos que fueron formados en el modelo HT durante los años 2001 al 2004, analizando convergencias y discrepancias en términos de valores Hall-Tonna y elaborando una propuesta para su desarrollo.

Los métodos de análisis empleados para su consecución permiten realizar las **comparaciones** de los valores identificados en los documentos fundacionales de la Asociación y en los cuatro grupos de terapeutas formados en el modelo HT, procedentes de centros de Proyecto Hombre repartidos por la geografía nacional. Los grupos de terapeutas que han participado en la investigación como **sujetos** son grupos naturales.

El **análisis de documentos** en el modelo Hall-Tonna es un tipo de programa de análisis de contenido que permite identificar los valores de un texto a través de su aparición y repetición. En el **análisis de contenido** el contexto es un marco referencial en el que se encuentra una parte importante de las claves que permiten interpretar el texto. Los programas de análisis de contenido para la investigación cualitativa tratan de interpretar un texto reduciéndolo a categorías de significado entre las que se pueden establecer relaciones que permiten obtener un conocimiento de su sentido más profundo.

En cuanto a los **instrumentos de recogida de información**, para la identificación de los valores en los documentos fundacionales de la

Asociación, hemos trabajado con una versión manual del programa HTDOC (*Hall-Tonna Documents)*. Para la identificación de los valores de los grupos de terapeutas se ha empleado el *Inventario de Valores Hall-Tonna.* Recordamos que se trata de un cuestionario de 125 preguntas de aplicación individual que puede ser procesado grupalmente obteniendo un perfil compuesto o *Perfil grupal de valores*. El método empleado para trabajar los perfiles grupales de forma conjunta ha sido el *análisis comparado de los valores* contenidos en distintos informes de los perfiles grupales.

Se trata de una investigación cualitativa que utiliza distintas técnicas de análisis comparados de datos.

Capítulo 6

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Del alineamiento de valores resulta una organización fuerte en la que los valores son vividos a través de todo el sistema.

(Hall, 2005)

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

El capítulo sexto se ocupa de los tres análisis realizados y de sus resultados. El primero se dedica al análisis comparado de los valores de los documentos: *Carta Fundacional* y *Rasgos Distintivos*, el segundo, al análisis comparado de los perfiles de valores de los cuatro grupos de terapeutas y el tercero y último, a la comparación de los resultados obtenidos en los dos primeros.

El análisis únicamente cuantitativo no es significativo en este modelo. No podemos analizar un dato, por ejemplo, la frecuencia con la que ha sido elegido un valor, sin realizar una lectura conjunta sobre su posición en el mapa, su pertenencia a las categorías establecidas en el modelo y su relación con el resto de los valores. Interpretar la frecuencia de un valor es interpretar el perfil de valores al que pertenece.

El modelo permite agrupar los valores en torno a categorías, por ejemplo, áreas de valores o destrezas asociadas, ofreciendo porcentajes significativos pero sólo para esa categoría[1]. Un análisis puramente cuantitativo de los resultados sería insuficiente para la interpretación. Nada significa, por ejemplo, que el valor *Eficacia/ planificación* tenga 25 elecciones y *Obediencia* tenga sólo dos, ya que los valores no tienen posibilidad de ser interpretados de forma aislada. Sólo comparando con las frecuencias del resto de los valores, con los valores no elegidos, con la posición que ocupa el valor en el mapa y teniendo en cuenta si está o no dentro del ciclo de desarrollo, etc., se podrá interpretar su significado. Puede ser que un valor de baja frecuencia sea un valor crítico en el perfil analizado.

Estas clasificaciones, además, no establecen ninguna jerarquía interna. Los *Derechos Humanos* no están tan alejados de la *Supervivencia,* por poner como ejemplo dos valores que ocupan

[1] Véase la información sobre Tablas de Orientación contenida en el apartado 3.3.2.1.7.

posiciones extremas en el mapa (etapas 8 y 1 respectivamente). En el fondo estas posiciones extremas y supuestamente muy alejadas, no lo están. Es fácil pensar en puntos de conexión. Por ejemplo, atender adecuadamente las necesidades básicas de los seres humanos es hablar de derechos y de dignidad, pero también de supervivencia. Lo mismo pasa con valores como *Asombro/ Destino* y *Armonía global,* ya que cuanto mayor es el conocimiento profundo de las relaciones entre los sistemas (natural, tecnológico y humano), mayor es la admiración y el asombro que causa ese conocimiento.

Los valores de cada una de las dos etapas que conforman una fase responden a valores personales (columnas de la izquierda) y a valores institucionales (columnas de la derecha) respectivamente. Los valores personales y los valores institucionales indican la dimensión en la que preferentemente se vive el valor. Pero no en todos los casos la ubicación dentro de estas categorías es inmediata. Por ejemplo, el prestigio como imagen personal que es estimada por otros (*Prestigio/ Imagen*), es un valor personal y el prestigio como capacidad para poder tomar decisiones que afectan a otros (Prestigio/ Poder), es un valor institucional.

El mapa de valores de una persona, grupo o institución permite realizar una lectura global de los valores elegidos y realizar una interpretación también global al tener en cuenta conjuntamente las anteriores categorías interpretativas y algunas otras que ya se han visto. Pero para poder realizar esta interpretación hay que conocer la significación precisa de todas estas ellas y tener una idea aproximada de los significados de los 125 valores[2] y de su situación en el mapa.

El proceso de análisis es envolvente y la interpretación de los resultados también traza ese mismo movimiento en espiral: siempre se retrocede antes de avanzar un nuevo paso. Así procederemos, revisando lo anterior para avanzar hacia el siguiente hallazgo.

[2] Ver en anexo 2 las definiciones de los valores.

En este capítulo se presentan, en primer lugar, los datos del análisis (descripción) que se compararán en un segundo momento para poder constatar las convergencias y divergencias encontradas e interpretar los resultados.

Se cierra el capítulo con una propuesta para el desarrollo de los valores identificados que tendrá en cuenta la información clave que se ha ido desvelando a lo largo de los procesos de análisis realizados y de la experiencia institucional acumulada en Proyecto Hombre.

6.1. Los valores de los documentos fundacionales

Comenzamos con el análisis de los valores en los documentos fundacionales de Proyecto Hombre. Los documentos que contienen los análisis se encuentran en los anexos 5, 6 y 7: *Instrucciones para los Jueces, Documento de trabajo* y *Documento de control*.

Como se puede ver en el anexo 6, se ha analizado el contenido de los documentos: *Carta Fundacional y Rasgos Distintivos,* procediendo por párrafos. El análisis ha sido exhaustivo, con la pretensión última de que los jueces ahormen el resultado reduciéndolo a sus justos límites.

La intencionalidad ha sido la de realizar una comparación de las secciones: *Carta Fundacional* y *Rasgos Distintivos*, respetando el procedimiento preceptivo de análisis de documentos HT, que tan bien se ajusta al sentido común, permitiendo realizar una valoración sobre su consistencia interna.

Las instrucciones para los jueces, resumen de manera precisa el procedimiento que se ha llevado a cabo[3].

[3] Ver anexo 5: Instrucciones para los jueces.

6.1.1. Análisis comparado de los valores en los documentos fundacionales de la Asociación Proyecto Hombre.

Vamos a comparar para cada una de las secciones creadas, los siguientes informes: *Valores seleccionados, Dinámica central del desarrollo y Mapa de Etapas.*

6.1.1.1. Análisis de los valores del documento *Carta Fundacional*

Sección 1: ***Carta Fundacional***
Informe 1: Valores seleccionados/ Lista de valores prioritarios

El resultado del análisis realizado se puede consultar en el anexo 6, documento de trabajo enviado a los jueces en el que se presenta el análisis completo de los valores de los textos, separados en las dos secciones que componen el documento y organizado en los tres niveles de análisis (literalidad, significatividad y contextualidad). En ese mismo orden figuran en los cuadros del anexo. Los cambios propuestos por los jueces expertos, figuran en un documento similar que se puede consultar en el anexo 7.

Los resultados del análisis realizado y supervisado por los jueces quedan reflejados en el siguiente cuadro, en el que se presentan los valores del documento: *Carta Fundacional (Sección 1).*

Cuadro 1.6

Sección I: *Carta Fundacional*
Informe: *Valores seleccionados*

Fuente: Documento *Carta Fundacional*. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores metas	Etapa	Veces elegido		Valores medio	Etapa	Veces elegido
Desarrollo personal/ profesional	5	15		*Racionalidad*	4	23
Integración/totalidad	5	10		*Eficacia/planificación*	4	25
Servicio/ vocación	5	5		*Unidad/ uniformidad*	4	16
Dignidad humana	6	4		*Salud/bienestar*	5	14
Familia/ pertenecer	3	3		*Educación/conocimientos*	6	9

				Educación/certificación	4	3
Igualdad/ liberación	5	2		*Tecnología/ ciencia*	4	5
Ser uno mismo	6	2		*Pertenencia/ institución*	3	4
Competencia/ confianza	4	2		*Control/orden/disciplina*	3	4
				Independencia	5	3
				Jerarquía/ orden	4	1
				Generosidad/ compasión	5	3
				Equidad/derechos	5	2
				Decisión/ iniciativa	5	2
				Responsabilidad compartida	6	2
				Productividad	4	2
				Colaboración	6	1
				Interdependencia	7	1
				Derechos/ respeto	3	2
				Expresividad/libertad	5	1
				Ley/guía	5	1
				Diseño/ forma/orden	4	1
				Equilibrio	3	1
				Gestión	4	3
				Cuidar/criar	3	2
				Unidad/diversidad	6	1
				Comunidad/personalista	7	1

Vamos a destacar algunos de estos datos. Si se recrea parte del **cuadro 1.6**, ordenando las etapas en las que se distribuyen los valores meta prioritarios del documento, encontramos lo siguiente:

Cuadro 2.6

Sección I: *Carta Fundacional*
Valores Meta prioritarios ordenadas por etapas

Fuente: Documento *Carta Fundacional*. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores metas	Etapa	Veces elegido
Familia/ pertenecer	3	3
Competencia/ confianza	4	2
Desarrollo personal/ profesional	**5**	**15**
Integración/totalidad	**5**	**10**
Igualdad/ liberación	5	2
Servicio/ vocación	**5**	**5**
Dignidad humana	6	3
Ser uno mismo	6	2

- **Las dos metas prioritarias están situadas en la etapa 5, seguidas a cierta distancia por una tercera de la misma etapa.**

Ahora, vamos a realizar la misma operación con los medios prioritarios, recreando la parte correspondiente del cuadro 1.6

Cuadro 3.6

Sección I: *Carta Fundacional*
Valores Medios prioritarios ordenados por etapas

Fuente: Documento Carta Fundacional. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores medio	Etapa	Veces elegido
Interdependencia	7	1
Comunidad personalista	7	1
Educación conocimientos	**6**	**9**
Responsabilidad compartida	6	2
Colaboración	6	1
Unidad/ diversidad	6	1
Salud/bienestar	**5**	**14**
Independencia	5	3
Generosidad/ compasión	5	3
Equidad/derechos	5	2
Decisión/ iniciativa	5	2
Expresividad/libertad	5	1
Ley/guía	5	1
Eficacia/planificación	**4**	**25**
Racionalidad	**4**	**23**
Unidad/ uniformidad	**4**	**16**
Tecnología/ ciencia	4	5
Educación/certificación	4	3
Productividad	4	2
Jerarquía/ orden	4	1
Diseño/ forma/orden	4	1
Gestión	4	1
Pertenencia/ institución	3	4
Control/orden/disciplina	3	4
Derechos/ respeto	3	2
Cuidar/criar	3	2
Equilibrio	3	1

- **Vemos como los medios prioritarios están situados en la etapa 4, seguidos de *Salud/bienestar*, de la etapa 5 y *Educación/conocimientos*, de la etapa 6.**

El *ciclo de desarrollo* de este documento está situado en las etapas 4-5: *Institución - Iniciativa personal.* Recordamos la información del capítulo II, que nos servirá como texto para el nuevo informe sobre el perfil de valores del documento *Carta Fundacional* que estamos construyendo:

Formado por las etapas 4 y 5, se trata de un ciclo de transición crítico. La visión del mundo anterior que había alcanzado una cierta seguridad se vuelve confusa. Supone un cambio drástico en la conciencia con importantes consecuencias para la evolución posterior hacia otros ciclos. El mundo se vive como relativo y también los valores. Es un momento de búsqueda en el que es necesario que la persona encuentre un centro de valores desde el que reinterpretar la realidad.

La influencia de las instituciones es crítica para el adecuado desarrollo, siendo imprescindible elaborar respuestas más integradas. Es necesario conjugar la necesidad de independencia con las interpersonales y en todas ellas jugarán un papel fundamental las emociones y la intuición.

El tipo de liderazgo es el Permisivo (Facilitador), determinado por dos conjuntos de valores muy definidos: por un lado, valores relacionados con la expresión de necesidades personales y por otro, valores que hablan de gestión eficiente. Se empieza a ejercitar de forma más evidente la propia capacidad de liderazgo que facilita el movimiento desde posturas de independencia a una mayor interdependencia. Es un estilo inestable con gran peligro de involución para el que es necesario el refuerzo institucional y la potenciación de destrezas interpersonales e imaginativas que exige el liderazgo grupal.

En el cuadro que figura a continuación los valores prioritarios de la sección 1: *Carta Fundacional,* se han señalado en el mapa, lo que permite situarlos e interpretarlos en el contexto de los 125 valores posibles. Los valores del documento están señalados en negrita, sombreados los prioritarios y el *ciclo de desarrollo.*

Cuadro 4.6: Valores *Carta Fundacional*. Mapa de Etapas						Fuente: Asociación Proyecto-Hombre. B.P. Hall, 1995 (elaboración propia)		
FASES	FASE I/ SUPERVIVENCIA		FASE II/ PERTENENCIA		FASE III/ INICIATIVA		FASE IV/ INTERDEPENDENCIA	
Etapas:	1: Supervivencia	2: Seguridad	3: Familia	4: Institución	5:Iniciativa personal	6: Nuevo orden	7: sabiduría	**8: Orden Mundial**
VALORES META:	*Interés en uno mismo/ Control* *Autopreservación* *Asombro/ Destino*	*Deleite físico* *Seguridad*	*Autoestima* ***Familia / Pertenecer*** *3* *Fantasía/ Imaginación*	***Competencia/ Confianza*** *2* *Creencia / Filosofía* *Diversión/ Recreo* *Trabajo / Labor*	***Desarrollo personal/ profesional*** *15* ***Igualdad/ Liberación*** *2* ***Integración/ Totalidad*** *10* ***Servicio/ Vocación*** *5*	*Arte/ Belleza* *Conocimiento/ Intuición* *Construcción/ Orden Nuevo* *Contemplación* ***Dignidad Hum.*** *4* *Fe/ Riesgo/ Visión* *Presencia* ***Ser uno mismo*** *2*	*Intimidad / Soledad* *Verdad/ Sabiduría*	*Armonía Global* *Ecoridad* *Palabra*
VALORES MEDIO:	*Comida/ Calor / Vivienda* *Funcionamiento físico* *Supervivencia*	*Afecto Físico* *Economía/ Beneficios* *Asombro/ Curiosidad* *Placer Sensorial* *Propiedad / Control* *Territorio / Seguridad*	*Afirmación Social* *Amistad/ Pertenecer* *Apoyo /Semejantes* ***Control/ Orden/ Disciplina*** *4* *Cortesía/ Hospitalidad* ***Cuidar / Criar*** *2* ***Derechos/ Respeto*** *2* *Destreza / Coordinación* ***Equilibrio*** *1* *Obediencia* *Perseverancia / Paciencia* *Prestigio / Imagen* *Ser Querido* *Tradición*	*Administración/ Control* *Artesanía/ Arte* *Competitividad* *Comunicación/ Inf.* *Deber/ Obligación* ***Diseño/ Forma/ Orden*** *1* *Economía/ Éxito* ***Educación/ Certificación*** *3* ***Eficacia/ Planificación*** *25* ***Gestión*** *3* *Honra* ***Jerarquía/ Orden*** *1* *Lealtad/ Fidelidad* *Ley / Regla* *Logro/ Éxito* *Patriotismo/ Estima* ***Pertenencia/ Institución*** *4* ***Productividad*** *2* *Prestigio/ Poder* ***Racionalidad*** *23* *Regla/ Responsabilidad.* *Responsabilidad* ***Tecnología/ Ciencia*** *5* ***Unidad/ Uniformidad*** *16*	*Adaptabilidad/ Flexibilidad* *Autoafirmación* *Autoridad/ Honestidad* *Búsqueda/ Significado/ Esperanza* *Calidad/ Evaluación* *Compartir/ Escuchar/ Confiar* *Congruencia* ***Decisión/ Iniciativa*** *2* *Empatía* ***Equidad/ Derechos*** *2* ***Expresividad/ Libertad*** *1* ***Generosidad/ Compasión*** *3* ***Independencia*** *3* ***Ley / Guía*** *1* *Limitación/ Aceptación* *Obediencia Mutua* *Relajación* ***Salud/ Bienestar*** *14*	***Colaboración*** *1* *Comunidad/ Apoyo* *Complementariedad* *Corporación/ Gestión* *Crecimiento/ Expansión* *Creatividad* ***Educación/ Conocimientos*** *9* *Ética/ Responsabilidad* *Discernimiento* *Distanciamiento/ Soledad* *Innovación/ Progreso* *Intimidad* *Investigación* *Justicia/ Orden Social* *Limitación/ Desarrollo* *Misión/ Objetivos* *Ocio* ***Responsabilidad compartida*** *2* *Rito/ Comunicación* *Simplicidad/ Juego* ***Unidad/ Diversidad*** *1*	***Comunidad / Personalista*** *1* ***Interdependencia*** *1* *Visión profética* *Sinergia* *Síntesis creadora* *Transcendencia/ Soledad*	*Justicia Mundial* *Macroeconomía* *Tecnología*
	BASE			**Ciclo 4: Institución-Iniciativa** **Estilo de Liderazgo facilitador**		**FUTURO**		

En este mapa podemos observar que:

- **No hay elecciones de valores en las dos primeras etapas que forman parte del área de valores de base ni prácticamente en las dos últimas del área de futuro, exceptuando los valores medios *Comunidad personalista* e *Interdependencia,* de la etapa siete.**
- **Encontramos valores en las etapas 3, 4, 5 y 6.**
- **Las prioridades recaen en las dos etapas centrales: en la cuatro los valores medios prioritarios y en la cinco, las metas prioritarias.**
- **El mapa parece 'estirarse' hacia la parte de la derecha, hacia el área de futuro.**

Interpretación: Si los valores medios se emplean para alcanzar las metas, éstos parecen tener cierto retraso con respecto a aquellas, si tenemos en cuenta las frecuencias de los valores del cuadro 3.6. Parece un momento adecuado para el aprendizaje de nuevas destrezas (*Educación/ conocimientos*) relacionadas con el ejercicio de un liderazgo colaborador (*Comunidad personalista*) basado en la interdependencia más que la independencia (*Interdependencia*). Este liderazgo es propio de los valores del ciclo siguiente (*Iniciativa personal - Nuevo Orden*) al que se encuentran los valores de este mapa[4]. Con respecto a los medios, los procesos de gestión prevalecen sobre los de comunicación aunque se están dando pasos en este sentido (valores medios de las etapas 6 y 7). Con relación a las necesidades básicas de las personas (valores de base), se debe revisar lo relacionado con la seguridad y la autoestima.

Para interpretar este mapa de valores o cualquier otro es necesario considerar tanto los valores presentes como los ausentes,

[4] Ver mapa de valores del anexo 1, en el que aparece la evolución de los estilos de liderazgo a lo largo de las etapas de desarrollo de los valores.

también hay que tener en cuenta que un perfil de valores equilibrado debe presentar valores a lo largo de todas las etapas del mapa.

En esta ocasión, estamos frente a los valores de una sección que forma parte de un breve documento fundacional perteneciente a una compleja organización y conviene proceder con cautela. Se ha dicho en varias ocasiones a lo largo de este trabajo que el análisis de documentos es una técnica insuficiente para realizar un diagnóstico de los valores de una institución. Distinto sería el caso, por ejemplo, de un perfil individual.

Si se tratase de los valores de una persona representados en su perfil y convenientemente trabajados, contrastados y discernidos en las propuestas de reflexión contenidas en los informes, constituirían un reflejo muy fiel de sí mismo, de su forma de ver el mundo y de actuar en él a través de sus valores. Esta ha sido una experiencia repetida en los cursos impartidos con el modelo[5].

En esta ocasión tenemos que esperar para poder pronunciarnos en algún sentido, después siempre de analizar la información convergente obtenida de las fuentes consultadas: valores de los documentos y valores de los terapeutas de la Asociación.

Pasamos a analizar los valores de la segunda sección.

6.1.1.2. Análisis de los valores del documento *Rasgos distintivos*

Sección 2: ***Rasgos distintivos***
Informe 1: Valores seleccionados. Lista de valores prioritarios

Los resultados del análisis realizado y supervisado son los que aparecen en el siguiente cuadro, en el que se presentan los valores prioritarios del documento: *Rasgos Distintivos* (Sección 2).

[5] Ver capítulo 5, apartado 5.1. El proceso de la investigación.

Cuadro 5.6

Sección 2: *Rasgos distintivos*
Informe 1: *Valores seleccionados/ Lista de valores*

Fuente: Documento Rasgos Distintivos. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores metas	Etapa	Veces elegido		Valores medio	Etapa	Veces elegido
Igualdad/ liberación	5	1		*Independencia*	5	5
Competencia/ confianza	4	3		*Generosidad/ compasión*	5	2
Familia/ pertenecer	3	1		*Salud/ bienestar*	5	1
Autopreservación	1	1		*Pertenencia/ institución*	4	2
Ser uno mismo	6	1		*Supervivencia*	1	1
Fe/riesgo/visión	6	6		*Eficacia/planificación*	4	5
Creencia/ filosofía	4	2		*Tecnología/ ciencia*	4	3
Dignidad humana	6	9		*Funcionamiento físico*	1	1
Servicio/ vocación	5	4		*Deber/ obligación*	4	1
Integración/totalidad	5	5		*Adaptabilidad/ flexibilidad*	5	4
Armonía global	8	2		*Generosidad/ compasión*	5	3
Desarrollo personal/ profesional	5	2		*Ética/ responsabilidad*	6	1
Trabajo/ labor	4	1		*Misión/ objetivos*	6	2
Construcción/ orden nuevo	6	2		*Visión profética*	7	3
Autoestima	3	1		*Equilibrio*	3	1
				Responsabilidad compartida	6	4
				Justicia/ orden social	6	2
				Complementariedad	6	2
				Congruencia	5	2
				Comunicación/información	4	1
				Interdependencia	7	2
				Compartir/ escuchar/confiar	5	3
				Colaboración	6	2
				Unidad/ diversidad	6	1
				Educación/titulación	4	1
				Destreza/ coordinación	3	1
				Racionalidad	4	1
				Comunidad/apoyo	6	1
				Jerarquía/ orden	4	1
				Decisión/ iniciativa	5	1
				Corporación/ gestión	6	1
				Derechos/respeto	3	1
				Comunidad personalista	7	1

Vamos a realizar el análisis pormenorizado de estos datos, como se ha hecho con el documento anterior, recreando la parte correspondiente del cuadro 5.6.

Ordenando las etapas en las que se distribuyen los valores meta prioritarios del documento, encontramos lo siguiente:

Cuadro 6.6

Sección 2: *Rasgos Distintivos*
Valores Meta prioritarios ordenadas por etapas

Fuente: Documento *Rasgos Distintivos*. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores metas	Etapa	Veces elegido
Autopreservación	1	1
Familia/ pertenecer	3	1
Autoestima	3	1
Competencia/ confianza	4	3
Creencia/ filosofía	4	2
Trabajo/ labor	4	1
Igualdad/liberación	5	1
Desarrollo personal/ profesional	5	2
Servicio/ vocación	5	4
Integración/totalidad	**5**	**5**
Ser uno mismo	6	1
Construcción/ orden nuevo	6	2
Fe/riesgo/visión	**6**	**6**
Dignidad humana	**6**	**9**
Armonía global	8	2

- **Como se puede comprobar, las metas prioritarias están situadas en las etapas 6 y 5, en este orden.**

Ahora vamos a realizar la misma operación con los medios prioritarios, recreando la parte correspondiente del **cuadro 5.6**.

Cuadro 7.6

Sección 2: *Rasgos Distintivos*
Valores Medios prioritarios ordenados por etapas

Fuente: Documento *Rasgos Distintivos*. Asociación Proyecto Hombre (Madrid). Elaboración propia

Valores medio	Etapa	Veces elegido
Visión profética	7	3
Interdependencia	7	2
Comunidad personalista	7	1
Ética/ responsabilidad	6	1
Misión/ objetivos	6	2
Responsabilidad compartida	**6**	**4**
Justicia/ orden social	6	2
Complementariedad	6	2

Colaboración	6	2
Unidad/ diversidad	6	1
Comunidad/apoyo	6	1
Corporación/ gestión	6	1
Independencia	**5**	**5**
Salud/ bienestar	5	1
Adaptabilidad/ flexibilidad	**5**	**4**
Generosidad/ compasión	5	3
Congruencia	5	2
Compartir/ escuchar/confiar	5	3
Decisión/ iniciativa	5	1
Equidad/derechos	5	1
Pertenencia/ institución	4	2
Eficacia/planificación	**4**	**5**
Tecnología/ ciencia	4	3
Deber/ obligación	4	1
Comunicación/información	4	1
Educación/titulación	4	1
Jerarquía/ orden	4	1
Equilibrio	3	1
Destreza/ coordinación	3	1
Derechos/ respeto	3	1
Supervivencia	1	1
Funcionamiento físico	1	1

- **Las prioridades de los valores medios de esta sección son menos significativas, si las comparamos con las frecuencias los valores medios de la primera.**
- **En la distribución de los valores por etapas comprobamos que la mayoría de los medios son de las etapas 4 y 5, seguidos muy de cerca por los de la etapa 6. Las discretas prioridades también pertenecen a estas mismas etapas.**

Sección 2: ***Rasgos distintivos***
Informe 2: Dinámica central del desarrollo

Los valores del documento están entrando en el ciclo *Iniciativa - Nuevo Orden,* etapas 5 y 6. Recordamos la información sobre este ciclo y así vamos construyendo el perfil de la segunda sección del documento fundacional que se está analizando.

Formado por las etapas 5 y 6, el mundo se percibe como un proyecto en el que participar a través de las propias capacidades personales. Es una etapa de descubrimiento de las propias potencialidades y limitaciones, buscando la forma de ponerlas en juego en beneficio de las instituciones en las que se participa.

El desarrollo va a depender de la capacidad conjugar trabajo y tiempo libre, buscando apoyo en los grupos de iguales que permita pasar de posturas de independencia a otras más maduras de tipo colaborativo e interdependiente.

El estilo de liderazgo propio de este ciclo se denomina colaborador. Es un estilo de dirección compartida, por objetivos y de participación.

Sección 2: ***Rasgos distintivos***
Informe 3: Mapa de Etapas

En el cuadro que figura a continuación se han dispuesto los valores prioritarios en el mapa, lo que permite tener en imagen los valores de la sección 2: *Rasgos Distintivos,* situados en el contexto de los 125 valores Hall-Tonna.

Encontramos los valores de la sección señalados en negrita, sombreados los prioritarios y el *ciclo de desarrollo: Iniciativa personal -Nuevo Orden.*

Cuadro 8.6: Valores *Rasgos Distintivos. Mapa de Etapas*					Fuente: Asociación Proyecto-Hombre. B.P. Hall, 1995 (elaboración propia)			
FASES	FASE I/ SUPERVIVENCIA		FASE II/ PERTENENCIA		FASE III/ INICIATIVA		FASE IV/ INTERDEPENDENCIA	
Etapas:	1: Supervivencia	2: Seguridad	3: Familia	4: Institución	5: Iniciativa personal	6: Nuevo orden	7: sabiduría	**8: Orden Mundial**
VALORES META:	*Interés en uno mismo/ Control* ***Autopreservac.*** *1* *Asombro/ Destino*	*Deleite físico Seguridad*	***Autoestima*** *1* ***Familia / Pertenecer*** *1* *Fantasía/ Imaginación*	***Competencia/ Confianza*** *3* ***Creencia / Filosofía*** *2* *Diversión/ Recreo* ***Trabajo/Labor****1*	***Desarrollo personal/ profesional*** *2* ***Igualdad/ Liberación*** *1* ***Integración/ Totalidad*** *5* ***Servicio/ Vocación*** *4*	*Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición* ***Construcción/ Orden Nuevo*** *2* *Contemplación* ***Dignidad Humana*** *9* ***Fe/Riesgo/Visión*** *6* *Presencia* ***Ser uno mismo*** *1*	*Intimidad / Soledad Verdad/ Sabiduría*	***Armonía Global*** *2* *Ecoridad Palabra*
VALORES MEDIO:	*Comida/ Calor / Vivienda* ***Funcionamiento físico*** *1* ***Supervivencia*** *1*	*Afecto Físico Economía/ Beneficios Asombro/ Curiosidad Placer Sensorial Propiedad / Control Territorio / Seguridad*	*Afirmación Social Amistad/ Pertenecer Apoyo /Semejantes Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad Cuidar / Criar* ***Derechos/ Respeto*** *1* ***Destreza / Coordinac.*** *1* ***Equilibrio*** *1* *Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen Ser Querido Tradición*	*Administración/ Control Artesanía/ Arte Competitividad* ***Comunicación/ Información*** *1* ***Deber/ Obligación*** *1* *Diseño/ Forma/ Orden Economía/ Éxito* ***Educación/ Certificación*** *1* ***Eficacia/ Planificación*** *5* *Gestión Honra* ***Jerarquía/ Orden*** *1* *Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Éxito Patriotismo/ Estima* ***Pertenencia/ Institución*** *2* *Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad Regla/ Responsabilidad. Responsabilidad* ***Tecnología/ Ciencia*** *3* *Unidad/ Uniformidad*	***Adaptabilidad/ Flexibilidad*** *4* *Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación* ***Compartir/ Escuchar/ Confiar*** *3* ***Congruencia*** *2* ***Decisión/ Iniciativa*** *1* *Empatía* ***Equidad/ Derechos*** *1* *Expresividad/ Libertad* ***Generosidad/ Compasión*** *3* ***Independencia****5* *Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Mutua Relajación* ***Salud/ Bienestar*** *1*	***Colaboración*** *2* ***Comunidad/Apoyo*** *1* ***Complementariedad****2* ***Corporación/ Gestión*** *1* *Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos* ***Ética/ Responsabilidad*** *1* *Discernimiento Distanciamiento/ Soledad Innovación/ Progreso Intimidad Investigación* ***Justicia/ Orden Social*** *2* *Limitación/ Desarrollo* ***Misión/ Objetivos*** *2* *Ocio* ***Responsabilidad compartida*** *4* *Rito/ Comunicación Simplicidad/ Juego* ***Unidad/Diversidad*** *1*	***Comunidad / Personalista*** *1* ***Interdepend.*** *2* ***Visión profét.*** *3* *Sinergia Síntesis creadora Transcendencia/ Soledad*	*Justicia Mundial Macroeconomía Tecnología*
BASE					**Ciclo de desarrollo: Iniciativa-Nuevo orden Estilo de liderazgo colaborador**		**FUTURO**	

En el mapa podemos observar que:

- **Aparecen valores a lo largo de casi todas las etapas y fases, aunque los prioritarios se encuentran en las etapas 5 y 6.**
- **Hay sólo una etapa sin valores en este mapa: la segunda.**
- **Si se considera la parte de la tabla en la que figuran las metas, encontramos que todas las metas de la etapa 5 están señaladas y también todas las de la cuatro, excepto *Diversión/recreo.***

Interpretación: Si recordamos el mapa de los valores de la C*arta Fundacional*, encontramos más opciones por los medios y en ésta, por las metas. Podemos ver las frecuencias de elección de los valores en los cuadros 6.6 y 7.6

La *Seguridad* es un valor clave para el desarrollo y conviene revisar qué puede significar esta circunstancia. Recordamos que las necesidades básicas tienen que estar bien atendidas y representadas por los valores críticos: *Seguridad y Autoestima.* La seguridad pone el acento en la posibilidad de mantener la posición dentro de una sociedad que está estratificada. En la fase II, la seguridad se encuentra en la confirmación que los otros ofrecen sobre la valía propia. Valores como *Amistad/ pertenecer*, *Apoyo/ iguales* o *Cuidar/ criar* "son extensiones del valor *Autoestima*" (Hall, 1995, p. 81) y están escasamente representados en el mapa.

Las descompensaciones metas-medios en los mapas de valores pueden significar varias cosas. Si se produce a favor de las metas, la organización puede que tenga claro lo que quiere, pero no sepa bien cómo alcanzarlo. Si sucede lo contrario, la organización hace muchas cosas pero no sabe bien para qué.

Según leíamos en las características del ciclo, nos encontramos en un momento de intenso desarrollo personal en el que se está aprendiendo a colaborar. Parte del éxito radica en encontrar un equilibrio entre trabajo y tiempo libre.

6.1.1.3. Análisis comparado de valores en los documentos

Vamos a proceder a la comparación de las dos secciones analizadas. La comparación se realiza teniendo en cuenta las convergencias y divergencias en los dos perfiles, resultado del análisis de valores anterior.

En los apartados anteriores no se ha realizado más que una comparación formal de los mapas de valores de las secciones del documento fundacional, considerando la posición de los valores a lo largo de fases y etapas.

Como se ha podido observar, el mapa de la segunda sección está en una posición más adelantada que el de la primera (ciclo 4 → ciclo 5); que sus prioridades recaen más sobre valores metas que sobre valores medios (ver cuadros 1.6 y 5.6) y que los recorridos son más completos (valores a lo largo de todas las fases y etapas).

Como podemos observar a partir del análisis de la Sección 1, ciertamente era necesario aclarar y completar el sentido del documento fundacional[6]. Se ha encontrado más dificultades para realizar el análisis de la primera que de la segunda sección. En el primer documento vemos una declaración de once principios formulados negativamente en su mayoría, que necesitan catorce notas a pie de página aclaratorias.

Si en la *Carta Fundacional* se hace una especie de declaración de lo que Proyecto Hombre no es, en los *Rasgos distintivos* encontramos mejor definido su perfil. Es difícil definir negativamente por extensión una organización tan compleja, ya que es prácticamente imposible agotar las posibilidades de lo que *no es* la Asociación Proyecto Hombre (Bunes y Elexpuru, 2007), para poder descubrir lo que es.

[6] Ver nota 6 en el capítulo anterior

- **El valor crítico: la *Seguridad***

En los mapas vemos una evolución hacia un mayor equilibrio y la consiguiente proyección hacia el futuro de la organización.

Como se vio al explicar el modelo, el cuidado de las necesidades básicas asientan sobre pilares sólidos la actividad presente y proyectan hacia el futuro a personas y organizaciones con relación a sus valores. Cuando no es así, el futuro responde más a un deseo de escapar del presente. Cuando la actividad cotidiana no sirve para resolver problemas arrastrados en el tiempo, el futuro se vive con ansiedad.

Las secciones de los documentos fundacionales de Proyecto Hombre se complementan hasta componer un perfil bastante equilibrado y completo.

El mapa de la sección I refleja en sus metas sentido de pertenencia, profesionalidad, pero sobre todo desarrollo e integración personal y servicio, y en sus medios, racionalidad, uniformidad y eficacia, que son referencias a un programa educativo y terapéutico de tratamiento que tiene como objetivo el **desarrollo integrado** de las personas trabajado desde la promoción de la **salud** y el **bienestar** de los usuarios.

La sección II amplía estas posibilidades comenzando por la **prevención**, hasta la **construcción de un nuevo orden** que mejore la calidad de vida de las personas. El **trabajo** desarrollado con **competencia** y **profesionalidad** junto a la **creencia** en la **dignidad** del **ser humano**, ofrecen un **servicio integral** configurado desde una identidad no excluyente compatible con cualquier ideología, confesión o situación personal. Se trabaja con **eficacia** de forma **independiente** aunque **compartiendo** la **responsabilidad,** sin pedir contraprestación por el servicio ofrecido (**generosidad**). Esta es la lectura de los valores prioritarios de la sección II.

El mapa de la segunda sección del documento fundacional, amplía el recorrido de los valores de la primera sección, proyectando con más nitidez el futuro hacia el valor *Construcción Orden Nuevo.* La mirada se vuelve hacia las necesidades básicas, aunque hay algo incompleto en ella.

La organización Proyecto Hombre interviene sobre una realidad social: las drogas, con consecuencias dramáticas para las personas adictas y para sus familias. A estas personas dirige preferentemente su actuación, aunque no exclusivamente, pues también despliega actividad preventiva interviniendo sobre grupos en riesgo. Pero la realidad de esta organización no sólo incluye a usuarios reales y potenciales sino a todos los que trabajan, con vínculo laboral o no, en la consecución de sus fines. Una parte importante de la actividad de Proyecto Hombre se realiza con trabajo voluntario y la financiación de los centros y de sus actividades se realiza a través de subvenciones que hay que negociar y gestionar sistemática y repetidamente. *Esta situación conlleva la vivencia de una inestabilidad, una sensación de incertidumbre que puede repercutir en todo el sistema,* situación que podemos ver en los dos mapas: no hay valores en la etapa 2 que son valores relacionados con la **seguridad**.

Recordamos ahora la información trabajada en el capítulo segundo sobre la visión del mundo en las cuatro fases de desarrollo y las necesidades del individuo -y de los grupos- en cada una de ellas.

Para facilitar el desarrollo saludable, las primeras experiencias deberían ser de seguridad y de amor. En el mundo de la fase I la persona necesita ponerse a salvo de peligros y amenazas (*Autopreservación)* buscando la seguridad (*Seguridad*). En esta fase el *yo* emerge como una creativa entidad que se esfuerza tanto por ser, como por evitar el daño (Hall, 1995). Si prima este segundo aspecto, la desconfianza se apodera de la persona destruyendo el propio bienestar. Es decir, si no se pasa de la *Autopreservación* -que es un valor que se manifiesta en las conductas de evitación del

peligro y de la pérdida-, a la *Seguridad,* que se manifiesta en la conducta de búsqueda. En esa búsqueda el individuo toma iniciativas al experimentar mayor confianza en su entorno y no percibir sólo amenazas de él.

En los informes: *Recorridos de crecimiento seleccionado y ajustado*[7] que obtenemos como resultado de procesar las respuestas al cuestionario (*Inventario de Valores Hall-Tonna*), encontramos referencia explícita a esta cuestión. En los recorridos ajustados que se proponen como alternativa saludable -respetando las propias elecciones cuando es posible hacerlo-, aparece con frecuencia el valor *Seguridad* con la siguiente leyenda: *<<Si este valor no aparece en el perfil, considérese este valor para el desarrollo>>*[8]. Y este es el principal hallazgo, resultado de la comparación de los perfiles de valores de los documentos analizados: su valor-clave es la ***Seguridad,*** valor ausente en las dos secciones.

- **Las metas prioritarias**

La evolución interna que experimentan los valores de las dos secciones se puede analizar comenzando por el valor meta prioritario en cada una de ellas. En la *Carta Fundacional* el valor meta prioritario es *Desarrollo personal/ profesional* de la etapa 5 y en el documento *Rasgos Distintivos* es *Dignidad Humana,* de la etapa 6. Si revisamos las definiciones de estos valores[9] encontramos que en la meta de la etapa 6, se encuentra la prolongación natural de la meta de etapa 5:

***Desarrollo personal/ profesional*:** *Experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.*
Dignidad Humana: *Apoyar el derecho de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial.*

[7] Ver capítulo 3, apartado 3.3.2.1.4.
[8] Ver perfil grupal en anexo 9
[9] Ver anexo 2 Definiciones de los valores Hall-Tonna

Esta evolución cubre las etapas de un recorrido que se dirige hacia la *Construcción/ Nuevo Orden*, con valores en las etapas precedentes y en las posteriores. Trabajar con los usuarios del Programa hasta que sean capaces de experimentarse a sí mismos de manera integrada, con libertad para expresarlo y compartirlo, supone un proceso de intenso crecimiento personal que tiene su correlato en la versión institucional de la *Dignidad Humana*, valor que entiende este proceso como un derecho de cualquier ser humano, derecho que ha de ser promovido por las instituciones.

Este es justamente el proceso de crecimiento que se verifica a lo largo de las fases y etapas de cualquier mapa de valores: la integración de los valores personales e institucionales da lugar a una expansión de la conciencia y a la posibilidad de ver la realidad de una forma nueva y a experimentarla también de una nueva manera.

El crecimiento que refleja el perfil de valores de la segunda sección es, en parte, la consecuencia de haber prestado mayor atención a necesidades básicas menos atendidas en la primera. La *Carta Fundacional*, centra su interés básico de manera exclusiva en el apoyo familiar (*Familia/ pertenecer*). Las **familias** son un pilar muy importante para el Programa y para la organización. Apoyan en el proceso terapéutico a los usuarios y apoyan a la organización con el trabajo voluntario. Pero no es suficiente.

En el documento *Rasgos Distintivos,* además del sentido de pertenencia y apoyo familiar, las habilidades de supervivencia y el cuidado de la forma física ayudan al sujeto a cuidar de sí mismo evitando el daño (*Autopreservación*), que no es asunto menor en una organización de las características de Proyecto Hombre.

El recorrido por las metas prioritarias en los documentos institucionales presenta algunos puntos de interés para la reflexión. En primer lugar la ausencia de valores metas en la etapa 2, valores que son fundamentales en el desarrollo. La experiencia sobre cualquiera de los valores de la etapa posibilita la continuidad del

proceso que comienza con la supervivencia de la Fase I y continúa con la seguridad de la Fase II. Por ejemplo, la curiosidad (*Asombro/curiosidad*) que permite explorar el entorno y es síntoma de confianza, el afecto (*Afecto físico*) que da seguridad a la relación, el control sobre la propiedad (*Propiedad/control*) que añade garantías, el placer (*Placer sensorial*) que refuerza y gratifica sensorialmente los gestos confianza y apertura, etc.

Esta es la situación que diferencia la configuración de la etapa 2 de los perfiles, de la etapa 7 en la que no hay metas señaladas pero sí medios en los dos mapas. La presencia de medios hace suponer que se están desarrollando las destrezas necesarias para alcanzar nuevas metas. Además, a esas 'alturas' de los recorridos de valores, se trata siempre de experiencias totalizadoras. Tanto el valor *Interdependencia* como *Visión profética* presuponen habilidades que permiten tomar contacto con la experiencia de los valores meta de la etapa *Sabiduría*. Y esto es una confirmación en Proyecto Hombre.

En la penúltima etapa de gobierno de la Asociación, la organización Proyecto Hombre ha sabido cultivar una proyección internacional, colaborando con organizaciones de distintos países, promoviendo comunidades y visitando otras que han permitido no sólo compartir sino mejorar la propia experiencia. En abril de 2007, la organización Proyecto Hombre fue nombrada organismo consultivo de la ONU al formar parte del Comité de ONGs del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC).

Se trata de cultivar destrezas para comunicar a otros de una forma lúcida la situación mundial de los derechos humanos, también de reconocer por la propia experiencia que la cooperación interpersonal e interinstitucional es siempre una situación deseable para tomar decisiones.

Proyecto Hombre ha servido para entender mejor los supuestos teóricos y metodológicos del modelo de trabajo en valores Hall-

Tonna, al permitir realizar una lectura de los mismos sobre su realidad organizativa.

- **Los medios prioritarios**

Con un breve examen sobre los medios prioritarios en los dos perfiles, se completa el apartado dedicado a la comparación de los valores de las secciones.

En el primer documento encontramos muy altas prioridades en sus valores medios y en el segundo estas prioridades son mucho más discretas. Los valores *Eficacia/ planificación*, *Racionalidad*, *Unidad/ uniformidad* y *Salud/ bienestar*, son los medios prioritarios de la primera sección y *Eficacia/ planificación*, *Adaptabilidad/ flexibilidad*, *Independencia* y *Responsabilidad compartida*, de la segunda.

En la primera sección los cuatro medios prioritarios son los de la etapa 4 (el cuarto de la quinta) y los de la segunda, de la 4, 5 y 6 (dos de ellos de la quinta). La idea que nos transmiten los valores medios es que el aprendizaje de nuevas destrezas permitirá poner nuevos valores en funcionamiento que harán posible alcanzar metas más avanzadas. Por ejemplo, ha sido comentado en el apartado anterior, que los medios de la etapa 7 aportan experiencias de la visión del mundo que trasmiten los valores de la etapa *Sabiduría* y que esa experiencia hará posible la conquistas de nuevas metas que tenderán a estabilizarse en la conducta.

En la primera sección, el uso 'intensivo' de los medios de la etapa cuatro fija de alguna manera la experiencia en esa etapa y la visión del mundo queda atrapada en ellos. Esa es la razón por la que, a pesar de que las metas prioritarias pertenecen a la etapa 5, los medios están retardando el desarrollo. La solución descansa en el aprendizaje de nuevas destrezas. Esto ya se está produciendo de una forma progresiva a través del cuidado de la salud (*Salud/ bienestar*, etapa 5) y de la educación (*Educación/ conocimientos*, etapa 6) contemplada como posibilidad de integrar la experiencia anterior y

proyectarla hacia el futuro. Se trata de un conocimiento comprehensivo.

Esta es la situación que se puede contemplar en el perfil de la segunda sección: se están aprendiendo nuevas destrezas, se produce una expansión de la conciencia y con ella emerge una nueva visión del mundo. Los medios de la etapa 5 *(Independencia y Adaptabilidad/ flexibilidad*) permiten despegar de los criterios de eficacia y posibilitan otra manera de hacer las cosas. Las personas pueden funcionar con criterios propios aunque flexibles y comienzan a sentirse capaces de colaborar compartiendo la responsabilidad (*Responsabilidad compartida*) y no sólo dando cuenta de sus cometidos.

6.1.2. Resultados. Primera hipótesis.

El análisis de los valores del documento fundacional de la Asociación Proyecto Hombre formado por las secciones: *Carta Fundacional* y *Rasgos Distintivos,* refleja que la sección segunda del documento, elaborada con posterioridad en el tiempo, permitió que su identidad emergiera, respondiendo así a su propia evolución interna y a su historia.

La Asociación surge de la necesidad sentida por muchos trabajadores y colaboradores de Proyecto Hombre, de preservar una identidad propia que no sirva a ningún interés ajeno al de los usuarios que reciben las ayudas. La condición de ONG dependiente de las subvenciones, situación financiera inestable por su fundamento graciable, constituía un riesgo para el proyecto propio: las dependencias económicas e ideológicas con los poderes políticos o las dependencias morales con las iglesias locales que ejercen su poder sobre las conciencias.

La *Carta Fundacional* responde a esta primera necesidad pero generó una necesidad subsecuente: una vez autoafirmada la

independencia de Proyecto-Hombre clarificando todo aquello que no era y a lo que no servía, era necesario definirse. Proyecto Hombre es un Programa educativo-terapéutico y los *Rasgos Distintivos* dibujan un perfil que le confiere identidad. Al identificar con claridad sus metas, se hace reconocible.

La dinámica que ha desvelado el análisis realizado es que *el primer documento se completa en el segundo. Que frente a la unidad de actuación en la aplicación de un programa terapéutico-educativo común, la racionalidad de su planteamiento y la eficacia de su implementación, las personas pueden llevar a Proyecto Hombre más allá, aspirando a construir un mundo mejor, creando un medio humano realizado a la medida del hombre*. El punto de partida es la independencia frente a los poderes y las ideologías y la radicalidad de una opción no excluyente, por la persona.

Confirmamos pues la **primera de las hipótesis** de esta investigación: que **los valores de los documentos institucionales analizados tienen continuidad y conforman una unidad.**

La continuidad del primer planteamiento fundacional que afirmaba la independencia del proyecto, respondía a la necesidad de desarrollar los valores a los que realmente servía el entramado institucional de Proyecto Hombre.

6.2. Los valores de los grupos de terapeutas

Para realizar la comparación de los valores de los grupos de terapeutas formados en el modelo Hall-Tonna hemos utilizado los siguientes informes, extraídos de los **perfiles grupales***: Mapa de Etapas, Valores seleccionados, Dinámica central del desarrollo, Recorrido e Informe de destrezas, Gráfico de Liderazgo y Tabla de liderazgo.* Remitimos a los anexos 8, 9, 10, 11 y 12, en los que se encuentran los perfiles grupales, para la consulta de los informes seleccionados. El último de los grupos, identificado en el anexo como perfil grupal 2005-06, no formará parte del análisis comparado.

La comparación de los datos contenidos en los cuatro últimos informes que se van a analizar: *Recorrido de destrezas, Informe de destrezas, Gráfico de Liderazgo* y *Leadership Table*[10], se realizarán de dos en dos: los dos primeros referidos a destrezas y los dos últimos referidos al liderazgo grupal.

En este segundo bloque de análisis abordamos directamente la comparación de los datos que figuran en los mencionados informes.

6.2.1. Análisis comparado de los valores en los informes seleccionados de los perfiles.

El orden en el que se llevará a cabo el análisis será el expuesto anteriormente. Comenzamos por el análisis comparado de los *Mapas de Etapas*.

6.2.1.1. Comparación de los valores en los *Mapas de Etapas*

En el *Mapa de Etapas,* primero de los informes que vamos a comparar en los cuatro grupos, se muestran en negrita los valores prioritarios de los grupos entre los 125 valores posibles, dispuestos

[10] Tabla de Liderazgo. Aparece en inglés en los perfiles.

en etapas que marcan la dirección del desarrollo. Cada uno de los cuatro mapas se corresponde con cada uno de los cuatro grupos participantes en las distintas ediciones del curso: 2001/02, 2002/03, 2003/04, 2004/05[11].

Aclarado este punto, lo primero que salta a la vista en los cuatro mapas grupales es su parecido formal: unas etapas centrales (de la 3 a la 6) con numerosas elecciones de valores y las extremas, con elecciones escasas o sin elecciones. Es el caso de las etapas 1, 2, 7 y 8.

Otra situación compartida es que de las cuatro etapas centrales que concentran las elecciones prioritarias de estos grupos, la etapa 4 es la que significativamente tiene un número menor de elecciones en todos los casos y las etapas 5 y 6, las que más.

- **Valores metas y valores medios en los mapas**.

Si se observa la disposición de los valores por filas encontramos que los valores de cada una de las columnas que denominamos etapas están divididos en dos categorías: valores meta en la parte superior y valores medio en la inferior. Pues bien, en las cuatro primeras etapas y en las dos últimas no hay más meta que el valor *Seguridad* (etapa 2), señalado en dos de los mapas (2001/02, 2004/05) y el valor *Autoestima* (etapa 3) sólo en uno de ellos (2004/05). En las etapas 1,2,7 y 8 tampoco hay valores medio.

La *Seguridad*, pobremente asentada en los valores de las etapas 1 y 2 en los cuatro perfiles, puede reflejar dificultades en las estructuras básicas de sostén: estabilidad laboral, condiciones de alojamiento y vivienda, funcionamiento físico, situación económica, etc. Estas garantías son necesarias para el afianzamiento del valor *Autoestima*, meta de la etapa 3 que es un valor que compromete seriamente el desarrollo personal posterior y que necesita el reconocimiento y la aceptación por parte de personas significativas.

[11] Ver los mapas en los anexos 8, 9, 10 y 11.

Cuando se concentran las energías en sobrevivir, no podemos ser creativos ni desarrollar proyecto personal alguno, tampoco participar en proyectos colectivos.

La presencia/ ausencia del valor *Seguridad* en los perfiles puede significar que se está funcionando con los pies en la tierra, o todo lo contrario. La *Seguridad* y la *Autoestima,* presentes a la vez en un único perfil significa que, entre otras seguridades y garantías, ese grupo necesita del reconocimiento y valoración de los demás.

En los *Mapas de Etapas* se puede observar una escasa presencia de valores metas, si se exceptúa las metas de las etapas 5 y 6 de la fase III. La presencia de elecciones de valores medios, sin las correspondientes elecciones de valores metas señala que una parte de la actividad de los grupos, no está orientada, por lo que la acción global pudiera estar perdiendo eficacia.

- **Valores personales y valores institucionales en los mapas**.

Se puede observar en los mapas que hay menos elecciones en las etapas institucionales (pares) que en las personales (impares), apreciándose una especie de 'salto' sobre los valores de la etapa 4.

La sucesión de etapas personales/ institucionales, tal y como se vio en los primeros capítulos de esta investigación, encierra una fórmula de crecimiento personal y organizativo: la necesaria integración de los valores personales e institucionales de cada fase, marca la dirección del crecimiento, permitiendo avanzar hacia los valores de la siguiente *fase* o *ciclo*, en las que se volverá a trabajar esta integración desde una nueva dimensión o *visión del mundo*.

Recordamos que el concepto *ciclo de desarrollo* se introdujo al comprobar que la dirección del mismo tenía retrocesos que permitían recoger, integrar la experiencia pasada y proyectarla al futuro. El crecimiento así mostrado permitía volver hacia atrás sin detener el

proceso. *Retroproyección*, sería el término que mejor se adecua a la idea de Hall, aunque no sea un término empleado por él[12].

La dificultad que se suele encontrar en estos recorridos de crecimiento es que si no se ha realizado la integración previa de los valores personales e institucionales de etapas anteriores, no se hará en el futuro sin complicaciones.

La fase III es la que concentra el mayor número de elecciones en los grupos analizados, como veremos a continuación. No podemos saber si estos grupos de terapeutas se encontraban verdaderamente viviendo esos valores o concurría alguna otra circunstancia. Podría desvelarlo el análisis.

- **Valores de base, centrales y futuros en los mapas.**

En todos los mapas grupales se puede comprobar que es la fase III la que concentra mayor cantidad de elecciones. Si se observa la parte inferior de los mapas, esta fase formada por las etapas 5 y 6, no se corresponde con los *ciclos de desarrollo* (etapas 4 y 5) de los perfiles grupales.

En el capítulo tercero se presentó y desarrolló el concepto de *área de valores*, que es un concepto dinámico en el modelo Hall-Tonna. Las áreas de los valores no están definidas a priori sino que se definen en cada perfil según las elecciones de valores prioritarios y su disposición en el mapa. Las áreas de valores están en función del *ciclo de desarrollo* en el que se encuentran los valores del perfil.

Los valores identificados se pueden encontrar mayoritariamente en una de las cuatro fases-ciclos o entre dos de ellas (transiciones-ciclos). Los grupos analizados se encuentran en la fase III. El momento de desarrollo de una persona o grupo con respecto a sus valores siempre presenta valores personales y valores institucionales.

El *ciclo de desarrollo* está formado por dos etapas, una personal

[12] Se trata de mirar al pasado para recoger lo mejor de él y que nos sirva para proyectarnos con más fuerza hacia el futuro (Pániker, 1999).

y otra institucional, contiguas en el mapa de valores. *L*os valores que están en el ciclo conforman el *área central*. Los valores de las etapas anteriores al ciclo son *valores de base* y los de las posteriores, *valores de futuro* o visión. **Vemos en los mapas que los valores prioritarios se encuentran repartidos entre el área central (ciclo de desarrollo) y el área de futuro.**

Relacionado con la disposición de los valores de base se puede observar que la fase II tiene valores medios en la etapa 3 pero no tiene señaladas metas si exceptuamos uno de los perfiles en el que figura el valor *Autoestima*. En la fase I no aparece más valor que *Seguridad*, en dos de los perfiles.

En la etapa 4 tampoco aparecen metas, aunque sí medios. La experiencia institucional que proporcionan los valores de la etapa 4 y la integración de estos valores con los valores personales de la etapa 3, es necesaria para que tenga lugar el desarrollo personal intenso que proponen los valores de la etapa 5 y su integración definitiva en los valores institucionales de la etapa 6. Las escasas elecciones de valores de las etapas 1 y 2 confirman la situación anterior.

Otra circunstancia que conviene considerar es que no hay valores señalados en las dos últimas etapas (7-8), razón por la que los valores de visión (futuro) se concentran en las elecciones de la etapa 6. Estas son las razones por las que **el ciclo de desarrollo de estos perfiles no coincide con las dos etapas de la fase III, en las que se sitúa la mayoría de los valores elegidos**.

Hemos afirmado en el análisis anterior, en el que comparamos los valores de las secciones de los documentos institucionales, que son imprescindibles las estructuras básicas de seguridad para caminar hacia los valores de la etapa 6, en la que los grupos funcionan eficazmente teniendo en cuenta a las personas. Una organización que funciona en la etapa 6, no es la misma que la que lo hace en la etapa 4. En la seis el grupo rescata al individuo que ha desarrollado buena parte de sus potencialidades y ha conocido y

enfrentado sus propios límites en la etapa anterior. En la etapa 4 el individuo es una pieza del engranaje que ha de funcionar tal y como se espera de él según normas establecidas y reglamentos reguladores de la conducta.

En todos los grupos encontramos una situación que es compartida: se está trabajando sobre los valores de la fase III pero es necesario volver la mirada hacia los valores de etapas y fases anteriores para poder integrar los valores de las etapas 5-6 y 'desbloquear' la visión (el futuro). Puede que fallen algunas destrezas. Puede que ocurran las dos cosas a la vez. Se trata del crecimiento en espiral que explicamos en el capítulo 3 y al que hemos hecho referencia en los posteriores. En el desarrollo humano se producen muchas interferencias (imprevistos), se dan aprendizajes defectuosos o incompletos (discontinuidad), retrocesos (crisis), se arrastran problemas sin resolver (lastres) o se va a toda velocidad intentando escapar de ellos (acting-out). Cualquiera de estas circunstancias puede hacer recomendable regresar a la experiencia pasada y desde ella remontar y enfrentar el futuro en mejores condiciones.

6.2.1.2. Comparación de los *Valores seleccionados* (prioridades)

En el tercer capítulo se dijo a propósito del informe <<*Valores seleccionados*>> o lista de valores, que se trataba de una nueva manera de 'ver' los valores señalados en el mapa. Este listado refleja los valores seleccionados según su orden de prioridad y, en el mapa, según su posición a lo largo de las distintas etapas.

En el siguiente cuadro se presentan las cinco metas y los cinco medios prioritarios para cada uno de los grupos analizados.

Cuadro 9.6

Valores prioritarios de los perfiles grupales

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06). Elaboración propia.

Edición 2001/02			
Valores meta/ Etapa		**Valores medio/ Etapa**	
Igualdad/ Liberación	5	*Adaptabilidad/ flexibilidad*	5
Desarrollo personal/profesional	5	*Búsqueda/ Significado/ Esperanza*	5
Ser uno mismo	6	*Intimidad*	6
Servicio/ Vocación	5	*Calidad/ Evaluación*	5
**Seguridad*	2	*Expresividad/ libertad*	5
Edición 2002/03			
Valores meta/ Etapa		**Valores medio/ Etapa**	
Desarrollo personal/ profesional	5	*Adaptabilidad/ flexibilidad*	5
Igualdad/ Liberación	5	**Ser querido*	3
Ser uno mismo	6	*Búsqueda/ Significado/ Esperanza*	5
Fe/ Riesgo/ Visión	6	*Calidad/ Evaluación*	5
**Seguridad*	2	*Limitación/ Desarrollo*	6
Edición 2003/04			
Valores meta/ Etapa		**Valores medio/ Etapa**	
Igualdad/ Liberación	5	*Adaptabilidad/ Flexibilidad*	5
Ser uno mismo	6	*Calidad/ Evaluación*	5
Desarrollo personal/ profesional	5	*Limitación/ Desarrollo*	6
Fe/ Riesgo/ Visión	6	*Intimidad*	6
Arte/ Belleza	6	**Ser querido*	3
Edición 2004/05			
Valores meta/ Etapa		**Valores medio/ Etapa**	
Igualdad/ Liberación	5	*Intimidad*	6
Ser uno mismo	6	*Adaptabilidad/ flexibilidad*	5
Desarrollo personal/ profesional	5	**Ser querido*	3
**Seguridad*	2	*Expresividad/ libertad*	5
*Autoestima	3	*Calidad/ Evaluación*	5

Se puede observar que los valores metas y medios prioritarios pertenecen a las etapas 5 y 6 y algunos a las etapas 2 y 3. **Sólo los valores de la etapa 5, son prioridades que recaen en el ciclo de desarrollo de los valores de estos grupos.**

- **Comparación de los valores metas y medios prioritarios en los perfiles**

En tres de los cuatro perfiles el valor meta prioritario es *Igualdad/ Liberación*, seguido de *Desarrollo personal/ profesional* que además, es el primero en uno de los perfiles grupales. Las metas prioritarias de los perfiles son valores de la etapa 5 y forman parte del ciclo de desarrollo de estos valores. Ocupación y preocupación

están en armonía en estos grupos de terapeutas de Proyecto-Hombre.

El resto de valores metas son valores de la etapa 6 (*Ser uno mismo; Fe/ riesgo/ visión; Arte/ Belleza*), el valor-meta *Seguridad*, de la etapa 2, presente en tres de los cuatro perfiles y del valor-meta *Autoestima* (etapa 3), en uno de ellos.

Entre los medios prioritarios están *Adaptabilidad/ flexibilidad*, *Calidad/ evaluación, Intimidad* y *Ser querido*. El primero y el segundo, en todos los perfiles, y los otros dos, en tres de los cuatro perfiles.

Como ocurre con las metas, dos de estos valores son de la etapa 5, uno de la 6 (Intimidad) y otro de la 3 (Ser querido). El primero de los medios habla de la capacidad de reaccionar y adaptarse ante una situación que es cambiante y/o inestable. Los otros tres valores medios presentan un continuo de experiencias y aprendizajes que van desde la necesidad de recibir el afecto que nos permite construir una imagen positiva de nosotros mismos, hasta la capacidad para comunicarnos en profundidad con otra persona, lo que requiere de un conocimiento personal abierto a la evaluación propia y a la de los demás. La larga experiencia profesional de los terapeutas no es ajena al uso de estos valiosos medios.

- **Los *ciclos de desarrollo* en los perfiles**

Todos los perfiles se sitúan en el ciclo de desarrollo que ocupa la posición central del mapa, entre las etapas 4 y 5. En el capítulo segundo se habló de las características principales del ***ciclo Institución-Iniciativa personal***. Se trata de un ciclo de transición.

La visión del mundo es confusa, se relativizan muchas cosas que antes eran seguras y la influencia de las instituciones se vuelve crítica para el desarrollo de los grupos y de las personas. El tipo de liderazgo es permisivo y se mueve entre la preocupación por las personas y sus necesidades, y la realización de una gestión eficiente.

Se trata de un ciclo crítico en el que tiene lugar la *Gran Transición,* marcada por la ansiedad ante la toma de decisiones. En la etapa 4, la institución toma las decisiones, en la 5 el individuo necesita tomar decisiones y autoafirmarse (Hall, 2005).

En los perfiles se dan dos posiciones distintas dentro del mismo ciclo de desarrollo: tres grupos se encuentran entrando en el ciclo y uno centrado en él. Los primeros buscan claridad en las normas y significado, los segundos intentan hacer valer los valores personales del grupo integrándolos en su funcionamiento, sin dejar de tener presentes las demandas de la institución.

6.2.1.3. Comparación de los *Recorridos e Informes de destrezas*

Presentamos en el siguiente cuadro la propuesta que es ***idéntica para todos los perfiles grupales,*** señalando únicamente la parte del mapa de los recorridos de destrezas en la que figuran los valores medios. Estos valores se asocian a la relación de destrezas contenidas en los informes que acompañan a estos recorridos[13]:

Cuadro 10.6

Recorrido de destrezas de los perfiles grupales

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06). Elaboración propia.

Fase I		**Fase II**		**Fase III**		**Fase IV**	
1	**2**	**Familia**	**Institución**	**Iniciativa personal**	**6**	**7**	**8**
	Metas	**Metas**	**Metas**	**Metas**	**Metas**		
	Medios	**Medios:** *Cuidar/ criar* *Afirmación Social* *Apoyo semejantes*	**Medios:** *Comunicación/ Información* *Jerarquía/ Orden* *Gestión* *Unidad/ Uniformidad*	**Medios:** *Congruencia Empatía* *Expresividad/ Libertad* *Generosidad/ compasión* *Compartir/ escuchar/ confiar*	**Medios**		

[13] Ver *recorridos e informes* en los perfiles de los anexos: 8, 9, 10 y 11

Se trata de un perfil que se refiere al desarrollo de destrezas interpersonales básicas (etapa 3) y avanzadas (etapa 5), proponiendo para hacer este tránsito la necesaria incorporación de destrezas propias del ámbito institucional (etapa 4). Los valores medios que se proponen en los recorridos de destrezas de estos grupos forman parte de tres etapas: *Familia*, *Institución* e *Iniciativa personal*. Se trata de realizar entrenamientos en habilidades y destrezas que permiten tomar contacto con los valores de las etapas.

Los valores medios de la etapa 3 (*Familia*) proponen entrenamientos en destrezas y habilidades que tienen que ver con dar y recibir apoyo; respetar y ser respetado por las personas que están próximas a nosotros y con la atención, el cuidado físico y emocional, que nos prestan y que prestamos. Lo que recibimos de los demás permite que nos sintamos confirmados y respetados. Todas éstas son experiencias del valor meta *Autoestima,* que es un valor clave para el desarrollo.

¿Cómo potenciar este valor? Pues a través de aprendizajes que sean experiencias significativas para nosotros y para otros. En los informes de destrezas encontramos entre otras, las siguientes sugerencias:

- *Solicita frecuentemente la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.*
- *Afirma siempre a la persona aun cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.*
- *Permite que se preocupen por ti aceptando feed-back y comparte tus intereses personales y otras informaciones sobre ti mismo.*
- *Come con alguno de tus compañeros e interésate por su salud, la de sus familias, también por su situación en el trabajo.*

Como comprobamos en esta primera relación de tareas y en las siguientes, **la experiencia del valor implica reciprocidad**, además, es

envolvente y puede incorporar la experiencia sobre otros valores. Por ejemplo, en la última actividad propuesta, el interés mostrado por otros nos permite revisar los valores de la primera fase relacionados con la *Seguridad*.

El crecimiento a través de las experiencias con los valores es un crecimiento en espiral, como se vio en el segundo y en el quinto capítulo de esta investigación. Cuando los valores se reordenan en etapas personales e institucionales aunque no sean de la misma fase, el crecimiento permite volver hacia atrás sin detener el proceso. Esta fórmula también fundamenta los recorridos de destrezas sobre los que estamos trabajando.

Al igual que con la etapa 3, ocurre con las destrezas que se proponen desde los medios de la etapa 4 que permiten comprender mejor las relaciones entre la dirección y la autoridad, que el orden y la disciplina aumentan la eficacia; aprender y comprender cómo usar la información; mejorar las capacidades de gestión para ser más productivos o promover acuerdos entre los miembros del grupo que lleven a unificar las expectativas.

Como se ha visto en este mismo capítulo, los valores de los perfiles grupales silenciaban parcialmente algunas etapas, concretamente la cuarta, que no tenía metas y contaba con pocos valores medios. La propuesta que presentan los recorridos de destrezas de los perfiles potencian esta situación deficitaria, permitiendo atravesar experiencias que ponen en contacto a las personas con las metas de la etapa. Así se van completando recorridos de valores que permitirán que la organización crezca, potenciando a las personas que forman parte de ella.

Entre las actividades que se plantean en los recorridos de destrezas se encuentran:

- *Mantener reuniones regulares para hacer un seguimiento de las tareas asignadas.*

- *Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.*
- *Estimular y motivar a otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.*
- *Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de ellos para tratar asuntos importantes.*

Estas destrezas permiten tomar contacto con valores como *Competencia/ Confianza* o *Creencias/ Filosofía* que son metas de la etapa 4.

Las destrezas de la etapa 5 proyectan hacia la siguiente las metas, una vez integrados los medios de las dos etapas (5-6). Entre estos medios se encuentra la habilidad para ver el mundo a través de otros ojos, para compartir sentimientos e información intelectual, para escuchar y confiar en las opiniones de los demás, relacionarnos de forma abierta y amable; ser capaces de poner cualidades personales y habilidades al servicio de los demás como fórmula para desarrollar el potencial personal, mostrando interés sincero por ellos; comunicar sentimientos de forma objetiva y expresarnos abiertamente para suscitar la cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros, etc.

Para poder realizar lo anterior se sugiere una gran cantidad de entrenamientos:

- *Identificar los propios sentimientos de forma precisa.*
- *Manifestar el enfado de forma objetiva.*
- *Emplear tiempo para los demás practicando destrezas de escucha activa.*
- *Evitar reacciones defensivas cuando nos hablen.*

- *Construir confianza mediante la autenticidad.*
- *No evitar sino buscar situaciones no estructuradas de trabajo para ampliar las habilidades de liderazgo*.

Se trata de ser capaces de ser lo que somos delante de los demás, de ser nosotros mismos, que es el requisito de la colaboración desde la valoración de cada persona como ser humano único.

Al hilo de estas reflexiones se puede interpretar que, **los valores medio de la etapa 5 son valores con los que están muy familiarizados los terapeutas por su entrenamiento profesional, no así con los medios de la etapa 4**. Por otro lado, en los análisis de los valores de los documentos fundacionales, veíamos cómo los medios de la etapa 4, atrapaban la visión de la organización frenando su avance. **Esta visión escindida, podría ser un obstáculo**.

Los siguientes análisis pueden proporcionarnos nuevos datos para interpretar esta discrepancia.

6.2.1.4. Comparación del Gráfico y Tabla de Liderazgo

Remitimos nuevamente al capítulo tercero de esta investigación. En el apartado dedicado a los informes de los perfiles grupales[14] se afirmó que el tipo de liderazgo de un grupo se desprendía de la situación de los valores de ese grupo.

La distribución de los valores de un grupo informa sobre su estructura 'oculta' que es la que realmente funciona cuando está activo el grupo. Alrededor de esta información girará el análisis comparado de estos informes grupales.

[14] Capítulo 3, apartado 3.3.2.2.

➢ Los *Gráficos de Liderazgo* en los cinco perfiles grupales

Como se ha visto, dentro de cada uno de los siete ciclos de desarrollo, los individuos o los grupos pueden ocupar tres posiciones distintas: entrando en el ciclo, centrados en el ciclo y saliendo de él. En los gráficos que se van a analizar a continuación, vemos señalada esta circunstancia con los signos (+) (-) al lado del número que representa al ciclo.

Los tres ciclos en los que se encuentran todos los sujetos de los grupos son: *Familia-Institución* (3), *Institución-Iniciativa personal* (4) e *Iniciativa personal-Nuevo Orden* (5).

A continuación presentamos los datos en una tabla en la que figuran los pasos, los ciclos y la posición dentro del mismo (con los signos + ó - a la derecha), el número de personas del grupo que se encuentra en esa posición y el porcentaje respecto al total de sujetos que componen el grupo, tal y como figura en los informes.

Cuadro 11.6

Gráficos de Liderazgo de los perfiles grupales

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06). Elaboración propia.

Paso	Ciclo	Sujetos (n)	Porcentaje
Edición del curso 2001/02			
7	3	2	6,5%
8	3+	6	19,4%
9	4-	6	19,4%
10	4	7	22,6%
11	4+	5	16,1%
12	5-	4	12,9%
13	5	1	3,2%
Edición del curso 2002/03			
7	3	4	17,4%
8	3+	3	13,0%
9	4-	6	26,1%
10	4	2	8,7%
11	4+	7	30,4%
12	5-	1	4,3%
Edición del curso 2003/04			
6	3-	1	3,8%
7	3	1	3,8%
8	3+	3	11.5%
9	4-	8	30,8%
10	4	7	26,9%
11	4+	4	15,4%
12	5-	2	7,7%

Edición del curso 2004/05			
7	3	2	8,3%
8	3+	9	37,5%
9	4-	4	16,7%
10	4	2	8,3%
11	4+	6	25,0%
13	5	1	4,2%

Los *gráficos de liderazgo* permiten obtener una idea muy precisa de la composición de los grupos, de su estructura interna y relaciones así como de las posibles dificultades en la comunicación.

En estos grupos encontramos semejanzas y diferencias. Todos los grupos se encuentran entre los pasos 6 al 13 en los tres *ciclos de desarrollo* intermedios (3, 4 y 5), **pero no todos tienen la misma composición interna.** En algunos grupos se dan discontinuidades, lo que indica que puede haber sujetos aislados, situación problemática para el ejercicio del liderazgo. Por ejemplo, en el penúltimo grupo (2004-2005) hay una persona en el paso 13 y ninguna en el 12.

Ponemos un ejemplo, si en un grupo el porcentaje de sujetos que ocupan las posiciones extremas, pongamos por caso 3- y 5, son mayoría, la comunicación será difícil puesto que los sujetos cuyos valores se encuentran entrando en el ciclo 3- (*Familia-Institución*), tienen unas necesidades muy distintas a los que están en el cinco: *Iniciativa personal-Nuevo Orden.* Mientras que los primeros necesitan demostrar su valía siendo eficaces y reforzar así su *sentido de pertenencia*, los segundos necesitan *ser ellos mismos* y poner sus dones y cualidades al servicio de un proyecto.

Si la distribución de los sujetos en los ciclos está muy expandida, el liderazgo es más problemático que si está más constreñida. Por ejemplo, el segundo de los grupos tiene repartidos los sujetos entre los pasos 7 al 12; sería más problemático un grupo con casos más extremos.

Otra situación es aquella en la que los grupos tienen concentrados mayoritariamente los sujetos en un paso o dos, con pocos casos en el resto de los pasos del intervalo. El segundo grupo

tiene altos porcentajes en los pasos 9 y 11. Más complicada es la situación interna del cuarto grupo que tiene la mayoría de sus componentes en los pasos 8 (cerca del 40%) y 11 (25%).

La información contenida en los Gráficos, es de gran interés para la organización pues permite **obtener información sobre la composición de los grupos, anticipar problemas que puedan surgir y con los que se encontrarán sus equipos o comprender mejor los problemas a los que ya se enfrentan.** Cualquier situación puede ser potencialmente problemática si es desconocida. La información sobre el liderazgo que se deriva de una concreta distribución de los valores de un grupo, es una información operativa para la organización.

- **Las T*ablas de Liderazgo.* Semejanzas y diferencias en los perfiles.**

Las *Tablas de Liderazgo (Leadership Table)*[15] amplían la información de los *Gráficos de Liderazgo* mostrando los valores metas y medios prioritarios de cada subgrupo (sujetos que están en un mismo paso dentro del ciclo). Además de incorporar información sobre áreas de valores, destrezas, tiempos y orientación vocacional (*Tablas de orientación*[16]) para cada uno de ellos.

La información se presenta de manera que los pasos se agrupan en torno al estilo de liderazgo propio del ciclo al que pertenecen. En la siguiente tabla encontramos la distribución de los estilos de liderazgo en los grupos analizados:

Cuadro 12.6

Tablas de liderazgo de los perfiles grupales

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH 04-05). Elaboración propia.

Grupo	Estilos de liderazgo		
	Gestor/ Burocrático	Facilitador/ Permisivo	Colaborador
Edición 2001/02	25%	58%	16%
Edición 2002/03	30%	65%	4%
Edición 2003/04	19%	73%	7%
Edición 2004/05	45%	50%	4%

[15] Ver estos informes en los anexos: 8, 9, 10 y 11.

[16] Ver estos informes en el capítulo 3, apartado 3.3.2.1.7.

El estilo de liderazgo predominante es el *Facilitador* o *Permisivo*, pero su ejercicio admitirá variantes en cada grupo. En el primer grupo, los tres estilos de liderazgo están mejor distribuidos que en el resto. Y esta circunstancia puede ser muy beneficiosa para estos grupos que están inmersos en un proceso de transición, buscando significado o intentando autoafirmarse.

Las posibilidades de influir positivamente en el estilo *Permisivo* -no se trata de ningún ejercicio del liderazgo propiamente dicho-, son mayores cuando hay personas significativas representando estilos más avanzados. Los estilos más retrasados, funcionarán bien en aquellas ocasiones en las que sea necesario gestionar eficientemente, depositando en estos representantes la responsabilidad para sacar el trabajo adelante en momentos críticos. En otras, trabajando en colaboración, se facilitará la transición desde posturas de independencia a posturas de interdependencia, potenciando a los individuos al estimular el ejercicio compartido de la responsabilidad. Pero, como insiste el autor del modelo (Hall, 1979, 1986, 1995), se trata de un estilo de transición y no de un estilo de liderazgo propiamente dicho y dependerá de la composición del grupo y de las circunstancias de la organización, el que evolucione o involucione.

6.2.2. Resultados. Segunda hipótesis.

Si en el primer análisis de valores de esta investigación comparábamos los de los documentos fundacionales, divididos naturalmente en dos secciones, en este segundo análisis se comparan los valores de los cuatro grupos de terapeutas formados en el modelo Hall-Tonna.

Los perfiles de valores grupales transmiten una valiosa información sobre la estructura interna de los grupos humanos y la distribución del liderazgo. Otro aspecto diferenciador con respecto a la estructura de resultados del primer análisis es que los informes

grupales constituyen, en sí mismos, una primera fase del proceso de desarrollo organizativo basado en la idea del alineamiento de valores en los distintos niveles de la organización. Los informes grupales constituyen una primera fase al reflexionar sobre los valores individuales que son compartidos por el grupo. El segundo nivel sería el trabajo intergrupal con los valores resultantes de la comparación de los perfiles, que es lo que pasamos a realizar en la **lectura conjunta de los valores de los grupos analizados**.

En líneas generales vemos en estos mapas más elecciones de valores medios que de valores metas y más valores en las etapas personales que en las institucionales. También se aprecia un salto sobre los valores de la etapa 4: *Institución.*

Algunas circunstancias relevantes que tienen que ver con la disposición de los valores de base prioritarios son: que la fase II tiene valores medios en la etapa 3 pero no tiene señaladas metas (exceptuado uno de los perfiles en el que figura el valor *Autoestima*); que en la fase I no aparece más valor que *Seguridad*, en tres de los cinco perfiles (en el *Mapa de Eta*pas) y que aparte de ese valor, no hay elecciones en las etapas 1 y 2.

Algunas circunstancias que pueden dar razones del momento del desarrollo que señalan los valores de estos grupos, apuntan al valor *Seguridad*. En todos ellos **la seguridad es el valor clave del área básica**. En este punto se encuentra una primera convergencia con el análisis de los valores de los documentos institucionales realizado anteriormente.

En el área central de valores tampoco aparecen metas en la etapa 4, aunque sí medios. Es necesario integrar los valores de las etapas 3 y 4 para que tenga lugar el desarrollo personal de los valores de la etapa 5 y su integración definitiva en los valores institucionales de la etapa 6. Esta dirección del crecimiento debe encontrar continuidad en los valores del área de futuro.

Entre los medios prioritarios están *Adaptabilidad/ flexibilidad*, *Calidad/ Evaluación, Intimidad* y *Ser querido*. Los dos primeros, en todos los perfiles y el resto, en tres de los cuatro perfiles. Como ocurre con las metas, dos de estos valores son de la etapa 5, uno de la 6 (Intimidad) y otro de la 3 (Ser querido).

Es esta distancia (3-5-6), la que marca la tensión de estos grupos de valores que reflejan un debate entre la necesidad de reconocimiento y pertenencia (seguridad) y la de comunicación profunda que implica niveles de exigencia, conocimiento y aceptación personal muy avanzados. Pero los mapas de valores de los grupos reflejan que los terapeutas no se encuentran únicamente trabajando los valores de la fase III, es decir, integrando el desarrollo personal con el organizativo y participando en un proyecto colectivo, pleno de significado, de proyección y de compromiso, también se encuentran en las fases anteriores.

Los grupos de terapeutas de Proyecto Hombre reflejan en sus valores una experiencia institucional limitada (valores de la etapa 4) estando su seguridad pobremente asentada en los valores de las etapas 1 y 2.

Las estructuras básicas de seguridad (estabilidad laboral, económica, vivienda, funcionamiento físico, gratificación sensorial) son necesarias para el afianzamiento del valor de la *Autoestima*, meta de la etapa 3 que es un valor que compromete seriamente el desarrollo personal posterior. El cuarto de los grupos analizados es más consciente que los otros de esta circunstancia.

Como se ha afirmado anteriormente en repetidas ocasiones, el desarrollo se produce a partir de la integración de lo personal y lo institucional. Es difícil crecer en lo personal y en lo organizativo, sin la experiencia que proporcionan los valores institucionales de la etapa 4. Las razones son claras: para colaborar (etapa 6) los individuos necesitan conocer su potencial: lo que pueden y lo que no como individuos (etapa 5) y como grupo para potenciarlo al máximo, pero

también es necesario el reconocimiento de los objetivos de la institución y la necesidad consecuente de ser eficaces para alcanzarlos (etapa 4).

Si se hace primar sistemáticamente lo personal sobre lo institucional, se pierde eficacia en la consecución de los objetivos organizativos. Si prima lo institucional sobre lo personal, se pierde a las personas, lo que terminará pasando factura institucional. Este es el movimiento oscilatorio del liderazgo permisivo de estos grupos.

Sí hay experiencia previa en estos grupos con valores institucionales, pero **la experiencia que proporcionan los valores de la etapa 3 (familia, amigos) para colaborar en la 6 es insuficiente si no se integran los valores de las etapas intermedias 4-5.** Justamente es ésta, la situación de los grupos analizados. Se trata de un tránsito que es crítico (*Gran Transición*[17]).

En esta difícil y generalizada coyuntura se encuentran muchas de las instituciones y organizaciones actuales. La experiencia institucional previa es necesaria, no para detenerse (gestión racional y eficaz de las organizaciones) sino para hacer que redunde su eficacia en beneficio de las personas que en ellas trabajan y éstas a su vez, se sientan más comprometidas con la organización.

Los valores elegidos en las últimas etapas, en este caso, la 6, 7 y 8, dan continuidad a la visión grupal. La capacidad de acceder a estas visiones más complejas (*área de futuro)* es muy importante. Tan importante como que los valores sobre los que se está trabajando con más intensidad (*área central*) estén bien asentados en valores anteriores (*área de base*). Aquí situamos el debate que suscitó la afirmación inicial con respecto a los valores declarados y vividos, que ha llevado a hacer esta reflexión.

El valor meta prioritario de estos grupos es *Igualdad/ Liberación* de la etapa 5, que es *la conciencia de la igualdad que libera la actuación y potencia el desarrollo personal*. Es difícil llegar a esta

[17] Ver capítulo 2, apartado 2.2.3.2.

toma de conciencia sin haber atravesado por la experiencia institucional previa: el respeto a las normas garantiza vivencialmente que todos van a recibir el mismo trato. Esta experiencia promoverá la toma de conciencia de la igualdad, liberando la actuación al garantizar que los resultados de la actividad no se volverán en contra del que la realiza.

El afecto de la familia, de los amigos, de los compañeros y 'colegas' (valores de la etapa 3), no proporcionan de forma completa el asiento que necesita este paso del crecimiento. El apoyo incondicional de los nuestros refuerza nuestra valía pero nos dice poco al respecto de lo que valen los demás.

Para crecer saludablemente, las personas y los grupos necesitan la experiencias que proporcionan los valores de la fase I. Contar con que nuestras garantías actuales (seguir cobrando la nómina, continuar pagando el alquiler, poder graduarnos la vista o tener el plato de comida) tendrán continuidad, es tan importante para las personas y los grupos que no por obviarlas, ignorarlas o negarlas estarán menos presentes. Necesitamos asegurar la continuidad de los medios de subsistencia y el control físico de nuestro organismo.

Podría ser un indicador de la circunstancia que acabamos de explicar que el grupo **más 'adelantado' en lo que se refiere a la configuración de sus valores, tiene señalados valores más 'atrasados'** (perfil 2001).

La configuración de los valores de los cinco grupos transmite la impresión de que hay cierta prisa por avanzar. El trabajo terapéutico entrena en gran cantidad de destrezas interpersonales y de comunicación. Usuarios y terapeutas tienen acceso al mundo interior de las personas y esta experiencia expande su conciencia.

Los grupos de terapia familiar, la relación de ayuda, el acompañamiento, proporcionan muchos entrenamientos en habilidades que hacen posible la apertura y la colaboración. El trabajo terapéutico no establece una relación exclusiva entre el terapeuta y el

usuario, se trata de crear un entramado de relaciones saludables y 'sanadoras' entre los usuarios, terapeutas, familias y voluntarios de la comunidad terapéutica. Esta actividad profesional se concentra en los valores de las etapas 5-6 del mapa.

La fórmula colaborativa tiene un excelente asiento en el trabajo profesional del terapeuta en la comunidad, asiento más sólido que en la realidad organizativa de Proyecto Hombre.

En cuanto a los últimos perfiles comparados *Gráfico y Tabla de Liderazgo*, su análisis ha desvelado la estructura interna de los grupos con relación a sus valores. Aun tratándose de grupos reunidos para la formación y no de equipos de trabajo reales se han confirmado similitudes entre ellos que tienen su origen común en la cultura organizativa. Hemos comprobado que los valores personales crean su diálogo institucional a través de los grupos humanos que trabajan y reflexionan juntos dentro de la organización.

Los informes sobre liderazgo que contienen los perfiles transmiten una idea precisa de la composición de los grupos, de las tensiones internas que se pueden generar dentro de ellos y de su nivel de conflicto y es una información operativa para la organización.

Todos los grupos analizados se encuentran entre los pasos 6 al 13 en los tres *ciclos de desarrollo* intermedios (3, 4 y 5), pero no todos tienen la misma composición interna. En algunos grupos se dan discontinuidades, situación problemática para el ejercicio del liderazgo.

El estilo de liderazgo mayoritario es el *Facilitador* o *Permisivo.* No se trata de ningún ejercicio del liderazgo y su realización admitirá variantes en cada grupo. En el primer grupo, los tres estilos de liderazgo propios de los ciclos en los que se encuentran los sujetos: gestor (Burocrático), facilitador (Permisivo) y Colaborador, están mejor distribuidos que en el resto.

Las similitudes de los cuatro perfiles de valores grupales que planteaba la segunda de las hipótesis de esta investigación, han sido confirmadas, aunque el análisis ha ido más allá desvelando algunas diferencias intra e intergrupales que permiten pensar en actuaciones organizativas basadas en el desarrollo de los valores contenidos en los distintos informes de los perfiles grupales.

La semejanza de los mapas es una circunstancia especialmente significativa si tenemos en cuenta que se trata de cuatro grupos de terapeutas compuestos por hombres y mujeres de edades distintas, provenientes de distintos lugares de la geografía española (desde Galicia hasta Canarias), trabajando en distintos centros y en distintos programas (acogida, adolescentes, cárceles, nocturno etc.), con diversos recorridos académicos y profesionales. Todos participaron en alguna de las convocatorias, realizadas también en años distintos. El punto de conexión de los 102 participantes era la propia organización Proyecto Hombre. **La sintonía en estos grupos puede ser un indicador de valores compartidos en un espacio organizativo compartido:** Proyecto Hombre.

6.3. Valores institucionales y grupales en Proyecto Hombre

Vamos a realizar el análisis comparado de los valores institucionales y de los grupos de terapeutas dentro de la organización Proyecto-Hombre. Esto nos permitirá indagar sobre la última de las hipótesis de esta investigación en la que se afirmaba que como resultado de la comparación de los perfiles institucionales y grupales, encontraríamos convergencias y discrepancias de valores claves para el desarrollo institucional.

6.3.1. Análisis comparado de los valores institucionales y grupales en Proyecto Hombre

Recapitulamos los análisis anteriores para analizar las convergencias y discrepancias de los valores institucionales y grupales.

- **Valores claves institucionales**

En los *Mapas de Etapas* de las dos secciones de los documentos fundacionales se ha constatado una evolución. En este sentido, las secciones de los documentos fundacionales de Proyecto Hombre se complementan y completan.

El mapa de la segunda sección, amplía el recorrido de los valores de la primera, proyectando con más nitidez el futuro (*Construcción Orden Nuevo*) al volver su mirada hacia las necesidades básicas, pero se trata de una mirada que se detiene en la *Seguridad* que es un valor ausente en las dos secciones del documento y también un valor crítico para el desarrollo.

El cuidado de las necesidades básicas asienta sobre pilares sólidos la actividad presente y proyectan hacia el futuro a personas y organizaciones en relación a sus valores.

En la *Carta Fundacional* el valor meta prioritario es *Desarrollo personal/ profesional* de la etapa 5 y en el documento *Rasgos Distintivos* es *Dignidad Humana,* de la etapa 6. El trabajo con los usuarios del Programa supone un proceso de intenso crecimiento personal que tiene su correlato en la versión institucional de la *Dignidad Humana*, valor institucional que entiende este proceso como un derecho de cualquier ser humano, derecho que ha de ser promovido por las instituciones.

Este es justamente el proceso de crecimiento que se verifica a lo largo de las fases y etapas de cualquier mapa de valores: *la integración de los valores personales e institucionales da lugar a una expansión de la conciencia* y a la posibilidad de ver la realidad de una forma nueva y a experimentarla también de una nueva manera.

El crecimiento que refleja el perfil de valores de la segunda sección es el resultado de la atención a las necesidades básicas escasamente atendidas en la primera al centrarse ese interés, casi exclusivamente, en el sentido de pertenencia (*Familia/ pertenecer*). En el documento *Rasgos Distintivos,* además del sentido de pertenencia, las habilidades de supervivencia y el cuidado de la forma física ayudan al sujeto a cuidar de sí mismo evitando el daño (*Autopreservación*), que es un tema muy importante en una organización que se dedica a la rehabilitación de drogodependientes.

La ausencia de metas y de medios en la etapa 2 requiere atención. La experiencia sobre los valores de la etapa evita la discontinuidad del proceso. Algunos ejemplos de valores de esta etapa son la curiosidad (*Asombro /curiosidad*) que permite explorar el entorno y es síntoma de confianza, el afecto (*Afecto físico*) que da seguridad a la relación, el control sobre la propiedad

(*Propiedad/control*) que añade garantías, el placer (*Placer sensorial*) que refuerza y gratifica los gestos de confianza y apertura.

En la etapa 7 tampoco hay metas señaladas pero sí medios en los dos mapas. Tanto el valor *Interdependencia* como *Visión profética* presuponen algún tipo de experiencia con los valores de la etapa *Sabiduría*. Sabemos que Proyecto Hombre se preocupa de los derechos humanos dando a conocer la situación de las personas drogodependientes y ofreciendo soluciones para poder recuperarlas a través de fórmulas que permiten la cooperación interpersonal, también interinstitucional, que es siempre una situación deseable para tomar mejores decisiones.

En el primer documento encontramos muy altas prioridades en sus valores medios y en el segundo estas prioridades son mucho más discretas. Los valores *Eficacia/ planificación*, *Racionalidad*, *Unidad/ uniformidad* y *Salud/ bienestar*, son los medios prioritarios de la <<*Carta Fundacional*>> y *Eficacia/ planificación*, *Independencia* y *Adaptabilidad/ flexibilidad* y *Responsabilidad compartida*, los del documento <<*Rasgos Distintivos*>>.

En la primera sección, el uso de los medios de la etapa cuatro fija la visión del mundo en ellos. A pesar de que las metas prioritarias pertenecen a la etapa 5, los medios pueden estar retardando el desarrollo o informando de cuestiones a las que hay que prestar atención.

La solución descansa en el aprendizaje de nuevas destrezas que se actualizarán en nuevos valores. Esta es la situación que se puede contemplar en el perfil de la segunda sección: se están aprendiendo nuevas destrezas, se produce una expansión de la conciencia y con ella emerge una nueva visión del mundo. Los medios de la etapa 5 *(Independencia y Adaptabilidad/ flexibilidad*) permiten despegar de los criterios de eficacia y posibilitan otra manera de hacer las cosas. Las personas pueden funcionar con criterios propios que se hacen cada vez más flexibles, lo que permite colaborar compartiendo la

responsabilidad (*Responsabilidad compartida*) y no sólo dar cuenta de los cometidos.

Y esta es la dinámica: vemos como el primer documento se completa en el segundo y que, frente a **la unidad de actuación en la aplicación de un Programa Terapéutico-Educativo común,** la racionalidad de su planteamiento y la eficacia de su implementación, las personas pueden llevar a Proyecto Hombre más allá, aspirando a construir un mundo más justo, un medio humano realizado a la medida del hombre. El punto de partida es la independencia frente a poderes e ideologías y la opción no excluyente por las personas.

- **Valores claves grupales**

Como se acaba de mostrar en el análisis comparado anterior, la fórmula que aporta el modelo Hall-Tonna para resolver las discontinuidades que presentan los perfiles de valores, además de permitir visualizar la situación, es el aprendizaje de destrezas estratégicas asociadas a los valores de las etapas 3, 4 y 5.

Si queremos construir un recorrido único compuesto por varios perfiles (propuesta de desarrollo de los valores) será del máximo interés considerar las propuestas de valores medios y las tareas que están asociadas a esos mismos valores para que puedan pasar a la conducta. Los recorridos de destrezas para los perfiles grupales son los mismos en todos los perfiles.

Hemos visto en los recorridos de destrezas parte de la información que vamos a presentar muy brevemente en este apartado.

En líneas generales, en los mapas de valores grupales se encuentran proporcionalmente más elecciones de valores medios que de valores metas y más valores en las etapas personales que en las institucionales, apreciándose un **salto sobre los valores de la etapa 4***.*

En la fase II hay valores medios en la etapa 3 pero no hay metas (exceptuado uno de los perfiles en el que figura el valor

Autoestima). En la fase I no aparece más valor que *Seguridad*, en tres de los cinco perfiles. No hay más elecciones ni en la etapa 1 ni en la 2.

La organización Proyecto Hombre interviene sobre una realidad social: las drogas, ocupándose de recuperar a quienes las consumen. Pero la realidad de esta organización no sólo incluye a usuarios reales y potenciales sino a todos los que trabajan, con vínculo laboral o no, en la consecución de sus fines. Una parte importante de la actividad de Proyecto Hombre se realiza con trabajo voluntario y otra se financia a través de subvenciones. Esta inestable situación repercute en todo el sistema y tiene su reflejo en los valores de la etapa 2, relacionados con la seguridad.

En los informes grupales hemos encontrado referencia explícita a esta cuestión, al trabajar con los *recorridos de crecimiento seleccionado y ajustado*[18]. **En todos ellos la Seguridad es el valor clave del área básica.** En este punto se encuentra una primera convergencia con el análisis de los valores de los documentos institucionales realizado en este mismo capítulo.

En el área central de valores tampoco aparecen metas en la etapa 4, aunque sí medios. Ya hemos dicho que la experiencia institucional que proporcionan los valores de la etapa 4 y la integración de estos valores con los valores personales de la etapa 3, es necesaria para que tenga lugar el desarrollo personal de los valores de la etapa 5 y su integración definitiva en los valores institucionales de la etapa 6. Algunos de ellos, en baja prioridad por ahora, sí aparecen en los listados de valores seleccionados.

El valor meta prioritario es *Igualdad/ Liberación*, seguido de *Desarrollo personal/ profesional*. Las metas prioritarias de los perfiles son valores de la etapa 5 y forman parte del ciclo de desarrollo de

[18] En los recorridos ajustados que se proponen como alternativa saludable -respetando las propias elecciones cuando es posible hacerlo-, aparece el valor *Seguridad,* con la siguiente leyenda: <<*Si este valor no aparece en el perfil, considérese este valor para el desarrollo*>>. Ver perfil grupal en anexo 9.

estos valores. Entre las siguientes metas prioritarias encontramos dos circunstancias a tener en cuenta: se trata, por un lado, de valores de la etapa 6 (*Ser uno mismo*), del valor-meta *Seguridad* (etapa 2) presente en cuatro de los cinco perfiles y del valor-meta *Autoestima* (etapa 3), en uno de ellos.

Entre los medios prioritarios en los grupos están *Adaptabilidad/ flexibilidad*, *Intimidad*, *Calidad/ Evaluación* y *Ser querido*, como ocurre con las metas, dos de estos valores son de la etapa 5, uno de la 6 (Intimidad) y otro de la 3 (Ser querido).

Esta distancia (3-6) es la que marca la tensión de estos grupos de valores que reflejan un debate entre la necesidad de reconocimiento, de pertenecer para sentirse seguros y la comunicación profunda que implica niveles de exigencia, conocimiento y aceptación personal muy avanzados. Alcanzarlos permitirá trabajar tanto independientemente como en colaboración.

Los aprendizajes de las destrezas asociadas a los medios de estas etapas intermedias permitirán alcanzar el desarrollo personal al que aspiran las personas que forman parte de la organización.

Es una llamada de atención que los **valores institucionales de la etapa 4,** tan afirmados en los documentos fundacionales, estén silenciados en los mapas grupales. Éste podría ser un segundo aspecto a considerar en la propuesta de desarrollo de los valores de Proyecto Hombre.

6.3.2. Resultados. Tercera hipótesis.

Como hemos podido comprobar en el análisis comparado anterior, la seguridad de la etapa 2 y los valores institucionales de la etapa 4 son áreas necesitadas de atención. Tanto el valor Seguridad como los valores medios de las etapas 3-4-5 son claves para el desarrollo personal y organizativo.

Los análisis comparados realizados nos han permitido encontrar las áreas en las que se sitúan los valores que han de ser considerados en las propuestas de desarrollo que pretenden potenciar el avance de la organización hacia sus metas de futuro (visión).

En Proyecto Hombre esta dirección está señalada en el segundo de los documentos fundacionales que da continuidad al primero y dibuja el futuro con mayor nitidez. En los grupos de terapeutas analizados, los procesos de desarrollo personal son los que marcan la pauta en los perfiles de los cuatro grupos. Un total de 102 terapeutas pertenecientes a distintos centros de la Asociación, procedentes de toda la geografía nacional, han sido consultados y sus respuestas nos han permitido llegar a estas conclusiones.

La posibilidad de desarrollo de estos valores marca una dirección: la gestión eficaz de una compleja organización que proporcione estabilidad y seguridad a las personas que trabajan en ella ofreciendo a los usuarios de sus programas algo más que una oportunidad para su rehabilitación. Éste es el compromiso que reúne a trabajadores y voluntarios de Proyecto Hombre en torno al valor de la dignidad de las personas, participando en la construcción de un orden nuevo más justo y más humano.

La comparación de los valores de los documentos fundacionales y de los grupos de terapeutas ha permitido detectar valores claves para el desarrollo de la organización. Confirmamos la **tercera de las hipótesis** de esta investigación y pasamos a elaborar una propuesta de desarrollo de los valores de Proyecto Hombre.

6.4. Propuesta de desarrollo de los valores

Todos los valores identificados en los perfiles se pueden organizar de forma que se potencie el crecimiento individual, grupal e institucional. Con los valores prioritarios se puede realizar una lectura de tendencias presentes que muestran los perfiles de valores y que tendrán su correlato en las conductas. Pero también hay un potencial de valores que es fuente de nuevas posibilidades para todos los miembros de la organización.

Hablar de alineamiento de valores es hablar de recorridos o trayectorias de valores. Del alineamiento de valores resulta una organización fuerte en la que los valores son vividos a través de todo el sistema. Alinear es alcanzar el consenso en su identidad como un valor añadido (Hall, 1997). Se trata de reconciliar metas individuales y valores dentro de los equipos y de alinear los equipos dentro de la organización. Este ha sido el proceso que se ha seguido en esta investigación.

El primer paso realizado fue el entrenamiento **individual** con los valores a través de un proceso formativo, el segundo la identificación de valores en los **grupos** y en los **documentos** organizativos, antes de pasar a su comparación, comparación que ha permitido plantear la posibilidad de establecer un recorrido de valores como propuesta de desarrollo de los valores identificados en los tres niveles de la organización Proyecto Hombre.

Quedaría pendiente consensuar con los responsables de la organización y con las personas que trabajan en ella, el recorrido y extender los valores identificados alineando valores y conductas. Este último paso, excede los límites de esta investigación, aunque ofrecemos sus resultados para ser debatidos y contrastados.

La situación habitual suele ser que los valores que declaran las instituciones nunca llegan a descender hasta las conductas sin que se

hayan dado los pasos precedentes, es decir, sin que se haya facilitado la convergencia de las visiones y se hayan salvado los obstáculos que impiden realizarla (Hall, 1997).

En este último apartado del capítulo se va a realizar una propuesta de desarrollo elaborada a partir del estudio realizado y basada en el alineamiento de los valores de los perfiles grupales y los de las dos secciones del documento fundacional. La finalidad sería unificar la visión y elaborar un discurso continuo que pueda potenciar a la organización Proyecto Hombre "creando un valor añadido que conecte su capital humano con la cultura de la organización" (Hall, 2000). Nuestras aspiraciones son más modestas pues conocemos las limitaciones de esta investigación[19].

A continuación, presentamos el recorrido resultante, seguido de los criterios para la selección de los valores que figuran en él.

[19] En el siguiente capítulo dedicamos un apartado de las conclusiones a hablar de los límites de esta investigación.

Cuadro 13.6

Recorrido de valores de Proyecto Hombre

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06). Elaboración propia.

Etapa 1: Supervivencia	Etapa 2: Seguridad	Etapa 3: Familia	Etapa 4: Institución	Etapa 5: Vocación	Etapa 6: Nuevo Orden	Etapa 7: Sabiduría	Etapa 8: Orden Mundial
Interés en uno mismo/ Control	Deleite físico	**Autoestima**	**Competencia/ Confianza**	**Desarrollo personal/ profesional**	Arte/ Belleza	Intimidad / Soledad	**Armonía Global**
Autopreservación	**Seguridad**	**Familia / Pertenecer**	**Creencia / Filosofía**	**Igualdad/ Liberación**	Conocimiento/ Intuición	**Verdad/ Sabiduría**	Ecoridad
Asombro/ Destino		Fantasía/ Imaginación	**Diversión/ Recreo**	**Integración/ Totalidad**	Construcción/ Orden Nuevo		Palabra
			Trabajo / Labor	Servicio/ Vocación	Contemplación		
					Dignidad Humana		
			----------		**Fe/ Riesgo/ Visión**		
		----------	Administración/ Control		Presencia		
----------	----------	Afirmación Social	Artesanía/ Arte/ Oficio	----------	**Ser uno mismo**	----------	----------
Comida/ Calor / Vivienda	**Afecto Físico**	Amistad/ Pertenecer	**Competitividad**	**Adaptabilidad/ Flexibilidad**	----------	Comunidad / Personalista	**Derechos Humanos**
Funcionamiento físico	**Economía/ Beneficios**	Apoyo /Semejantes	Comunicación / Información	Autoafirmación	**Colaboración**	**Interdependencia**	Justicia Mundial
Supervivencia	Asombro/ Curiosidad	Control/ Orden/ Disciplina	Deber/ Obligación	Autoridad/ Honestidad	Comunidad/ Apoyo	Visión profética	Macroeconomía
	Placer Sensorial	Cortesía/ Hospitalidad	Diseño / Forma/ Orden	**Búsqueda/ Significado/ Esperanza**	Complementariedad	Sinergia	Tecnología
	Propiedad / Control	Cuidar / Criar	Economía/ Éxito	Calidad/ Evaluación	Corporación/ Gestión	Síntesis creadora	
	Territorio / Seguridad	Derechos/ Respeto	Educación/ Certificación	Compartir/ Escuchar/ Confiar	Crecimiento/ Expansión	Transcendencia / Soledad	
		Destreza / Coordinación	Eficacia/ Planificación	Congruencia	Creatividad		
		Equilibrio	Gestión	Decisión/ Iniciativa	Educación/ Conocimientos		
		Obediencia	Honra	Empatía	Ética/ Responsabilidad		
		Perseverancia / Paciencia	Jerarquía/ Orden	Equidad/ Derechos	Discernimiento		
		Prestigio / Imagen	Lealtad/ Fidelidad	**Expresividad/ Libertad**	Distanciamiento/ Soledad		
		Ser Querido	Ley / Regla	Generosidad/ Compasión	Innovación/ Progreso		
		Tradición	Logro/ Éxito	Independencia	**Intimidad**		
			Patriotismo/ Estima	Ley / Guía	Investigación		
			Pertenencia/ Institución	Limitación/ Aceptación	Justicia/ Orden Social		
			Productividad	Obediencia Mutua	**Limitación/ Desarrollo**		
			Prestigio/ Poder	Relajación	Misión/ Objetivos		
			Racionalidad	**Salud/ Bienestar**	Ocio		
			Regla/ Responsabilidad		Responsabilidad compartida		
			Tecnología/ Ciencia		Rito/ Comunicación		
			Unidad/ Uniformidad		Simplicidad/ Juego		
					Unidad/ Diversidad		

Resaltados: amarillo en los mapas de valores de los documentos, azul en los mapas de valores de los grupos y listado de valores prioritarios. Verde: en los *mapas de recorridos de destrezas*

El siguiente cuadro (13.6) es explicativo de cómo se ha hecho la selección de los valores del recorrido señalado en el mapa de la página anterior (cuadro 12.6). Para seleccionar los valores del recorrido hemos tenido presentes los valores de los *Mapas de Etapas* de los documentos fundacionales (cuadros 4.6 y 8.6) y de los grupos[20], además de los presentes en los *Recorridos de destrezas*[21]. Hemos procedido de manera que la selección de metas y medios responda a su presencia en los perfiles. Para la elección en los casos en los que hay varios valores en una misma etapa, hemos **utilizado los listados de prioridades** para seleccionar las más altas en todos o en la mayoría de los perfiles.

En los casos **en los que no figuran valores en los mapas**, hemos tenido en cuenta los *valores prioritarios de los listados por etapas* y en su caso, los propuestos en los *Recorridos de destrezas*.

Cuadro 14.6

Presencia de los valores en los seis mapas y criterios de selección

Fuente: Universidad de Deusto. P. perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04 y Grupo PH04-05). Asociación Proyecto Hombre. Escuela de Formación (Aravaca-Madrid). Elaboración propia.

ETAPAS	Mapas:	Carta	Rasgos	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Metas							
1	Autopreservación		x				
2	Seguridad			x	x	x	x
3	Autoestima			x	x	x	x
	Familia/ pertenecer[1]	x	x	x	x	x	x
4	Creencia/ filosofía[2]		x		x		
	Diversión /Recreo[3]			x		x	
5	**Desarrollo pers./prof.**[4]	x	x	x	x	x	x
	Igualdad/liberación[5]	x	x	x	x	x	x
	Integración/totalidad[6]		x	x	x	x	x
6	Fe/Riesgo/Visión		x	x	x	x	x
	Ser uno mismo	x	x	x	x	x	x
7	Verdad/Sabiduría			x	x	x	x
8	Armonía global		x				

[20] Ver los *Mapas de Etapas* en los perfiles grupales de los anexos: 8, 9, 10 y 11

[21] Id.

Medios							
1	Funcionamiento físico	x					
	Supervivencia	x					
2	Afecto/físico[7]			x		x	x
3	Ser querido[8]			x	x	x	x
	Afirmación social			x	x	x	x
	Apoyo semejantes			x	x	x	x
	Cuidar/ criar			x	x	x	x
4	Competitividad[9]			x	x	x	x
	Comunicación/información			x	x	x	x
	Gestión			x	x	x	x
	Unidad/Uniformidad			x	x	x	x
5	Adaptabilidad/Flexib.[10]		x	x	x	x	x
	Expresividad/libertad[11]	x		x	x	x	x
	Congruencia			x	x	x	x
	Generosidad/Compasión			x	x	x	x
	Empatía			x	x	x	x
	Compartir/escuchar/ conf.			x	x	x	x
6	Intimidad[12]			x	x		x
	Limitación/ desarrollo[13]				x	x	
7	Interdependencia	x	x				
8	Derechos Humanos[14]			x	x	x	x

Criterios para la selección de los valores:

[1]Es valor de alta prioridad en los documentos y en los grupos.

[2]Forma parte del mapa de valores del documento *Rasgos distintivos.*

[3]En dos mapas grupales y de alta prioridad en los tres restantes.

[4]En los siete mapas y de alta prioridad en los perfiles grupales

[5]En los siete mapas, de baja prioridad en los documentos (alta: *Integración/ totalidad*).

[6]En el documento *Rasgos distintivos*, de alta prioridad y en los perfiles de menor prioridad que el valor *Igualdad/liberación*

[7]Primer valor medio de la etapa 2 en los perfiles grupales señalados

[8]Primer valor medio de la etapa 3 en todos los perfiles grupales

[9]Primer valor medio de la etapa 4 en todos los perfiles grupales

[10]Medio prioritario en los perfiles grupales y en el mapa del documento *Rasgos Distintivos*

[11]Medio de alta prioridad en los perfiles grupales, presente en el mapa del documento *Carta Fundacional* y en el mapa de *recorridos de destrezas*

[12]Primer valor medio prioritario de la etapa 6 en los mapas grupales, del alta prioridad

[13]Id.

[14]Primer valor medio de la etapa 8 en los listados de prioridades de los perfiles grupales

Pasamos a realizar la **lectura de los valores** presentes en el mismo, para ello tenemos en cuenta sus definiciones, definiciones que se pueden consultar en el anexo 2.

Un recorrido de valores está formado por un valor meta y un valor medio de cada una de las ocho etapas del mapa de valores Hall-Tonna. En los casos en los que haya más de un valor meta o medio en la etapa, se podría elegir el que se estimase más conveniente para que gane en consistencia y significado institucional el recorrido. Esta sería una de las posibilidades para iniciar el debate que lleve al consenso sobre el recorrido de valores que presentamos bajo la fórmula **de propuesta para el desarrollo de valores en Proyecto Hombre:**

Protegerse a uno mismo (*Autopreservación*), manteniendo un buen estado físico (*Funcionamiento físico*) y aprendiendo a sobrevivir en condiciones difíciles (*Supervivencia*), son los primeros pasos de un Proyecto que aspira a potenciar la libertad y la creatividad del ser humano al máximo, en armonía con su entorno natural y tecnológico (*Armonía global*).

En Proyecto Hombre las relaciones son cálidas y afectivas (*Afecto físico*). Usuarios, trabajadores y voluntarios forman parte de una gran familia. **Así se construye una parte muy importante de su seguridad que toma asiento en el sentimiento y en el calor humano**. La seguridad (*Seguridad*) evoluciona con la valoración que nos ofrecen personas significativas (*Autoestima*). También confieren seguridad tanto el sentido de pertenencia (*Familia/pertenecer*) como las creencias (*Creencia/filosofía*).

Otro de sus pilares es el propio Programa. Se cree en un programa que obtiene resultados (altas terapéuticas). **La seguridad se asienta en el convencimiento del valor de lo que se hace y también en cómo se hace**. Existe un reconocimiento social de la actividad realizada en Proyecto Hombre que refuerza los valores medios de la etapa 3, desarrollando destrezas más sólidas y que

proyectan a la organización más allá de sus entornos inmediatos (*Afirmación social*). Sabemos que en la actualidad este reconocimiento traspasa las fronteras nacionales.

El método terapéutico que da unidad a la actuación y proporciona identidad colectiva (*Unidad/ uniformidad*), su conocimiento y su práctica, **permiten acceder al componente humano de la adicción, que reside en el interior de las personas**.

Allí es donde se experimenta la transformación: llegar al *Desarrollo personal/ profesional* a través de la comunicación, la confianza mutua, la apertura (*Compartir/ escuchar/ confiar*) y la libre expresión (*Expresividad/ libertad/ alegría*). Se trata de volver a creer en uno mismo para poder ser (*Ser uno mismo)* y para eso es necesario que otros, previamente, hayan creído en nosotros.

El trabajo profesional terapéutico y el mismo trabajo realizado por los usuarios, en cualquiera de las fases del Programa, constituye un **intenso entrenamiento en destrezas interpersonales que promueven la confianza y la apertura** permitiendo la evaluación propia y la de los demás. El conocimiento y reconocimiento de las dificultades es el comienzo de su solución, sea cual sea la fórmula o estrategia adoptada (*Limitación/ desarrollo*). La comunicación que llega a generarse permite acceder a lo más profundo (*Intimidad*).

Para poder asumir nuevamente riesgos (*Fe/ riesgo/ visión*), trabajar para que otros sean, para que *todos* puedan ser. Comprender a las personas, los sistemas y sus interrelaciones (Verdad/ sabiduría), satisfacer las necesidades (Derechos humanos), y alcanzar equilibrios creativos (*Armonía global*), es necesaria una acción coordinada e interdependiente (*Interdependencia*).

Interpretación:

Este recorrido de valores parece **girar alrededor del proceso terapéutico y de las personas que son sus protagonistas**: los usuarios del programa en proceso de rehabilitación y sus terapeutas.

Pero la Asociación Proyecto hombre es también **una compleja organización que necesita ante todo una fluida comunicación entre los centros (*Comunicación/ Información*) y una gestión eficaz (*Gestión*).** El Programa educativo-terapéutico no es un programa que gestione la organización ni los centros ni sus fundaciones ni al personal laboral y/o voluntario. **Si este punto no estuviese confuso, la seguridad podría contemplar nuevas garantías**, sin descansar exclusivamente en los sentimientos y en el calor humano de esta gran familia. El análisis que ha tenido como resultado la confección de este recorrido de valores nos ha permitido llegar a este **descubrimiento de enorme interés para la organización**.

Las nuevas garantías a las que hacemos referencia podrían suponer pérdida de independencia. La evaluación de los riesgos, en términos de valores puestos en juego, **tendría que considerar que la seguridad es una meta, un pilar básico en todo proceso de desarrollo y la independencia un medio** que permitirá alcanzar nuevas metas siempre y cuando estén asentadas las de etapas anteriores.

En el informe grupal *Recorrido de destrezas*, se encontró una única propuesta para apoyar el crecimiento de los grupos analizados: *Afirmación social*, *Comunicación/ información*, *Gestión*, *Unidad/ uniformidad*, *Compartir/escuchar/confiar* y *Expresividad/libertad.*

El valor de la etapa 4, *Unidad/uniformidad*, como propuesta de aprendizaje de nuevas destrezas, no remite al programa terapéutico sino a la necesidad de potenciar acuerdos dentro de la organización para lograr la eficacia, el orden y la conformidad a las normas[22]. **El descubrimiento de esta diferencia nos ha dado la clave para la interpretación del recorrido.**

[22] Ver definiciones de valor en el anexo 1

Addenda[23]

Cerramos este capítulo con información del último de los cursos celebrados en la Escuela de Formación de Proyecto Hombre, cuyos participantes lo habían sido en algunas de las cuatro ediciones anteriores y que por razones metodológicas hemos mantenido fuera de los análisis comparados realizados.

Nuestra experiencia en los cursos de formación confirman los resultados de los análisis presentados en este capítulo. Los participantes en la última edición de los cursos pudieron identificar los problemas y verbalizarlos sin dificultad, señalando muy bien obstáculos y resistencias, **las mismas que hemos detectado en los análisis que se han llevado a cabo en esta investigación**.

La metodología empleada en las cinco ediciones del curso fue participativa y no directiva. La clausura de las sesiones de trabajo cerraba una propuesta inicial del curso en la que se pedía a los participantes que hablasen de sus expectativas. Las impresiones finales expresadas públicamente permitían medir la distancia entre lo esperado y lo conseguido.

En el último de los cursos celebrado en el año 2006, se realizó un trabajo similar al de los anteriores aunque la propuesta didáctica del curso y su finalidad habían sido diferentes a las de anteriores ediciones: se trataba de un nuevo nivel formativo en el que se abordaban las posibilidades que para los grupos y las organizaciones albergaba el trabajo con sus valores. Ellos trabajaron sobre sus valores grupales no sobres sus perfiles individuales. En el momento de recogida de estas impresiones, muchos de los participantes verbalizaron espontáneamente las dificultades que encontraban en su trabajo dentro de la compleja organización Proyecto Hombre. Estas impresiones nos **permiten confirmar nuestra interpretación de los de los valores del recorrido**:

[23] *Addenda* es una palabra latina cuyo significado, según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, es: <<Las cosas que se han de añadir>>.

- ✓ ***En PH solo se comparte ideario y método (terapéutico), no hay organización.***
- ✓ ***Hay un componente vocacional en el desempeño profesional. La gente trabaja por libre[24], sin estar de acuerdo en muchas cosas.***
- ✓ ***La comunicación es una idea utópica. Es imprescindible la mejora de la comunicación interna. Las comunicaciones entre los centros están rotas.***
- ✓ ***La diversidad entre los centros de Proyecto Hombre se traduce en insolidaridad intercentros.***
- ✓ ***Es necesario el desarrollo de programas comunes de gestión para evitar la duplicación de esfuerzos. También es necesaria una imagen corporativa. No hay aprendizaje corporativo.***
- ✓ ***La coherencia institucional se entiende como no dar la espalda a las personas.***
- ✓ ***Se devuelve el conflicto institucional ofreciendo una respuesta ambigua. Se está orgulloso del trabajo terapéutico pero no del institucional.***
- ✓ ***Proyecto Hombre ¿es una empresa o no es una empresa? Es necesaria una mayor definición.***
- ✓ ***Si hay clarificación institucional habrá un mayor compromiso personal con el proyecto. Nos incorporamos más a un trabajo que a un proyecto y no es que sea malo optar por una u otra cosa, es mala la separación (fractura).***
- ✓ ***La reivindicación laboral pone en entredicho la vocación como medida de presión. Hay un componente vocacional porque la gente trabaja y se entrega aunque no esté de acuerdo con muchas cosas.***

[24]La sección que se dedica en los perfiles grupales a la orientación vocacional (profesional) distingue cuatro tipos de orientación asociada a los valores. Recordamos en este momento la información dada en el capítulo tercero de esta investigación: orientación hacia el *servicio*, hacia la *innovación*, hacia la *institución* (comunitaria) o hacia el *trabajo autónomo. La orientación general de los valores de los grupos estudiados se dirige hacia el* ***trabajo autónomo*** *realizado desde el compromiso personal.*

- ✓ ***Solo se habla de ideales, no hay medios, existe una distancia larga entre ideario y organización. Los patronatos están alejados de la realidad.***
- ✓ ***El funcionamiento es hacer lo que me dicen otros y luego darme en el trabajo pero esto no es integrar, esto es arrastrar.***
- ✓ ***Los equipos terapéuticos no son los directivos. Hay divisiones entre trabajo profesional y trabajo voluntario y no es conveniente.***
- ✓ ***Una comisión de evaluación trabaja en la línea de profesionalizar la organización y mejorar sus procesos internos.***
- ✓ ***La crítica es necesaria para la mejorar el sistema, para romper con las pautas viciadas de actuación.***
- ✓ ***Trabajar las dinámicas grupales no es cargar con la cruz a nadie.***

Confirmamos que los testimonios coinciden con los problemas detectados en los análisis de los valores de la institución y de los grupos, que giran alrededor de los valores de la etapa 2 (Seguridad) y de la etapa 4 (Institución). Las convergencias se relacionan con el valor *Seguridad* y las discrepancias con los valores medios de la etapa 4. Tanto unas como otras se han podido interpretar a partir de su identificación en los mapas y de las categorías de análisis que establece el modelo.

Sobre la **seguridad** hemos afirmado que es necesario asentarla en garantías que no se apoyen **exclusivamente** en el sentimiento, tampoco en el convencimiento de la eficacia terapéutica del Programa. Sobre la institución, concretamente sobre el valor *Unidad/ uniformidad* entendemos que **un método educativo-terapéutico no puede confundirse con un criterio organizativo y de gestión ni puede identificarse con él**.

La propuesta de desarrollo, materializada en el nuevo recorrido de valores, es una información que permite ser trabajada hasta transformarla en conocimiento útil para resolver problemas.

Los conflictos humanos son siempre conflictos de valores, sean cuales sean sus apariencias. El modelo Hall-Tonna de desarrollo de valores puede ser una herramienta eficaz para realizar el estudio de las organizaciones, identificando sus dificultades y posibilidades.

La reflexión colectiva sobre estas cuestiones puede permitir a Proyecto Hombre abrir nuevos cauces, idear nuevos procesos, lograr nuevas alianzas para llevar a cabo la gran labor que ya está realizando, tal vez con mayores garantías para todos los que están comprometidos con ella.

Que sirva esta investigación como testimonio de mi particular compromiso con todos ellos.

Capítulo 7

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN LIMITACIONES Y PROPUESTAS

"When individuals understand their own values, they always see their realities reflected in the corporate culture (values-based document analysis), which in turn motivates them to move and act. This occurs as they connect their future values with the future reflected in the corporate reality[1]".

(Hall, 1995: 302)

[1] Cuando los individuos comprenden sus propios valores miran sus realidades reflejadas en la cultura corporativa (análisis documental basado en valores), lo que les motiva y mueve a la acción. Esto sucede cuando conectan sus valores de futuro con el futuro reflejado en la realidad corporativa.

Este capítulo final se divide en tres partes. La primera se dedica a las conclusiones de la investigación propiamente dichas, que hacen referencia a sus principales hallazgos y a las potencialidades del modelo Hall-Tonna desveladas en los análisis realizados. En la segunda se abordan las limitaciones metodológicas de esta investigación y en la tercera se sugieren propuestas de nuevas investigaciones que darían continuidad a la que aquí concluye.

Conclusiones de la investigación

Esta investigación nos ha servido para profundizar en el conocimiento teórico y aplicado del modelo de desarrollo de valores Hall-Tonna, de *algunas de sus posibilidades y limitaciones en el ámbito de las organizaciones*. La experiencia formativa llevada a cabo y el conocimiento de la organización Proyecto Hombre ha permitido que así sea.

Podemos afirmar que el modelo Hall-Tonna y sus instrumentos de medida permiten identificar valores en distintos niveles de la organización: individual (personas), grupal (equipos) e institucional (organización), y que el trabajo con los *perfiles* constituye una propuesta pautada de trabajo que permite la reflexión y en su caso, el diálogo, a partir de esos mismos valores. La información contenida en ellos nos ha servido para realizar las comparaciones y para interpretar los conjuntos de valores identificados.

El entrenamiento **individual** de los terapeutas con sus valores y con los supuestos teóricos del modelo Hall-Tonna se realizó a través de un proceso formativo basado en el trabajo con los perfiles individuales. La identificación de valores en los **grupos** tuvo lugar con posterioridad, al procesar conjuntamente las respuestas individuales de los terapeutas al *Inventario de Valores HT*. La identificación de los

valores en los **documentos** organizativos fue el último de los análisis realizados antes de pasar a su comparación, comparación que ha permitido elaborar un recorrido de valores como propuesta de desarrollo de los valores identificados en los tres niveles de la organización Proyecto Hombre.

Metodológicamente se ha procedido comparando los valores de la organización, a través del análisis de sus documentos fundacionales, con los de los grupos terapéuticos que fueron formados en el modelo HT durante los años 2001 al 2004, constatando convergencias y discrepancias en términos de valores Hall-Tonna, para terminar elaborando la propuesta de desarrollo.

El resultado de la aplicación de las técnicas de análisis utilizadas en esta investigación ha sido similar: dos conjuntos de valores identificados (valores institucionales -valores grupales) sobre los que se puede realizar una interpretación basada en criterios comunes que permiten ser comparados. Esta posibilidad forma parte de las potencialidades del modelo y de su metodología.

Las conclusiones de los análisis realizados están relacionadas con las hipótesis planteadas y son las siguientes:

1. El análisis comparado de las secciones de los documentos fundacionales de Proyecto Hombre nos ha permitido afirmar que se trata de documentos que se complementan (H1). La comparación de las secciones de los documentos mediante la técnica de análisis de contenido que utiliza como categorías de análisis los valores Hall-Tonna, va más allá de constatar semejanzas y diferencias entre los valores de las distintas secciones y permite realizar nuevas lecturas de los documentos de la organización.

   La necesaria continuidad del primer planteamiento fundacional en el que se afirmaba la independencia del proyecto, encontró

su cauce en el desarrollo de los valores a los que realmente servía el entramado institucional de Proyecto Hombre. *Frente a la unidad de actuación en la aplicación de un programa terapéutico-educativo común, la racionalidad de su planteamiento y la eficacia de su implementación, las personas comprometidas con Proyecto aspiran a construir un nuevo orden realizado a la medida del hombre.*

2. Son similares los perfiles de valores de los cuatro grupos analizados (H2) en cuanto a la selección y disposición de los valores en sus mapas. Dada la heterogeneidad de los grupos y el procedimiento de reclutamiento de los participantes en los cursos de formación, esto puede indicar que *se trata de valores compartidos en un espacio organizativo también compartido*: la Asociación Proyecto Hombre.

   Los instrumentos Hall-Tonna para la identificación de valores en los perfiles obtenidos permiten ser interpretados utilizando las categorías de clasificación de los valores que establece el propio modelo. *Esta información ha de ser contrastada en su contexto real (institucional) que es el que hace significativas todas estas categorías*. Esta es la propuesta de trabajo que contienen los informes de los perfiles grupales.

   El análisis de los valores de los grupos también ha desvelado su estructura interna y su potencial. La información sobre el liderazgo que se deriva de una concreta distribución de los valores del grupo es una información que puede ser operativa para la organización.

3. La comparación entre los valores de los documentos fundacionales y los valores de los grupos de terapeutas ha

permitido *identificar valores que son clave para el desarrollo de la organización* (H3). Estos son los valores*:*

El valor ***Seguridad***. Todos los perfiles **convergen** en la *Seguridad* como valor clave del área básica (etapa 2). Los resultados de los análisis realizados han permitido constatar la necesidad de *asentar la seguridad sobre nuevas garantías* más allá de los sentimientos y del calor humano de esta gran familia que es Proyecto Hombre. Estas nuevas garantías podrían suponer pérdida de independencia (aconfesionalidad, apartidismo, no exclusión ni discriminación), aunque la evaluación de los riesgos, en términos de valores puestos en juego, *tendría que considerar que la seguridad es una meta, un pilar básico en todo proceso de desarrollo y la independencia un medio* que permitirá alcanzar nuevas metas siempre y cuando estén asentadas las de etapas anteriores.

El valor ***Unidad/uniformidad.*** El valor de la etapa cuatro, *Unidad/ uniformidad* que forma parte de las destrezas propuestas en los recorridos grupales, remite a la necesidad de *potenciar acuerdos dentro de la organización para lograr la eficacia, el orden y la conformidad a las normas*[2]. El valor *Unidad/uniformidad* en el documento *Carta Fundacional* hace referencia a la conformidad pero *en la actuación terapéutica, que gira en torno al método terapéutico empleado*[3] y no al funcionamiento organizativo.

4. La **discrepancia** que ha desvelado el análisis comparado en la elaboración del *recorrido de valores como propuesta de desarrollo* ha sido una de las claves para la interpretación de los

[2] Ver definiciones de valor en el anexo 1
[3] Ver en capítulo 4 las referencias al Programa Base, apartado 4.3.3.1.1.

valores de la organización: El Programa educativo-terapéutico no es un programa que gestione la organización ni los centros ni sus fundaciones ni el personal laboral ni el voluntario. *La superposición de los valores del recorrido que corresponden al trabajo terapéutico con aquellos que son necesarios para la gestión de esta compleja organización*, encuentra confirmación en las opiniones expresadas por los terapeutas asistentes a la última edición de los cursos (2006) impartidos. Este ha sido el principal hallazgo de la investigación en el que se asienta la propuesta de desarrollo de los valores de la organización.

Los terapeutas que habían sido formados en esta metodología y que participaron en el último de los cursos de formación impartido, pudieron hablar espontáneamente de su experiencia dentro de la organización y de las dificultades percibidas, relacionadas con los valores de las etapas dos y cuatro. *El conocimiento de los valores facilitó el diálogo al poder expresar los problemas en términos más precisos*.

Los análisis han desvelado una información que puede permitir avanzar estratégicamente a la organización. Queda pendiente el debate interno sobre la propuesta de desarrollo planteada (recorrido de valores) y trasladar los valores consensuados a las conductas.

Este último paso del proceso de alineación de valores, excede los límites de esta investigación, aunque ofrecemos sus resultados como fuente de nuevos contrastes.

Limitaciones metodológicas

Esta investigación parte de una experiencia formativa, tal y como figura en su título. El camino recorrido nos ha permitido profundizar tanto en el conocimiento del modelo Hall-Tonna sobre

medida y desarrollo de valores, como en el de la propia organización Proyecto Hombre, que es el objeto de nuestro estudio.

Las opciones iniciales de este trabajo se han ido modificando por la sucesión de los acontecimientos ya que la investigación se ha generado en un escenario natural no sujeto a los controles experimentales y el diseño de la misma se ha ido transformando. En estos años no ha ocurrido nada extraordinario, simplemente ha transcurrido la vida.

Es necesario avanzar en la validación de estos instrumentos. Somos conscientes de las dificultades que entraña el proceso de validación de ésta y de cualquier escala de valores. *Las numerosas aplicaciones del modelo nos han demostrado repetidamente su utilidad y validez*. Los sujetos reconocen en los perfiles sus valores y son capaces de interpretarlos desde su experiencia, aun desconociendo sus significados normalizados y las relaciones entre ellos.

Los informes de los perfiles, como se ha visto, no ofrecen una información definitiva, acabada y completa, sino que son los sujetos y grupos los que completan la información contrastándola con su realidad más inmediata. Es difícil someter estos instrumentos a la sistemática de la investigación sin tener en cuenta la naturaleza reflexiva/proyectiva de la propuesta de trabajo que encierran. La información contenida en el informe, sin el trabajo posterior, es una información no acabada, sobreabundante pero incompleta, aunque pueda parecer contradictorio.

No creemos que sea conveniente obviar, metodológicamente hablando, la propuesta de trabajo que Hall y sus colaboradores realizan para cada uno de los informes que componen los perfiles. Una cosa es trabajar personal o grupalmente con los informes y otra investigar con ellos, pero tratar la información contenida en los informes como datos objetivos ignora aquello para lo que han sido concebidos, convirtiendo en inadecuado su uso. Es verdad que la

metodología Hall-Tonna pone en dificultades metodológicas a la investigación cuando se quiere convertir en un experimento.

En cuanto a la posibilidad de tratamiento cuantitativo de los datos, las categorías de análisis del modelo (los 125 valores Hall-Tonna), responden de diferente manera a los requisitos de exhaustividad, exclusión mutua y único principio clasificatorio (Kerlinger, 1993).

En el modelo HT se trabaja con distintas clasificaciones de las categorías de análisis (los 125 valores), clasificaciones que, tratadas conjuntamente, permiten obtener una lectura global del documento. El requisito de exclusión mutua es problemático con relación a los sistemas de categorías, ya que no son mutuamente excluyentes sino que se incluyen unas a otras: etapas y áreas de valores, fases y etapas, ciclos y fases, etc.). Tampoco es único el principio clasificatorio. Por ejemplo, las tipologías de valores: metas y medios, personales e institucionales, sí son excluyentes dentro de ellas pero no entre ellas. Por sí solas, tampoco permitirían realizar la interpretación sobre un conjunto de valores identificado.

La metodología que encierra la propuesta del modelo se encuentra en **sintonía con las características propias de la investigación cualitativa y con sus mismas dificultades**. Los investigadores cualitativos tienen que resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso intersubjetivo, lo que imprime un carácter lento a la investigación y exige un planteamiento sereno: los frutos más deseables de la misma no se logran yendo a buscarlos sino esperando por ellos.

Propuestas para futuras investigaciones

Reflejo en los perfiles de valores de la formación recibida

Algunos datos extraídos de los análisis realizados han despertado el interés en valorar los efectos de la formación recibida y del conocimiento de los valores personales en los sujetos del último grupo, sujetos que recibieron un segundo nivel de formación. Si nos fijamos en el siguiente cuadro, podemos ver que aparecen los datos del último de los grupos formados.

Cuadro 1.7

Tablas de liderazgo de los cinco perfiles grupales

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales (Identificación: PH Madrid 2001, PH 02-03, PH 03-04, Grupo PH04-05 y PH05-06). Elaboración propia.

Grupo	Estilos de liderazgo		
	Gestor/ Burocrático	Facilitador/ Permisivo	Colaborador
Edición 2001/02	25%	58%	16%
Edición 2002/03	30%	65%	4%
Edición 2003/04	19%	73%	7%
Edición 2004/05	45%	50%	4%
Edición 2005/06	23%	57%	19%

Si se tiene en cuenta que los participantes en esta última edición del curso ya habían recibido un primer nivel de formación en el modelo, hay un dato que refleja un cierto avance sobre los grupos anteriores. Se trata del *avance hacia el estilo de liderazgo colaborador* que nos habla del crecimiento de los valores del grupo, con un inicial retroceso en los estilos precedentes (burocrático, permisivo) lo que podría considerarse como una buena señal.

La organización de estos cursos respondía a un diseño formativo en el que, el segundo nivel de formación en el modelo Hall-Tonna, exigía conocer el primero. No se pretendió someter a prueba experimental la eficacia del trabajo con los valores del modelo. Este trabajo queda pendiente para futuras investigaciones con diseños que permitan concluir con más solvencia en este sentido.

Análisis de los valores de nuevos grupos de la organización

La selección de grupos sobre los que realizar el análisis comparado de valores en la compleja organización Proyecto Hombre pudiera ser ampliada. A los perfiles de los grupos de terapeutas que conforman el nivel técnico de la organización se podría añadir los de los directivos que conforman el nivel gestor. También los de otros colectivos que forman parte fundamental de la misma: los usuarios, sus familias y los voluntarios de Proyecto Hombre. La conjunción de los esfuerzos de todos ellos hace posible que el proceso rehabilitador pueda llegar a feliz término.

La comparación de los valores de los perfiles de los técnicos con los valores de los grupos de voluntarios, podría aportar datos de gran interés para la organización. También el contraste entre los valores de los usuarios y los de sus familias podría proporcionar claves a tener en cuenta a la hora de establecer objetivos y actuaciones terapéuticas.

Dependiendo de los objetivos a los que sirva la investigación, la selección de los grupos a analizar podría sufrir variaciones. Estas posibilidades quedan abiertas a futuras investigaciones.

Los recorridos de valor como metacategorías de análisis

La alineación de los valores en nuevos recorridos de crecimiento trata de conciliar visiones (de las personas, los grupos y la propia institución), desvelar la información que es necesaria para acometer la transformación y permitir el cambio en el sentido de hacer converger las fuerzas representadas por los valores a los que aspira la institución y los de las personas que trabajan en ella.

Consideramos que los recorridos de valores como propuestas de desarrollo deben descansar sobre un diagnóstico real de la

situación que se pretende transformar. De esta forma la propuesta encerrada en el nuevo recorrido, *más viable que alternativa*, podría ser contrastada y debatida. La mejor opción es siempre la posible, tal y como se sugiere en la reflexión contenida en los informes del perfil de valores.

En el capítulo quinto de esta investigación, al tratar sobre la técnica de análisis de contenido, se ha afirmado que la categorización supone en sí misma una tarea de síntesis. Estas actividades de síntesis están también presentes cuando se agrupan categorías que tienen algo en común en metacategorías.

En este sentido *se podría pensar en recorridos de un determinado valor* (por ejemplo en el recorrido *Salud* o en el de *Desarrollo personal*), *como si fuesen metacategorías de análisis* para ciertos diseños de investigación que tengan como finalidad valorar la pertenencia de los valores de determinados perfiles a la/s metacategoría/s propuesta/s. Se podría proceder comparando distintos perfiles o sintetizar la información contenida en un perfil en distintas metacategorías de valores.

Para finalizar, expresar nuestro particular interés en que esta investigación pueda servir de pauta y ser completada con otras investigaciones que planteen nuevas propuestas de desarrollo de valores en organizaciones. Animamos a todos los que puedan sentirse interesados en profundizar en estas cuestiones y ponemos a su disposición nuestra experiencia.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alda Varas, R.F. (2010) *Desarrollo del emprendizaje en la educación superior*. Tesis doctoral. Bilbao: Universidad de Deusto, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

.Allport, G. W., Vernon, P. E., Lindzey, G. (1960). *Study of values*. Oxford, England: Houghton Mifflin.

Andréu Abela, J. (2002) *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de estudios Andaluces.

Anzieu, D. (1998). Comunidad Terapéutica. En R. Doron y F. Parot (Dirs.). *Diccionario Akal de Psicología.* Madrid: Ediciones Akal, S.A., 114.

Aranguren, J.L. (1958): *Ética*. Madrid: Revista de Occidente.

Aresti, A. (1994). Diferencia entre el programa de Daytop y Proyecto Hombre. En J. Duran-Dassier. *Psicoterapia sin psicoterapeuta.* Madrid: Editions de l´Epi - Ediciones Marova, S. L., 7-26.

Ayerbe Echebarría, Miguel (1995) *Los valores en el desarrollo del directivo: una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAPV*. San Sebastián: ESTE-Universidad de Deusto.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bunes, M., Calzon, J., Elexpuru, I., Fañanás,T., Muñoz-Repiso, M. y Valle, J. (1993) *Los valores en la L.O.G.S.E.: Un análisis de Documentos a través de la metodología de Hall y Tonna***.** Bilbao, Mensajero-I.C.E. de la Universidad de Deusto.

Bunes, M. y Elexpuru, I. (1994) Los Valores de la Comunidad Educativa y el Proyecto Educativo de Centro. *Aula de Innovación Educativa, 32*, 5-10.

Bunes, M., Calzón, J., Elexpuru, I., Fañanás, T., Muñoz-Repiso, M., Valle, J. (1995) La metodología de análisis de valores Hall-Tonna aplicada al texto de la Ley Orgánica de Ordenación del Sistema Educativo. *Actas del II Congreso de Filosofía de la Educación,* Madrid 30 de noviembre-4 de diciembre de 1992. Madrid: UNED, pp.241-251.

Bunes, M. y Elexpuru, I. (1998) Educación y Desarrollo Humano: el papel de los valores desde el modelo Hall-Tonna*. Educadores, 182-183,* 133-152.

Bunes, M. (2003) Iniciativa y colaboración : El modelo Hall-Tonna de trabajo en valores*.* En: *Educar lleva su tiempo. 25 años. Memoria extraordinaria*. Madrid: Fundación Santa María, p. 116-120.

Bunes, M. y Elexpuru, I. (2007) El modelo Hall-Tonna de trabajo en valores: experiencias de formación en Proyecto Hombre. Claves para una reflexión institucional. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales,* vol. 65, n. 126, enero-junio 2007; 379-406.

Burns, J. (1978) *Leadership.* New York: Harper and Row.

Caffarra, C. (1981) *Vida en Cristo.* Pamplona: EUNSA

Camps, V. (1985) Ética y racionalidad: el papel de la razón en la justificación y crítica de los códigos morales*.* En: Hortal, A. (Ed.): *La ética en la escuela. Simposio sobre la enseñanza de la ética.* Madrid: Fundación SM, 49-57.

Camps, V. y Giner, S. (2004) *Manual de civismo*. Madrid: Ariel.

Capra, F. (2003) *Las conexiones ocultas*. *Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo.* Barcelona: Anagrama.

Chardin, Teilhard de (1958) *El fenómeno humano*. Madrid: Revista de Occidente.

Chippendale, P. (1995). *Values: The key to sustainable corporate success*. Consultado: 14/02/2012, en: http://www.minessence.net/pdfdocs/corp_suc.pdf

Chippendale, P. (2004a). *A business Case for Working with Values. 2004*. Consultado: 14/02/2012, en: http://www.minessence.net/articles/A%20Business%20case%20for%20values%20_3_.pdf

Chippendale, P. (2004b). *Validity of the Hall-Tonna Inventory of Values in Connection with the Validity of the AVI*. Consultado: 14/02/2012, en: http://www.minessence.net/AValuesInventory/AboutTheAVI.aspx?tab=6

Chippendale, P. (noviembre, 2006). The Language of Values. *Minessence eZine, 29.* Consutado: 14/02/2012, en: http://www.minessence.net/eZine/eZine29.aspx

Colletti, M. (2002). Prólogo. En: I. Iraurgi y F. González (Eds.). *Instrumentos de Evaluación en Drogodependencias.* Barcelona: Aula Médica Ediciones.

Colins, C., Chippendale, P. (2002) *New Wisdom II: Values-based Development.* Brisbane: ACORN Publishers (2ª ed.).

Cortina, A. (1995) La educación del hombre y del ciudadano*. Revista Iberoamericana de Educación,* n.7, 41- 63.

Cortina, A. (1999) *Los ciudadanos como protagonistas.* Barcelona: Galaxia Guttenberg-Círculo de Lectores.

Cortina, A. (2000a) *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica.* Madrid, Tecnos.

Cortina, A., (Coord.) (2000b) *La educación y los valores.* Madrid: Fundación Argentaria-Biblioteca Nueva.

Csikszentmihalyi, M.(1998) *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós.

Csikszentmihalyi, M.(1998) *Experiencia óptima. Estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Bouwrer.

Csikszentmihalyi, M. (2006). *Creatividad*. Barcelona: Paidós

Dankhe, G.L. (1976) Investigación y comunicación, en: Fernández-Collado, C. y Dankhe, G.L. (Eds): *La comunicación humana ciencia social.* México D.F.: Mc.Graw-Hill, 385-454.

de la Orden, A., Asensio, I., Carballo, R., Fernández Díaz, J., Fuentes, A., García Ramos, J.M. y Guardia, S. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *RELIEVE*, *vol. 3*, n. 1. Consultado (14/02/2012) en: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm

Díaz, C. (2001) *Diez palabras clave para educar en valores.* Barcelona: Fundación Emanuel Mounier.

Díaz Aguado, M. J. y Medrano, C. (1994) *Educación y razonamiento moral: una aproximación constructivista para trabajar los contenidos transversales.* Bilbao: Mensajero.

Duran-Dassier, J. (1994) *Psicoterapia sin psicoterapeuta.* Madrid: Editions de l´Epi - Ediciones Marova, S. L.

Durkheim, E. (1976) *Educación como socialización*. Salamanca: Sígueme.

Elexpuru, I. y Bunes, M. (1994): *Los valores desde la perspectiva de Hall y Tonna*. En Medrano, C.: *Desarrollo de los valores y Educación Moral*. San Sebastián, Universidad del País Vasco, 115-126.

Elexpuru, I. y Villa, A. (1994) *Cambio de valores en jóvenes drogodependientes. Informe de la primera parte de la Investigación.* Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, Instituto Deusto de Drogodependencias - Gobierno Vasco.

Elexpuru I. y Villa, A. (1995) Value change processes in drug addicts, en: *Ewodor University of Porto*. Portugal, 8-9 noviembre, 1995.

Elexpuru, I. y Medrano, C. (Dirs.) (2000) Desarrollo de los valores en instituciones educativas. En A. Villa (Coord.) *Liderazgo y Organizaciones que aprenden.* Bilbao, ICE- Universidad de Deusto, 199-211.

Elexpuru, I., Medrano, C., (Dirs.), Torres, V. Quevedo, E., Dueñas, J.L., Gutiérrez, E., Blanco, M., Bunes, M. y Gomendiurrutia, J. (2001) El desafío de la Educación en Valores. *Letras Deusto,* 91, 143-156.

Elexpuru, I. y Yániz, C. (2001) Valores y Organizaciones*. Papeles de Ética, Economía y Dirección,* 6, 79-93.

Elexpuru, I. y Medrano, C. (Dirs.), Torres, V., Quevedo, E., Dueñas, J.L., Gutiérrez, E., Blanco, M., Bunes, M. y Gomendiurrutia, J. (2002) *Desarrollo de Valores en Instituciones Educativas.* Bilbao, Mensajero-CIDE.

Elexpuru, I. y Bunes, M (2008) Valores y experiencias*. Revista Proyecto Hombre,* 65, marzo, 23-33.

Elexpuru, I.; Yániz, C. y Villardón, L. (2008) Desarrollo del liderazgo de servicio a través de los valores. *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Bilbao: Mensajero.

Elexpuru, I., Villardón, L., Yániz, C. (2011) Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista de Educación,* 362, septiembre-diciembre 2013 (en prensa).

Elzo, J., Ballesteros Guerra, J.C., Megías, I., Rodríguez Felipe, M.A., Rodríguez San Julián, E. (2010) *Valores sociales y drogas 2010*. Madrid: FAD- Caja Madrid- Delegación del Gobierno del Plan Nacional sobre Drogas.

Erickson, E.H. (1980) *Identity and the Life Cicle*. New York: W.W.Norton & Company Inc.

Fitzpatrick, R.L. (2007) A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management, *International Journal of Conflict Management*, 18 (3), 280 - 305.

Fonseca Ruiz, J.G. (2003) *El desarrollo axiológico del profesorado y la mejora institucional*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Rovira

i Virgili. Consultada en TDR (14/02/2012): http://www.tesisenred.net/handle/10803/8899;jsessionid=84C5D3371222CCFB92C508D812925A70.tdx1

Freire, P. (1974) *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI Ed. Tierra Nueva.

Freire, P. (1978) *Pedagogy in Process*. New York: Seabury Press.

Freud, S. (1997) *Obras completas 3.* Madrid: Biblioteca Nueva Editorial S.L. (Trad. Esp.: López Ballesteros y Numhauser Tognola).

Fromm, E. (1964) *The Heart of Man*. New York: Perennial Library

Fromm, E. (1973) *The Anatomy of Human Destructiveness*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Fromm, E. (2009) *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Gardiner, J.J. (2006) Transactional, Transformational, and Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of Governance. Kravis Leadership Institute *Leadership Review*, 6, 62-76.

Giner, S. (1987) *Sociología.* Barcelona: Nexos.

Giner, S. (2003) *Carisma y razón. La estructura moral de la sociedad moderna.* Madrid: Alianza.

Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago: Aldine.

González Alonso, F (2007) Metodología cualitativa y formación inter-cultural en entornos virtuales. Sánchez, M.C. y Revuelta Domínguez, F. I. (Coords.) Estudio de los comportamientos emocionales en la red [monográfico en línea]. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información.* Vol. 8, nº 1. Universidad de Salamanca. Consultado: 14/02/2012, en: http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_08_01/n8_01_gonzalez_alonso.pdf. ISSN 1138-9737.

Gordon, L.V. (1977) *Cuestionario de Valores Interpersonales (SIV)*. Madrid: TEA.

Gordon, L.V. (2003) *Cuestionario de Valores Personales (SPV)*. Madrid: TEA.

Grande, I. y Abascal, E. (2005) *Análisis de encuestas.* Madrid: ESIC Editorial.

Greenleaf, R. (1977) *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Grün, A. (2001) *La mitad de la vida como tarea espiritual*. Madrid: Narcea.

Gurvitch, G. (1941) *Las formas de la Sociabilidad. Ensayos de Sociología*. Buenos Aires: Losada.

Gurvitch, G. (1962) *Tratado de Sociología.* Buenos Aires: Kapelusz.

Hall, B.P. (1973) *Value clarification as learning process; a guidebook*. New York: Paulist Press.

Hall, B.P. (1976) *The Development of Conciousness: A confluent Theory of Values*. New York: Paulist Press.

Hall, B.P. (1979) *Developing Leadership by Stages*. The Indian City: Alfred de Souza (ed.)- Manohar.

Hall, B.P. y Tonna, B. (1980) *God's Plans for Us: a practical strategy for communal discernments of spirits.* New York: Paulist Press.

Hall, B.P. (1986) *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations*. New York: Paulist Press.

Hall, B.P., Harari, O.; Ledig, B. y Tondow, M. (1986) *Manual for the Hall-Tonna Inventory of Values.* New York: Paulist Press. (Versión castellana ICE de la Universidad de Deusto, 1989).

Hall, B.P. (1991) *Values Power: understanding human behavior through measurement of ideals and priorities.* (pag. var.).

Hall, B.P. y Joiner, C.W. (1992) *Management by Values*. Ohio: Values Technology.

Hall, B.P. (1995) *Values Shift: Personal and Organizational Development.* New York: Twin Lights Publishing.

Hall, B.P. (1997) Desarrollo y Gestión de Valores en la Universidad**.** *Boletín de Estudios Económicos***,** 161, 227-250.

Hall, Brian P. (1998) Knowledge Management and the Values Factor. *Knowledge Management Magazine.* London, UK, December.

Hall, Brian, P. (2000) El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden. En A. Villa (Coord.) *Liderazgo y Organizaciones que aprenden.* Bilbao: ICE- Universidad de Deusto, 27-53.

Hall. B.P. y Elexpuru, I. (2001) Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y Gestión Educativa, 3,* 18-23.

Hall, B.P. (2003a) *The Omega Factor: A Values-Based Approach for Developing Servant Leadership*. Consultado: 14/02/2012, en Values Technology: http://www.valuestech.com/gui/OmegaFactor4.pdf

Hall, B.P. (2003b) *Preventing Corporate Dis-integrity: How Values Can Dramatically Improve Company Performance*. Consultado: 14/02/2012, en Values Technology: http://www.valuestech.com/gui/Dis-Integrity.pdf

Hall, B.P. (2003c) *Values Advantage: Communities Practice Inside Out*. Consultado: 14/02/2012, en Values Technology: http://www.valuestech.com/gui/ValuesAdvantage.pdf

Hall, B.P. (2005) *The Omega Factor: values based cultural alignment.* Seminario impartido en Values Collegium, Santa Cruz, CA.

Hansen, F.T. (2005) La dimensión existencial para la orientación formativa y profesional: cuando la orientación se convierte en práctica filosófica. *Formación Profesional: Revista Europea*, 34, 53-66.

Hartman, R.S. (1973) *The Hartman value profi le (HVP).* Muskegon, MI: Research Concepts.

Haydon, G. (2003) *Enseñar valores. Un nuevo enfoque.* Madrid: MEC-Morata.

Herrera, M. I. (2007) *Los valores de los adolescentes, de sus padres y profesores, en función de que el contexto educativo sea monocultural o pluricultural*. Granada: Universidad de Granada.

Herrera, M. I.; Herrera Clavero, F. y Ramírez, M. I. (2008) Los valores de los adolescentes en un centro educativo pluricultural de Ceuta. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía(REOP), 19* (2), 171-185.

Hildebrand, D. von (2006) *Moralidad y conocimiento ético de los valores.* Madrid: Ediciones Cristiandad.

Illich, I. (1969) *Celebration of Awareness*. New York: Doubleday & Company.

Illich, I. (1974) *La sociedad desescolarizada.* Barcelona: Seix Barral.

Illich, I. (1978) *Toward a History of Needs*. New York: Pantheon Books.

Inventario de Valores Hall-Tonna : Inventario 3.0 de los Valores de la Dirección. Manual de Formación. Nivel 1 y 2 [1994] Bilbao: ICE Universidad de Deusto-Ohio: Values Techology.

Iriondo, M. (2009) *Cambio de valores en la gestión de las organizaciones: efecto de una intervención basada en el modelo de la ontología del lenguaje*. Tesis doctoral. San Sebastián: Universidad del País Vasco.

Jerez Mir, R. (1990) *Sociología de la Educación: guía didáctica y textos fundamentales*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General.

Jung, C.G. (1963) *Memories, Dreams and Reflections*. New York: Pantheon Books. En español (2001). *Recuerdos, sueños, pensamientos.* Barcelona: Seix Barral.

Kertész, I. (2002) *Sin destino.* Barcelona: Acantilado.

Kerlinger, F. (1993) *Investigación del comportamiento*. México D.F: Mc Graw Hill.

Kohlberg, L. (1981) *Essays on Moral Development: Vol. 1, The Philosophy of Moral Development.* San Francisco: Harper and Row.

Kohlberg, L. (1985) The just community approach of moral education in theory and practice. En M. Berkowitz y F. Oser (Eds.) *Moral Education. Theory and Application*. Hillsdale: LEA.

Kopelman, R.E & Rovenpor, J.L. (2006) Allport-Vernon-Lindzey Study of Values. En: Greenhaus J.H. & Callanan, G.A.. *Encyclopedia of Career Development.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 15-18.

León, G. de (1997) Comunidades Terapéuticas. En M. Galanter y H.D. Kleber (Eds.). *Tratamiento de los trastornos por abuso de sustancias de la American Psychiatric Press.* Barcelona: Masson, S.A., 403-428.

León, G. de (2004) *La Comunidad Terapéutica y las adicciones. Teoría, modelo y método.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Levi, P. (2001) *Si esto es un hombre.* Barcelona: Muchnik Editores.

Lévinas, E. (1976) *Noms Propes.* France: Fata Morgama.

Lévinas, E. (1997) *Totalidad e Infinito. Ensayo sobre la exterioridad.* Salamanca: Sígueme.

López Goñi, J.J. (2005) *Evaluación de la Eficacia de la Comunidad Terapéutica de Proyecto Hombre de Navarra*. Tesis Doctoral. Pamplona: Universidad Pública de Navarra, Departamento de Psicología y Pedagogía.

López Martínez, O. (2001) *Evaluación y desarrollo de la creatividad*. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.

Manual del Participante. Versión Beta 1 (Octubre, 2003) Bilbao: Values Technology - ICE Universidad de Deusto (material para formación).

Marina, J.A. (2004) *La inteligencia fracasada. Teoría y práctica de la estupidez.* Barcelona: Círculo de Lectores.

Maslow, A. (1959) *New Knowledge in Human Values.* New York: Penguin Books.

Maslow, A. (1973) *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós .

Maslow, A. (2008) *La personalidad creadora.* Barcelona: Kairós. (Primera edición original de 1971; de la edición española, Mayo 1983, Barcelona: Kairós)

Maturana, H. y Bunnell, P. (1999) The Biology of Bussiness: Love Expands Intelligence. *Reflections*, vol I, n.2, 58-66 (Society for Organizational Learning and the Massachusetts Institute of Technology).

Medrano, C. y Elexpuru, I. (1998) Valores y Proyecto Educativo del Centro. Una experiencia en secundaria. *Comunidad Educativa,* 255, 17-21.

Medrano, C. (2005) ¿Se puede favorecer el aprendizaje de los valores a través de las narraciones televisivas? *Revista de Educación,* 338, 245-270.

Mejías Valenzuela, E. (Dir.), Comas Arnau, D., Elzo Imaz, J., Megías Quirós, I., Navarro Botella, F.J. Rodríguez San Julián, E., Romaní Alfonso, O. (2000) *Los valores de la sociedad española y su relación con las drogas*. Barcelona: Fundación La Caixa.

Mejías Valenzuela, E. y Elzo Imáz, J. (Dirs.), Rodríguez San julián, E., Megías Quirós, I., Navarro Botella, J. (2006) *Jóvenes, valores, drogas.* Madrid: FAD.

Mèlich, J.C. (1998) *Totalitarismo y fecundidad*. Barcelona: Anthropos.

Mèlich, J.C. (2002) *Filosofía de la finitud*. Barcelona: Herder.

Mèlich, J.C. (2008) El tiempo de la educación en valores. *Aula de Innovación Educativa*, 172, junio, 9-12.

Mèlich, J.C. (2010) *Ética de la compasión*. Barcelona: Herder

Molina Vargas, G. (2005) La formación en valores. Consultado: 14/02/2012, Documentos de la Universidad Católica del Norte (Chile): http://wwwtmp.ucn.cl/ofec/VALORES.pdf

Molinar Varela, M. del C. (2008) *Evaluación de los valores de los estudiantes del programa del liderazgo para el desarrollo social* (Tecnológico de Monterrey). Tesis Doctoral. Bilbao: Universidad de Deusto.

Naranjo, C. (2005) *Cambiar la educación para cambiar el mundo.* Vitoria-Gasteiz: La Llave DH.

Newman, J.H. (1996) *Carta al Duque de Norfolk*. Madrid. Rialp

Ortega, P. (1997) De la ética de la compasión a la pedagogía del encuentro. *VI Encuentro Universitario de Teoría de la Educación: Educación Moral*. Murcia: Caja Murcia, 91-108.

Ortega, P. (2004) Moral education as pedagogy of alterity*. Journal of Moral Education*, vol. 33, 3, 275-289.

Ortega y Gasset, J. (2004) *Introducción a una estimativa ¿Qué son los valores?*. Madrid: Encuentro. (Primera edición de las Obras Completas en 1946, Madrid: Revista de Occidente, tomo VI)

Ortega y Gasset, J. (1966) *Obras Completas I.* Madrid: Revista de Occidente.

Ortega, P. y Mínguez, R. (2001) *Los valores en la Educación*. Barcelona: Ariel.

Ortega, P. y Mínguez, R. (2005) Educación moral ayer y hoy*. Revista Galega do Ensino,* 46, 863-885.

Pániker, S. (1999) *Filosofía y mística: una lectura de los griegos*. Barcelona: Kairós.

Parsons, T., Shills, E. (Eds.) (1951) *Toward a Theory of Social Action: Theoretical Foundation for the Social Sciences.* New York: Harper Torchbook.

Pascual Pastor, F. (2002) Aproximación histórica de la Cocaína. De la Coca a la Cocaína. *Actas del Encuentro nacional para profesionales*. Aranjuez 2002 , 9-13.

Pérez del Río, F. (2010) Consideraciones sobre el origen alemán de la Comunidad Terapéutica. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, Junio 2010, vol. 30, 2, 321-323.

Piaget, J. (1932) *Le jugement moral chez l'enfant*. Paris: Alcan (Trad. Esp.,1971. Barcelona: Fontanella).

Piaget, J. (1999) *La psicología de la inteligencia*. Barcelona: Crítica.

Picchi, M. (1995) *Proyecto Hombre. Un programa terapéutico para drogodependientes.* Bilbao: Mensajero.

Piñuel Raigada, J.L. (2002) Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido*. Estudios de Sociolinguística,*3 (1), 1-42. Consultado: 14/02/2012, en: http://www.ucm.es/info/mdcs/A.Contenido.pdf

Poblete, M. (1999) *Estudio para la validación del Inventario HT-39.* Bilbao, ICE-Universidad de Deusto.

Proyecto Hombre (2009) *Memoria 2008*. Madrid: Asociación Proyecto Hombre.

Proyecto Hombre (2010) *Memoria Anual 2009*. Madrid: Asociación Proyecto Hombre.

Raths, L.E., Harmin, M. y Simon, S.B. (1966) *Values and Teaching: Working with Values in the Classroom.* Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co. (Traducción Española, 1967. Mexico: Uthea).

Revuelta Dominguez, F.I. y Sánchez Gómez, M.C. (2003) Programas de análisis cualitativos para la investigación en espacios virtuales de formación. *Teoría de la Educación*, 4. Consultado el 14/02/2012, en: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm

Reyes- Mate, M. (1991) *Sobre la compasión y la política***.** En: Muguerza, J. y otros (eds.) *Ética día tras día*. Barcelona: Trotta, 271-297.

Ryan, K. & Lickona, T. (1987) Character development: The challenge and the model, en: Ryan, K., & McLean, G.F. (Eds.) *Character development in schools and beyond.* New York: Praeger Marvin, 3-35. En: Berkowitz, M.W. (1995) Educar a la persona moral en

su totalidad. *Revista Iberoamericana de Educación,* 8, Consultada: 11/12/2011, en: http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a03.pdf

Rocher, G. (1979) *Introducción a la Sociología General*. Barcelona: Herder.

Rockeah, M. (1960) *The Open and the Closed Mind*. New York: Basic Books.

Rockeach, M. (1968) *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rockeach, M. (1973) *The nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rockeach, M. (1979) *Undestanding Human Values: Individual and Societal.* New York: Free Press.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger

Sánchez Marín, F.J. (2007) *Análisis de los valores en los agentes de formación de los residentes de medicina familiar y comunitaria: un estudio biográfico-narrativo*. Tesis doctoral. Murcia: Universidad de Murcia.

Sanders Brocado, B. (2005) Premisas socioculturales y los valores y creencias en México. *Anuario de Investigación 2004.* México: UAM-X, 72-88.

Sandoval Casilimas, C.A. (1996) Investigación cualitativa. Módulo IV. En: Briones, G. y Restrepo, M.J. (Dirs.) *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá (Colombia): Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES (edición electrónica diciembre de 2002). Consultado 14/02/2012, en: http://sapiens.ya.com/metcualum/sandoval.pdf

Savater, F. (1991) *Ética para Amador*. Barcelona: Ariel.

Savater, F. (1995) Invitación a la Ética, Barcelona: Anagrama.

Scharager, J y Armijo, I. (2001) *Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales* [CD-ROM]: Versión 1.0. Santiago de Chile: Escuela de Psicología, SECICO Pontificia Universidad Católica de Chile.

Schwartz, S.H. y Bilsky, W. (1990) Toward to a Universal Psychological Structure of Human Values, *Journal of Personality and Social Psychology,* 58, 5, 878-891.

Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology,*. New York: Academic Press. Vol. 25, 1-65.

Schwartz, S.H. (1994) Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues* , *50*, 19-45.

Schwartz, S.H. y col. (1997) *Validation of a Basic Human Values with a New Instrument in New Populations*. Jerusalem: The Hebrew University.

Schwartz, S. H. y Boehnke, K. (2003) Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis, *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.

Selznik, P.(1992) *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community.* Berkeley, CA: University of California Press.

Senge, P.M. (1992) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.

Shopenhauer, A. (1993) *Los dos problemas fundamentales de la ética.* Madrid: Siglo XXI.

Simmel, E. (1937) The psychoanalytic sanitarium and the psychoanalytic movement, *Bulleting of the Menninger Clinic*, *1*, 133-143.

Strauss, A. y Corbin, J. (1994) Grounded theory methodology. En Denzin, N.K y Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage, 273-285.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados.* Barcelona: Paidós.

Tonna, B. (1982) *A gospel for the cities: a socio-theology of urban ministry.* Maryknoll, N.Y.: Orbis Books.

Torres, M.A.(Coord.), Santodomingo, J., Pascual, F. Freixa, F. y Álvarez, C.(2009) *Historia de las adicciones en la España contemporánea.* Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo, Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas.

Values Technology (2001) *Mentoring Accreditation Workshop Manual.* Santa Cruz, CA: Values Technology Ltd.

Vidal, F. (1994) *Piaget antes de ser Piaget*. Madrid: Morata.

Villpelet, D. (2006) Los desafíos planteados a la catequesis francesa, *Sinite,* 141, 87-102.

Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad.* Barcelona: Paidos.

Yániz, C. (2000) Una aplicación del modelo de valores Hall-Tonna al análisis del desarrollo del profesorado dentro de organizaciones escolares comunitarias. En: Villa, A. (Coord.) *Liderazgo y Organizaciones que aprenden.* Bilbao: ICE- Universidad de Deusto, 283-295.

Yániz, C. (1998) *Un modelo de autoanálisis docente*. Tesis Doctoral. Bilbao: Universidad de Deusto. Edición microfilmada.

Yániz, C. y Elexpuru, I. (2004) Conocimiento, Comunidades de práctica y valores. En: Villa , A. (Coord.) *Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto – Mensajero, 707-719.

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA DE VALORES

Fases y visión del mundo	FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
	El mundo es un misterio sobre el cual no tengo control.		El mundo es un problema que debo resolver.		El mundo es un proyecto en el que quiero participar.		El mundo es un misterio por el que nos preocupamos de manera global.	
Etapas	1: Supervivencia	2: Seguridad	3: Familia	4: Institución	5: Iniciativa personal	6. Nuevo Orden	7. Sabiduría	8. Orden Mundial
	Metas Interés en uno mismo/ Control Autopreservación Asombro/ Destino Medios Comida/ Calor / Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Metas Deleite físico Seguridad Medios Afecto Físico Economía/ Beneficios Asombro/ Curiosidad Placer Sensorial Propiedad / Control Territorio / Seguridad	Metas Autoestima Familia / Pertenecer Fantasía/ Imaginación Medios Afirmación Social Amistad/ Pertenecer Apoyo /Semejantes Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad Cuidar / Criar Derechos/ Respeto Destreza / Coordinación Equilibrio Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen Ser Querido Tradición	Metas Competencia/ Confianza Creencia / Filosofía Diversión/ Recreo Trabajo / Labor Medios Administración/ Control Artesanía/ Arte/ Oficio Competitividad Comunicación / Información Deber/ Obligación Diseño / Forma/ Orden Economía/ Éxito Educación/ Certificación Eficacia/ Planificación Gestión Honra Jerarquía/ Orden Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Éxito Patriotismo/ Estima Pertenencia/ Institución Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad Regla/ Responsabilidad Responsabilidad Tecnología/ Ciencia Unidad/ Uniformidad	Metas Desarrollo personal/ profesional Igualdad/ Liberación Integración/ Totalidad Servicio/ Vocación Medios Adaptabilidad/ Flexibilidad Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación Compartir/ Escuchar/ Confiar Congruencia Decisión/ Iniciativa Empatía Equidad/ Derechos Expresividad/ Libertad Generosidad/ Compasión Independencia Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Mutua Relajación Salud/ Bienestar	Metas Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición Construcción/ Orden Nuevo Contemplación Dignidad Humana Fe/ Riesgo/ Visión Presencia Ser uno mismo Medios Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Distanciamiento/ Soledad Innovación/ Progreso Intimidad Investigación Justicia/ Orden Social Limitación/ Desarrollo Misión/ Objetivos Ocio Responsabilidad compartida Rito/ Comunicación Simplicidad/ Juego Unidad/ Diversidad	Metas Intimidad / Soledad Verdad/ Sabiduría Medios Comunidad / Personalista Interdependencia Visión profética Sinergia Síntesis creadora Transcendencia / Soledad	Metas Armonía Global Ecoridad Palabra Medios Derechos Humanos Justicia Mundial Macroeconomía Tecnología

Estilo de liderazgo							
AUTOCRÁTICO Autócrata que oprime a los seguidores quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente paternalista con seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con seguidores que son fieles y leales a la organización.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que también clarifican, apoyan y escuchan.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador, con la participación de los compañeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participación colegiada.	VISIONARIO Liberador, con una estructura global de compañeros con visión.	

ANEXO 2

DEFINICIONES DE LOS VALORES

DEFINICIONES DE LOS 125 VALORES HALL-TONNA

Adaptabilidad/Flexibilidad
Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.
Administración/Control
Administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.
Afecto físico
Expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.
Afirmación social
Recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.
Amistad/Pertenecer
Contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.
Apoyo semejantes
Contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.
Armonía global
Conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.
Arte/Belleza
Experimentar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.
Artesanía/Arte/Oficio
Desarrollar destrezas manuales para realizar objetivos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.
Asombro/Curiosidad
Sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.
Asombro/Destino
Sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.
Autoafirmación/Franqueza
Expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.
Autoestima
Sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.
Autopreservación
Hacer lo necesario para protegerse del daño físico.
Autoridad/Honestidad
Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.
Búsqueda/Significado/Esperanza
Buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia.
Calidad/Evaluación
Apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.
Colaboración
Cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.
Comida/Calor/Vivienda
Asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.
Compartir/Escuchar/Confiar
Escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.
Competencia/Confianza
Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.

Competitividad
Tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.
Complementariedad
Tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.
Comunicación/Información
Trasmitir e intercambiar ideas y datos entre la familia y amigos.
Comunidad/Apoyo
Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.
Comunidad personalista
Comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.
Congruencia
Expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.
Conocimiento/Intuición
Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.
Construcción/Orden nuevo
Desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.
Contemplación
Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.
Control/Orden/Disciplina
Tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.
Corporación/Gestión
Mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.
Cortesía/Hospitalidad
Ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.
Creatividad
Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.
Crecimiento/Expansión
Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.
Creencias/Filosofía
Adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.
Cuidar/Criar
Recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.
Deber/Obligación
Seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.
Decisión/Iniciativa
Poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.
Deleite físico
El placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.
Derechos humanos
Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.
Derechos/Respeto
Reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.

Desarrollo personal/Profesional
Experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.
Destreza/Coordinación
Coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.
Dignidad humana
Apoyar el derecho de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial.
Discernimiento
Favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.
Diseño/Forma /Orden
Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.
Distanciamiento/Soledad
Practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.
Diversión/Recreo
Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.
Economía/Beneficios
Asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.
Economía/Éxito
Gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.
Ecoridad
Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.
Educación/Certificación
Completar un programa de educación formal y recibir la documentación que lo acredite.
Educación/Conocimientos
Disfrutar del aprendizaje en sí mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.
Eficacia/Planificación
Diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.
Empatía
Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.
Equidad/Derechos
Defender desde el punto de vista moral y ético, la igualdad legal y social de todas las personas.
Equilibrio
Mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.
Ética/Responsabilidad
Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.
Expresividad/Libertad
Compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.

Familia/Pertenecer
Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.
Fantasía/Imaginación
Representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.
Fe/Riesgo/Visión
Comprometerse con los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.
Funcionamiento físico
Cuidarse para poder funcionar bien físicamente.
Generosidad/Compasión
Ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.
Gestión
Dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias.
Honra
Honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.
Igualdad/Liberación
Experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.
Independencia
Pensar y actuar por si mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.
Innovación/Progreso
Ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.
Integración/Totalidad
Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.
Interdependencia
Reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.
Interés en uno mismo/Control
Controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.
Intimidad
Compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.
Intimidad/Soledad
Experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.
Investigación
Observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.
Jerarquía/Orden
Establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.
Justicia mundial
Impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.
Justicia/Orden social
Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.

Lealtad/Fidelidad
Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.
Ley/Guía
Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.
Ley/Regla
Dirigir la vida y la conducta de acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.
Limitación/Aceptación
Reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.
Limitación/Desarrollo
Reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.
Logro/Éxito
Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones).
Macroeconomía
Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
Misión/Objetivos
Establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.
Obediencia
Cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.
Obediencia mutua
Responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.
Ocio
Comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.
Palabra
Comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.
Patriotismo/Estima
Sentir orgullo del propio país.
Perseverancia/Paciencia
Soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.
Pertenencia/Institución
Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.
Placer sensorial
Satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.
Presencia
Tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.
Prestigio/Imagen
Ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.
Prestigio/Poder
Poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que den un sentido de autoridad personal.
Productividad
Llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.

Propiedad/Control
Adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales).
Racionalidad
Pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.
Regla/Responsabilidad
Explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.
Relajación
Alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.
Responsabilidad
Ser personalmente responsable de la propia vida y de la familia.
Responsabilidad compartida
Mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.
Rito/Comunicación
Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.
Salud/Bienestar
Estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.
Seguridad
Encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y preocupaciones.
Ser querido
Recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.
Ser uno mismo
Ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.
Servicio/Vocación
Utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.
Simplicidad/Juego
Ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.
Sinergia
Experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.
Síntesis creadora (o creativa)
Tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.
Supervivencia
Poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.
Tecnología
Desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.
Tecnología/Ciencia
Comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.
Territorio/Seguridad
Defender las propiedades y bienes materiales.
Trabajo/Labor
Tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.

Tradición
Reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.
Transcendencia/Soledad
Ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva global sobre la vida y sobre la propia misión.
Unidad/Diversidad
Reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone el contar con diferentes puntos de vista y opiniones.
Unidad/Uniformidad
Potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.
Verdad/Sabiduría
Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación.
Visión profética
Tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.

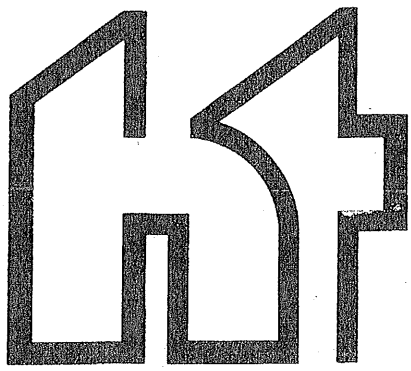
ANEXO 3

INVENTARIO DE VALORES HALL-TONNA

Universidad de
Deusto

Values Technology
Ohio

Instituto de
Ciencias de la Educación



Inventario de Valores
Hall - Tonna

INVENTARIO DE VALORES HALL - TONNA

INSTRUCCIONES

Estas afirmaciones pretenden identificar tus valores prioritarios.

En cada una de las siguientes preguntas, elige la opción **que mejor describe tu comportamiento en el momento actual.**

No elijas ninguna opción si no la entiendes claramente.

Si encuentras dos frases que te gustaría elegir en una misma pregunta, escoge la que tenga una mayor prioridad en tu comportamiento diario.

Elige la opción "E" únicamente en el caso de que ninguna de las frases te satisfaga o si no las entiendes.

Las preguntas de la 1 a la 29 se refieren a las metas a largo plazo que te planteas en tu vida. Son temas que siempre son importantes para ti.

Las preguntas de la 30 a la125 se centran más en lo que consideras que son tus destrezas y habilidades.

Ninguna opción es mejor que otra. Simplemente elige la alternativa que sea más importante para ti, tal y como se refleja en tu comportamiento diario.

AHORA YA PUEDES EMPEZAR

SECCIÓN I

Soy una persona...

1.

A. que da prioridad a protegerse del daño físico.
B. que es competente y segura de sí misma.
C. que valora sentirse segura.
D. que pone a la familia ante todo.

E. no es pertinente en este momento.

2.

A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que disfruta de su tiempo libre.
D. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.

E. no es pertinente en este momento.

3.

A. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
B. que aspira a desarrollar su potencial humano.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. No es pertinente en este momento.

4.

A. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
B. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
C. que pone a la familia ante todo.
D. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.

E. no es pertinente en este momento.

5.

A. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.
B. que disfruta a través de los sentidos.
C. que disfruta de su tiempo libre.
D. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.

E. no es pertinente en este momento

6.

A. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
D. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.

E. no es pertinente en este momento.

7.

A. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
B. que es competente y segura de sí misma.
C. que aspira a desarrollar su potencial humano.
D. cuya presencia influye positivamente en los demás.

E. no es pertinente en este momento.

8.

A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
C. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.
D. que busca ser ella misma en todo momento.

E. no es pertinente en este momento.

9.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
C. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.

E. no es pertinente en este momento.

10.

A. que busca ser ella misma en todo momento.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.
D. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.

E. no es pertinente en este momento.

Soy una persona...

11.

A. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.
B. que valora sentirse segura.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.

E. no es pertinente en este momento.

12.

A. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
B. que valora sentirse segura.
C. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.
D. que disfruta de su tiempo libre.

E. no es pertinente en este momento.

13.

A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.
D. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.

E. no es pertinente en este momento.

14.

A. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
B. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
C. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
D. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.

E. no es pertinente en este momento.

15.

A. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
B. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.
C. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.

E. no es pertinente en este momento.

16.

A. que pone a la familia ante todo.
B. competente y segura de sí misma.
C. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
D. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.

E. no es pertinente en este momento.

17.

A. que aspira a desarrollar su potencial humano.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.

E. no es pertinente en este momento.

18.

A. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.
B. que pone a la familia ante todo.
C. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.

E. no es pertinente en este momento.

19.

A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
C. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.

E. no es pertinente en este momento.

20.

A. que valora sentirse segura.
B. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
C. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.

E. no es pertinente en este momento.

Soy una persona...

21.

A. que busca ser ella misma en todo momento.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.

E. no es pertinente en este momento.

22.

A. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
B. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. no es pertinente en este momento.

23.

A. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.

E. no es pertinente en este momento.

24.

A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
C. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.

E. no es pertinente en este momento.

25.

A. competente y segura de sí misma.
B. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
C. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. no es pertinente en este momento.

26.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.

E. no es pertinente en este momento.

27.

A. que disfruta de su tiempo libre.
B. que aspira a desarrollar su potencial humano.
C. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
D. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.

E. no es pertinente en este momento.

28.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que busca ser ella misma en todo momento.
C. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.

E. no es pertinente en este momento.

29.

A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
C. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
D. que da importancia a colaborar en el desarrollo de instituciones que intentan mejorar la sociedad.

D. no es pertinente en este momento.

SECCIÓN II

Es importante para mí...

30.

A. soportar con serenidad situaciones difíciles.

B. asegurar el sustento y la vivienda.

C. ser comprensivo y generoso con los demás.

D. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.

E. no es pertinente en este momento.

31.

A. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.

B. saber cómo protegerme de los peligros.

C. aceptar mis posibilidades y limitaciones.

D. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.

E. no es pertinente en este momento.

32.

A. estar sensual y sexualmente satisfecho.

B. poder contar con mis amigos.

C. ser abiertamente honesto y sincero.

D. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.

E. no es pertinente en este momento.

33.

A. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mí.

B. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.

C. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.

D. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.

E. no es pertinente en este momento.

34.

A. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.

B. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.

C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.

D. cuidarme físicamente.

E. no es pertinente en este momento.

35.

A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.

B. expresar físicamente el afecto.

C. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.

D. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

36.

A. crear manualmente algo útil y/o bello.
B. defender y asegurar lo que tengo.
C. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
D. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
E. No es pertinente en este momento.

37.

A. planificar para que todo funcione con eficacia.
B. pensar y actuar por mi mismo.
C. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
D. evitar el conflicto y mantener el orden.
E. no es pertinente en este momento.

38.

A. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
B. saber cómo protegerme de los peligros.
C. buscar un sentido a mi vida.
D. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
E. no es pertinente en este momento.

39.

A. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
B. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.
C. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
D. sentir curiosidad por explorar el entorno.
E. no es pertinente en este momento.

40.

A. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
B. poder contar con mis amigos.
C. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
D. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
E. no es pertinente en este momento.

41.

A. promover cambios innovadores.
B. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.
D. alcanzar la estabilidad económica.
E. no es pertinente en este momento.

42.

A. sentirme querido por las personas cercanas.
B. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. expresar físicamente el afecto.
E. no es pertinente en este momento.

43.

A. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
B. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
C. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
D. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.
E. no es pertinente en este momento.

44.

A. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
B. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
C. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
D. ser abiertamente honesto y sincero.
E. no es pertinente en este momento.

45.

A. estar sensual y sexualmente satisfecho.
B. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
C. guiarme por la razón más que por la emoción.
D. cuidarme físicamente.
E. No es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

46.

A. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
B. asegurar el sustento y la vivienda.
C. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.
D. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.
E. no es pertinente en este momento.

47.

A. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
B. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.
E. no es pertinente en este momento.

48.

A. estar orgulloso de mi país.
B. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
C. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.
E. no es pertinente en este momento.

49.

A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
C. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
D. ser abiertamente honesto y sincero.
E. no es pertinente en este momento.

50.

A. aceptar mis posibilidades y limitaciones.
B. poder contar con mis amigos.
C. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
D. respetar a las personas que tienen autoridad.
E. no es pertinente en este momento.

51.

A. defender y asegurar lo que tengo.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. alcanzar la estabilidad económica.
D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.
E. no es pertinente en este momento.

52.

A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.
B. tener momentos de descanso.
C. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
D. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
E. no es pertinente en este momento.

53.

A. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
B. asegurar el sustento y la vivienda.
C. ser comprensivo y generoso con los demás.
D. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.
E. no es pertinente en este momento.

54.

A. sentir curiosidad por explorar el entorno.
B. cumplir la ley.
C. estar sensual y sexualmente satisfecho.
D. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
E. no es pertinente en este momento.

55.

A. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. estar sensual y sexualmente satisfecho.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

56.

A. sentir curiosidad por explorar el entorno.

B. defender y asegurar lo que tengo.

C. estar orgulloso de mi país.

D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.

E. no es pertinente en este momento.

57.

A. tomar decisiones por propia iniciativa.

B. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.

C. cuidarme físicamente.

D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.

58.

A. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.

B. buscar un sentido a mi vida.

C. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.

D. defender y asegurar lo que tengo.

E. no es pertinente en este momento.

59.

A. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.

B. sentir curiosidad por explorar el entorno.

C. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.

D. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.

E. no es pertinente en este momento.

60.

A. saber cómo protegerme de los peligros.

B. alcanzar la estabilidad económica.

C. evitar el conflicto y mantener el orden.

D. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.

E. no es pertinente en este momento.

61.

A. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.

B. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.

C. sentirme querido por las personas cercanas.

D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.

E. no es pertinente en este momento.

62.

A. conseguir algo y que sea valorado por los demás.

B. asegurar el sustento y la vivienda.

C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.

D. tener momentos de descanso.

E. no es pertinente en este momento.

63.

A. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.

B. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.

C. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.

D. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.

E. no es pertinente en este momento.

64.

A. crear manualmente algo útil y/o bello.

B. buscar un sentido a mi vida.

C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.

D. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.

E. no es pertinente en este momento.

65.

A. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.

B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.

C. soportar con serenidad situaciones difíciles.

D. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

66.

A. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
B. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
C. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
D. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.

E. no es pertinente en este momento.

67.

A. tomar decisiones por propia iniciativa.
B. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
C. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
D. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.

E. no es pertinente en este momento.

68.

A. ser consecuente con lo que pienso y digo.
B. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.
C. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.
D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.

E. no es pertinente en este momento.

69.

A. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
B. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
D. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.

E. no es pertinente en este momento.

70.

A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
B. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.
C. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.

E. no es pertinente en este momento.

71.

A. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.
B. ser una persona responsable y cumplidora.
C. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
D. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.

E. no es pertinente en este momento.

72.

A. intercambiar información e ideas con los demás.
B. evitar el conflicto y mantener el orden.
C. soportar con serenidad situaciones difíciles.
D. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.

E. no es pertinente en este momento.

73.

A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
B. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
C. sentirme querido por las personas cercanas.
D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.

E. no es pertinente en este momento.

74.

A. obedecer a la autoridad.
B. evitar el conflicto y mantener el orden.
C. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.
D. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.

E. no es pertinente en este momento.

75.

A. intercambiar información e ideas con los demás.
B. ser consecuente con lo que pienso y digo.
C. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
D. cuidarme físicamente.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

76.

A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. poder contar con mis amigos.

E. no es pertinente en este momento.

77.

A. soportar con serenidad situaciones difíciles.
B. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.

E. no es pertinente en este momento.

78.

A. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
C. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.
D. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.

E. no es pertinente en este momento.

79.

A. pensar y actuar por mi mismo.
B. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
C. saber cómo protegerme de los peligros.
D. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.

E. no es pertinente en este momento.

80.

A. obedecer a la autoridad.
B. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
C. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
D. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.

E. no es pertinente en este momento.

81.

A. sentirme querido por las personas cercanas.
B. ser comprensivo y generoso con los demás.
C. planificar para que todo funcione con eficacia.
D. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.

E. no es pertinente en este momento.

82.

A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
C. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
D. conseguir algo y que sea valorado por los demás.

E. no es pertinente en este momento.

83.

A. guiarme por la razón más que por la emoción.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.

E. no es pertinente en este momento.

84.

A. obedecer a la autoridad.
B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
C. superarme en las tareas que realizo.
D. alcanzar la estabilidad económica.

E. no es pertinente en este momento.

85.

A. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
B. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
C. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.
D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

86.

A. superarme en las tareas que realizo.
B. obedecer a la autoridad.
C. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.
D. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.
E. no es pertinente en este momento.

87.

A. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.
B. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
C. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
D. crear manualmente algo útil y/o bello.
E. no es pertinente en este momento.

88.

A. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
D. promover cambios innovadores.
E. no es pertinente en este momento.

89.

A. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
B. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.
C. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
D. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
E. no es pertinente en este momento.

90.

A. tener momentos de descanso.
B. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.
E. no es pertinente en este momento.

91.

A. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
B. respetar a las personas que tienen autoridad.
C. expresar físicamente el afecto.
D. ser una persona responsable y cumplidora .
E. no es pertinente en este momento.

92.

A. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.
B. intercambiar información e ideas con los demás.
C. ser consecuente con lo que pienso y digo.
D. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.
E. no es pertinente en este momento.

93.

A. buscar un sentido a mi vida.
B. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
C. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
D. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
E. no es pertinente en este momento.

94.

A. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
B. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
C. cumplir la ley.
D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.
E. no es pertinente en este momento.

95.

A. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
B. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
C. conseguir algo y que sea valorado por los demás.
D. crear manualmente algo útil y/o bello.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

96.

A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.
B. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. conseguir algo y que sea valorado por los demás.

E. no es pertinente en este momento.

97.

A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
B. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
C. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
D. guiarme por la razón más que por la emoción.

E. no es pertinente en este momento.

98.

A. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
B. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
C. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
D. aceptar mis posibilidades y limitaciones.

E. no es pertinente en este momento.

99.

A. pensar y actuar por mi mismo.
B. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que del trabajo individual.
C. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
D. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.

E. no es pertinente en este momento.

100.

A. intercambiar información e ideas con los demás.
B. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
C. ser abiertamente honesto y sincero.
D. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.

E. no es pertinente en este momento.

101.

A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
B. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia
D. superarme en las tareas que realizo.

E. no es pertinente en este momento.

102.

A. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
B. superarme en las tareas que realizo.
C. ser una persona responsable y cumplidora .
D. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.

E. no es pertinente en este momento.

103.

A. guiarme por la razón más que por la emoción.
B. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
D. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.

E. no es pertinente en este momento.

104.

A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
B. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
C. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
D. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.

E. no es pertinente en este momento.

105.

A. tomar decisiones por propia iniciativa.
B. planificar para que todo funcione con eficacia.
C. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
D. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

106.

A. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.
B. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
C. estar orgulloso de mi país.
D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.

E. no es pertinente en este momento.

107.

A. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.
D. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.

E. no es pertinente en este momento.

108.

A. respetar a las personas que tienen autoridad.
B. ser comprensivo y generoso con los demás.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.

E. no es pertinente en este momento.

109.

A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
B. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
C. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
D. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.

E. no es pertinente en este momento.

110.

A. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
B. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
C. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
D. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.

E. no es pertinente en este momento.

111.

A. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.
B. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
C. promover cambios innovadores.
D. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.

E. no es pertinente en este momento.

112.

A. cumplir la ley.
B. planificar para que todo funcione con eficacia.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.
D. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.

E. no es pertinente en este momento.

113.

A. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
B. expresar físicamente el afecto.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.

E. no es pertinente en este momento.

114.

A. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
B. respetar a las personas que tienen autoridad.
C. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.
D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.

E. no es pertinente en este momento.

115.

A. cumplir la ley.
B. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.
C. ser consecuente con lo que pienso y digo.
D. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí...

116.

A. cumplir con mis deberes y obligaciones.
B. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
C. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.

E. no es pertinente en este momento.

117.

A. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
B. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
C. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
D. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.

E. no es pertinente en este momento.

118.

A. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
B. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.

E. No es pertinente en este momento.

119.

A. pensar y actuar por mi mismo.
B. estar orgulloso de mi país.
C. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
D. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.

E. no es pertinente en este momento.

120.

A. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
B. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
E. no es pertinente en este momento.

121.

A. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
B. tomar decisiones por propia iniciativa.
C. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.
D. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.

E. no es pertinente en este momento.

122.

A. aceptar mis posibilidades y limitaciones.
B. ser una persona responsable y cumplidora.
C. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
D. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.

E. no es pertinente en este momento.

123.

A. tener momentos de descanso.
B. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
C. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.

E. no es pertinente en este momento.

124.

A. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
D. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.

125.

A. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.
B. promover cambios innovadores.
C. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
D. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.

E. no es pertinente en este momento.

ANEXO 4

PERFIL INDIVIDUAL DE VALORES



VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

18/12/01

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	**Base**	Veces Elegido
Metas		
	Competencia/Confianza	2
	Trabajo/Labor	2
	Deleite fisico	1
Medios		
	Comida/Calor/Vivienda	3
	Economia/Beneficios	3
	Funcionamiento/Fisico	2
	Territorio/Seguridad	2

Nombre del Valor	**Central**	Veces Elegido
Metas		
	Contemplacion	4
	Presencia	3
	Desarrollo personal/profesional	2
	Arte/Belleza	2
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	3
	Autoridad/Honestidad	3
	Complementariedad	3
	Creatividad	3

Nombre del Valor	**Futuro**	Veces Elegido
Metas		
	Intimidad/Soledad	4
	Palabra	3
	Verdad/Sabiduria	1
Medios		
	Transcendencia/Soledad	4
	Sintesis creadora	3
	Comunidad personalista	2
	Derechos humanos	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

MAPA DE VALORES

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Metas Paleite físico Seguridad	Metas Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Metas Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	Metas Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Prf Servicio/Vocación	Metas Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Metas Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Metas Ecoridad Armonía global Palabra
	Medios Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Medios Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Medios Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplin Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Paciencia Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Medios Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Medios Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasió Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esperan Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Co	Medios Ética/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soleda Discernimiento Educación/Conocimient Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Medios Comunidad personalista Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soledad	Medios Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE				CENTRAL		FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 18/12/01	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas	
16 Competencia/Confianza	¿Tengo que dedicar más tiempo y energía a convertirme en una persona competente para realizar una contribución positiva en el trabajo?
124 Trabajo/Labor	¿Tengo las destrezas técnicas y manuales y oportunidad de un trabajo para ganar el dinero suficiente para vivir confortablemente?
83 Deleite fisico	¿Dedico tiempo suficiente a actividades que me fascinan en las que utilizo la vista, oído, tacto, olfato, gusto y/o movimiento?

Medios	
33 Economia/Beneficios	¿Tengo las suficientes destrezas en cuanto al manejo del dinero? ¿Es un problema mi futuro financiero en este momento?
48 Comida/Calor/Vivienda	¿Soy capaz de proporcionarme alimentación y protección adecuadas, o necesito que me ayuden?
50 Funcionamiento/Fisico	¿Me dificulta la vida mi funcionamiento físico, y necesito asistencia?
115 Territorio/Seguridad	¿Estoy preparado para defender físicamente mis propiedades y mi nación?

Central

Metas	
21 Contemplacion	¿Tengo que dedicar más tiempo y energía a la disciplina personal y a la meditación de modo que el distanciamiento de la actividad diaria aporte claridad en procesos de toma de decisiones complejas?
86 Presencia	¿Me conozco tan bien que soy capaz de estar con otra persona de modo que le permito verse con mas claridad y de forma que se puedan apreciar las diferencias mútuas?
6 Arte/Belleza	¿Considero importante dedicar tiempo a apreciar la estética en el arte (mediante actividades como teatro, pintura, música, arquitectura) y la belleza en la naturaleza?
102 Desarrollo personal/profesional	¿Todo mi ser que considero importante, se está expresando y tiene experiencias gracias a mi dedicación a las artes contemplativas, al estudio, al ejercicio físico, a la dieta, a la relajación y a la valoración personal?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios	
3 Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tengo las destrezas interpersonales e imaginativas necesarias para tener una actitud abierta y flexible ante los cambios tanto en mi trabajo y como en mis relaciones?
7 Autoridad/Honestidad	¿Tengo las destrezas personales necesarias para experimentar la integración personal de mis pensamientos y mis sentimientos y ser capaz de expresarla?
18 Complementariedad	¿Tengo capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente?
26 Creatividad	¿Poseo las destrezas creativas que me capacitan para traducir las imágenes y las ideas en formas prácticas y concretas?

Futuro

Metas	
64 Intimidad/Soledad	¿Dedico tiempo suficiente a las disciplinas contemplativas y a la intimidad con otra persona para experimentar nuevos niveles de significado, de intuición y la causa del ser universal?
123 Palabra	¿Tengo las destrezas para comunicar las verdades universales que hagan conscientes a las personas de sus limitaciones políticas y sociales, liberándoles para que perciban su potencial de una nueva forma?
118 Verdad/Sabiduria	¿Es importante que persiga la realidad que soy capaz de comprender, con más claridad, las personas y los sistemas, y sus interrelaciones?; ¿y dedico tiempo suficiente al estudio, a la contemplación y a las relaciones de apoyo de los iguales que permiten que esto ocurra?

Medios	
117 Transcendencia/Soledad	¿Dedico el tiempo suficiente a prepararme para separarme de mi ansiedad diaria?; ¿y el ponerme en contacto con la razón fundamental del ser sis apegos, es lo que me permite ver los asuntos y los conflictos globales desde una perspectiva mas práctica?
76 Sintesis creadora	¿Tengo la capacidad para convertir tecnología e ideas complejas en herramientas prácticas y simples que realzan la sociedad creativamente al tiempo que desarrollan la creatividad del usuario?
14 Comunidad personalista	¿Tengo las destrezas necesarias para potenciar la creatividad personal y la cooperación entre los miembros de un grupo?
59 Derechos humanos	¿Estoy suficientemente informado en los asuntos internacionales en los que estoy implicado para ser capaz de utilizar con eficacia mi experiencia y mis destrezas en el área de los aspectos humanos que permitan la cooperación y la colaboración entre los líderes de las instituciones internacionales como un medio para fomentar los derechos de los oprimidos en las areas de alimentación, salud, vivienda, empleo y educación?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Contemplacion	6	4
Intimidad/Soledad	7	4
Presencia	6	3
Palabra	8	3
Arte/Belleza	6	2
Competencia/Confianza	4	2
Dignidad humana	6	2
Desarrollo personal/profesional	5	2
Trabajo/Labor	4	2
Igualdad/Liberacion	5	1
Integracion/Totalidad	5	1
Conocimiento/Intuicion	6	1
Deleite fisico	2	1
Verdad/Sabiduria	7	1

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Transcendencia/Soledad	7	4
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	3
Autoridad/Honestidad	5	3
Complementariedad	6	3
Creatividad	6	3
Economia/Beneficios	2	3
Comida/Calor/Vivienda	1	3
Sintesis creadora	7	3
Etica/Responsabilidad	6	2
Comunidad personalista	7	2
Comunidad/Apoyo	6	2
Congruencia	5	2
Corporacion/Gestion	6	2
Empatia	5	2
Funcionamiento/Fisico	1	2
Derechos humanos	8	2
Intimidad	6	2
Justicia/Orden social	6	2
Ley/Guia	5	2
Limitacion/Aceptacion	5	2
Limitacion/Desarrollo	6	2
Pertenencia/Institucion	4	2
Innovacion/Progreso	6	2
Productividad	4	2
Relajacion	5	2
Investigacion	6	2
Rito/Comunicacion	6	2
Simplicidad/Juego	6	2
Territorio/Seguridad	2	2
Afecto/Fisico	2	1
Comunicacion/Informacion	4	1
Competitividad	4	1
Cortesia/Hospitalidad	3	1
Diseño/Forma/Orden	4	1
Distanciamiento/Soledad	6	1
Destreza/Coordinacion	3	1
Deber/Obligacion	4	1
Educacion/Conocimientos	6	1
Eficacia/Planificacion	4	1
Perseverancia/Paciencia	3	1
Expresividad/Libertad	5	1
Generosidad/Compasion	5	1
Salud/Bienestar	5	1
Jerarquia/Orden	4	1
Interdependencia	7	1
Gestion	4	1
Mision/Objetivos	6	1
Prestigio/Poder	4	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Prestigio/Imagen	3	1
Vision profetica	7	1
Calidad/Evaluacion	5	1
Supervivencia	1	1
Autoafirmacion/Franqueza	5	1
Compartir/Escuchar/Confiar	5	1
Unidad/Diversidad	6	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

50806996 M.B.P.

MAPA DE ETAPAS

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Metas Deleite físico Seguridad	Metas Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Metas Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	Metas Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Prf Servicio/Vocación	Metas Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Metas Entimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Metas Ecoridad Armonía global Palabra
	Medios Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Medios Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Medios Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplin Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Paciencia Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Medios Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Medios Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasió Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esperan Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Co	Medios Ética/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soleda Discernimiento Educación/Conocimient Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Medios Comunidad personalista Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soledad	Medios Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE				CENTRAL		FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 18/12/01	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada.	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios.	Pagina SK 1

Base

Metas

	Veces Elegido
16 Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	2
124 Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	2
83 Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	1

Medios

	Veces Elegido
33 Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	3
48 Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	3
50 Funcionamiento físico: cuidarse para funcionar bien físicamente.	2
75 Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	2
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	2
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	2
5 Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	1
13 Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	1
17 Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	1
25 Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	1
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	1
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	1
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	1
38 Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	1
40 Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	1
56 Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	
74 Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	1
81 Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	1
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	1
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	1

Central

Metas

	Veces Elegido
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.	4
86 Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	3
6 Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	2
58 Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.	2
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	2
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	1
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	1
66 Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	1

Medios

	Veces Elegido
3 Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	3
7 Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	3

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
18 Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	3
26 Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	3
1 Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	2
15 Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	2
19 Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	2
24 Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	2
39 Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	2
63 Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	2
65 Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	2
67 Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	2
70 Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	2
71 Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	2
84 Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	2
93 Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	2
94 Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	2
97 Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
110 Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	2
29 Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	1
37 Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en sí mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	1
44 Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	1
51 Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	1
55 Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	1
77 Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	1
91 Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	1
103 Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	1
109 Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	1
119 Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	1

Futuro

Metas

	Veces Elegido
64 Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	4
123 Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	3
118 Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

Veces Elegido

complejos.

Medios

117 Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	4
76 Síntesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	3
14 Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	2
59 Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.	2
62 Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	1
90 Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Din mica Central

La din mica central del comienzo del Ciclo Vocaci¢n/Nuevo Orden es un sentimiento de preocupaci¢n por tu misi¢n y la necesidad de actuar interdependientemente. Este reto requiere un aumento de tus destrezas y de tu base filos¢fica.

Visi¢n del mundo

El mundo comienza a mostrarse menos complejo. Lo experimentas como un proyecto en el que quieres participar y al que quieres ofrecer algo £nico. Filos¢ficamente hablando, sientes que tienes una responsabilidad vocacional. Comienzas a ver el mundo con menos relativismo y a ver que tu lugar en la vida y tu misi¢n personal emergen.

Experimentas un gran deseo de descubrir tu lugar en la sociedad. Tus valores indican que es posible que tengas en un futuro, un papel importante como l¡der en una instituci¢n. Empiezas a descubrir la importancia de hablar en el plural "NOSOTROS" en lugar de en el singular "YO", ,sto incrementa la conciencia de la necesidad de hacer las instituciones m s humanas.

Liderazgo y estilo de organizaci¢n

El estilo de liderazgo en este periodo es el Colaborador y es democr tico, aunque a menudo muy independiente. Se produce en un momento de tu vida en el que tu enfoque de valores es m s claro a medida que tus destrezas de imaginaci¢n y de sistemas van produciendo nueva energ¡a. La principal dificultad que te vas a encontrar va a ser la organizaci¢n del tiempo, lo que puede dar lugar a estr,s. Los factores cr¡ticos para el crecimiento son: la organizaci¢n del tiempo, los grupos de apoyo en el trabajo y en entornos m s orientados al ocio, la claridad en tu sistema de valores para el presente y para el futuro.
El estilo de organizaci¢n es la "gesti¢n matriz", o direcci¢n participativa intergrupal que pone su ,nfasis en las pol¡ticas de desarrollo humano y en el desarrollo de la informaci¢n. Los enfoques m s participativos a¤aden e integran t,cnicas de creaci¢n de equipos y m,todos para la formaci¢n de l¡deres en lugar de la sustituci¢n de personal. El ,nfasis se sit£a en la recogida de informaci¢n interna como una forma de evaluar y mejorar la estructura organizativa y responder a las demandas del mercado. Esto, por tanto, se convierte en un medio para la planificaci¢n futura que proporciona un mejor servicio al cliente y un mejor control de la calidad.

Cuestiones cr¡ticas para el crecimiento

El crecimiento depende de la organizaci¢n del tiempo, y de grupos de apoyo en el trabajo y en ambientes m s orientados al ocio, y en la claridad sobre tu centro de valores para el presente y el futuro.

El estilo organizativo es la matriz de gesti¢n, o gesti¢n participativa intergrupo, que enfatiza los principios de desarrollo humano e informativo.

Los enfoques m s participativos a¤aden e integran m,todos y t,cnicas de creaci¢n de equipos que requieren la formaci¢n de liderazgo m s que la sustituci¢n de personal.

El ,nfasis est en la recogida de informaci¢n interna como forma de asesorar y mejorar la estructura organizativa para responder a las necesidades de mercado. Esto por tanto se covierte en un medio para la planificaci¢n futura que mejora el servicio al cliente y el control de calidad.

Elecciones ,ticas

Tus elecciones ,ticas se basan en los valores cada vez m s claros y personalmente significativos que eliges despu,s de una evaluaci¢n creativa y objetiva. Las leyes y las normas las consideras importantes pero las evaluas de un modo mas cr¡tico que antes.

Es posible que te dudes entre realizar elecciones en base a tus valores y realizarlas en base a las normas de la organizaci¢n. En tal situaci¢n muchas personas se muestran descontentos con la normativa institucional e intentan romper con la forma en la que se relacionaban con las instituciones a las que estaban ligados (esto incluye la familia) buscando un lugar donde puedan vivir de acuerdo con sus valores.

La conducta en los momentos de estr,s

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Es posible que en los momentos de estr,s operes en tu ciclo secundario, el Ciclo Familia/Instituci¢n. En tal caso, enfatizar¡as las normas institucionales para proporcionar una estructura y claridad a tu proceso de toma de decisiones. Ser s menos cooperativo con los dem s y actuara de una manera autocr tica. Basar s tus decisiones en reglas establecidas por ti mismo o por la autoridad.

Es posible que en momentos de estr,s extremo y prolongado respondas de un modo maternalista o paternalista. Esta es la t¡pica conducta del Ciclo Familia/Seguridad. En caso de experimentar alguno de estos dos ciclos, ser¡a £til pedir a un amigo que evaluara tu conducta y te dijera lo que observa.

Para reducir la posibilidad de operar en dichos ciclos, en los momentos de estr,s, es importante que experimentes una vida familiar segura en la que te sientas cuidado, querido y emocionalmente apoyado. Es tambi,n importante que tengas amigos de confianza con los que compartas tus intereses y aspiraciones regularmente, tener un grupo de apoyo de compa¤eros en tu trabajo y es tambi,n importante que comiences a establecer relaciones con personas de otros ambientes profesionales que tienen similares responsabilidades.

Reflexiones sobre el desarrollo

El crecimiento y el desarrollo de tu capacidad imaginativa y creativa depender en parte de tu habilidad para establecer un equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre, la salud y la productividad y para formar grupos de apoyo tanto en el trabajo como en tu vida privada. Este ciclo va mas all de los problemas personales y abarca la integraci¢n de una perspectiva de sistemas humanos.

Reflexiona sobre las siguientes preguntas:

"Tienes estructuras de apoyo (personas y organizaciones) que te permita funcionar del mejor modo posible?

"Has desarrollado formas de superar el estr,s como una buena organizaci¢n del tiempo, h bitos de alimentaci¢n saludables y ejercicio f¡sico?

"Dedicas regularmente tiempo a actividades o hobbies creativos que requieren tantas destrezas como tu trabajo y que te permita evadirte de las tensiones de la vida diaria?

"Tienes buenas destrezas para relacionarte con las personas, tales como saber escuchar, expresar tus sentimientos creativamente e imponer tus puntos de vista?

"Necesitas mejorar tus destrezas profesionales?

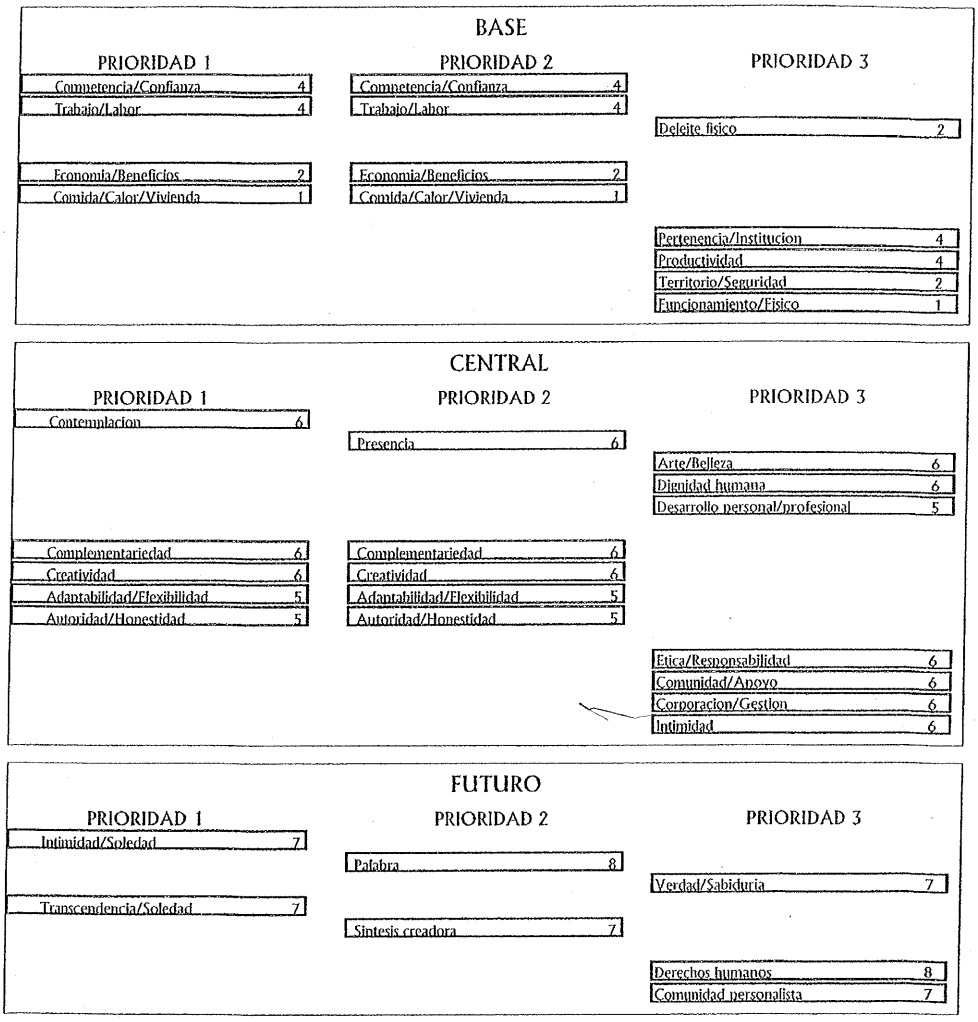
"Tienes una opini¢n positiva de tu val¡a? Te sientes valorado por los dem s?

"Puedes expresar tus emociones de modo que faciliten tu desarrollo y te permitan entenderte mejor con los dem s?

"Has resuelta el da¤o producido por experiencias pasadas?

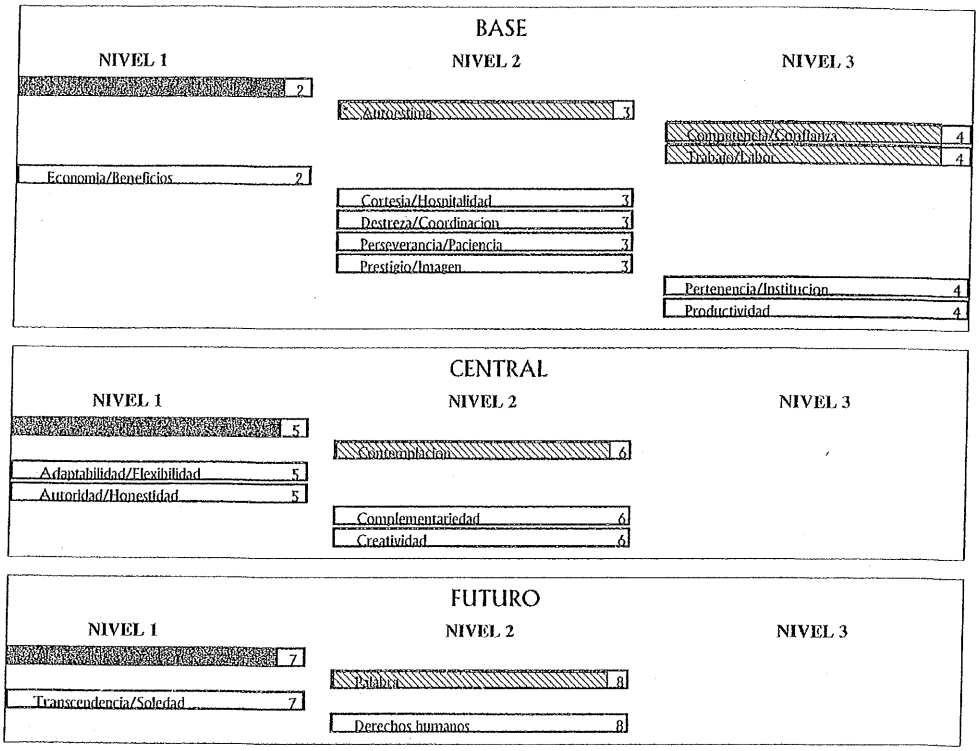
Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO



Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY AGT 1 18/12/01

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	27,05
CENTRAL	55,74
FUTURO	17,21

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	22,32
INTERPERSONALES	25,74
IMAGINATIVAS	32,14
DE SYSTEMA	18,57

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	22,56
MANTENIMIENTO	17,86
DIVERSION	16,67
OCIO CREATIVO	37,12

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	22,37
INNOVACION	35,00
INST. COMUNITARIO	26,32
COMPROMISO /LEGA	17,44

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DE DESTREZAS

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	Educación/Certificación	Adaptabilidad/Flexibili	Limitación/Desarrollo	Síntesis creadora	*Tecnología*
			Tradición	Lealtad/Fidelidad	Búsqueda/Signif/Espera	Innovación/Progreso	Visión profética	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		Creatividad		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimient		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Exito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Exito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	*Comunicación/Informació*	*Congruencia*	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	*Jerarquía/Orden*	*Empatía*	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	*Gestión*	*Expresividad/Libertad*			
				Unidad/Uniformidad	*Generosidad/Compasión*			
					Compartir/Escuchar/Conf			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Etica/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	18/12/0							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Prestigio/Imagen

Considerar seriamente el cuidado personal y tener una buena apariencia para potenciar el éxito en el lugar de trabajo.

Refuérzate positivamente por tus logros. Evita hablar negativamente de tí mismo.
Refuerzate con regalos tales como un traje nuevo, una nueva joya, una cena elegante, etc. por haber conseguido tus metas.
Haz una lista de las cosas que deseas realizar con sus plazos y cómo debes presentarte para potenciar tu imagen y tu aspecto físico. Mantén tus metas delante tuyo de forma que las puedes ir repasando frecuentemente.
Compara tus logros reales con tus metas establecidas.

ETAPA 4

Pertenencia/Institucion

Pensar, planificar y ejecutar procedimientos para hacer que tu lugar de trabajo sea exitoso y productivo. Esto implica la creación de equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización, la creación de sentimientos de inversión y el llegar al equilibrio entre los intereses y las necesidades del propio grupo y los intereses y las necesidades de la organización en su sentido más amplio.

Crea una identidad de grupo y trabaja en la construcción de un sentimiento de orgullo por la militancia en el grupo. Explica cómo el trabajo de cada individuo encaja dentro del trabajo de toda la organización y por qué el esfuerzo de todos es importante para el conjunto.
Reconoce los logros de todo el grupo y subraya cómo ha sido la actividad de todo el grupo la que ha hecho posible el resultado. Programa un retiro anual para tu gente para que construyan espíritu de grupo. Refuerza el trabajo de tus empleados y demuéstrales a ellos y a los demás tu orgullo por formar parte del equipo.

ETAPA 5

Adaptabilidad/Flexibilidad

Adaptar las percepciones y reacciones de uno a las situaciones y demandas con el fin de dar un servicio al cliente o asociado y estar dispuesto y ser capaz de adaptarse a las demandas múltiples, cambiando las prioridades, así como a la ambiguedad y al cambio rápido.

Aprende a aceptar el cambio como algo inevitable y necesario. Haz un repaso de tu carrera y analiza cómo has respondido a los cambios en el pasado. Cómo te sentías y cuáles eran tus reacciones? Resume lo que has descubierto sobre tu reacción al cambio. Ver Evaluación/Uno mismo.
Considera las opiniones de los otros. Si no consideras las opiniones de los otros se te percibirá como rígido e inflexible. Ver
Compartir/Escuchar/Confiar
Si tu primera reacción ante un problema es generar una solución de forma inmediata entonces se te considerará inflexible e incapaz de considerar muchas alternativas posibles distintas a las tuyas. No olvides que hay muchas posibles soluciones y que debes tener en cuenta toda la información antes de tomar una decisión.
Intenta demorar de forma consciente el aplazar la toma de una decisión y solicita información de otra gente antes de tomar una decisión. Busca los aspectos más positivos de todas las alternativas e intenta sugerir otra alternativa que incluya los mejores aspectos de cada alternativa. Ver Discernimiento/Organización
Consigue una amplia base de información. Si tardas en aceptar nueva información cuando estas tratando de solucionar un problema deberías tratar de desechar algunos de tus supuestos rígidos que te impiden aceptar nueva información.
Pide a los otros que te den un feed-back en aquellas situaciones en las que te ven rígido en tu forma de pensar. Intenta identificar las veces en que reaccionas sin pensar a lo que otros te dicen. Ver Limitación/Aceptación y Evaluación/Uno mismo.
Manténte informado extensamente. Asiste a seminarios que amplien tu perspectiva y no leas solamente las revistas especializadas en tu área sino también otras sobre áreas relacionadas.
Expande tu flexibilidad mental. Pide a los colegas que te den feed-back sobre aquellas situaciones en las que te comportas de forma rígida. Ver Limitación/Aceptación
Aprende a reaccionar espontaneamente "on your feet":

Copyright 1994 Values Technology

Si tienes dificultades para reaccionar ante situaciones de forma espontanea "on your feet" y te sientes molesto cuando no estás seguro de lo que se espera exactamente de tí las siguientes acciones te pueden ayudar.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo te comportarías. En vez de evitar situaciones no estructuradas tales como la participación en grupos especiales busca este tipo de situaciones como oportunidades que son para expandir tus habilidades de liderazgo. Ver Expresividad/Libertad/Alegria y Relajación.
Mantén una actitud positiva ante ideas nuevas.
Abstente de decir "No se puede hacer". En vez de esto, dí "Qué otras formas existen para hacer que esto ocurra". Ver Creatividad/Idea.

ETAPA 6

Educacion/Conocimientos

Practicar la enseñanza y el aprendizaje continuos que promueven mis conocimientos sobre las diferencias personales y la dignidad humana. También, ayudar a otros a aprender mientras enseñan.

Tener destrezas para el aprendizaje exitoso, comprendiendo cómo la metodología de enseñanza varía con el tipo de personalidad y la herencia cultural y ética.
Poseer destrezas en dinámica de grupos y aprendizaje de grupo. Ver Comunidad/Apoyo.
Estar actualizado y al corriente de los avances en tu campo de trabajo.
Conocer y estar preparado para la utilización de los instrumentos organizativos actuales como el Perfilador (Profiler) y el indicador de Meyers Briggs.
Estar al corriente de todos los programas y bibliografía actuales sobre relaciones humanas.

Limitacion/Desarrollo

Reconocer que tus limitaciones son la otra cara de lo que constituye el potencial humano para tí. Ser capaz de celebrar esto y reirte de tus errores y fallos y crecer a partir de la experiencia, y ayudar a otros a hacer lo mismo.

Un tema fundamental para los líderes y directores a medida que van avanzando en sus carreras es la de hacer frente al riesgo. Se les recompensa por su éxito y se les penaliza por su fracaso. Cuando experiencias el fracaso debes preguntarte "Qué he aprendido?"
Busca formas a través de las que puedas hacer una aportación especial a tu organización y toma riesgos calculados para demostrar esa contribución.
Asegúrate de hacer frente a tu bajo rendimiento o al bajo rendimiento de los miembros del equipo tan pronto como notes que esto ocurre. Da el feed-back necesario y haz un seguimiento para la mejora.
A la hora de resolver un desacuerdo con iguales recuerda que tus ideas son valiosas y que debes identificar los problemas para que se puedan resolver. Recuerda que tus iguales están interesados tanto en la calidad como en el rendimiento y que necesitas obtener feed-back sobre los asuntos para mejorar las cosas. Antes de exponer un asunto que sabes que va a ocasionar un conflicto asegurate de que cuentas con los datos adecuados. Piensa sobre el argumento defensivo que se te puede ofrecer. Ten claro el tema de forma que te puedas centrar en él y no en las destrezas de tu jefe. Formula el problema a la luz de un resultado positivo y presenta algunas soluciones o pasos sucesivos.
Si te estás enfrentando a conflictos de tipo interpersonal que te están produciendo estrés intenta lo siguiente:
A. Comienza anotando cómo reaccionas al conflicto. Señala la situación, cómo reaccionaste, si te echaste atrás, o te metiste en confrontaciones ganar-perder. Apunta el resultado.
B. Una vez que eres capaz de reconocer la fuente del conflicto y cómo te enfrentas a él puedes reducir el antagonismo aceptando que las opiniones de los otros son tan importantes como las tuyas. Has de aceptar que no todo el mundo va a estar de acuerdo con tus opiniones. Puedes exponer tus puntos de vista enérgicamente y aprender a integrarlos dentro de las ideas de los demás (combinarlos con las ideas de los demás).
Negociación: Ten en cuenta lo siguiente:
A. Busca siempre soluciones ganar-ganar
B. Prepárate bien antes de entrar en negociaciones formales
C. Intenta comprender qué necesita satisfacer la otra parte.
D. Conoce cuál es tu posición mínima
E. En las discusiones propónte siempre comprender el punto de vista del otro y el razonamiento oculto

detrás de sus peticiones o demandas.
Permite que haya flexibilidad de tiempo de forma que no te sientas presionado a adoptar una solucion en función de un plazo arbitrario.
Ten la habilidad de confiar en tu intuición y toma decisiones bajo incertidumbre. Puts self on the line.
Cuidado (ojo) con el perfeccionismo y aprende a delegar permitiendo que otros cometan errores.

Innovacion/Progreso

Promover la visión de la organización facilitando que surjan ideas creativas para el cambio positivo dentro de las organizacions sociales y de los sistemas, y ofreciendo la estructura para que se puedan realizar. Esto implica ser un catalizador del cambio.

Los valores fundamentales para la destreza de Pionerismo/Innovación/Progreso que son esenciales en el lugar de trabajo y a los que te puedes referir son: Corporación/Orden nuevo, Misión/Objetivos, Investigación/Originalidad, Colaboración/Subsidiariedad e Interdependencia.

Investigacion

Habilidades en la investigación sistemática de la verdad, es decir,en la metodología de investigación de las ciencias, las artes o las humanidades con el propósito de crear nuevas revelaciones y conocimientos. Todo esto como un medio de promover las metas y misión de la organización.

Considera un conjunto amplio de factores por medio de un proceso sistemático de investigación.

Creatividad

La habilidad en la utilizacion del "brainstorming" (tormenta de ideas), las técnicas de investigación y la reflexión personal y la investigación para materializar las nuevas ideas e imágenes en la realidad práctica y concreta. Esta habilidad incluye la utilización de las nuevas tecnologías tales como el software para intensificar esta posibilidad. El objeto de esto es realzar las metas y cometidos de la organización.

Haz conscientes los valores personales.
Sé capaz de sintetizar los nuevos hechos.
Sé capaz de originar ideas totalmente nuevas de datos aparentemente no relacionados.
Percibe el significado oculto en los datos standard (normales).
Sé capaz de soñar e imaginar futuros nuevos que son posibles.
Ten destrezas para la generación de nuevas ideas e imágenes mediante:
"Brainstorming" (tormenta de ideas) utilizando las técnicas "think tank".
Ser capaz de utilizar varios modos de comunicación tales como la poesía, la música y la danza.
Utiliza la tormenta de ideas para generar nuevas ideas. Ten un bloc de notas a mano paa apuntar una palabra o dos sobre ideas que vienen a tu cabeza. Guarda un fichero de ideas.
Abandona el enjuiciamiento crítico. Evita la idea de que no va a funcionar. Produce ideas "far out" (abiertas) y desbloquea el pensamiento bloqueado.
Pon a prueba los cinco sentidos cuando las ideas dejan de fluir o redefine el problema en 90 grados.
Fantasea sobre un universo nuevo con leyes universales diferentes y vé que nuevas posibilidades existen de solución.
Lleva adelante ideas que van más allá de las obvias. No te quedes satisfecho con la solucón primera. Practica la expresión de ideas que pueden parecer tontas para hacer que fluyan corrientes creativas. Despréndete de las ideas de los otros.
Habla sobre la idea con gente de diferentes áreas o que tienen diferentes perspectivas.
Estáte dispuesto a tomar más riesgos y sé menos conservador que en el pasado.
Deja algo de tiempo de tranquilidad para la reflexión.
Saca partido de las experiencias y enfoca las situaciones con la actitud de qué puedo aprender. Después de una reunión apunta lo que has aprendido y haz un fichero titulado ideas nuevas.
Piensa de forma positiva. Mantén la actitud de que siempre hay una solución y de que la tarea es buscarla.
Ten paciencia.
Para superar bloqueos mentales primero reconoce que estás atascado. Después piensa de forma positiva. Haz un descanso y tu subconsciente continuará operando sobre ello. Comparte el hecho de que estás atascado con otros y puede que ellos estimulen tu pensamiento de formas inesperadas.
Para realizar nuevas ideas en tu trabajo, selecciona un proceso que piensas que necesita mejorarse. Evalúalo de forma general. Genera tantas soluciones alternativas como puedas. Evalúa el proceso en detalle criticando

cada paso. Genera alternativas para cada paso, y después reconsidéralas combinándolas de diferentes formas hasta que emerja una nueva solución.
Defiende tus ideas y practica tus destrezas de persuasión.
Habla de tus ideas con otros miembros de la reunión antes de ésta para obtener sus opiniones y su apoyo hacia tu punto de vista.

ETAPA 7

Vision profetica

La habilidad de comunicar la verdad sobre asuntos de justicia global y derechos humanos, a través del lenguaje del discurso, la tecnología o los medios de una forma tan lúcida que el oyente sea capaz de transdender su conocimiento personal limitado y obtener una nueva perspectiva de sí mismo y de las necesidades de la gente y de las naciones globalmente. Ver Comunicaciones, Empatía y Compartir/Escuchar/Confiar.

Sintesis creadora

La habilidad de reducir y simplificar ideas complejas en objetivos prácticos y concretos, tales como, la teoría práctica, el arte o la tecnología, de una forma que creativamete altere la conciencia del usuario, y tenga un impacto positivo en el entorno natural y en la calidad de la vida humana a nivel global. Ver Corporación/Orden nuevo, Limitación/Celebración y Creatividad/Ideas.

Copyright 1994 Values Technology

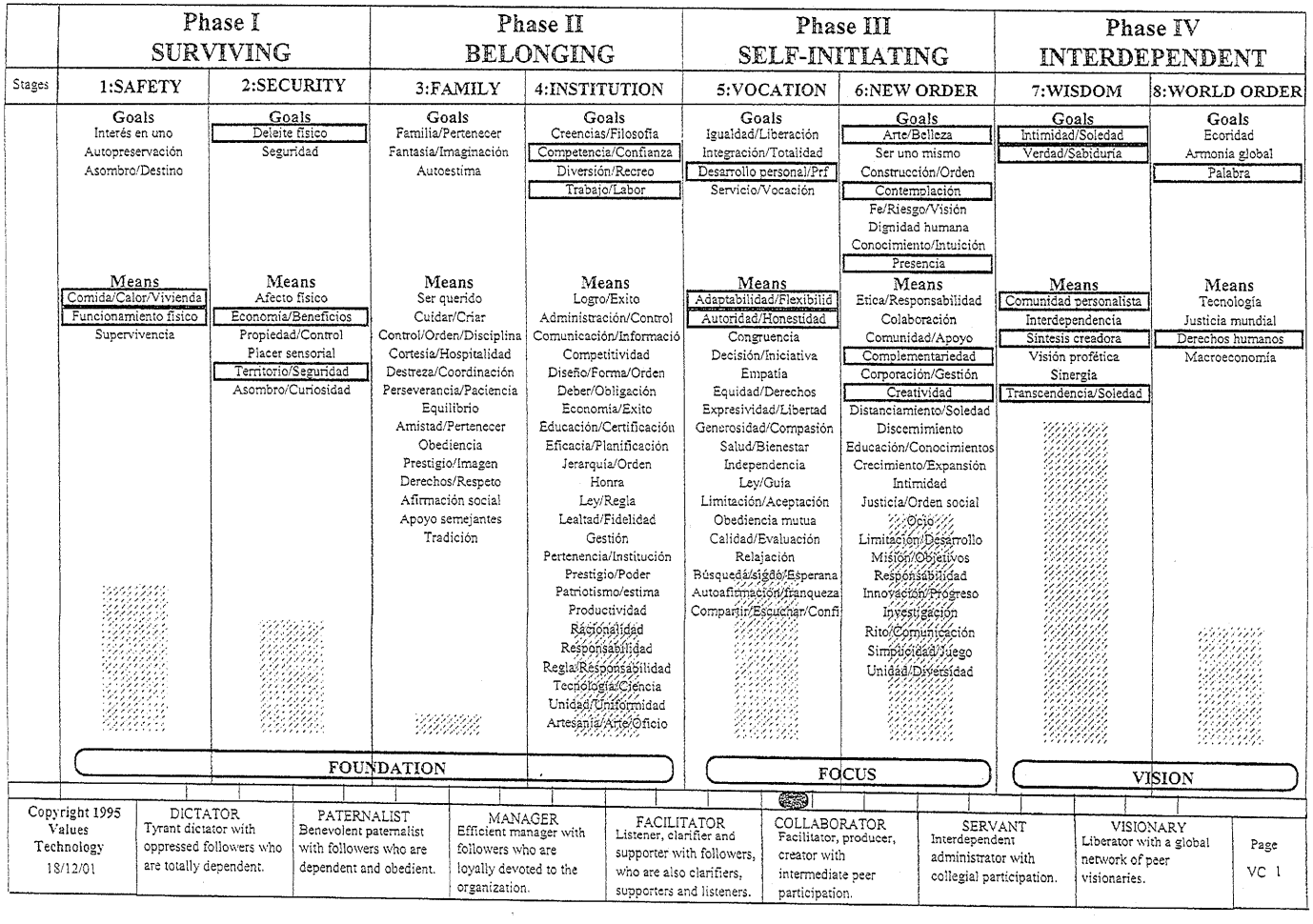
Values Wellness Track

Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Wonder/Awe/Fate	Physical Delight	Self Worth	Competence/Confidence	Integration/Wholeness	Being Self	Intimacy/Solitude
			Play/Recreation			
Means	**Means**	**Means**	**Means**	**Means**	**Means**	**Means**
Function/Physical	Affection/Physical	Care/Nurture	Education/Certification	Adaptability/Flexibility	Creativity	Transcendence/Solitude
	Wonder/Curiosity	Dexterity/Coordination	Reason	Expressiveness/Joy	Detachment/Solitude	
		Equilibrium	Responsibility	Health/Healing	Leisure	
				Limitation/Acceptance	Simplicity/Play	
				Quality/Evaluation		
				Relaxation		
				Search/Meaning/Hope		

Copyright 1995 Values Technology Inc.

VALUES DISTRIBUTION MAP

UNIVERSIDAD DE DEUSTO



Copyright 1995 Values Technology 18/12/01	DICTATOR Tyrant dictator with oppressed followers who are totally dependent.	PATERNALIST Benevolent paternalist with followers who are dependent and obedient.	MANAGER Efficient manager with followers who are loyally devoted to the organization.	FACILITATOR Listener, clarifier and supporter with followers, who are also clarifiers, supporters and listeners.	COLLABORATOR Facilitator, producer, creator with intermediate peer participation.	SERVANT Interdependent administrator with collegial participation.	VISIONARY Liberator with a global network of peer visionaries.	Page VC 1

ANEXO 5

JUECES: INSTRUCCIONES

PRESENTACIÓN

Los textos: *Carta Fundacional y Rasgos distintivos,* que figuran en el documento de trabajo, conforman los documentos fundacionales de la Asociación Proyecto Hombre dedicada a la prevención, tratamiento y rehabilitación de drogodependientes. Constituida hace más de 25 años (1986) y compuesta por 26 centros repartidos en 15 comunidades autónomas, facilita la relación entre ellos, potencia la apertura de nuevas sedes, recauda fondos, difunde actividades y promueve la formación. La Asociación se encarga de representar a Proyecto Hombre y presta servicios a todos los centros asociados a través de sus departamentos. Recomendamos la revisión de la información contenida en la página oficial de la Asociación para contextualizar el análisis.

El objetivo de este estudio es el reconocimiento de los valores institucionales presentes en los documentos fundacionales de la Asociación, reconocimiento que permitirá realizar una comparación con los valores identificados en seis grupos de terapeutas que trabajan en distintos centros de la Asociación, analizando semejanzas y diferencias entre ellos. La tarea de los jueces no tiene nada que ver con estos valores grupales, solo con las asociaciones que yo misma he establecido entre los términos en los que se expresan los documentos institucionales y los valores HT. LOS JUECES TENDRÁN QUE CONFIRMAR MIS ASOCIACIONES O RECHAZARLAS.

La metodología Hall-Tonna para el reconocimiento de valores en documentos, utiliza el párrafo como unidad de análisis, distinguiendo tres niveles en el mismo:

- *Literalidad*: palabras que se pueden identificar con los términos de los 125 valores Hall-Tonna. Se trata de una primera fase de reconocimiento. Aquí nos podemos encontrar con varios problemas. Es verdad que no se trata exactamente de un reconocimiento de los valores HT en su literalidad puesto que señalamos palabras que no nos remiten directamente al valor HT. Por ejemplo: si se encabeza una frase de esta manera: *Debemos seguir(...)*, podemos reconocer el valor *Deber/obligación*. Si la frase comienza con la perífrasis verbal: *Tenemos que seguir* (...), no encontramos literalidad, pero sí el mismo sentido anterior y no realizamos una interpretación al asociarla al mismo valor. Otra cosa es que ciertas palabras puedan construir su significado axiológico con más de un valor, sin abusar de la interpretación en esta fase del proceso de análisis. Por ejemplo, el término

<<Programa>>, es muy importante en PH puesto que Proyecto Hombre es **FUNDAMENTALMENTE** un programa terapéutico ya que los centros funcionan con total independencia administrativa y financiera y su actividad se vincula y unifica a través del uso del mismo método. El <<Programa>> da uniformidad, racionalidad y eficacia a la acción institucional. De ahí que lo haya vinculado a tres valores: *Unidad/uniformidad*, *Eficacia/planificación* y *Racionalidad*.

- *Significatividad*: frases y expresiones que se corresponden con el significado de los valores.
- *Contextualidad*: valores que se desprenden del sentido del párrafo.

El documento de trabajo es una tabla de Word de tres columnas. En la primera, sombreada de rosa, aparecen los textos: palabras, frases y/o párrafos, que componen cada uno de los documentos. Cada palabra, frase y/o párrafo se asocia a los valores que aparecen en la columna situada a la derecha (sombreada de verde). En el documento <<*Carta Fundacional*>> no se han encontrado valores asociados a los párrafos del mismo, razón por la que no aparecen éstos en la columna correspondiente (texto-rosa).

La tarea del experto consistirá en rechazar/confirmar las asociaciones de valor. Sus apreciaciones servirán para depurar el análisis realizado. En la casilla que se encuentra a la derecha del nombre del valor (en blanco) en la que figuran las frecuencias, pondremos una **N** cuando no se acepte la asociación del valor/es a la palabra, frase o párrafo. También se puede añadir un nuevo valor, cambiar el asignado por otro, no dejar ninguno, o realizar cualquier comentario en la casilla situada a la derecha (sombreada de gris) que corresponde a la columna <<Comentarios>>. Se incluye como ejemplo algunas modificaciones realizadas en los párrafos 1, 2 y 5 (resaltadas) en el segundo de los documentos <<*Rasgos distintivos*>>.

Se ha incluido en el análisis de la <<*Carta Fundacional*>> las notas a pie del propio documento que clarifican los términos en los que se expresa la *Carta*. En este sentido, al ser tan repetitivas tanto las notas como el mismo texto, hemos obviado repetir las asociaciones de valor una vez que se habían consignado la primera vez de su aparición, quedando reflejada su repetición en las frecuencias.

Se puede consultar el mapa y las definiciones de los valores en el documento <<Mapa y definiciones de los 125 valores Hall-Tonna>>

ANEXO 6

JUECES: DOCUMENTO DE TRABAJO

Sección 1: CARTA FUNDACIONAL

1. Se trata de un **Programa**[1]sin fines lucrativos. Gratuidad: **no se puede exigir cantidad alguna**[2] **a la familia.**
2. El **Programa**[3] no es un grupo eclesial (aconfesionalidad, el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional)
3. El **Programa**[4] no se coloca en el área de los partidos políticos.
4. Se trata de un **Programa**[5] abierto a todos los **jóvenes**[6]**.**
5. No es un **Programa**[7] **de índole sanitario.**
6. Es un **Programa terapéutico-Educativo**[8]**.**
7. Al grupo de **operadores**[9] del Programa Terapéutico se les pide **disponibilidad**[10] en el servicio y **profesionalidad** en la intervención y no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas.
8. Los **operadores**[11] reciben una formación según las indicaciones del **Comité Técnico**[12].
9. El **Programa**[13] rechaza actualmente cualquier tipo de violencia.
10. El proceso terapéutico es voluntario.
11. El **Programa** también se dirige en su atención a las **familias**[14]

[1] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[2] **No se puede exigir cantidad alguna** se interpreta sin perjuicio de que se pueda pedir a los usuarios que **contribuyan a sufragar los costes**.
[3] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[4] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[5] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[6] El término **jóvenes** coincidía con un primer perfil histórico, que no tenía un sentido exclusivo y finalista, actualmente se interpretaría como "**todas las personas que requieran ayuda**"
[7] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[8] "**Proyecto Hombre** es un método o sistema educativo terapéutico que persigue la maduración y el crecimiento de la persona, sin perjuicio de la utilización de los **recursos sanitarios** que se requieran para conseguir la autonomía personal."
[9] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[10] La **disponibilidad y la profesionalidad** se amplía en su interpretación a los voluntarios y a todo el personal.
[11] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[12] **Comité Técnico** se interpreta actualmente como Comisión de Formación.
[13] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[14] El término **familias** en este punto empleado, se interpreta ampliándolo a toda la SOCIEDAD.

Nota: Desde 1992 hasta 1998 en distintas ediciones de estos documentos se incluía en esta Carta Fundacional una interpretación de la misma, que aparecía en su articulado desde el punto doce hasta el treinta y uno. Como tal añadido era una interpretación histórica se ha suprimido formalmente de las actuales ediciones, ya que existe desde septiembre de 1998 una interpretación más actualizada.

Análisis de los valores del documento: <<Carta Fundacional>>			
Párrafo 1.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Programa	Unidad/ uniformidad	16	
	Racionalidad	16	
	Eficacia/planificación	16	
método	Racionalidad	7	
	Eficacia/planificación	7	
educativo	Educación/certificación	8	
terapéutico	Desarrollo personal/profesional	10	
	Salud/bienestar	10	
Gratuidad	Generosidad/compasión	1	
Familia/s	Familia/pertenecer	3	
Párrafo 1.-**Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Programa se interpreta como método o sistema educativo terapéutico	Desarrollo personal/profesional	1	
	Salud/ bienestar	1	
pedir a los usuarios que contribuyan a sufragar los costes	Colaboración	1	
Párrafo 2.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
centros	Pertenencia/institución	4	
autorizados	Control/orden/disciplina	4	
Párrafo 2.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
aconfesionalidad el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional	Independencia	1	

Párrafo 3.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
El Programa no se coloca en el área de los partidos políticos	Independencia	1	
Párrafo 4.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
abierto a todos	Igualdad/liberación	1	
	Equidad/derechos	1	
todas las personas que requieran ayuda	Dignidad Humana	1	
Párrafo 6.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Proyecto Hombre	Ser uno mismo	1	
	Dignidad Humana	1	
maduración	Desarrollo personal/ profesional	1	
crecimiento	Desarrollo personal/ profesional	1	
persona	Dignidad Humana	2	
Párrafo 6.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
recursos sanitarios	Salud/bienestar	1	
	Tecnología/ciencia	1	
autonomía personal	Ser uno mismo	1	
	Independencia	1	
sin perjuicio de la utilización de los recursos sanitarios que se requieran	Interdependencia	1	
Párrafo 7.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Programa terapéutico	Salud/bienestar	2	
	Tecnología/ ciencia	2	
voluntarios	Generosidad/compasión	1	
	Decisión/iniciativa	1	
servicio	Servicio/vocación	1	
profesionalidad	Competencia/confianza	2	
	Responsabilidad compartida	2	
	Tecnología/ciencia	2	
	Productividad	2	
Párrafo 7.-**Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
disponibilidad en el servicio	Servicio/vocación	2	
no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas	Igualdad/liberación	1	

	Derechos/respeto	1	
	Expresividad/libertad	1	
	Equidad/derechos	1	
Párrafo 8.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Formación	Educación/ certificación	2	
indicaciones	Ley/Regla	1	
	Ley/guía	1	
	Diseño/forma/orden	1	
	Regla/responsabilidad	1	
Párrafo 8.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencias		Comentario
Comité Técnico	Jerarquía/orden	2	
	Tecnología/ ciencia	2	
Comisión de Formación	Jerarquía/orden	1	
	Educación/certificación	1	
Párrafo 9.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
(no) violencia	Equilibrio	1	
	Armonía global	1	
proceso	Gestión	1	
Párrafo 10.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
voluntario	Decisión/iniciativa	1	
Párrafo 11.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
atención	Cuidar/criar	1	
Párrafo 11.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencias		Comentario
Dirige su atención ... a toda la sociedad	Servicio/vocación	1	

Sección 2: RASGOS DISTINTIVOS

1. **Opción por la autonomía.** Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño...).Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.
2. **Filosofía centrada en la persona.** La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc...) es relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.
3. **Concepción antropológica integradora e integral.** Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.
4. **Actitud solidaria en el origen de toda intervención.** Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.
5. **Gratuidad.** Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).
6. **Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio.** Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que trasmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.
7. **Vocación de transformación social.** No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia interviniendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política.

Análisis de los valores del documento: <<Rasgos distintivos>>			
Párrafo 1.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Opción	Igualdad/liberación	**N**	Suprimir
	Fe/ riesgo/ visión	3	Añadir Distinguimos entre opción y opciones. El singular es una meta más avanzada
autonomía	Independencia	2	
dar	Generosidad/compasión	1	
rehabilitación	Competencia/confianza	1	
	Salud/bienestar	1	
reinserción	Familia/pertenecer	1	
	Pertenencia/institución	1	
opciones	Igualdad/ Liberación	1	Añadir palabra
prevención	Autopresevación	1	
	Supervivencia	1	
programas	Unidad/uniformidad	**N**	Suprimir
	Racionalidad	**N**	Suprimir Estos programas no

			se refieren al <<Programa>>
	Tecnología/ ciencia	2	Añadimos
	Eficacia/ planificación	2	Mantener
Párrafo 1.- **Frases/expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Opción por la autonomía	Ser uno mismo	1	
Reducción del daño	Funcionamiento físico	1	
	Supervivencia	1	
Comporta una cierta beligerancia social	Fe/riesgo/visión	1	
Párrafo 1.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
*Opción por la autonomía**.** Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño...).Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.*	Ser uno mismo	1	
Párrafo 2.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Filosofía	Creencia/filosofía	1	
Persona/s	Dignidad Humana	3	
opción	Igualdad/liberación	**N**	Suprimir
	Independencia	**N**	Suprimir
	Fe/ riesgo/ visión	1	Añadir
debe	Deber/obligación	1	
adaptarse	Adaptabilidad/flexibilidad	2	
servicio	Servicio/vocación	1	
	Generosidad/compasión	1	
sin discriminar	Equidad/derechos	1	
Párrafo 2.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
La persona está en el centro de nuestra opción	Ética/responsabilidad	1	
Abierto a todos, sin discriminar a nadie	Misión objetivos	1	
Párrafo 2.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Filosofía centrada en la persona. La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc...) es	Visión profética	1	

relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.			
Párrafo 3.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Concepción	Creencia/filosofía	1	
antropológica	Dignidad Humana	1	
integradora	Integración/totalidad	1	
integral	Integración/totalidad	1	
totalidad	Integración/totalidad	1	
ser humano	Dignidad humana	1	
integrando	Integración/totalidad	1	
visión	Visión/profética	1	
global	Armonía global	1	
equilibrada	Equilibrio	1	
Párrafo 3.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Concepción antropológica integradora e integral	Fe/riesgo/visión	1	
Perspectiva que afirma la totalidad del ser humano integrando los diferentes aspectos	Integración/totalidad	1	
	Desarrollo personal/profesional	1	
Visión global y equilibrada	Armonía global	1	
Párrafo 3.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Concepción antropológica integradora e integral. Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.	Visión profética	1	
Párrafo 4.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Solidaria	Responsabilidad compartida	1	
intervención	Misión/objetivos	1	
	Eficacia/planificación	1	
solicitud	Generosidad/compasión	1	
adaptar	Adaptabilidad/flexibilidad	1	
Párrafo 4.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario

Solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos	Generosidad/compasión	1	
	Dignidad Humana	1	
Llegar a los sectores más marginados	Dignidad Humana	1	
	Eficacia/planificación	1	
Párrafo 4.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Actitud solidaria en el origen de toda intervención. Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.	Justicia/orden social	1	
Párrafo 5.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Gratuidad	Generosidad/compasión	1	
Párrafo 5.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
sin contraprestaciones (sin ánimo de lucro)	Generosidad/compasión	1	
ni ideológicas (apartidismo político) ni religiosas (aconfesional)	Fe/riesgo/visión	**N**	Suprimir
	Autoafirmación/franqueza	**N**	Suprimir
	Independencia	1	Añadir
Párrafo 5.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Gratuidad. Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).	Independencia	1	
	Fe/ riesgo/ visión	1	
Párrafo 6.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Equipos	Complementariedad	1	
profesionales	Competencia/ confianza	1	
	Desarrollo personal/profesional	1	
Igualdad	Igualdad/liberación	1	
trabajo	Trabajo/labor	1	
profesionalidad	Competencia/confianza	1	
	Desarrollo personal/profesional	1	
coherencia	Congruencia	1	
transmitimos	Comunicación/información	1	
interrelación	Interdependencia	1	

vivencialidad	Compartir/escuchar/confiar	1	
	Responsabilidad compartida	1	
Párrafo 6.- **Frases/expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Disponibilidad en el servicio	Servicio/vocación	1	
Trabajo en equipo multidisciplinar	Colaboración	1	
	Unidad/diversidad	1	
	Complementariedad	1	
Formación académica	Educación/titulación	1	
Experiencia (práctica, técnica)	Destreza/coordinación	1	
	Tecnología/ciencia	1	
Rigor metodológico	Racionalidad	1	
	Eficacia/planificación	1	
Garantizar el protagonismo de los usuarios	Responsabilidad compartida	1	
	Compartir/escuchar/confiar	1	
	Empatía	1	
Párrafo 6.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio. Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que trasmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.	Comunidad/apoyo	1	
	Responsabilidad compartida	1	
Párrafo 7.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Vocación	Servicio/vocación	1	
Transformación social	Construcción /orden nuevo	1	
vocación	Servicio/vocación	1	
Estructura organizativa	Jerarquía/orden	1	
participación	Compartir/escuchar/confiar	1	
	Responsabilidad compartida	1	
voluntariado	Decisión/iniciativa	1	
colaboración	Colaboración	1	
instituciones	Pertenencia/institución	1	

independencia	Independencia	1	
Párrafo 7.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Colaboración con otras instituciones	Interdependencia	1	
Párrafo 7.- **Párrafo**	**Valor asignado**/ frecuencias		Comentario
Vocación de transformación social. No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia interviniendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política	Corporación/gestión	1	

ANEXO 7

JUECES: DOCUMENTO DE CONTROL

Las aportaciones de los cuatro jueces están resaltadas con cuatro colores: 1 2 3 4

Sección 1: CARTA FUNDACIONAL

1. Se trata de un **Programa**[1]sin fines lucrativos. Gratuidad: **no se puede exigir cantidad alguna**[2] **a la familia.**
2. El **Programa**[3] no es un grupo eclesial (aconfesionalidad, el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional)
3. El **Programa**[4] no se coloca en el área de los partidos políticos.
4. Se trata de un **Programa**[5] abierto a todos los **jóvenes**[6]**.**
5. No es un **Programa**[7] **de índole sanitario.**
6. Es un **Programa terapéutico-Educativo**[8]**.**
7. Al grupo de **operadores**[9] del Programa Terapéutico se les pide **disponibilidad**[10] en el servicio y **profesionalidad** en la intervención y no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas.
8. Los **operadores**[11] reciben una formación según las indicaciones del **Comité Técnico**[12].
9. El **Programa**[13] rechaza actualmente cualquier tipo de violencia.
10. El proceso terapéutico es voluntario.
11. El **Programa** también se dirige en su atención a las **familias**[14]

---

[1] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[2] **No se puede exigir cantidad alguna** se interpreta sin perjuicio de que se pueda pedir a los usuarios que **contribuyan a sufragar los costes**.
[3] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[4] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[5] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[6] El término **jóvenes** coincidía con un primer perfil histórico, que no tenía un sentido exclusivo y finalista, actualmente se interpretaría como "**todas las personas que requieran ayuda**"
[7] **Programa** se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.
[8] "**Proyecto Hombre** es un método o sistema educativo terapéutico que persigue la maduración y el crecimiento de la persona, sin perjuicio de la utilización de los **recursos sanitarios** que se requieran para conseguir la autonomía personal."
[9] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[10] La **disponibilidad y la profesionalidad** se amplía en su interpretación a los voluntarios y a todo el personal.
[11] El término **operador** se entiende como terapeuta.
[12] **Comité Técnico** se interpreta actualmente como Comisión de Formación.
[13] **Programa** se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.
[14] El término **familias** en este punto empleado, se interpreta ampliándolo a toda la SOCIEDAD.

Nota: Desde 1992 hasta 1998 en distintas ediciones de estos documentos se incluía en esta Carta Fundacional una interpretación de la misma, que aparecía en su articulado desde el punto doce hasta el treinta y uno. Como tal añadido era una interpretación histórica se ha suprimido formalmente de las actuales ediciones, ya que existe desde septiembre de 1998 una interpretación más actualizada.

Análisis de los valores del documento: <<Carta Fundacional>>			
Párrafo 1.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Programa	Unidad/ uniformidad	16	
	Racionalidad	16	
	Eficacia/planificación	16	
método	Racionalidad	7	
	Eficacia/planificación	7	
educativo	Educación/conocimientos	8	Supr.:Educación/certificación Añadir Suprimir Ed./certificac
terapéutico	Desarrollo personal/profesional	10	
	Salud/bienestar	10	
	Integración/totalidad	10	Añade este valor al sentido del programa educativo-terapéutico
Gratuidad	Generosidad/compasión	1	
Familia/s	Familia/pertenecer	3	
Párrafo 1.-**Frases**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Se trata de un Programa sin fines lucrativos	Servicio/vocación	1	Añadir la frase y los dos valores
	Generosidad/compasión	1	
Programa se interpreta como método o sistema educativo terapéutico	Desarrollo personal/profesional	1	
	Salud/ bienestar	1	
pedir a los usuarios que contribuyan a sufragar los costes	Colaboración	1	

Párrafo 2.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
centros	Pertenencia/institución	4	
autorizados	Control/orden/disciplina	4	
Párrafo 2.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
aconfesionalidad el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional	Independencia	1	
Párrafo 3.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
El Programa no se coloca en el área de los partidos políticos	Independencia	1	
Párrafo 4.- **Frases**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
abierto a todos	Igualdad/liberación	1	
	Equidad/derechos	1	
todas las personas que requieran ayuda	Dignidad Humana	1	
	Cuidar/criar	1	Añadir este valor
Párrafo 6.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
Proyecto Hombre	Ser uno mismo	1	
	Dignidad Humana	1	
maduración	Desarrollo personal/ profesional	1	
crecimiento	Desarrollo personal/ profesional	1	
persona	Dignidad Humana	2	
Párrafo 6.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
recursos sanitarios	Salud/bienestar	1	
	Tecnología/ciencia	1	
autonomía personal	Ser uno mismo	1	
	Independencia	1	
sin perjuicio de la utilización de los recursos sanitarios que se requieran	Interdependencia	1	
Párrafo 7.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
Programa terapéutico	Salud/bienestar	2	
			Suprimido Tecnología/ciencia

	Eficacia/planificación	2	Añadir
voluntarios	Generosidad/compasión	1	
	Decisión/iniciativa	1	
servicio	Servicio/vocación	1	
profesionalidad	Competencia/confianza	2	
	Responsabilidad	2	
	compartida	2	
	Tecnología/ciencia	2	
	Productividad Desarrollo personal/profesional	2	Añadir
Párrafo 7.-**Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
disponibilidad en el servicio	Servicio/vocación	2	
no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas	Igualdad/liberación	1	
	Derechos/respeto	1	
	Expresividad/libertad	1	
	Equidad/derechos	1	
	Unidad/diversidad	1	Añadir valor
Párrafo 8.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Formación	Educación/ certificación	2	
indicaciones			Supr.: Ley/Regla
	Ley/guía	1	
	Diseño/forma/orden	1	
			Suprimir: Regla/respons.
Párrafo 8.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Comité Técnico	Gestión	2	Añadir Suprimido Jerarquía/orden
	Tecnología/ ciencia	2	
Comisión de Formación	Jerarquía/orden	1	
	Educación/certificación	1	

	Educación/conocimientos	1	Añadir
Párrafo 9.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
(no) violencia	Equilibrio	1	
			Supr.: Armonía global
	Derechos/respeto	1	Añadir
proceso	Gestión	1	
Párrafo 10.- **Palabras**	**Valor asignado**/ frecuencia		Comentario
voluntario	Decisión/iniciativa	1	
Párrafo 11.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
atención	Cuidar/criar	1	
Párrafo 11.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Dirige su atención … a toda la sociedad	Servicio/vocación	1	
	Comunidad/personalista	1	Añadir

Sección 2: RASGOS DISTINTIVOS

1. **Opción por la autonomía.** Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño...).Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.
2. **Filosofía centrada en la persona.** La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc...) es relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.
3. **Concepción antropológica integradora e integral.** Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.
4. **Actitud solidaria en el origen de toda intervención.** Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.
5. **Gratuidad.** Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).
6. **Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio.** Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que trasmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.
7. **Vocación de transformación social.** No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia interviniendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política.

Análisis de los valores del documento: <<Rasgos distintivos>>			
Párrafo 1.- **Palabras**	**Valor asignado**/confirmación		Comentario
Opción	Fe/ riesgo/ visión	3	Suprimir: Igualdad/ liberación Distinguir entre opción y opciones. El singular es una meta más avanzada
autonomía	Independencia	2	
dar	Generosidad/compasión	1	
rehabilitación	Competencia/confianza	1	
	Salud/bienestar	1	
reinserción	Familia/pertenecer	1	
	Pertenencia/institución	1	
opciones	Adaptabilidad/flexibilidad	1	Añadida la palabra Suprimido igualdad/liberación y añadido el valor
prevención	Autopresevación	1	
	Supervivencia	1	
programas			Supr.: Unidad/uniformidad
			Supr.: Racionalidad
	Tecnología/ciencia	2	Añadir
	Eficacia/Planificación	2	
Párrafo 1.- **Frases/expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Opción por la autonomía	Ser uno mismo	2	
Reducción del daño	Funcionamiento físico	1	
	Supervivencia	1	

Comporta una cierta beligerancia social	Fe/riesgo/visión	1	
Párrafo 1.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
*Opción por la autonomía**.** Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño...).Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.*	Autoafirmación/franqueza	1	Suprimir: Ser uno mismo Añadir
	Fe/riesgo/visión	1	Añadir
Párrafo 2.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Filosofía	Creencia/filosofía	1	
Persona/s	Dignidad Humana	3	
opción	Fe/ riesgo/ visión	1	Suprimir: Igualdad/ liberación Suprimir: Independencia
debe	Deber/obligación	1	
adaptarse	Adaptabilidad/flexibilidad	2	
servicio	Servicio/vocación	1	
			Supr.: Generosidad/compasión
sin discriminar	Equidad/derechos	1	
Párrafo 2.- **Frases**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
La persona está en el centro de nuestra opción	Ética/responsabilidad	1	
	Dignidad Humana	1	Añadir
Abierto a todos, sin discriminar a nadie	Igualdad/liberación	1	Añadir Supr.: Misión/objetivos
Párrafo 2.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Filosofía centrada en la persona. La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc...) es relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.	Visión profética	1	
Párrafo 3.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Concepción	Creencia/filosofía	1	

antropológica	Dignidad Humana	1	
integradora	Integración/totalidad	1	
integral	Integración/totalidad	1	
totalidad	Integración/totalidad	1	
ser humano	Dignidad humana	1	
integrando	Integración/totalidad	1	
visión	Visión/profética	1	
global	Armonía global	1	
equilibrada	Equilibrio	1	
Párrafo 3.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Concepción antropológica integradora e integral	Fe/riesgo/visión	1	
Perspectiva que afirma la totalidad del ser humano integrando los diferentes aspectos	Integración/totalidad	1	Suprimido Desarrollo personal/ profesional
	Desarrollo personal/profesional	1	Se vuelve a añadir
Visión global y equilibrada	Armonía global	1	
Párrafo 3.- **Párrafo**	**Valor asignado**/confirmación		Comentario
Concepción antropológica integradora e integral. Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.	Visión profética	1	
Párrafo 4.- **Palabras**	**Valor asignado**/confirmación		Comentario
Solidaria	Justicia/orden social	1	Suprimir: Responsabilidad compartida
intervención	Misión/objetivos	1	
	Eficacia/planificación	1	
solicitud	Generosidad/compasión	1	
adaptar	Adaptabilidad/flexibilidad	1	
Párrafo 4.- **Frases**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos	Generosidad/compasión	1	

	Dignidad Humana	1	
		1	Suprimir: Equidad/derechos
Llegar a los sectores más marginados	Dignidad Humana	1	
	Eficacia/planificación	1	
	Justicia/orden social	1	
Párrafo 4.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Actitud solidaria en el origen de toda intervención. Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.	Justicia/orden social	1	
Párrafo 5.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Gratuidad	Generosidad/compasión	1	
Párrafo 5.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
sin contraprestaciones (sin ánimo de lucro)	Generosidad/compasión	1	
ni ideológicas (apartidismo político) ni religiosas (aconfesional)			Supr.: Fe/ riesgo/ visión
			Supr.: Autoafirmac./ franqueza
	Independencia	1	Añadir
	Unidad/ diversidad	1	Añadir
Párrafo 5.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Gratuidad. Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).	Independencia	1	
	Fe/ riesgo/ visión	1	
Párrafo 6.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Equipos	Complementariedad	1	
profesionales	Competencia/ confianza	1	
	Desarrollo personal/profesional	1	
Igualdad	Igualdad/liberación	1	
trabajo	Trabajo/labor	1	
profesionalidad	Competencia/confianza	1	
	Desarrollo personal/profesional	1	

coherencia	Congruencia	1	
transmitimos	Comunicación/información	1	
interrelación	Interdependencia	1	
vivencialidad	Compartir/escuchar/confiar	1	
	Responsabilidad compartida	1	
Párrafo 6.- **Frases/expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Disponibilidad en el servicio	Servicio/vocación	1	
Trabajo en equipo multidisciplinar	Colaboración	1	
	Unidad/diversidad	1	
	Complementariedad	1	
Formación académica	Educación/titulación	1	
Experiencia (práctica, técnica)	Destreza/coordinación	1	
	Tecnología/ciencia	1	
Rigor metodológico	Racionalidad	1	
	Eficacia/planificación	1	
Garantizar el protagonismo de los usuarios	Responsabilidad compartida	1	
	Compartir/escuchar/confiar	1	
			Suprimir Empatía
	Dignidad Humana	1	Añadir
	Derechos/respeto	1	Añadir
	Autoestima	1	Añadir
Párrafo 6.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio. Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que trasmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.	Comunidad/apoyo	1	
	Responsabilidad compartida	1	
Párrafo 7.- **Palabras**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Vocación	Servicio/vocación	1	

Transformación social	Construcción /orden nuevo	1	
vocación	Servicio/vocación	1	
Estructura organizativa	Jerarquía/orden	1	
participación	Compartir/escuchar/confiar	1	
	Responsabilidad compartida	1	
voluntariado	Decisión/iniciativa	1	
colaboración	Colaboración	1	
instituciones	Pertenencia/institución	1	
independencia	Independencia	1	
Párrafo 7.- **Frases/ expresiones**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Colaboración con otras instituciones	Interdependencia	1	
Párrafo 7.- **Párrafo**	**Valor asignado**/frecuencia		Comentario
Vocación de transformación social. No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia interviniendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política	Conguencia	1	Añadir
	Corporación/gestión	1	
	Construcción/ orden nuevo	1	Añadir
	Comunidad personalista	1	Añadir

ANEXO 8

PERFIL DE VALORES GRUPAL

2001-02

VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

P.H.

PH Madrid 2001

125 QUESTION GROUP REPORT

1. ,
2. ,
3. ,
4. ,
5. ,
6. ,
7. ,
8. ,
9. ,
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17. ,
18. ,
19. ,
20. ,
21. ,
22. ,
23. ,
24. ,
25. ,
26. ,
27. ,
28. ,
29. ,
30. ,
31. ,
32. PH 01,

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
7	3	2	6,5%	****
8	3+	6	19,4%	**********
9	4-	6	19,4%	**********
10	4	7	22,6%	**********
11	4+	5	16,1%	*********
12	5-	4	12,9%	*******
13	5	1	3,2%	**

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging				Phase III Self-Initiating		
25 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		58 % = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR 16% = Total =>Step12	
6 % Step7	19 % Step8	19 % Step9	22 % Step10	16 % Step11	12 % Step12	3 % Step13
8 Ser querido	18 Busqueda/Significado/E	20 (G) Ser uno mismo	24 (G) Igualdad/Liberacio	17(G) Igualdad/Liberacio	12 Calidad/Evaluacion	4 Intimidad
8 Cortesia/Hospitalidad	17 (G) Igualdad/Liberacio	18 (G) Desarrollo persona	21 Adaptabilidad/Flexibil	15(G) Fe/Riesgo/Vision	11 Intimidad	3 Cuidar/Criar
7 Amistad/Pertenecer	17 (G) Desarrollo persona	17 Ser querido	21 (G) Ser uno mismo	15Intimidad	11 Justicia/Orden social	3 (G) Construccion/Orden
7 Limitacion/Desarrollo	16 Expresividad/Libertad	17 Responsabilidad	19 Limitacion/Desarrollo	15Busqueda/Significado/E	11 Limitacion/Desarrollo	3 Cortesia/Hospitalidad
7 Busqueda/Significado/E	16 Amistad/Pertenecer	16 Etica/Responsabilidad	18 Discernimiento	14(G) Servicio/Vocacion	10 Adaptabilidad/Flexibil	3 Perseverancia/Pacienci
7 (G) Seguridad	15 Ser querido	16 Busqueda/Significado/E	18 Educacion/Conocimient	13Adaptabilidad/Flexibil	10 Discernimiento	3 Expresividad/Libertad
6 Adaptabilidad/Flexibil	15 Cortesia/Hospitalidad	15 Adaptabilidad/Flexibil	18 Intimidad	12(G) Arte/Belleza	10 (G) Desarrollo persona	3 (G) Intimidad/Soledad
6 (G) Creencias/Filosofi	14 (G) Ser uno mismo	15 (G) Creencias/Filosofi	18 Calidad/Evaluacion	12Discernimiento	9 Cortesia/Hospitalidad	3 Justicia/Orden social
6 Deber/Obligacion	14 Cuidar/Criar	15 Deber/Obligacion	17 Expresividad/Libertad	12Expresividad/Libertad	9 Creatividad	3 Ocio
6 (G) Igualdad/Liberacio	14 Intimidad	15 Limitacion/Aceptacion	17 (G) Desarrollo persona	12Calidad/Evaluacion	9 Educacion/Conocimiento	3 Limitacion/Desarrollo
10 % Foundation	11 % Foundation	22 % Foundation	17 % Foundation	16% Foundation	29 % Foundation	28 % Foundation
45 % Focus	34 % Focus	50 % Focus	49 % Focus	45% Focus	61 % Focus	56 % Focus
46 % Vision	55 % Vision	28 % Vision	34 % Vision	39% Vision	10 % vision	16 % vision
19 % Instrumental Skills	18 % Instrumental Skills	19 % Instrumental Skills	14 % Instrumental Skills	12% Instrumental Skills	15 % Instrumental Skills	10 % Instrumental Skills
41 % Interpersonal Skills	37 % Interpersonal Skills	35 % Interpersonal Skills	36 % Interpersonal Skills	34% Interpersonal Skills	29 % Interpersonal Skills	28 % Interpersonal Skills
22 % Imaginal Skills	26 % Imaginal Skills	24 % Imaginal Skills	27 % Imaginal Skills	27% Imaginal Skills	28 % Imaginal Skills	33 % Imaginal Skills
13 % System Skills	16 % System Skills	20 % System Skills	20 % System Skills	25% System Skills	26 % System Skills	26 % System Skills
17 % Work Time	20 % Work Time	24 % Work Time	21 % Work Time	22% Work Time	24 % Work Time	19 % Work Time
30 % Maintenance Time	28 % Maintenance Time	27 % Maintenance Time	25 % Maintenance Time	24% Maintenance Time	22 % Maintenance Time	20 % Maintenance Time
50 % Play Time	49 % Play Time	42 % Play Time	38 % Play Time	39% Play Time	23 % Play Time	31 % Play Time
17 % Play-Freesence Time	19 % Play-Freesence Time	18 % Play-Freesence Time	24 % Play-Freesence Time	25% Play-Freesence Time	29 % Play-Freesence Time	36 % Play-Freesence Time
16 % Service	21 % Service	23 % Service	21 % Service	28% Service	32 % Service	30 % Service
18 % Prophetic	20 % Prophetic	20 % Prophetic	21 % Prophetic	25% Prophetic	28 % Prophetic	30 % Prophetic
23 % Inst. Communal	23 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	21% Inst. Communal	22 % Inst. Communal	16 % Inst. Communal
31 % Covenant/Legal	30 % Covenant/Legal	29 % Covenant/Legal	29 % Covenant/Legal	27% Covenant/Legal	22 % Covenant/Legal	27 % Covenant/Legal

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Seguridad	51
	Familia/Pertenecer	34
	Autoestima	32
	Deleite fisico	22
Medios		
	Cortesia/Hospitalidad	67
	Ser querido	64
	Derechos/Respeto	61
	Cuidar/Criar	48

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Igualdad/Liberacion	84
	Desarrollo personal/profesional	77
	Servicio/Vocacion	54
	Diversion/Recreo	37
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	80
	Busqueda/Significado/Esperanza	80
	Calidad/Evaluacion	75
	Expresividad/Libertad	71

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Ser uno mismo	74
	Fe/Riesgo/Vision	46
	Arte/Belleza	40
	Construccion/Orden nuevo	35
Medios		
	Intimidad	76
	Limitacion/Desarrollo	65
	Educacion/Conocimientos	63
	Discernimiento	60

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH Madrid 2001

MAPA DE VALORES

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Flexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/sigdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Co	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE			CENTRAL			FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas	
101 Seguridad	¿Es un entorno ordenado importante para el funcionamiento y sensación de bienestar del grupo? ¿Da mucha importancia el grupo al comfort y a la seguridad? Preocupan cuestiones de seguridad al grupo? ¿Se siente el grupo preocupado y ansioso? Encuentra el grupo difícil confíar en los demás?
46 Familia/Pertenecer	¿Son las familias de las personas que componen el grupo un motivo de interés prioritario para los miembros? ¿Hay algunos miembros del grupo que necesiten apoyo para tratar de cuestiones familiares? ¿Interfiere el trabajo del grupo con la vida familiar de sus miembros? ¿Les está causando, a los miembros del grupo, alguna dificultad su familia? ¿Fue la niñez de alguno de los miembros del grupo una experiencia difícil y desagradable para ellos, de manera que está afectando a la interacción grupal? ¿Es necesario confrontar estas cuestiones?
106 Autoestima	¿Le preocupan al grupo cuestiones relacionadas con el ser respetados y aceptados por otros grupos de individuos a los que el grupo respeta? ¿Hay aspectos de vuestro grupo sobre los que no os sentís bien? ¿Se sienten los miembros del grupo fácilmente heridos por los comentarios de otros?
83 Deleite fisico	¿Se compromete el grupo en actividades de tiempo libre que les permitan disfrutar de experiencias de nuevos sonidos, vistas, olores y gustos?

Medios	
25 Cortesia/Hospitalidad	¿Es la cortesía y la hospitalidad algo importante para tu grupo en este momento?
8 Ser querido	¿Es importante para tu grupo sentirse querido por los demás?
96 Derechos/Respeto	¿Respeta vuestro grupo los derechos de los demás? ¿Actuaís de acuerdo con ello? ¿Se sienten los miembros respetados por otras personas en el grupo y por otros grupos?
11 Cuidar/Criar	¿Se sienten los miembros cuidados dentro del grupo? ¿Y en el trabajo? ¿Y en casa? ¿Piden lo que necesitan dentro del grupo? ¿Es el cuidar a los otros una tarea engorrosa para los miembros del grupo o para el grupo en general? ¿Necesitan los miembros del grupo aprender habilidades en este campo que les capaciten para cuidar a los demás de una manera menos "agotadora"?

Central

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Metas		
41	Igualdad/Liberacion	¿Sienten los miembros del grupo, a nivel individual, que tienen las misma valía que los demás? ¿Le preocupa al grupo, como un todo, las cuestiones relacionadas con la experiencia de igualdad dentro de la organización o comunidad de la que forma parte?
102	Desarrollo personal/profesional	¿Qué hace el grupo para animar el desarrollo de sus miembros en áreas como la lectura, la reflexión personal y la relajación?
108	Servicio/Vocacion	¿Está haciendo el grupo todo lo que puede para desarrollar los talentos y potencialidades de sus miembros? ¿Es el trabajo de vuestro grupo satisfactorio en cuanto a compromiso vocacional? ¿Experimenta el grupo su trabajo como significativo y energizante? ¿Considera el grupo que un cambio en su dirección es una cuestión a tener en cuenta? ¿Si es así, se planifican las necesidades a la hora de realizarlo? ¿Hay destrezas nuevas que el grupo necesite aprender de cara a realizar su cometido?
85	Diversion/Recreo	¿Mantiene vuestro grupo un equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y a la diversión?

Medios		
3	Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tiene tu grupo las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a situaciones cambiantes? ¿Es tu grupo lo suficientemente adaptable y flexible a los ojos de otros, o necesita mejorar en dichos aspectos?
100	Busqueda/Significado/Esperanza	¿Preocupa al grupo la búsqueda de una forma de emplear su potencial único? ¿Tiene vuestro grupo una serie de principios claros que guíen sus acciones o, se encuentra a menudo en una situación de confusión o indecisión? ¿Necesita vuestro grupo revisar sus metas globales?
91	Calidad/Evaluacion	¿Habeís evaluado vuestro grupo con otras personas? ¿Sería útil conocer cómo os ven otros?
44	Expresividad/Libertad	¿Es la expresión creativa una prioridad alta para su grupo? ¿Se anima el que sus miembros la tengan en situaciones vitales de trabajo? ¿Hay alguna parte de vuestro grupo que no sea expresada y fuera beneficioso que lo comprobarais entre vosotros?

Futuro

Metas		
9	Ser uno mismo	¿Tienen los miembros del grupo las habilidades necesarias para ser ellos mismos en cualquier situación, de tal manera que aquellos con quienes están también sean capaces de ser ellos mismos? ¿Tienen los miembros del grupo la suficiente confianza y seguridad para ser capaces de actuar según su propia autoridad, o necesitan mejorar en dichos aspectos?
45	Fe/Riesgo/Vision	¿Hasta qué punto se arriesga vuestro grupo por compromisos basados en sus valores? ¿Tienen los apoyos necesarios de personas cercanas para hacerlo de manera que pueda vivir con calidad de acuerdo con sus valores?
6	Arte/Belleza	¿Es importante para tu grupo apreciar la estética en el arte y

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

	la belleza en la naturaleza? ¿Fomenta y estimula tu grupo el que sus miembros dediquen tiempo suficiente a ello, tanto a nivel individual como grupal?
20 Construccion/Orden nuevo	¿Sienten los miembros de tu grupo que tienen colectivamente las destrezas y recursos políticos, legales, financieros, de marketing y de planificación estratégica necesarios para fundar una nueva organización?

Medios

63 Intimidad	¿Se comparten de manera recíproca en vuestro grupo los sueños, esperanzas y disgustos, con otros grupos de compañeros similares, de forma regular? ¿Tienen los miembros del grupo las suficientes detrezas interpersonales y de dinámica grupal, como para permitirles compartir en profundidad entre sí y con otros grupos de compañeros?
71 Limitacion/Desarrollo	¿Es vuestro grupo capaz de celebrar sus limitaciones de una manera que le haga comprender con una mayor claridad cuáles son sus talentos?
37 Educacion/Conocimientos	¿Es la educación contínua importante para tu grupo? ¿Están todos los miembros "al día" de lo que necesitan saber en sus respectivas áreas? ¿Están tus compañeros motivados por su propio aprendizaje y por la enseñanza y formación de otros?
31 Discernimiento	¿Está tu grupo comprometido en llegar a consensos en decisiones relativas a planificaciones a largo plazo, a través de intuiciones contemplativas y una interacción honesta? ¿Tiene el grupo las destrezas necesarias para el discernimiento en común? Como grupo, ¿trabajáis bien las áreas de evaluación de información cualitativa y la planificación estratégica?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Igualdad/Liberacion	5	84
Desarrollo personal/profesional	5	77
Ser uno mismo	6	74
Servicio/Vocacion	5	54
Seguridad	2	51
Fe/Riesgo/Vision	6	46
Arte/Belleza	6	40
Diversion/Recreo	4	37
Creencias/Filosofia	4	36
Construccion/Orden nuevo	6	35
Familia/Pertenecer	3	34
Integracion/Totalidad	5	32
Autoestima	3	32
Dignidad humana	6	29
Trabajo/Labor	4	29
Verdad/Sabiduria	7	24
Intimidad/Soledad	7	22
Deleite fisico	2	22
Conocimiento/Intuicion	6	21
Presencia	6	19
Contemplacion	6	17
Asombro/Destino	1	16
Competencia/Confianza	4	14
Palabra	8	11
Fantasia/imaginacion	3	6
Armonia global	8	6
Interes en uno mismo/Control	1	6
Autopreservacion	1	4
Ecoridad	8	2

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	80
Busqueda/Significado/Esperanz	5	80
Intimidad	6	76
Calidad/Evaluacion	5	75
Expresividad/Libertad	5	71
Cortesia/Hospitalidad	3	67
Limitacion/Desarrollo	6	65
Ser querido	3	64
Educacion/Conocimientos	6	63
Limitacion/Aceptacion	5	62
Derechos/Respeto	3	61
Discernimiento	6	60
Justicia/Orden social	6	60
Etica/Responsabilidad	6	58
Competitividad	4	58
Autoafirmacion/Franqueza	5	57
Responsabilidad	4	55
Congruencia	5	54
Responsabilidad compartida	6	54
Complementariedad	6	51
Deber/Obligacion	4	51
Productividad	4	51
Relajacion	5	51
Cuidar/Criar	3	48
Amistad/Pertenecer	3	47
Independencia	5	47
Autoridad/Honestidad	5	44
Perseverancia/Paciencia	3	42
Crecimiento/Expansion	6	41
Compartir/Escuchar/Confiar	5	40
Colaboracion	6	38
Empatia	5	38
Ocio	6	38
Unidad/Uniformidad	4	38
Eficacia/Planificacion	4	37
Generosidad/Compasion	5	36
Apoyo/Semejantes	3	36
Equidad/Derechos	5	35
Decision/Iniciativa	5	34
Lealtad/Fidelidad	4	34
Pertenencia/Institucion	4	34
Afecto/Fisico	2	31
Salud/Bienestar	5	30
Investigacion	6	29
Afirmacion social	3	29
Comunicacion/Informacion	4	28
Gestion	4	27
Racionalidad	4	27

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Creatividad	6	25
Economia/Beneficios	2	25
Innovacion/Progreso	6	25
Asombro/Curiosidad	2	25
Administracion/Control	4	23
Destreza/Coordinacion	3	22
Corporacion/Gestion	6	21
Unidad/Diversidad	6	21
Comunidad personalista	7	20
Obediencia mutua	5	20
Sinergia	7	20
Logro/Exito	4	18
Diseño/Forma/Orden	4	18
Vision profetica	7	18
Territorio/Seguridad	2	18
Comunidad/Apoyo	6	17
Distanciamiento/Soledad	6	17
Simplicidad/Juego	6	17
Comida/Calor/Vivienda	1	16
Funcionamiento/Fisico	1	15
Derechos humanos	8	15
Interdependencia	7	15
Propiedad/Control	2	13
Placer sensorial	2	13
Sintesis creadora	7	12
Transcendencia/Soledad	7	12
Educacion/Certificacion	4	10
Tradicion	3	9
Justicia mundial	8	8
Honra	4	8
Mision/Objetivos	6	8
Artesania/Arte/Oficio	4	8
Prestigio/Imagen	3	7
Supervivencia	1	7
Control/Orden/Disciplina	3	6
Tecnologia	8	6
Economia/Exito	4	6
Ley/Regla	4	6
Prestigio/Poder	4	6
Ley/Guia	5	5
Jerarquia/Orden	4	4
Rito/Comunicacion	6	4
Equilibrio	3	3
Tecnologia/Ciencia	4	3
Macroeconomia	8	2
Patriotismo/Estima	4	2
Obediencia	3	1
Regla/Responsabilidad	4	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

MAPA DE ETAPAS

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Metas Deleite físico Seguridad	Metas Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Metas Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	Metas Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Prf Servicio/Vocación	Metas Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Metas Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Metas Ecoridad Armonía global Palabra
	Medios Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Medios Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Medios Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplina Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Pacienci Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Medios Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Medios Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasi Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esper Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Co	Medios Etica/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soled Discernimiento Educación/Conocimien Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Medios Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soleda	Medios Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE		I	CENTRAL		FUTURO		

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	Pagina SK 1
	Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	Administrador interdependiente con participacion colegiada.	Liberador con una red global de companeros visionarios.	

Base

Metas

	Veces Elegido
101 Seguridad: encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y este libre de ansiedad y preocupaciones. Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.	51
46 Familia/Pertenecer: dedicar tiempo de calidad y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.	34
106 Autoestima: sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.	32
83 Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	22
121 Asombro/Destino: sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.	16
47 Fantasía/Imaginación: representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.	6
104 Interés en uno mismo/Control: controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.	6
105 Autopreservación: hacer lo necesario para protegerse del daño físico.	4

Medios

	Veces Elegido
25 Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	67
8 Ser querido: recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.	64
96 Derechos/Respeto: reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.	61
11 Cuidar/Criar: recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.	48
49 Amistad/Pertenecer: contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.	47
40 Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	42
112 Apoyo semejantes: contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.	36
5 Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	31
111 Afirmación social: recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.	29
33 Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	25
122 Asombro/Curiosidad: dsensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado	25

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.	
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	22
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	18
48 Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	16
50 Funcionamiento físico: cuidarse para funcionar bien físicamente.	15
89 Propiedad/Control: adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales). Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.	13
107 Placer sensorial: satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.	13
116 Tradición: reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.	9
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	7
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	7
22 Control/Orden/Disciplina: tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.	6
42 Equilibrio: mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.	3
80 Obediencia: cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.	1

Central

Metas

	Veces Elegido
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	84
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	77
108 Servicio/Vocación: utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.	54
85 Diversión/Recreo: disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.	37

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Metas

	Veces Elegido
10 Creencias/Filosofía: adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.	36
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	32
124 Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	29
16 Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	14

Medios

	Veces Elegido
3 Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	80
100 Búsqueda/Significado/Esperanza: buscar y descubrir la propia individualidad y del sentido de la propia existencia.	80
91 Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	75
44 Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	71
70 Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	62
17 Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	58
103 Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	57
95 Responsabilidad: ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.	55
19 Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	54
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	51
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	51
93 Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	51
60 Independencia: pensar y actuar por uno mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.	47

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

		Veces Elegido
7	Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	44
109	Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	40
39	Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	38
120	Unidad/Uniformidad: potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.	38
38	Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	37
51	Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	36
43	Equidad/Derechos: desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.	35
27	Decisión/Iniciativa: poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.	34
72	Lealtad/Fidelidad: respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.	34
75	Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	34
55	Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	30
13	Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	28
74	Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	27
92	Racionalidad: pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.	27
4	Administración/Control: administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.	23
79	Obediencia mutua: responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.	20
2	Logro/Exito: conseguir algo digno de reconocimiento.	18

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	18
36 Educación/Certificación: completar un programa de educación formal y recibir la documetación que lo acredite.	10
57 Honra: honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.	8
125 Artesanía/Arte/Oficio: desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.	8
34 Economía/Exito: gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.	6
68 Ley/Regla: dirigir la vida y la conuctade acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.	6
81 Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	6
67 Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	5
56 Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	4
114 Tecnología/Ciencia: comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.	3
82 Patriotismo/Estima: sentir orgullo del propio país.	2
98 Regla/Responsabilidad: explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.	1

Futuro

Metas

	Veces Elegido
9 Ser uno mismo: ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.	74
45 Fe/Riesgo/Visión: comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.	46
6 Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	40
20 Construcción/Orden nuevo: desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.	35

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

	Veces Elegido
58 Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.	29
118 Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.	24
64 Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	22
66 Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	21
86 Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	19
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.	17
123 Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	11
52 Armonía Global: conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.	6
35 Ecoridad: hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.	2

Medios

	Veces Elegido
63 Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	76
71 Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	65
37 Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en si mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	63
31 Discernimiento: favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.	60
65 Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y	60

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

	Veces Elegido
corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	
1 Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	58
78 Responsabilidad compartida: mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.	54
18 Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	51
54 Crecimiento/Expansión: capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.	41
12 Colaboración: cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.	38
69 Ocio: comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.	38
94 Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	29
26 Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	25
84 Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	25
24 Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	21
119 Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	21
14 Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	20
113 Sinergia: experimertar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.	20
90 Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	18
15 Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	17
29 Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante	17

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

		Veces Elegido
	el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la caliddad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	
110	Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	17
59	Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.	15
62	Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	15
76	Síntesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	12
117	Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	12
53	Justicia mundial: impulsar la colaboración insterinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.	8
77	Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	8
23	Tecnología: desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.	6
97	Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	4
73	Macroeconomía: dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Dinámica Central del Grupo

La dinámica central es un movimiento desde el enfoque de toma de decisiones basado en las normas a otro basado en el cuestionamiento objetivo y creativo de la autoridad y de tradiciones anteriormente respetadas. Marca el movimiento de la autoridad externa a la autoridad interna como guía para diferenciar lo correcto de lo incorrecto.

Los valores personales del grupo cobran una nueva dimensión y una tarea importante es aprender a integrarlos en el funcionamiento grupal, teniendo en cuenta al mismo tiempo las obligaciones institucionales.

Visión del mundo

A causa del cambio que está experimentando el sistema de valores del grupo, el mundo se muestra menos claro que antes. La seguridad que proporcionaban las normas y reglas bien definidas esta dando paso a una visión del mundo mas amplia. El significado que el grupo busca en sus valores personales puede causar un conflicto interno en la medida en que trata de expresar sus valores dentro de los límites de las estructuras institucionales.

Es posible que al grupo le resulte mas difícil establecer compromisos sin reservas ya que las normas no serán por más tiempo "blanco y negro" y sus valores le llevarán a poner en duda algunos asuntos que se daban por supuestos. Una labor importante es intentar valorar los talentos y aportaciones del grupo en relación con los individuos, grupos y organizaciones con los que éste se relaciona. También es importante valorar los talentos especiales de cada miembro.

La igualdad humana en cuanto a raza, clase social y sexo tiene una importancia cada vez mayor. Una labor importante es aprender a no confundir la igualdad de las personas con la igualdad de sus destrezas, especialmente a nivel de liderazgo o al delegar tareas. Dicho de otro modo, mientras que las personas tienen el mismo valor, algunas tienen más destrezas que otras en ciertas áreas. Un error común en este ciclo es pensar que todas las personas de una institución, familia o comunidad son iguales a la hora de tomar decisiones. Esto sólo es así cuando las personas tienen las mismas destrezas e igual conocimiento y acceso a la información sobre la que se basa la toma de decisiones.

Elecciones éticas

Es posible que los valores del grupo y su visión del mundo le influyan para aceptar los valores de los demás sin una evaluación critica suficiente. "Vive y deja vivir" describe la orientación de los valores en este ciclo. Parte del esfuerzo del grupo está centrado en encontrar un sistema de valores claramente definidos con los que pueda comprometerse y que le pueden guíar y apoyar para realizar elecciones y tomar decisiones.

La conducta en los momentos de estrés

Cuando el grupo se encuentra en situaciones de estrés, el liderazgo puede parecer participativo, pero su comportamiento tenderá a ser materialista o paternalista, escuchando a las personas afectuosamente pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, al líder le resultara difícil delegar y tomará decisiones de un modo autoritario, esperando ademas que los demás le muestren lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Si es ésto lo que el grupo experimenta, debe obervar cuidadosamente el modo en que toma las decisiones. Un profesional externo podría resultar útil en un momento como éste.

Para reducir la posibilidad de actuar bajo condiciones de estrés es importante asegurar el poder hablar
y escuchar abiertamente entre los miembros del grupo con regularidad. En concreto, el grupo no debe evitar el conflicto sino mas bien comprometerse en la discusión y el diálogo sobre cuestiones difíciles, para poder resolverlas de una forma creativa.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Reflexiones sobre el desarrollo

El grupo se está moviendo en la dirección de un desarrollo personal significativo. Es importante que aprenda a integrar sus necesidades con las demandas y obligaciones de las instituciones con las que se relaciona. Una buena comprensión de las diferencias culturales y socioeconómicas y de las diferencias entre hombres y mujeres es un aspecto importante para ser capaz de apreciar la dignidad de todas las personas. La toma de conciencia y aceptación de las limitaciones del grupo y de las limitaciones inidividuales le dará al grupo una mayor claridad sobre cúales son sus talentos y destrezas. Esto facilitará el que esté mejor centrado y de más significado a su tarea. A nivel individual, el crecimiento personal puede verse muy favorecido por una experiencia grupal positiva.

La atención y el compromiso con un sistema de valores tiene cada vez una mayor importancia. Poder experimentar el mundo desde perspectivas diferentes depende de aprender a establecer un equilibrio entre una necesidad de entender las cosas de un modo diferente , especialmente a nivel emocional, y el reconocimiento de las reglas de la autoridad y de las instituciones.

La lucha que se experimenta durante este crecimiento hace que el grupo sea más vulnerable al estrés que en momentos anteriores. Para solventarlo, es importante equilibrar el trabajo y el tiempo libre y poner suficiente atención en los aspectos físicos, emocionales y de salud. El tiempo libre es una forma de distanciamiento y permitirá desarrollar la imaginación y ver nuevas posibilidades y formas de experimentar el mundo. El desarrollo de nuevas y profundas relaciones ofrecerá el apoyo necesario ahora y en el futuro.

Si no se manejan adecuadamente los problemas del pasado no resueltos, el grupo puede buscar la seguridad que tenia antes volviendo a las pautas y estructuras institucionales del pasado. O puede volverse excesivamente independiente alejándose de las relaciones qie había creado con otros grupos y organizaciones. Esto le llevaría al aislamiento. El desarrollo depende de la capacidad para trabajar cooperativa e interdependientemente con los otros.

Reflexionad sobre las siguientes preguntas:

¿Ha desarrollado el grupo la habilidad de afirmarse y luchar por aquello en lo que cree?

¿Dedica el grupo suficiente tiempo y energía a explorar sus limitaciones y sus posibilidades y las de sus miembros individuales?

¿Dedica tiempo suficiente a investigar los diferentes enfoques filosóficos de la vida, mediante la lectura, el dialogo o la educación?

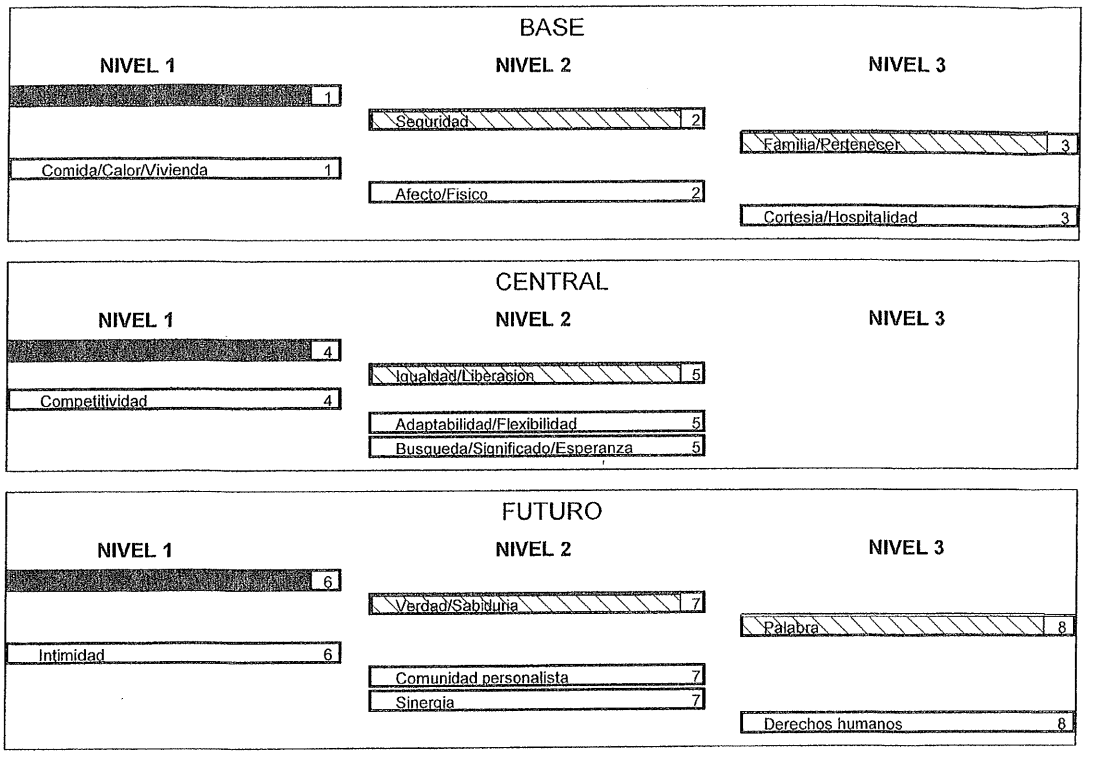
¿Es el grupo capaz de expresar y defender sus creencias sin molestar a los que tienen diferentes opiniones?

¿Tiene el grupo suficientes destrezas administrativas y organizativas?

¿Tienen los miembros las destrezas necesarias para identificar los sentimientos y emociones que se experimentan dentro del grupo? Pueden expresarlos de forma que se facilite el desarrollo del grupo?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Seguridad 2	Familia/Pertenecer 3	Autoestima 3
Cortesia/Hospitalidad 3	Ser querido 3	Derechos/Respeto 3

CENTRAL

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Igualdad/Liberacion 5	Desarrollo personal/profesional 5	Servicio/Vocacion 5
Adaptabilidad/Flexibilidad 5	Adaptabilidad/Flexibilidad 5	
Busqueda/Significado/Esperanza 5	Busqueda/Significado/Esperanza 5	Calidad/Evaluacion 5

FUTURO

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Ser uno mismo 6	Fe/Riesgo/Vision 6	Arte/Belleza 6
Intimidad 6	Limitacion/Desarrollo 6	Educacion/Conocimientos 6

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	20,35
CENTRAL	46,55
FUTURO	33,10

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	15,78
INTERPERSONALES	34,63
IMAGINATIVAS	26,38
DE SYSTEMA	20,48

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	21,48
MANTENIMIENTO	25,73
DIVERSION	39,61
OCIO CREATIVO	22,95

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	23,94
INNOVACION	22,23
INST. COMUNITARIO	22,64
COMPROMISO /LEGAL	28,00

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH Madrid 2001

RECORRIDO DE DESTREZAS

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	*Educación/Certificación*	*Adaptabilidad/Flexibilid*	*Limitación/Desarrollo*	*Síntesis creadora*	*Tecnología*
			Tradición	*Lealtad/Fidelidad*	*Búsqueda/Signif/Esperanz*	*Innovación/Progreso*	*Visión profética*	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		*Creatividad*		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimiento		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Exito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Exito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	**Comunicación/Informaci**	**Congruencia**	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	**Jerarquía/Orden**	**Empatía**	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	**Gestión**	**Expresividad/Libertad**			
				Unidad/Uniformidad	**Generosidad/Compasió**			
					Compartir/Escuchar/Co			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Etica/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	21/02/07							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Afirmacion social

Respetar a la gente con la que trabajas y exigir que te respeten.

Afirma siempre a la otra persona incluso cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.
Refuerza el rendimiento de los empleados y demuestra que confías en ellos.
Deja tiempo para conocer el aspecto personal de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y otras actividades no laborales.
Ten conversaciones informales y preguntales sobre sus intereses personales.
Come con ellos individualemente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo van en el trabajo.
Considera el organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.

Apoyo/Semejantes

Sentir el apoyo de los colegas y apoyar a los colegas de uno con el fin de conseguir éxito en el trabajo.

Identifica a un líder eficaz fuera de tu organización, a quien respetas por tener buenas destrezas de liderazgo, y llega a un acuerdo para poder observarlas en acción. Experimenta tú esas destrezas y comparte tus experiencias con esta persona.
Solicita la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.
Apoya a tus iguales mientras intentan desarrollar nuevas destrezas.
Establece un red de apoyo para los nuevos empleados.
Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confiar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

Cuidar/Criar

Aprender a cómo preocuparse por los demás emocionalmente y físicamente de tal forma que te sientas reafirmado y respetado por ellos y por otros.

Permite que se preocupen por tí: aceptando feed-back, compartiendo tus intereses personales y otra información personal sobre tí mismo. Ver Compartir/Escuchar/Confiar
Compartir tus problemas y preocupaciones y pedir a otros que te ayuden.
Preocuparte y tomarte un interés personal por tus empleados.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Deja tiempo para conocer los aspectos personales de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y por actividades que realizan fuera del trabajo.
Mantén conversaciones informales y pregúntales sobre sus intereses personales.
Come con los empleados individualmente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo va su trabajo.
Considera la posibilidad de organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.
Si los empleados quieren hablar sobre sus problemas personales, deja tiempo para ello y presta total atención a sus asuntos.
No interrumpas una conversación por llamadas de teléfono. Da prioridad absoluta a tu interes personal en ese momento.
No intentes resolver sus problemas si necesitan ayuda profesional pero ayúdales a obtener la ayuda que necesitan.
Mantén estrictamente confidenciales todas las conversaciones personales.
Pon más énfasis en el feed-back positivo que en el feed-back negativo.
Ofrece a tus empleados un seguimiento diario para: determinar necesidades, discutir métodos de mejora, reconocer los logros y los puntos fuertes.
Identifica la conducta que estás valorando y sé concreto de forma que los empleados tengan una comprensión clara de lo que estás identificando.
Ayuda mediante el desarrollo a superar debilidades.
Ofrece feed-back consistente y constante.
Haz un calendario con los cumpleaños y felicita a la gente en fechas significativas enviándoles tarjetas y notas.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.

Copyright 1994 Values Technology

Delega las decisiones a los niveles más bajos posibles.
Clarifica los pasos y los procedimientos necesarios para realizar tareas importantes.
Organizar y programar el trabajo de los subordinados estableciendo objetivos realistas, examinando los detalles y las estapas del trabajo y manteniéndote al tanto del tiempo que han empleado en cada cosa.
Constantemente reconsidera la organización: Si no has dirigido a gente con anterioridad, busca oportunidades en las que puedas liderar grupos de gente con bajo riesgo. Unete a un grupo especial en el que puedas tener un rol activo.

Organización de reuniones: Elige el lugar y la hora que sean convenientes para aquellos clave en la discusión. Limita el número de participantes. Intenta mantener el número por debajo de 12 personas. Asegúrate de que el ambiente de la habitación es adecuado para el tamaño del grupo.
Elabora un orden del día: Define el objeto de la reunión, la hora de comienzo y finalización, la acción requerida para cada elemento del orden del día, la prioridad otorgada a cada aspecto.
Pon en orden los asuntos que se van a tratar y quién liderará la discusión o exposición (el debate).
Establece los límites de tiempo para cada asunto a tratar: distribuye el orden del día con anterioridad a la reunión, comienza a la hora asignada; asegúrate de que alguien es asignado para tomar notas, comienza repasando el objeto de la reunión y el orden del día, mantén a la gente ligada al tema y consciente de las limitaciones de tiempo, recapitula las conclusiones y haz asignaciones para el seguimiento, anima a la gente a participar y presta especial atención a los que hablan poco normalmente. Ver Comunicaciones y Eficacia/Planificación.
Planificación: deja una hora al día para planificar, entiende lo que significa el plan a largo plazo de tu organización y las implicaciones de éste para tu departamento, entiende lo que es la dirección por objetivos. Selecciona y establece objetivos.
Haz que los subordiandos desarrollen y te entreguen un plan de trabajo para el siguiente periodo de trabajo. Incluye objetivos, prioridades, horarios y plazos. Utiliza los gráficos de PERT y Gantt para las tareas complejas.
Involucra a otros: Identifica quienes se verán influenciados por tu plan, reconsidera los planes con todos aquellos que has identificado.
Prepárate para tu ausencia, comunica y delega tareas, deja que la gente aprenda cómo puede conseguir ayuda en tu ausencia, haz un seguimiento regular de las tareas asignadas, utiliza una carpeta para los problemas dificiles. Reunete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas estan relacionadas con las metas de la organización. Anima a los subordinados a establecer metas ambiciosas y recompénsales por sus pequeños logros, no solamente cuando han alcanzado sus metas.
Deja tiempo para reunirte con tus subordinados. Inicia contactos con los subordinados de forma regular. Busca nuevas formas de hacer que los trabajos sean más estimulantes. Determina cuales son las recompensas adecuadas para cada individuo. Dirige una sesión anual con cada empleado sobre su rendimiento en ese año.
Delegación. Ver Colaboración/Subsidiariedad
Tratar el conflicto. Ver Empatía.

Comunicacion/Informacion

Aprender y comprender cómo utilizar la comunicación oral y escrita, para poder comunicarme con el mayor entusiasmo posible con aquellos con los que trabajo. Esto implica reunir información de forma sistemática, pedir información/opinión a otros y dar un feed-back oportuno.

Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar la opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.
Mantener informados a los demás: Establecer un flujo de información adecuado que te permita a tí y a los demás estar al corriente de los progresos y resultados.
Ver Gestión.
Practicar la gestión by-walking-around: Dejar un tiempo específico cada dia para visitar a los empleados en su lugar de trabajo.
Principio de la dirección visible: Poner un tablón de anuncios para mantener a la gente al día de todas las actividades.
Comunicación oral:
Haz un esquema antes de hablar para evitar la divagación.

Copyright 1994 Values Technology

Prepara tu exposición.
Pregunta al oyente si estás siendo claro.
Parafrasea las preguntas que se te hacen.
Aprende a expresarte de forma que te dé tiempo para pensar en tus respuestas. Si se trata de una pregunta especialmente difícil haz una pausa para que te dé tiempo a considerarla seriamente.
Proyecta tu voz. Varía el volumen y el tono de la voz.
Aumenta tu vocabulario.
Anima tu exposición con gestos y lenguaje corporal.
Graba tu charla para criticarla.
Busca tareas de expresión para continuar desarrollando tus destrezas expresivas.
Aprende a hacer buen uso de las ayudas visuales como el retroproyector.
Decide sobre el tema y los puntos clave que quieres trasmitir. Intenta limitar los puntos a entre tres a cinco.
Sé conciso. Toma nota de los puntos principales y exprésalos en pocas palabras. Utiliza la voz activa, palabras sencillas cortas y frases claras y cortas.
Para ser más informal, habla a partir de las notas y no del texto escrito. Utiliza analogías. Busca analogías o anécdotas/historias para presentar tus puntos. Resume.
Busca formas para relajarte antes y durante el discurso.
Comunicación escrita: Haz un esquema antes de empezar a escribir.
Para los informes, resume los puntos clave en la primera página.
Escribe tal y como hablas. Utiliza la voz activa, palabras sencillas y frases cortas.
Utiliza tablas y gráficos para la información numérica.
Mantén los párrafos cortos.
Elimina palabras como interesante, muy, a menudo, y otros adjetivos débiles.
Las cartas de negocios empiezan con una descripción del tema y del propósito de la carta. Enuncia tus recomendaciones y conclusiones. Presenta toda la información que sea necesaria y concluye con una oferta para información adicional.
Documenta las decisiones tomadas en memos o informes y comunícalas a aquellos que necesitan conocerlas.
Fórmate en actividades de ordenador tales como el procesador de textos, y el correo electrónico.

Unidad/Uniformidad

Hacer posible que todos los del grupo o trabajo se pongan de acuerdo en expectativas comunes.

Construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización.
Echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Utilizar la organización de reuniones. Tener un orden del dia. Ser claro en el establecimiento de los objetivos.

ETAPA 5

Generosidad/Compasion

Buscar y descubrir dónde puedo ejercitar mis destrezas al máximo y ponerlas al servicio de los demás como una forma de desarrollar mi potencial, mostrando un interés sincero por los demás y por sus problemas. Ver Empatía, Compartir/Escuchar/Confiar
La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y transmitir la comprensión hacia los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.

Copyright 1994 Values Technology

Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.
Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Empatia

La habilidad de ver el mundo a traves de los ojos del otro, identificar las diferencias entre vosotros dos, permitir a la otra persona que reflexione más en profundidad sobre quién es, y que no se sienta juzgado sino aceptado por tí. Esto incluye ser capaz de identificar los sentimientos de otras personas objetivamente, incluyendo los sentimientos negativos, sin personalizar la interacción. Esto implica: comprender los asuntos y percepciones de los otros, hablar con los demás teniendo presente su grado de desarrollo, sus tendencias, su estructura mental, su caracter, y su capacidad de comprender un asunto concreto.

Destrezas concretas: muestra y comparte emociones, identifica sentimientos de forma precisa, manifiesta el enfado de forma objetiva, objetiva tus sentimientos y los sentimientos de los demás y haz responsables a los otros, clarifica las metas personales, permanece tranquilo en momentos de tensión y

Copyright 1994 Values Technology

ansiedad, reconoce la valía de los otros de modo que escuchen lo que intentas expresar, proyecta tu imaginación al mundo del otro, estáte al lado del otro en los momentos dificiles y reflexiona sobre sus sentimientos para aumentar su tranquilidad, sé asertivo de forma creativa, supera el conflicto.
Estate alerto a los signos no verbales de rechazo y abandono.
Date cuenta de cuándo los colegas lo están pasando mal en su vida personal como cuando se muere un familiar, hay enfermedad, problemas matrimoniales, etc. y expresa tu preocupación haciéndoles una visita o escribiéndoles unas palabras.
Descubre cómo les están yendo las cosas a los otros e intenta comprender qué es lo que esperan de una situación determinada.
No te permitas estar tan centrado en tí mismo u ocupado que no puedas darte cuenta de las necesidades de los demás.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las responsabilidades o reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo podrías comportarte.
Superar el conflicto: repasa las conversaciones para asegurarte de que no se trata simplemente de un malentendido. Mira a ver si el conflicto se debe al modo en que está organizado el trabajo. Ayuda a los que están en conflicto a que vean los distintos puntos de vista. Reúneles para que traten el tema. No dejes que el conflicto dure excesivo tiempo.
Anima a los otros a despersonalizar el conflicto y a buscar las causas subyacentes y las posibles soluciones. Habla de la situación con gente que no esté involucrada en ella para adoptar un enfoque más objetivo.
Apoya a tu gente cuando entren en situaciones en las que existe un conflicto conocido. Ayúdales a prepararse y oriéntales sobre cómo tratar la situación de la mejor forma posible.
Anima a que el conflicto salga a la luz sobretodo cuando estás involucrado en él personalmente.
Aprende a expresar tus sentimientos de manera constructiva. Ver Cortesía/Hospitalidad.
Compartir/Escuchar/Confiar y Cuidar/Criar.

Compartir/Escuchar/Confiar

La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y comprender los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.

Copyright 1994 Values Technology

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confíar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology

ANEXO 9

PERFIL DE VALORES GRUPAL

2002-03

VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

P.H.

PH 02-03

125 QUESTION GROUP REPORT

1. ,
2. ,
3. ,
4. ,
5. ,
6. ,
7. ,
8. ,
9. ,
10. ,
11. ,
12. ,
13. ,
14. ,
15. ,
16. ,
17. ,
18. ,
19. ,
20. ,
21. ,
22. ,
23. , ?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
7	3	4	17,4%	*********
8	3+	3	13,0%	*******
9	4-	6	26,1%	**********
10	4	2	8,7%	*****
11	4+	7	30,4%	**********
12	5-	1	4,3%	***

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging				Phase III Self-Initiating		
30 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		65% = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR 4% = Total =>Step12	
17 % Step7	13 % Step8	26 % Step9	8 % Step10	30 % Step11	4 % Step12	0 % Step13
13 Ser querido	11 (G) Creencias/Filosofi	20 Ser querido	7 Derechos/Respeto	26(G) Desarrollo persona	4 Adaptabilidad/Flexibil	
12 (G) Igualdad/Liberacio	10 Decision/Iniciativa	19 Adaptabilidad/Flexibil	6 Adaptabilidad/Flexibil	23(G) Igualdad/Liberacio	4 Decision/Iniciativa	
12 Productividad	9 Ser querido	18 Limitacion/Aceptacion	6 (G) Igualdad/Liberacio	22Calidad/Evaluacion	4 Expresividad/Libertad	
12 (G) Autoestima	9 Cuidar/Criar	17 (G) Desarrollo persona	6 (G) Diversion/Recreo	22Busqueda/Significado/E	4 (G) Armonia global	
11 Adaptabilidad/Flexibil	9 Deber/Obligacion	16 Busqueda/Significado/E	6 Responsabilidad	21Expresividad/Libertad	4 Salud/Bienestar	
11 Amistad/Pertenecer	9 Expresividad/Libertad	15 (G) Igualdad/Liberacio	6 (G) Desarrollo persona	21Limitacion/Desarrollo	4 Limitacion/Aceptacion	
11 Responsabilidad	9 Racionalidad	15 Limitacion/Desarrollo	5 (G) Arte/Belleza	20Adaptabilidad/Flexibil	4 (G) Desarrollo persona	
11 Territorio/Seguridad	9 Derechos/Respeto	14 (G) Ser uno mismo	5 Ser querido	19Justicia/Orden social	3 (G) Ser uno mismo	
10 Expresividad/Libertad	9 Autoafirmacion/Franque	14 Competitividad	5 Competitividad	17(G) Ser uno mismo	3 Comunidad/Apoyo	
9 Competitividad	9 (G) Trabajo/Labor	13 Educacion/Conocimiento	5 (G) Construccion/Orden	17Discernimiento	3 Competitividad	
12% Foundation	8 % Foundation	24 % Foundation	15 % Foundation	17% Foundation	19 % Foundation	
40% Focus	40 % Focus	46 % Focus	54 % Focus	42% Focus	71 % Focus	
48% Vision	52 % Vision	30 % Vision	31 % Vision	40% Vision	11 % vision	
24% Instrumental Skills	22 % Instrumental Skills	18 % Instrumental Skills	18 % Instrumental Skills	8% Instrumental Skills	8 % Instrumental Skills	
37% Interpersonal Skills	39 % Interpersonal Skills	33 % Interpersonal Skills	33 % Interpersonal Skills	35% Interpersonal Skills	35 % Interpersonal Skills	
23% Imaginal Skills	22 % Imaginal Skills	27 % Imaginal Skills	24 % Imaginal Skills	32% Imaginal Skills	25 % Imaginal Skills	
16% System Skills	11 % System Skills	19 % System Skills	21 % System Skills	22% System Skills	20 % System Skills	
21% Work Time	26 % Work Time	19 % Work Time	25 % Work Time	17% Work Time	16 % Work Time	
31% Maintenance Time	26 % Maintenance Time	27 % Maintenance Time	24 % Maintenance Time	24% Maintenance Time	22 % Maintenance Time	
41% Play Time	38 % Play Time	46 % Play Time	36 % Play Time	44% Play Time	36 % Play Time	
18% Play-Freesence Time	15 % Play-Freesence Time	23 % Play-Freesence Time	21 % Play-Freesence Time	29% Play-Freesence Time	27 % Play-Freesence Time	
17% Service	21 % Service	18 % Service	27 % Service	23% Service	18 % Service	
17% Prophetic	15 % Prophetic	23 % Prophetic	23 % Prophetic	28% Prophetic	19 % Prophetic	
25% Inst. Communal	21 % Inst. Communal	22 % Inst. Communal	27 % Inst. Communal	20% Inst. Communal	16 % Inst. Communal	
32% Covenant/Legal	33 % Covenant/Legal	30 % Covenant/Legal	22 % Covenant/Legal	28% Covenant/Legal	32 % Covenant/Legal	

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Seguridad	32
	Autoestima	29
	Familia/Pertenecer	20
	Deleite fisico	19
Medios		
	Ser querido	60
	Derechos/Respeto	46
	Cortesia/Hospitalidad	42
	Amistad/Pertenecer	41

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Desarrollo personal/profesional	68
	Igualdad/Liberacion	66
	Creencias/Filosofia	31
	Integracion/Totalidad	30
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	65
	Busqueda/Significado/Esperanza	57
	Calidad/Evaluacion	56
	Expresividad/Libertad	54

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Ser uno mismo	52
	Fe/Riesgo/Vision	32
	Arte/Belleza	29
	Construccion/Orden nuevo	27
Medios		
	Limitacion/Desarrollo	55
	Educacion/Conocimientos	44
	Intimidad	44
	Discernimiento	43

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH 02-03

MAPA DE VALORES

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Flexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/sigdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Co	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE		CENTRAL			FUTURO		

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas

101 Seguridad	¿Es un entorno ordenado importante para el funcionamiento y sensación de bienestar del grupo? ¿Da mucha importancia el grupo al comfort y a la seguridad? Preocupan cuestiones de seguridad al grupo? ¿Se siente el grupo preocupado y ansioso? Encuentra el grupo difícil confíar en los demás?
106 Autoestima	¿Le preocupan al grupo cuestiones relacionadas con el ser respetados y aceptados por otros grupos de individuos a los que el grupo respeta? ¿Hay aspectos de vuestro grupo sobre los que no os sentís bien? ¿Se sienten los miembros del grupo fácilmente heridos por los comentarios de otros?
46 Familia/Pertenecer	¿Son las familias de las personas que componen el grupo un motivo de interés prioritario para los miembros? ¿Hay algunos miembros del grupo que necesiten apoyo para tratar de cuestiones familiares? ¿Interfiere el trabajo del grupo con la vida familiar de sus miembros? ¿Les está causando, a los miembros del grupo, alguna dificultad su familia? ¿Fue la niñez de alguno de los miembros del grupo una experiencia difícil y desagradable para ellos, de manera que está afectando a la interacción grupal? ¿Es necesario confrontar estas cuestiones?
83 Deleite fisico	¿Se compromete el grupo en actividades de tiempo libre que les permitan disfrutar de experiencias de nuevos sonidos, vistas, olores y gustos?

Medios

8 Ser querido	¿Es importante para tu grupo sentirse querido por los demás?
96 Derechos/Respeto	¿Respeta vuestro grupo los derechos de los demás? ¿Actuaís de acuerdo con ello? ¿Se sienten los miembros respetados por otras personas en el grupo y por otros grupos?
25 Cortesia/Hospitalidad	¿Es la cortesía y la hospitalidad algo importante para tu grupo en este momento?
49 Amistad/Pertenecer	¿Tiene tu grupo otros grupos con los que relacionarse e intercambiar ideas y opiniones regularmente?

Central

Metas

102 Desarrollo personal/profesional	¿Qué hace el grupo para animar el desarrollo de sus miembros en áreas como la lectura, la reflexión personal y la relajación?
41 Igualdad/Liberacion	¿Sienten los miembros del grupo, a nivel individual, que tienen las misma valía que los demás? ¿Le preocupa al grupo, como un todo, las cuestiones relacionadas con la experiencia de igualdad dentro de la organización o comunidad de la que forma parte?
10 Creencias/Filosofia	¿La adhesión a un conjunto de creencias proporciona a tu grupo significado y estabilidad? ¿Es importante para tu grupo tener un conjunto de creencias comunes?
61 Integracion/Totalidad	¿Funciona vuestro grupo de tal manera que fomenta la integración de sus miembros a nivel físico, intelectual y espiritual?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios		
3	Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tiene tu grupo las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a situaciones cambiantes? ¿Es tu grupo lo suficientemente adaptable y flexible a los ojos de otros, o necesita mejorar en dichos aspectos?
100	Busqueda/Significado/Esperanza	¿Preocupa al grupo la búsqueda de una forma de emplear su potencial único? ¿Tiene vuestro grupo una serie de principios claros que guíen sus acciones o, se encuentra a menudo en una situación de confusión o indecisión? ¿Necesita vuestro grupo revisar sus metas globales?
91	Calidad/Evaluacion	¿Habeís evaluado vuestro grupo con otras personas? ¿Sería útil conocer cómo os ven otros?
44	Expresividad/Libertad	¿Es la expresión creativa una prioridad alta para su grupo? ¿Se anima el que sus miembros la tengan en situaciones vitales de trabajo? ¿Hay alguna parte de vuestro grupo que no sea expresada y fuera beneficioso que lo comprobarais entre vosotros?

Futuro

Metas		
9	Ser uno mismo	¿Tienen los miembros del grupo las habilidades necesarias para ser ellos mismos en cualquier situación, de tal manera que aquellos con quienes están también sean capaces de ser ellos mismos? ¿Tienen los miembros del grupo la suficiente confianza y seguridad para ser capaces de actuar según su propia autoridad, o necesitan mejorar en dichos aspectos?
45	Fe/Riesgo/Vision	¿Hasta qué punto se arriesga vuestro grupo por compromisos basados en sus valores? ¿Tienen los apoyos necesarios de personas cercanas para hacerlo de manera que pueda vivir con calidad de acuerdo con sus valores?
6	Arte/Belleza	¿Es importante para tu grupo apreciar la estética en el arte y la belleza en la naturaleza? ¿Fomenta y estimula tu grupo el que sus miembros dediquen tiempo suficiente a ello, tanto a nivel individual como grupal?
20	Construccion/Orden nuevo	¿Sienten los miembros de tu grupo que tienen colectivamente las destrezas y recursos políticos, legales, financieros, de marketing y de planificación estratégica necesarios para fundar una nueva organización?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios

71 Limitacion/Desarrollo	¿Es vuestro grupo capaz de celebrar sus limitaciones de una manera que le haga comprender con una mayor claridad cuáles son sus talentos?
37 Educacion/Conocimientos	¿Es la educación contínua importante para tu grupo? ¿Están todos los miembros "al día" de lo que necesitan saber en sus respectivas áreas? ¿Están tus compañeros motivados por su propio aprendizaje y por la enseñanza y formación de otros?
63 Intimidad	¿Se comparten de manera recíproca en vuestro grupo los sueños, esperanzas y disgustos, con otros grupos de compañeros similares, de forma regular? ¿Tienen los miembros del grupo las suficientes detrezas interpersonales y de dinámica grupal, como para permitirles compartir en profundidad entre sí y con otros grupos de compañeros?
31 Discernimiento	¿Está tu grupo comprometido en llegar a consensos en decisiones relativas a planificaciones a largo plazo, a través de intuiciones contemplativas y una interacción honesta? ¿Tiene el grupo las destrezas necesarias para el discernimiento en común? Como grupo, ¿trabajáis bien las áreas de evaluación de información cualitativa y la planificación estratégica?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Desarrollo personal/profesional	5	68
Igualdad/Liberacion	5	66
Ser uno mismo	6	52
Fe/Riesgo/Vision	6	32
Seguridad	2	32
Creencias/Filosofia	4	31
Integracion/Totalidad	5	30
Arte/Belleza	6	29
Diversion/Recreo	4	29
Autoestima	3	29
Construccion/Orden nuevo	6	27
Trabajo/Labor	4	24
Familia/Pertenecer	3	20
Dignidad humana	6	19
Deleite fisico	2	19
Servicio/Vocacion	5	19
Conocimiento/Intuicion	6	15
Verdad/Sabiduria	7	15
Competencia/Confianza	4	14
Contemplacion	6	14
Presencia	6	13
Interes en uno mismo/Control	1	11
Intimidad/Soledad	7	9
Asombro/Destino	1	9
Fantasia/imaginacion	3	6
Armonia global	8	5
Autopreservacion	1	4
Ecoridad	8	2
Palabra	8	2

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	65
Ser querido	3	60
Busqueda/Significado/Esperanz	5	57
Calidad/Evaluacion	5	56
Limitacion/Desarrollo	6	55
Expresividad/Libertad	5	54
Competitividad	4	53
Limitacion/Aceptacion	5	53
Derechos/Respeto	3	46
Autoafirmacion/Franqueza	5	46
Educacion/Conocimientos	6	44
Intimidad	6	44
Congruencia	5	43
Discernimiento	6	43
Cortesia/Hospitalidad	3	42
Amistad/Pertenecer	3	41
Decision/Iniciativa	5	40
Perseverancia/Paciencia	3	39
Responsabilidad	4	39
Autoridad/Honestidad	5	37
Compartir/Escuchar/Confiar	5	37
Ocio	6	36
Independencia	5	35
Etica/Responsabilidad	6	34
Justicia/Orden social	6	34
Deber/Obligacion	4	33
Relajacion	5	33
Eficacia/Planificacion	4	32
Responsabilidad compartida	6	32
Salud/Bienestar	5	30
Apoyo/Semejantes	3	30
Productividad	4	29
Crecimiento/Expansion	6	28
Unidad/Uniformidad	4	28
Generosidad/Compasion	5	27
Empatia	5	26
Comida/Calor/Vivienda	1	26
Pertenencia/Institucion	4	25
Cuidar/Criar	3	23
Economia/Beneficios	2	23
Afirmacion social	3	23
Asombro/Curiosidad	2	23
Comunicacion/Informacion	4	21
Complementariedad	6	21
Colaboracion	6	20
Territorio/Seguridad	2	20
Afecto/Fisico	2	19
Racionalidad	4	19

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Comunidad/Apoyo	6	18
Equidad/Derechos	5	18
Investigacion	6	18
Unidad/Diversidad	6	18
Interdependencia	7	17
Creatividad	6	16
Innovacion/Progreso	6	16
Dise¤o/Forma/Orden	4	15
Lealtad/Fidelidad	4	15
Simplicidad/Juego	6	15
Sinergia	7	15
Vision profetica	7	14
Comunidad personalista	7	13
Corporacion/Gestion	6	13
Educacion/Certificacion	4	13
Tradicion	3	13
Gestion	4	12
Sintesis creadora	7	12
Placer sensorial	2	12
Artesania/Arte/Oficio	4	12
Distanciamiento/Soledad	6	11
Mision/Objetivos	6	10
Obediencia mutua	5	10
Destreza/Coordinacion	3	9
Equilibrio	3	9
Transcendencia/Soledad	7	9
Logro/Exito	4	8
Funcionamiento/Fisico	1	8
Administracion/Control	4	6
Control/Orden/Disciplina	3	6
Economia/Exito	4	6
Derechos humanos	8	6
Propiedad/Control	2	6
Justicia mundial	8	5
Prestigio/Imagen	3	5
Rito/Comunicacion	6	4
Regla/Responsabilidad	4	4
Tecnologia	8	3
Honra	4	3
Prestigio/Poder	4	3
Supervivencia	1	3
Tecnologia/Ciencia	4	3
Obediencia	3	2
Jerarquia/Orden	4	1
Ley/Guia	5	1
Ley/Regla	4	1
Macroeconomia	8	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

MAPA DE ETAPAS

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
Metas	Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Deleite físico Seguridad	Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Prf Servicio/Vocación	Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Ecoridad Armonía global Palabra
Medios	Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplina Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Pacienci Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasi Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esper Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Cc	Etica/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soled Discernimiento Educación/Conocimien Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soleda	Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE			CENTRAL			FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada.	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios.	Pagina SK 1

Base

Metas

		Veces Elegido
101	Seguridad: encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y este libre de ansiedad y preocupaciones. Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.	32
106	Autoestima: sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.	29
46	Familia/Pertenecer: dedicar tiempo de calidad y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.	20
83	Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	19
104	Interés en uno mismo/Control: controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.	11
121	Asombro/Destino: sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.	9
47	Fantasía/Imaginación: representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.	6
105	Autopreservación: hacer lo necesario para protegerse del daño físico.	4

Medios

		Veces Elegido
8	Ser querido: recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.	60
96	Derechos/Respeto: reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.	46
25	Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	42
49	Amistad/Pertenecer: contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.	41
40	Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	39
112	Apoyo semejantes: contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.	30
48	Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	26
11	Cuidar/Criar: recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.	23
33	Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	23
111	Afirmación social: recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.	23

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
122 Asombro/Curiosidad: dsensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.	23
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	20
5 Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	19
116 Tradición: reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.	13
107 Placer sensorial: satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.	12
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	9
42 Equilibrio: mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.	9
50 Funcionamiento físico: cuidarse para funcionar bien físicamente.	8
22 Control/Orden/Disciplina: tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.	6
89 Propiedad/Control: adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales). Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.	6
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	5
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	3
80 Obediencia: cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.	2

Central

Metas

	Veces Elegido
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	68
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	66
10 Creencias/Filosofía: adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.	31
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	30

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Metas

		Veces Elegido
85	Diversión/Recreo: disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.	29
124	Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	24
108	Servicio/Vocación: utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.	19
16	Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	14

Medios

		Veces Elegido
3	Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	65
100	Búsqueda/Significado/Esperanza: buscar y descubrir la propia individualidad y del sentido de la propia existencia.	57
91	Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	56
44	Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	54
17	Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	53
70	Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	53
103	Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	46
19	Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	43
27	Decisión/Iniciativa: poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.	40
95	Responsabilidad: ser personalmente responsable y estar al cargo de un área especifica en la propia organización o equipo.	39
7	Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	37
109	Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	37
60	Independencia: pensar y actuar por uno mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.	35

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	33
93 Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	33
38 Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	32
55 Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	30
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	29
120 Unidad/Uniformidad: potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.	28
51 Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	27
39 Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	26
75 Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	25
13 Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	21
92 Racionalidad: pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.	19
43 Equidad/Derechos: desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.	18
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	15
72 Lealtad/Fidelidad: respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.	15
36 Educación/Certificación: completar un programa de educación formal y recibir la documetación que lo acredite.	13
74 Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	12
125 Artesanía/Arte/Oficio: desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o	12

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.	
79 Obediencia mutua: responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.	10
2 Logro/Exito: conseguir algo digno de reconocimiento.	8
4 Administración/Control: administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.	6
34 Economía/Exito: gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.	6
98 Regla/Responsabilidad: explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.	4
57 Honra: honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.	3
81 Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	3
114 Tecnología/Ciencia: comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.	3
56 Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	1
67 Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	1
68 Ley/Regla: dirigir la vida y la conuctade acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.	1

Futuro

Metas

	Veces Elegido
9 Ser uno mismo: ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.	52
45 Fe/Riesgo/Visión: comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.	32
6 Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	29
20 Construcción/Orden nuevo: desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.	27
58 Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar	19

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

	Veces Elegido
su potencial.	
66 Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	15
118 Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.	15
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.	14
86 Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	13
64 Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	9
52 Armonía Global: conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.	5
35 Ecoridad: hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.	2
123 Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	2

Medios

	Veces Elegido
71 Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	55
37 Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en si mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	44
63 Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	44
31 Discernimiento: favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.	43
69 Ocio: comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.	36

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

	Veces Elegido
1 Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	34
65 Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	34
78 Responsabilidad compartida: mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.	32
54 Crecimiento/Expansión: capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.	28
18 Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	21
12 Colaboración: cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.	20
15 Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	18
94 Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	18
119 Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	18
62 Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	17
26 Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	16
84 Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	16
110 Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	15
113 Sinergia: experimertar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.	15
90 Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	14
14 Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	13
24 Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de	13

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios	Veces Elegido
mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	
76 Sintesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	12
29 Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la caliddad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	11
77 Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	10
117 Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	9
59 Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.	6
53 Justicia mundial: impulsar la colaboración insterinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.	5
97 Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	4
23 Tecnología: desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.	3
73 Macroeconomía: dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Dinámica central del grupo

La dinámica central es la búsqueda de claridad y de significado. Muchos sistemas de creencias que antes se daban por supuestos, ahora suscitan preguntas críticas. Los puntos de vista antiguos desaparecen dejando paso a otros nuevos.

Visión del Mundo

El mundo se ve menos seguro que antes. El esfuerzo por tener éxito se extiende a la exploración de los talentos y destrezas únicos del grupo y de sus miembros individuales. Debe volver a evaluarse el verdadero potencial del grupo y poner el esfuerzo en obtener una clara comprensión de sus valores únicos. Una tarea importante es tratar de valorar los éxitos del grupo en relación con las nuevas revelaciones y dudas que éste está teniendo sobre sí mismo.

La tendencia grupal es no tener un líder designado. Es un error, puesto que el grupo necesita uno o varios líderes que le permitan compartir sentimientos e información mínima, tanto positiva como negativa, en cada reunión grupal. Debería dedicarse a ello un tiempo establecido de manera que no interfiera con otras tareas.

Elecciones éticas

Las elecciones éticas parecerán menos claras para el grupo. Esta falta de claridad puede dificultar el establecimiento de compromisos sin reservas, especialmente cuando implican nuevas relaciones personales con otros fuera del grupo. Es importante para el grupo tener una buena comprensión de sus valores para poder llegar a concretar metas y objetivos que los reflejen y crear un factor de unión entre sus miembros.

La conducta en los momentos de estrés

Cuando el grupo se encuentra en momentos de estrés, el liderazgo puede hablar de participación, pero orientar su comportamiento con tendencias materialistas o paternalistas, escuchando a otros con afecto pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, le resultará difícil delegar y tomará las decisiones de manera autoritaria, esperando, al mismo tiempo, recibir lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Si el grupo está experimentas este ciclo, debe observar cuidadosamente la forma en que toma las decisiones. En un momento como éste, un profesional externo sería de gran ayuda. Para reducir las posibilidades de operar en los momentos de estrés, es importante que el grupo pueda compartir y escuchar abiertamente. En concreto, no debe intentar evitar el conflicto, sino trabajarlo de manera creativa y desarrollar las destrezas necesarias para comprometerse en el diálogo y la discusión de cuestiones problemáticas.

Reflexiones sobre el desarrollo

Experimentar el mundo desde nuevas perspectivas depende de aprender a establecer un equilibrio entre la necesidad de comprender las cosas de diferente manera, especialmente a nivel emocional, y reconocer las normas de las instituciones o de la autoridad. La atención y el compromiso con un tipo de vida concreto que sostiene un sistema de valores crece en importancia. El estudio de literatura que trata del significado de la vida desde diferentes perspectivas puede ser útil en este momento.

El grupo se está moviendo en dirección al desarrollo personal significativo. Es importante que el grupo aprenda a integrar sus perspectivas y sus necesidades personales con las exigencias y las presiones de las instituciones de las que forma parte o con las que está relacionado. Una comprensión de las diferencias personales, culturales socioeconóminas y de género es un apecto importante para ampliar la capacidad de respeto y dignificar a otros.

Reflexionad sobre las siguientes preguntas:

¿Dedica el grupo tiempo suficiente a la investigación, mediante la lectura, el dialogo y la educación, de diferentes métodos filosóficos sobre la vida?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

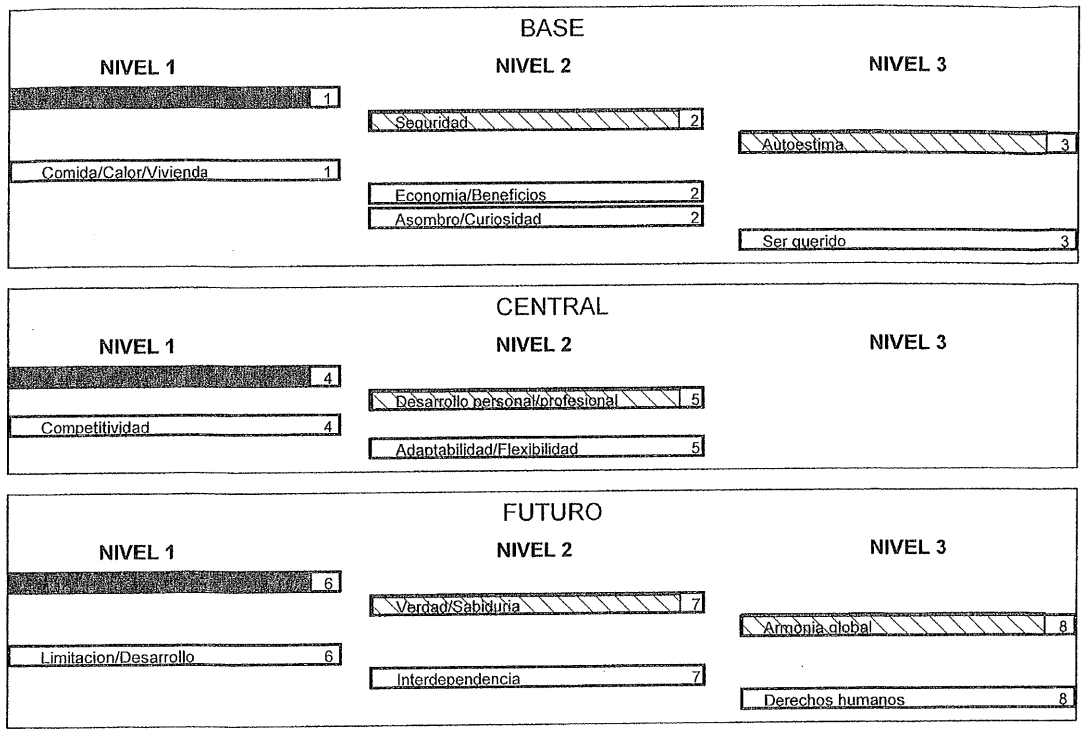
¿Es el grupo suficientemente capaz de afirmarse ante los demás y comunicar a otros cúales son sus necesidades?

¿Dedica el grupo tiempo y energía suficientes a explorar sus potencialidades y sus limitaciones y las de sus miembros individuales?

¿Cúal es el nivel de destrezas del grupo en el área de relaciones interpersonales? ¿Necesitan sus miembros desarrollar este área?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY AGT 1 21/02/07

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Seguridad 2	Autoestima 3	Familia/Pertenecer 3
Ser querido 3	Derechos/Respeto 3	Cortesia/Hospitalidad 3

CENTRAL

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Desarrollo personal/profesional 5	Igualdad/Liberacion 5	Creencias/Filosofia 4
Adaptabilidad/Flexibilidad 5	Busqueda/Significado/Esperanza 5	Calidad/Evaluacion 5

FUTURO

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Ser uno mismo 6	Fe/Riesgo/Vision 6	Arte/Belleza 6
Limitacion/Desarrollo 6	Educacion/Conocimientos 6	Educacion/Conocimientos 6
	Intimidad 6	Intimidad 6

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	22,02
CENTRAL	47,38
FUTURO	30,60

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	16,34
INTERPERSONALES	35,07
IMAGINATIVAS	26,82
DE SYSTEMA	18,57

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	19,99
MANTENIMIENTO	26,04
DIVERSION	42,27
OCIO CREATIVO	22,96

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	20,48
INNOVACION	22,22
INST. COMUNITARIO	22,05
COMPROMISO /LEGAL	29,50

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH 02-03

RECORRIDO DE DESTREZAS

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	*Educación/Certificación*	*Adaptabilidad/Flexibilid*	*Limitación/Desarrollo*	*Síntesis creadora*	*Tecnología*
			Tradición	*Lealtad/Fidelidad*	*Búsqueda/Signif/Esperanz*	*Innovación/Progreso*	*Visión profética*	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		*Creatividad*		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimiento		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Exito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Exito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	**Comunicación/Informaci**	**Congruencia**	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	**Jerarquía/Orden**	**Empatía**	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	**Gestión**	**Expresividad/Libertad**			
				Unidad/Uniformidad	**Generosidad/Compasió**			
					Compartir/Escuchar/Co			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Etica/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	21/02/07							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Cuidar/Criar

Aprender a cómo preocuparse por los demás emocionalmente y físicamente de tal forma que te sientas reafirmado y respetado por ellos y por otros.

Permite que se preocupen por tí: aceptando feed-back, compartiendo tus intereses personales y otra información personal sobre tí mismo. Ver Compartir/Escuchar/Confiar
Compartir tus problemas y preocupaciones y pedir a otros que te ayuden.
Preocuparte y tomarte un interés personal por tus empleados.
Deja tiempo para conocer los aspectos personales de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y por actividades que realizan fuera del trabajo.
Mantén conversaciones informales y pregúntales sobre sus intereses personales.
Come con los empleados individualmente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo va su trabajo.
Considera la posibilidad de organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.
Si los empleados quieren hablar sobre sus problemas personales, deja tiempo para ello y presta total atención a sus asuntos.
No interrumpas una conversación por llamadas de teléfono. Da prioridad absoluta a tu interes personal en ese momento.
No intentes resolver sus problemas si necesitan ayuda profesional pero ayúdales a obtener la ayuda que necesitan.
Mantén estrictamente confidenciales todas las conversaciones personales.
Pon más énfasis en el feed-back positivo que en el feed-back negativo.
Ofrece a tus empleados un seguimiento diario para: determinar necesidades, discutir métodos de mejora, reconocer los logros y los puntos fuertes.
Identifica la conducta que estás valorando y sé concreto de forma que los empleados tengan una comprensión clara de lo que estás identificando.
Ayuda mediante el desarrollo a superar debilidades.
Ofrece feed-back consistente y constante.
Haz un calendario con los cumpleaños y felicita a la gente en fechas significativas enviándoles tarjetas y notas.

Afirmacion social

Respetar a la gente con la que trabajas y exigir que te respeten.

Afirma siempre a la otra persona incluso cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.
Refuerza el rendimiento de los empleados y demuestra que confías en ellos.
Deja tiempo para conocer el aspecto personal de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y otras actividades no laborales.
Ten conversaciones informales y preguntales sobre sus intereses personales.
Come con ellos individualemente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo van en el trabajo.
Considera el organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.

Apoyo/Semejantes

Sentir el apoyo de los colegas y apoyar a los colegas de uno con el fin de conseguir éxito en el trabajo.

Identifica a un líder eficaz fuera de tu organización, a quien respetas por tener buenas destrezas de liderazgo, y llega a un acuerdo para poder observarlas en acción. Experimenta tú esas destrezas y comparte tus experiencias con esta persona.
Solicita la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.
Apoya a tus iguales mientras intentan desarrollar nuevas destrezas.
Establece un red de apoyo para los nuevos empleados.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confíar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Delega las decisiones a los niveles más bajos posibles.
Clarifica los pasos y los procedimientos necesarios para realizar tareas importantes.
Organizar y programar el trabajo de los subordinados estableciendo objetivos realistas, examinando los detalles y las estapas del trabajo y manteniéndote al tanto del tiempo que han empleado en cada cosa.
Constantemente reconsidera la organización: Si no has dirigido a gente con anterioridad, busca oportunidades en las que puedas liderar grupos de gente con bajo riesgo. Unete a un grupo especial en el que puedas tener un rol activo.

Organización de reuniones: Elige el lugar y la hora que sean convenientes para aquellos clave en la discusión. Limita el número de participantes. Intenta mantener el número por debajo de 12 personas. Asegúrate de que el ambiente de la habitación es adecuado para el tamaño del grupo.
Elabora un orden del día: Define el objeto de la reunión, la hora de comienzo y finalización, la acción requerida para cada elemento del orden del día, la prioridad otorgada a cada aspecto.
Pon en orden los asuntos que se van a tratar y quién liderará la discusión o exposición (el debate).
Establece los límites de tiempo para cada asunto a tratar: distribuye el orden del día con anterioridad a la reunión, comienza a la hora asignada, asegúrate de que alguien es asignado para tomar notas, comienza repasando el objeto de la reunión y el orden del día, mantén a la gente ligada al tema y consciente de las limitaciones de tiempo, recapitula las conclusiones y haz asignaciones para el seguimiento, anima a la gente a participar y presta especial atención a los que hablan poco normalmente. Ver Comunicaciones y Eficacia/Planificación.
Planificación: deja una hora al día para planificar, entiende lo que significa el plan a largo plazo de tu organización y las implicaciones de éste para tu departamento, entiende lo que es la dirección por objetivos. Selecciona y establece objetivos.
Haz que los subordiandos desarrollen y te entreguen un plan de trabajo para el siguiente periodo de trabajo. Incluye objetivos, prioridades, horarios y plazos. Utiliza los gráficos de PERT y Gantt para las tareas complejas.
Involucra a otros: Identifica quienes se verán influenciados por tu plan, reconsidera los planes con todos aquellos que has identificado.
Prepárate para tu ausencia, comunica y delega tareas, deja que la gente aprenda cómo puede conseguir ayuda en tu ausencia, haz un seguimiento regular de las tareas asignadas, utiliza una carpeta para los problemas dificiles. Reunete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas estan relacionadas con las metas de la organización. Anima a los subordinados a establecer metas ambiciosas y recompénsales por sus pequeños logros, no solamente cuando han alcanzado sus metas.
Deja tiempo para reunirte con tus subordinados. Inicia contactos con los subordinados de forma regular.
Busca nuevas formas de hacer que los trabajos sean más estimulantes. Determina cuales son las recompensas adecuadas para cada individuo. Dirige una sesión anual con cada empleado sobre su rendimiento en ese año.
Delegación. Ver Colaboración/Subsidiariedad
Tratar el conflicto. Ver Empatía.

Comunicacion/Informacion

Aprender y comprender cómo utilizar la comunicación oral y escrita, para poder comunicarme con el mayor entusiasmo posible con aquellos con los que trabajo. Esto implica reunir información de forma sistemática, pedir información/opinión a otros y dar un feed-back oportuno.

Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar la opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.
Mantener informados a los demás: Establecer un flujo de información adecuado que te permita a tí y a los demás estar al corriente de los progresos y resultados.
Ver Gestión.
Practicar la gestión by-walking-around: Dejar un tiempo específico cada dia para visitar a los empleados en su lugar de trabajo.
Principio de la dirección visible: Poner un tablón de anuncios para mantener a la gente al día de todas las actividades.
Comunicación oral:
Haz un esquema antes de hablar para evitar la divagación.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Prepara tu exposición.
Pregunta al oyente si estás siendo claro.
Parafrasea las preguntas que se te hacen.
Aprende a expresarte de forma que te dé tiempo para pensar en tus respuestas. Si se trata de una pregunta especialmente difícil haz una pausa para que te dé tiempo a considerarla seriamente.
Proyecta tu voz. Varía el volumen y el tono de la voz.
Aumenta tu vocabulario.
Anima tu exposición con gestos y lenguaje corporal.
Graba tu charla para criticarla.
Busca tareas de expresión para continuar desarrollando tus destrezas expresivas.
Aprende a hacer buen uso de las ayudas visuales como el retroproyector.
Decide sobre el tema y los puntos clave que quieres trasmitir. Intenta limitar los puntos a entre tres a cinco.
Sé conciso. Toma nota de los puntos principales y exprésalos en pocas palabras. Utiliza la voz activa, palabras sencillas cortas y frases claras y cortas.
Para ser más informal, habla a partir de las notas y no del texto escrito. Utiliza analogías. Busca analogías o anécdotas/historias para presentar tus puntos. Resume.
Busca formas para relajarte antes y durante el discurso.
Comunicación escrita: Haz un esquema antes de empezar a escribir.
Para los informes, resume los puntos clave en la primera página.
Escribe tal y como hablas. Utiliza la voz activa, palabras sencillas y frases cortas.
Utiliza tablas y gráficos para la información numérica.
Mantén los párrafos cortos.
Elimina palabras como interesante, muy, a menudo, y otros adjetivos débiles.
Las cartas de negocios empiezan con una descripción del tema y del propósito de la carta. Enuncia tus recomendaciones y conclusiones. Presenta toda la información que sea necesaria y concluye con una oferta para información adicional.
Documenta las decisiones tomadas en memos o informes y comunícalas a aquellos que necesitan conocerlas.
Fórmate en actividades de ordenador tales como el procesador de textos, y el correo electrónico.

Unidad/Uniformidad

Hacer posible que todos los del grupo o trabajo se pongan de acuerdo en expectativas comunes.

Construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización.
Echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Utilizar la organización de reuniones. Tener un orden del dia. Ser claro en el establecimiento de los objetivos.

ETAPA 5

Empatia

La habilidad de ver el mundo a traves de los ojos del otro, identificar las diferencias entre vosotros dos, permitir a la otra persona que reflexione más en profundidad sobre quién es, y que no se sienta juzgado sino aceptado por tí. Esto incluye ser capaz de identificar los sentimientos de otras personas objetivamente, incluyendo los sentimientos negativos, sin personalizar la interacción. Esto implica: comprender los asuntos y percepciones de los otros, hablar con los demás teniendo presente su grado de desarrollo, sus tendencias, su estructura mental, su caracter, y su capacidad de comprender un asunto concreto.

Destrezas concretas: muestra y comparte emociones, identifica sentimientos de forma precisa, manifiesta el enfado de forma objetiva, objetiva tus sentimientos y los sentimientos de los demás y haz responsables a los otros, clarifica las metas personales, permanece tranquilo en momentos de tensión y ansiedad, reconoce la valía de los otros de modo que escuchen lo que intentas expresar, proyecta tu imaginación al mundo del otro, estáte al lado del otro en los momentos dificiles y reflexiona sobre sus sentimientos para aumentar su tranquilidad, sé asertivo de forma creativa, supera el conflicto.
Estate alerto a los signos no verbales de rechazo y abandono.
Date cuenta de cuándo los colegas lo están pasando mal en su vida personal como cuando se muere

Copyright 1994 Values Technology

un familiar, hay enfermedad, problemas matrimoniales, etc. y expresa tu preocupación haciéndoles una visita o escribiéndoles unas palabras.
Descubre cómo les están yendo las cosas a los otros e intenta comprender qué es lo que esperan de una situación determinada.
No te permitas estar tan centrado en tí mismo u ocupado que no puedas darte cuenta de las necesidades de los demás.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las responsabilidades o reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo podrías comportarte.
Superar el conflicto: repasa las conversaciones para asegurarte de que no se trata simplemente de un malentendido. Mira a ver si el conflicto se debe al modo en que está organizado el trabajo. Ayuda a los que están en conflicto a que vean los distintos puntos de vista. Reúneles para que traten el tema. No dejes que el conflicto dure excesivo tiempo.
Anima a los otros a despersonalizar el conflicto y a buscar las causas subyacentes y las posibles soluciones. Habla de la situación con gente que no esté involucrada en ella para adoptar un enfoque más objetivo.
Apoya a tu gente cuando entren en situaciones en las que existe un conflicto conocido. Ayúdales a prepararse y oriéntales sobre cómo tratar la situación de la mejor forma posible.
Anima a que el conflicto salga a la luz sobretodo cuando estás involucrado en él personalmente.
Aprende a expresar tus sentimientos de manera constructiva. Ver Cortesía/Hospitalidad.
Compartir/Escuchar/Confiar y Cuidar/Criar.

Generosidad/Compasion

Buscar y descubrir dónde puedo ejercitar mis destrezas al máximo y ponerlas al servicio de los demás como una forma de desarrollar mi potencial, mostrando un interés sincero por los demás y por sus problemas. Ver Empatía, Compartir/Escuchar/Confiar
La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y transmitir la comprensión hacia los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.
Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Compartir/Escuchar/Confiar

La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y comprender los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.

Copyright 1994 Values Technology

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confíar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology

ANEXO 10

PERFIL DE VALORES GRUPAL

2003-04



VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

P.H.

PH 03-04

125 QUESTION GROUP REPORT

1. , C
2. , 0
3. , 0
4. , C
5. , (
6. ,
7. ,
8. ,
9. ,
10. ,
11. ,
12. ,
13. ,
14. ,
15. ,
16. ,
17. ,
18. ,
19. ,
20. ,
21. ,
22. ,
23. ,
24. ,
25. ,
26.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
6	3-	1	3,8%	**
7	3	1	3,8%	**
8	3+	3	11,5%	******
9	4-	8	30,8%	**********
10	4	7	26,9%	**********
11	4+	4	15,4%	********
12	5-	2	7,7%	****

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging				Phase III Self-Initiating		
19 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		73 % = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR	7% = Total =>Step12
3 % Step7	11 % Step8	30 % Step9	26 % Step10	15 % Step11	7 % Step12	0 % Step13
4 (G) Arte/Belleza	10 Adaptabilidad/Flexibil	29 Adaptabilidad/Flexibil	23 (G) Igualdad/Liberacio	15 Adaptabilidad/Flexibil	8 (G) Ser uno mismo	
4 Ser querido	10 (G) Igualdad/Liberacio	26 (G) Igualdad/Liberacio	21 (G) Ser uno mismo	14 (G) Igualdad/Liberacio	8 (G) Igualdad/Liberacio	
4 (G) Ser uno mismo	10 Amistad/Pertenecer	26 Calidad/Evaluacion	19 Expresividad/Libertad	13 Cortesia/Hospitalidad	8 Limitacion/Desarrollo	
4 Perseverancia/Pacienci	10 Intimidad	21 (G) Fe/Riesgo/Vision	19 Limitacion/Desarrollo	12 (G) Ser uno mismo	7 Cortesia/Hospitalidad	
4 Salud/Bienestar	9 Etica/Responsabilidad	20 Limitacion/Desarrollo	19 Derechos/Respeto	12 Limitacion/Aceptacion	7 (G) Fe/Riesgo/Vision	
4 Limitacion/Aceptacion	8 Afecto/Fisico	19 Ser querido	19 Compartir/Escuchar/Con	12 (G) Desarrollo persona	7 Intimidad	
4 Busqueda/Significado/E	8 Ser querido	19 Expresividad/Libertad	18 Autoridad/Honestidad	11 Intimidad	6 Discernimiento	
4 (G) Seguridad	8 (G) Ser uno mismo	19 Unidad/Uniformidad	18 (G) Desarrollo persona	11 Calidad/Evaluacion	6 Equidad/Derechos	
3 Etica/Responsabilidad	8 Relajacion	18 Etica/Responsabilidad	18 Autoafirmacion/Franque	11 Busqueda/Significado/E	6 Derechos humanos	
3 Adaptabilidad/Flexibil	8 Derechos/Respeto	18 Limitacion/Aceptacion	17 Adaptabilidad/Flexibil	10 Amistad/Pertenecer	6 Responsabilidad compar	
14 % Foundation	10 % Foundation	22 % Foundation	20 % Foundation	17% Foundation	24 % Foundation	
31 % Focus	33 % Focus	49 % Focus	48 % Focus	48% Focus	67 % Focus	
55 % Vision	56 % Vision	29 % Vision	33 % Vision	35% Vision	9 % vision	
15 % Instrumental Skills	16 % Instrumental Skills	18 % Instrumental Skills	15 % Instrumental Skills	9% Instrumental Skills	9 % Instrumental Skills	
40 % Interpersonal Skills	37 % Interpersonal Skills	35 % Interpersonal Skills	37 % Interpersonal Skills	37% Interpersonal Skills	31 % Interpersonal Skills	
29 % Imaginal Skills	24 % Imaginal Skills	25 % Imaginal Skills	26 % Imaginal Skills	28% Imaginal Skills	26 % Imaginal Skills	
15 % System Skills	20 % System Skills	19 % System Skills	17 % System Skills	22% System Skills	25 % System Skills	
16% Work Time	20 % Work Time	20 % Work Time	19 % Work Time	19% Work Time	20 % Work Time	
30% Maintenance Time	26 % Maintenance Time	28 % Maintenance Time	25 % Maintenance Time	24% Maintenance Time	19 % Maintenance Time	
44% Play Time	41 % Play Time	37 % Play Time	38 % Play Time	47% Play Time	33 % Play Time	
23 % Play-Freesence Time	24 % Play-Freesence Time	23 % Play-Freesence Time	25 % Play-Freesence Time	25% Play-Freesence Time	30 % Play-Freesence Time	
8% Service	17 % Service	20 % Service	18 % Service	20% Service	20 % Service	
27% Prophetic	20 % Prophetic	23 % Prophetic	24 % Prophetic	26% Prophetic	24 % Prophetic	
22% Inst. Communal	22 % Inst. Communal	23 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	20% Inst. Communal	20 % Inst. Communal	
34% Covenant/Legal	33 % Covenant/Legal	29 % Covenant/Legal	27 % Covenant/Legal	30% Covenant/Legal	26 % Covenant/Legal	

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Autoestima	35
	Familia/Pertenecer	34
	Seguridad	33
	Deleite fisico	18
Medios		
	Ser querido	62
	Cortesia/Hospitalidad	55
	Amistad/Pertenecer	55
	Derechos/Respeto	55

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Igualdad/Liberacion	85
	Desarrollo personal/profesional	59
	Servicio/Vocacion	35
	Diversion/Recreo	34
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	81
	Calidad/Evaluacion	70
	Limitacion/Aceptacion	59
	Expresividad/Libertad	55

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Ser uno mismo	68
	Fe/Riesgo/Vision	43
	Arte/Belleza	36
	Dignidad humana	22
Medios		
	Limitacion/Desarrollo	64
	Intimidad	63
	Etica/Responsabilidad	48
	Ocio	47

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH 03-04

MAPA DE VALORES

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Fiexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/sigdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Co	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE			CENTRAL			FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas

106	Autoestima	¿Le preocupan al grupo cuestiones relacionadas con el ser respetados y aceptados por otros grupos de individuos a los que el grupo respeta? ¿Hay aspectos de vuestro grupo sobre los que no os sentís bien? ¿Se sienten los miembros del grupo fácilmente heridos por los comentarios de otros?
46	Familia/Pertenecer	¿Son las familias de las personas que componen el grupo un motivo de interés prioritario para los miembros? ¿Hay algunos miembros del grupo que necesiten apoyo para tratar de cuestiones familiares? ¿Interfiere el trabajo del grupo con la vida familiar de sus miembros? ¿Les está causando, a los miembros del grupo, alguna dificultad su familia? ¿Fue la niñez de alguno de los miembros del grupo una experiencia difícil y desagradable para ellos, de manera que está afectando a la interacción grupal? ¿Es necesario confrontar estas cuestiones?
101	Seguridad	¿Es un entorno ordenado importante para el funcionamiento y sensación de bienestar del grupo? ¿Da mucha importancia el grupo al comfort y a la seguridad? Preocupan cuestiones de seguridad al grupo? ¿Se siente el grupo preocupado y ansioso? Encuentra el grupo difícil confíar en los demás?
83	Deleite físico	¿Se compromete el grupo en actividades de tiempo libre que les permitan disfrutar de experiencias de nuevos sonidos, vistas, olores y gustos?

Medios

8	Ser querido	¿Es importante para tu grupo sentirse querido por los demás?
25	Cortesia/Hospitalidad	¿Es la cortesía y la hospitalidad algo importante para tu grupo en este momento?
49	Amistad/Pertenecer	¿Tiene tu grupo otros grupos con los que relacionarse e intercambiar ideas y opiniones regularmente?
96	Derechos/Respeto	¿Respeta vuestro grupo los derechos de los demás? ¿Actuaís de acuerdo con ello? ¿Se sienten los miembros respetados por otras personas en el grupo y por otros grupos?

Central

Metas

41	Igualdad/Liberacion	¿Sienten los miembros del grupo, a nivel individual, que tienen las misma valía que los demás? ¿Le preocupa al grupo, como un todo, las cuestiones relacionadas con la experiencia de igualdad dentro de la organización o comunidad de la que forma parte?
102	Desarrollo personal/profesional	¿Qué hace el grupo para animar el desarrollo de sus miembros en áreas como la lectura, la reflexión personal y la relajación?
108	Servicio/Vocacion	¿Está haciendo el grupo todo lo que puede para desarrollar los talentos y potencialidades de sus miembros? ¿Es el trabajo de vuestro grupo satisfactorio en cuanto a compromiso vocacional? ¿Experimenta el grupo su trabajo como significativo y energizante? ¿Considera el grupo que un cambio en su dirección es una cuestión a tener en cuenta?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

	¿Si es así, se planifican las necesidades a la hora de realizarlo? ¿Hay destrezas nuevas que el grupo necesite aprender de cara a realizar su cometido?
85 Diversion/Recreo	¿Mantiene vuestro grupo un equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y a la diversión?

Medios

3 Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tiene tu grupo las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a situaciones cambiantes? ¿Es tu grupo lo suficientemente adaptable y flexible a los ojos de otros, o necesita mejorar en dichos aspectos?
91 Calidad/Evaluacion	¿Habeís evaluado vuestro grupo con otras personas? ¿Sería útil conocer cómo os ven otros?
70 Limitacion/Aceptacion	¿Es vuestro grupo consciente de sus puntos fuertes y débiles? ¿Tiene capacidad de autocrítica?
44 Expresividad/Libertad	¿Es la expresión creativa una prioridad alta para su grupo? ¿Se anima el que sus miembros la tengan en situaciones vitales de trabajo? ¿Hay alguna parte de vuestro grupo que no sea expresada y fuera beneficioso que lo comprobarais entre vosotros?

Futuro

Metas

9 Ser uno mismo	¿Tienen los miembros del grupo las habilidades necesarias para ser ellos mismos en cualquier situación, de tal manera que aquellos con quienes están también sean capaces de ser ellos mismos? ¿Tienen los miembros del grupo la suficiente confianza y seguridad para ser capaces de actuar según su propia autoridad, o necesitan mejorar en dichos aspectos?
45 Fe/Riesgo/Vision	¿Hasta qué punto se arriesga vuestro grupo por compromisos basados en sus valores? ¿Tienen los apoyos necesarios de personas cercanas para hacerlo de manera que pueda vivir con calidad de acuerdo con sus valores?
6 Arte/Belleza	¿Es importante para tu grupo apreciar la estética en el arte y la belleza en la naturaleza? ¿Fomenta y estimula tu grupo el que sus miembros dediquen tiempo suficiente a ello, tanto a nivel individual como grupal?
58 Dignidad humana	¿Dignifica y respeta el grupo a cada uno de sus miembros y trata de darles oportunidades que les ayuden a desarrollar su potencial único? ¿Dignifica ésto a otras personas y grupos con los que el vuestro interacciona?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios

71 Limitacion/Desarrollo	¿Es vuestro grupo capaz de celebrar sus limitaciones de una manera que le haga comprender con una mayor claridad cuáles son sus talentos?
63 Intimidad	¿Se comparten de manera recíproca en vuestro grupo los sueños, esperanzas y disgustos, con otros grupos de compañeros similares, de forma regular? ¿Tienen los miembros del grupo las suficientes detrezas interpersonales y de dinámica grupal, como para permitirles compartir en profundidad entre sí y con otros grupos de compañeros?
1 Etica/Responsabilidad	¿Tiene tu grupo la madurez ética necesaria como para comportarse de acuerdo con su propio sistema de valores? ¿Se enfrenta tu grupo con frecuencia a dilemas éticos entre tomar decisiones basadas en su propia conciencia o basadas en normas o en lo que los otros piensan que es lo correcto, que pudieran tener graves consecuencias incluso a nivel vital? ¿Tiene tu grupo problemas de conciencia que por un lado puedan comprometer seriamente sus propios valores y por otro puedan ponerle en una situación de supervivencia? ¿Es tu grupo consciente de sus propios valores y de las implicaciones éticas relacionadas con ellos?
69 Ocio	¿Existe un equilibrio, en los miembros del grupo, entre el tiempo y energía que dedican a su trabajo y el que dedican a actividades de ocio creativo, que requieran tantas destrezas como su quehacer habitual? ¿Se fomenta este equilibrio dentro del grupo?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Igualdad/Liberacion	5	85
Ser uno mismo	6	68
Desarrollo personal/profesional	5	59
Fe/Riesgo/Vision	6	43
Arte/Belleza	6	36
Autoestima	3	35
Servicio/Vocacion	5	35
Familia/Pertenecer	3	34
Diversion/Recreo	4	34
Seguridad	2	33
Trabajo/Labor	4	32
Creencias/Filosofia	4	26
Integracion/Totalidad	5	23
Dignidad humana	6	22
Construccion/Orden nuevo	6	20
Presencia	6	19
Deleite fisico	2	18
Intimidad/Soledad	7	14
Conocimiento/Intuicion	6	14
Verdad/Sabiduria	7	14
Competencia/Confianza	4	13
Contemplacion	6	13
Asombro/Destino	1	13
Fantasia/imaginacion	3	9
Interes en uno mismo/Control	1	9
Palabra	8	4
Autopreservacion	1	3
Armonia global	8	2

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	81
Calidad/Evaluacion	5	70
Limitacion/Desarrollo	6	64
Intimidad	6	63
Ser querido	3	62
Limitacion/Aceptacion	5	59
Cortesia/Hospitalidad	3	55
Expresividad/Libertad	5	55
Amistad/Pertenecer	3	55
Derechos/Respeto	3	55
Busqueda/Significado/Esperanz	5	55
Congruencia	5	54
Etica/Responsabilidad	6	48
Competitividad	4	47
Ocio	6	47
Discernimiento	6	46
Responsabilidad compartida	6	46
Relajacion	5	46
Educacion/Conocimientos	6	45
Autoridad/Honestidad	5	44
Autoafirmacion/Franqueza	5	44
Justicia/Orden social	6	43
Compartir/Escuchar/Confiar	5	42
Unidad/Uniformidad	4	42
Complementariedad	6	39
Eficacia/Planificacion	4	38
Responsabilidad	4	37
Deber/Obligacion	4	35
Perseverancia/Paciencia	3	34
Independencia	5	33
Apoyo/Semejantes	3	33
Decision/Iniciativa	5	30
Salud/Bienestar	5	30
Simplicidad/Juego	6	30
Colaboracion	6	29
Equidad/Derechos	5	29
Generosidad/Compasion	5	29
Productividad	4	28
Afecto/Fisico	2	25
Cuidar/Criar	3	24
Pertenencia/Institucion	4	24
Afirmacion social	3	24
Lealtad/Fidelidad	4	22
Propiedad/Control	2	22
Comunidad/Apoyo	6	21
Empatia	5	21
Asombro/Curiosidad	2	21
Economia/Beneficios	2	20

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Comida/Calor/Vivienda	1	20
Obediencia mutua	5	19
Administracion/Control	4	18
Crecimiento/Expansion	6	18
Logro/Exito	4	17
Comunidad personalista	7	17
Derechos humanos	8	17
Comunicacion/Informacion	4	16
Creatividad	6	16
Unidad/Diversidad	6	16
Destreza/Coordinacion	3	15
Sintesis creadora	7	15
Innovacion/Progreso	6	15
Investigacion	6	15
Diseño/Forma/Orden	4	14
Distanciamiento/Soledad	6	14
Vision profetica	7	14
Racionalidad	4	14
Supervivencia	1	14
Placer sensorial	2	13
Territorio/Seguridad	2	13
Artesania/Arte/Oficio	4	13
Corporacion/Gestion	6	12
Gestion	4	11
Sinergia	7	11
Transcendencia/Soledad	7	11
Interdependencia	7	10
Tradicion	3	10
Educacion/Certificacion	4	7
Equilibrio	3	7
Honra	4	7
Control/Orden/Disciplina	3	6
Jerarquia/Orden	4	6
Ley/Regla	4	6
Economia/Exito	4	5
Tecnologia	8	4
Mision/Objetivos	6	4
Prestigio/Poder	4	4
Prestigio/Imagen	3	4
Justicia mundial	8	2
Rito/Comunicacion	6	2
Ley/Guia	5	1
Macroeconomia	8	1
Obediencia	3	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

MAPA DE ETAPAS

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Metas Deleite físico Seguridad	Metas Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Metas Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	Metas Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Prf Servicio/Vocación	Metas Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Metas Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Metas Ecoridad Armonía global Palabra
	Medios Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Medios Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Medios Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplina Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Pacienci Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Medios Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Medios Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasi Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esper Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Co	Medios Etica/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soled Discernimiento Educación/Conocimien Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Medios Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soleda	Medios Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE			CENTRAL			FUTURO	

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada.	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios.	Pagina SK 1

Base

Metas

	Veces Elegido
106 Autoestima: sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.	35
46 Familia/Pertenecer: dedicar tiempo de calidad y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.	34
101 Seguridad: encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y este libre de ansiedad y preocupaciones. Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.	33
83 Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	18
121 Asombro/Destino: sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.	13
47 Fantasía/Imaginación: representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.	9
104 Interés en uno mismo/Control: controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.	9
105 Autopreservación: hacer lo necesario para protegerse del daño físico.	3

Medios

	Veces Elegido
8 Ser querido: recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.	62
25 Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	55
49 Amistad/Pertenecer: contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.	55
96 Derechos/Respeto: reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.	55
40 Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	34
112 Apoyo semejantes: contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.	33
5 Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	25
11 Cuidar/Criar: recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.	24
111 Afirmación social: recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.	24
89 Propiedad/Control: adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales). Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.	22

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
122 Asombro/Curiosidad: dsensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.	21
33 Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	20
48 Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	20
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	15
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	14
107 Placer sensorial: satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.	13
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	13
116 Tradición: reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.	10
42 Equilibrio: mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.	7
22 Control/Orden/Disciplina: tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.	6
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	4
80 Obediencia: cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.	1

Central

Metas

	Veces Elegido
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	85
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	59
108 Servicio/Vocación: utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.	35
85 Diversión/Recreo: disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.	34
124 Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita	32

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Metas

	Veces Elegido
unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	
10 Creencias/Filosofía: adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.	26
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	23
16 Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	13

Medios

	Veces Elegido
3 Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	81
91 Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	70
70 Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	59
44 Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	55
100 Búsqueda/Significado/Esperanza: buscar y descubrir la propia individualidad y del sentido de la propia existencia.	55
19 Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	54
17 Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	47
93 Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	46
7 Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	44
103 Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	44
109 Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	42
120 Unidad/Uniformidad: potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.	42
38 Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	38

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
95 Responsabilidad: ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.	37
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	35
60 Independencia: pensar y actuar por uno mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.	33
27 Decisión/Iniciativa: poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.	30
55 Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	30
43 Equidad/Derechos: desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.	29
51 Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	29
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	28
75 Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	24
72 Lealtad/Fidelidad: respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.	22
39 Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	21
79 Obediencia mutua: responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.	19
4 Administración/Control: administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.	18
2 Logro/Exito: conseguir algo digno de reconocimiento.	17
13 Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	16
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	14
92 Racionalidad: pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.	14
125 Artesanía/Arte/Oficio: desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.	13

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

		Veces Elegido
74	Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	11
36	Educación/Certificación: completar un programa de educación formal y recibir la documetación que lo acredite.	7
57	Honra: honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.	7
56	Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	6
68	Ley/Regla: dirigir la vida y la conuctade acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.	6
34	Economía/Exito: gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.	5
81	Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	4
67	Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	1

Futuro

Metas

		Veces Elegido
9	Ser uno mismo: ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.	68
45	Fe/Riesgo/Visión: comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.	43
6	Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	36
58	Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.	22
20	Construcción/Orden nuevo: desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.	20
86	Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	19

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

	Veces Elegido
64 Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	14
66 Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	14
118 Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.	14
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.	13
123 Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	4
52 Armonía Global: conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.	2

Medios

	Veces Elegido
71 Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	64
63 Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	63
1 Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	48
69 Ocio: comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.	47
31 Discernimiento: favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.	46
78 Responsabilidad compartida: mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.	46
37 Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en si mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	45
65 Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y	43

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

	Veces Elegido
real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	
18 Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	39
110 Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	30
12 Colaboración: cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.	29
15 Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	21
54 Crecimiento/Expansión: capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.	18
14 Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	17
59 Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.	17
26 Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	16
119 Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	16
76 Síntesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	15
84 Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	15
94 Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	15
29 Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	14
90 Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	14
24 Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	12
113 Sinergia: experimertar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean	11

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

		Veces Elegido
	superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.	
117	Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	11
62	Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	10
23	Tecnología: desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.	4
77	Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	4
53	Justicia mundial: impulsar la colaboración insterinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.	2
97	Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	2
73	Macroeconomía: dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Dinámica central del grupo

La dinámica central es la búsqueda de claridad y de significado. Muchos sistemas de creencias que antes se daban por supuestos, ahora suscitan preguntas críticas. Los puntos de vista antiguos desaparecen dejando paso a otros nuevos.

Visión del Mundo

El mundo se ve menos seguro que antes. El esfuerzo por tener éxito se extiende a la exploración de los talentos y destrezas únicos del grupo y de sus miembros individuales. Debe volver a evaluarse el verdadero potencial del grupo y poner el esfuerzo en obtener una clara comprensión de sus valores únicos. Una tarea importante es tratar de valorar los éxitos del grupo en relación con las nuevas revelaciones y dudas que éste está teniendo sobre sí mismo.

La tendencia grupal es no tener un líder designado. Es un error, puesto que el grupo necesita uno o varios líderes que le permitan compartir sentimientos e información mínima, tanto positiva como negativa, en cada reunión grupal. Debería dedicarse a ello un tiempo establecido de manera que no interfiera con otras tareas.

Elecciones éticas

Las elecciones éticas parecerán menos claras para el grupo. Esta falta de claridad puede dificultar el establecimiento de compromisos sin reservas, especialmente cuando implican nuevas relaciones personales con otros fuera del grupo. Es importante para el grupo tener una buena comprensión de sus valores para poder llegar a concretar metas y objetivos que los reflejen y crear un factor de unión entre sus miembros.

La conducta en los momentos de estrés

Cuando el grupo se encuentra en momentos de estrés, el liderazgo puede hablar de participación, pero orientar su comportamiento con tendencias materialistas o paternalistas, escuchando a otros con afecto pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, le resultará difícil delegar y tomará las decisiones de manera autoritaria, esperando, al mismo tiempo, recibir lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Si el grupo está experimentas este ciclo, debe observar cuidadosamente la forma en que toma las decisiones. En un momento como éste, un profesional externo sería de gran ayuda. Para reducir las posibilidades de operar en los momentos de estrés, es importante que el grupo pueda compartir y escuchar abiertamente. En concreto, no debe intentar evitar el conflicto, sino trabajarlo de manera creativa y desarrollar las destrezas necesarias para comprometerse en el diálogo y la discusión de cuestiones problemáticas.

Reflexiones sobre el desarrollo

Experimentar el mundo desde nuevas perspectivas depende de aprender a establecer un equilibrio entre la necesidad de comprender las cosas de diferente manera, especialmente a nivel emocional, y reconocer las normas de las instituciones o de la autoridad. La atención y el compromiso con un tipo de vida concreto que sostiene un sistema de valores crece en importancia. El estudio de literatura que trata del significado de la vida desde diferentes perspectivas puede ser útil en este momento.

El grupo se está moviendo en dirección al desarrollo personal significativo. Es importante que el grupo aprenda a integrar sus perspectivas y sus necesidades personales con las exigencias y las presiones de las instituciones de las que forma parte o con las que está relacionado. Una comprensión de las diferencias personales, culturales socioeconóminas y de género es un apecto importante para ampliar la capacidad de respeto y dignificar a otros.

Reflexionad sobre las siguientes preguntas:

¿Dedica el grupo tiempo suficiente a la investigación, mediante la lectura, el dialogo y la educación, de diferentes métodos filosóficos sobre la vida?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

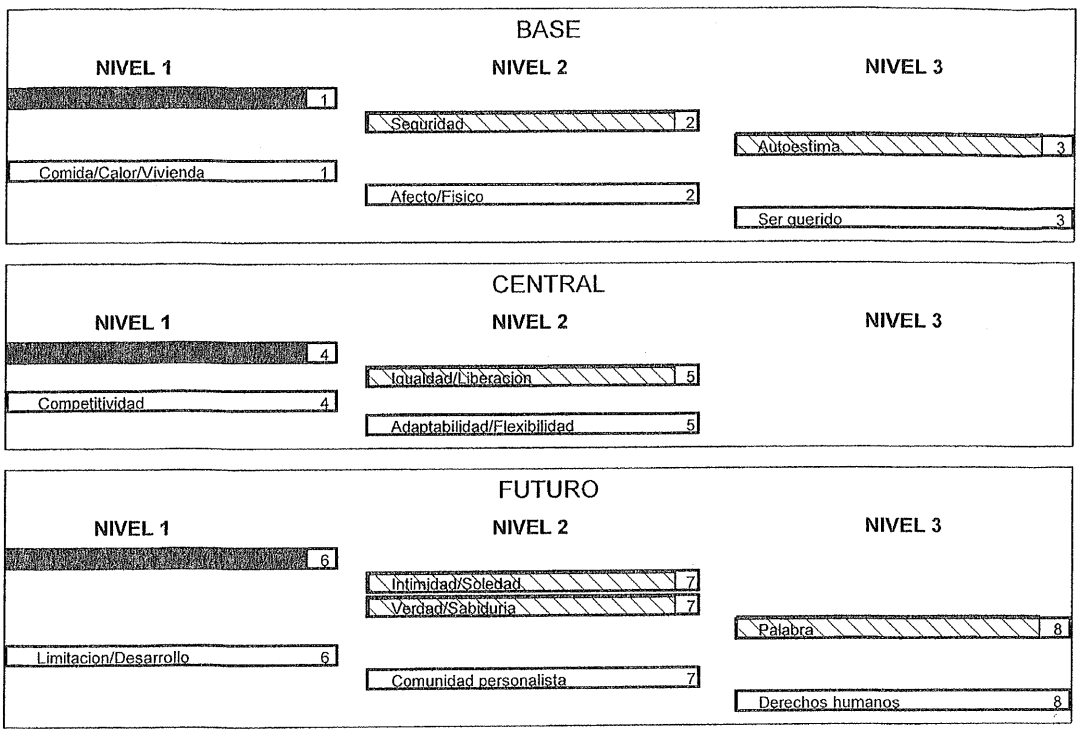
¿Es el grupo suficientemente capaz de afirmarse ante los demás y comunicar a otros cúales son sus necesidades?

¿Dedica el grupo tiempo y energía suficientes a explorar sus potencialidades y sus limitaciones y las de sus miembros individuales?

¿Cúal es el nivel de destrezas del grupo en el área de relaciones interpersonales? ¿Necesitan sus miembros desarrollar este área?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Autoestima 3	Familia/Pertenecer 3	Seguridad 2
Ser querido 3	Cortesia/Hospitalidad 3	Cortesia/Hospitalidad 3
	Amistad/Pertenecer 3	Amistad/Pertenecer 3
	Derechos/Respeto 3	Derechos/Respeto 3

CENTRAL

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Igualdad/Liberacion 5	Desarrollo personal/profesional 5	Servicio/Vocacion 5
Adaptabilidad/Flexibilidad 5	Calidad/Evaluacion 5	Limitacion/Aceptacion 5

FUTURO

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Ser uno mismo 6	Fe/Riesgo/Vision 6	Arte/Belleza 6
Limitacion/Desarrollo 6	Intimidad 6	Etica/Responsabilidad 6

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	21,80
CENTRAL	46,33
FUTURO	31,86

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	14,84
INTERPERSONALES	36,06
IMAGINATIVAS	25,76
DE SYSTEMA	19,07

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	19,21
MANTENIMIENTO	25,96
DIVERSION	39,74
OCIO CREATIVO	24,07

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	18,22
INNOVACION	23,23
INST. COMUNITARIO	22,29
COMPROMISO /LEGAL	29,20

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DE DESTREZAS

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	*Educación/Certificación*	*Adaptabilidad/Flexibilid*	*Limitación/Desarrollo*	*Síntesis creadora*	*Tecnología*
			Tradición	*Lealtad/Fidelidad*	*Búsqueda/Signif/Esperanz*	*Innovación/Progreso*	*Visión profética*	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		*Creatividad*		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimiento		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Exito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Exito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	**Comunicación/Informaci**	**Congruencia**	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	**Jerarquía/Orden**	**Empatía**	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	**Gestión**	**Expresividad/Libertad**			
				Unidad/Uniformidad	**Generosidad/Compasió**			
					Compartir/Escuchar/Co			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Etica/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	21/02/07							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Cuidar/Criar

Aprender a cómo preocuparse por los demás emocionalmente y físicamente de tal forma que te sientas reafirmado y respetado por ellos y por otros.

Permite que se preocupen por tí: aceptando feed-back, compartiendo tus intereses personales y otra información personal sobre tí mismo. Ver Compartir/Escuchar/Confiar
Compartir tus problemas y preocupaciones y pedir a otros que te ayuden.
Preocuparte y tomarte un interés personal por tus empleados.
Deja tiempo para conocer los aspectos personales de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y por actividades que realizan fuera del trabajo.
Mantén conversaciones informales y pregúntales sobre sus intereses personales.
Come con los empleados individualmente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo va su trabajo.
Considera la posibilidad de organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.
Si los empleados quieren hablar sobre sus problemas personales, deja tiempo para ello y presta total atención a sus asuntos.
No interrumpas una conversación por llamadas de teléfono. Da prioridad absoluta a tu interes personal en ese momento.
No intentes resolver sus problemas si necesitan ayuda profesional pero ayúdales a obtener la ayuda que necesitan.
Mantén estrictamente confidenciales todas las conversaciones personales.
Pon más énfasis en el feed-back positivo que en el feed-back negativo.
Ofrece a tus empleados un seguimiento diario para: determinar necesidades, discutir métodos de mejora, reconocer los logros y los puntos fuertes.
Identifica la conducta que estás valorando y sé concreto de forma que los empleados tengan una comprensión clara de lo que estás identificando.
Ayuda mediante el desarrollo a superar debilidades.
Ofrece feed-back consistente y constante.
Haz un calendario con los cumpleaños y felicita a la gente en fechas significativas enviándoles tarjetas y notas.

Afirmacion social

Respetar a la gente con la que trabajas y exigir que te respeten.

Afirma siempre a la otra persona incluso cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.
Refuerza el rendimiento de los empleados y demuestra que confías en ellos.
Deja tiempo para conocer el aspecto personal de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y otras actividades no laborales.
Ten conversaciones informales y preguntales sobre sus intereses personales.
Come con ellos individualemente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo van en el trabajo.
Considera el organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.

Apoyo/Semejantes

Sentir el apoyo de los colegas y apoyar a los colegas de uno con el fin de conseguir éxito en el trabajo.

Identifica a un líder eficaz fuera de tu organización, a quien respetas por tener buenas destrezas de liderazgo, y llega a un acuerdo para poder observarlas en acción. Experimenta tú esas destrezas y comparte tus experiencias con esta persona.
Solicita la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.
Apoya a tus iguales mientras intentan desarrollar nuevas destrezas.
Establece un red de apoyo para los nuevos empleados.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confíar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confíar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.

Copyright 1994 Values Technology

Delega las decisiones a los niveles más bajos posibles.
Clarifica los pasos y los procedimientos necesarios para realizar tareas importantes.
Organizar y programar el trabajo de los subordinados estableciendo objetivos realistas, examinando los detalles y las estapas del trabajo y manteniéndote al tanto del tiempo que han empleado en cada cosa.
Constantemente reconsidera la organización: Si no has dirigido a gente con anterioridad, busca oportunidades en las que puedas liderar grupos de gente con bajo riesgo. Unete a un grupo especial en el que puedas tener un rol activo.

Organización de reuniones: Elige el lugar y la hora que sean convenientes para aquellos clave en la discusión. Limita el número de participantes. Intenta mantener el número por debajo de 12 personas.
Asegúrate de que el ambiente de la habitación es adecuado para el tamaño del grupo.
Elabora un orden del día: Define el objeto de la reunión, la hora de comienzo y finalización, la acción requerida para cada elemento del orden del día, la prioridad otorgada a cada aspecto.
Pon en orden los asuntos que se van a tratar y quién liderará la discusión o exposición (el debate).
Establece los límites de tiempo para cada asunto a tratar: distribuye el orden del día con anterioridad a la reunión, comienza a la hora asignada, asegúrate de que alguien es asignado para tomar notas, comienza repasando el objeto de la reunión y el orden del día, mantén a la gente ligada al tema y consciente de las limitaciones de tiempo, recapitula las conclusiones y haz asignaciones para el seguimiento, anima a la gente a participar y presta especial atención a los que hablan poco normalmente. Ver Comunicaciones y Eficacia/Planificación.
Planificación: deja una hora al día para planificar, entiende lo que significa el plan a largo plazo de tu organización y las implicaciones de éste para tu departamento, entiende lo que es la dirección por objetivos. Selecciona y establece objetivos.
Haz que los subordiandos desarrollen y te entreguen un plan de trabajo para el siguiente periodo de trabajo. Incluye objetivos, prioridades, horarios y plazos. Utiliza los gráficos de PERT y Gantt para las tareas complejas.
Involucra a otros: Identifica quienes se verán influenciados por tu plan, reconsidera los planes con todos aquellos que has identificado.
Prepárate para tu ausencia, comunica y delega tareas, deja que la gente aprenda cómo puede conseguir ayuda en tu ausencia, haz un seguimiento regular de las tareas asignadas, utiliza una carpeta para los problemas dificiles. Reunete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas estan relacionadas con las metas de la organización. Anima a los subordinados a establecer metas ambiciosas y recompénsales por sus pequeños logros, no solamente cuando han alcanzado sus metas.
Deja tiempo para reunirte con tus subordinados. Inicia contactos con los subordinados de forma regular.
Busca nuevas formas de hacer que los trabajos sean más estimulantes. Determina cuales son las recompensas adecuadas para cada individuo. Dirige una sesión anual con cada empleado sobre su rendimiento en ese año.
Delegación. Ver Colaboración/Subsidiariedad
Tratar el conflicto. Ver Empatía.

Comunicacion/Informacion

Aprender y comprender cómo utilizar la comunicación oral y escrita, para poder comunicarme con el mayor entusiasmo posible con aquellos con los que trabajo. Esto implica reunir información de forma sistemática, pedir información/opinión a otros y dar un feed-back oportuno.

Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar la opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.
Mantener informados a los demás: Establecer un flujo de información adecuado que te permita a ti y a los demás estar al corriente de los progresos y resultados.
Ver Gestión.
Practicar la gestión by-walking-around: Dejar un tiempo específico cada dia para visitar a los empleados en su lugar de trabajo.
Principio de la dirección visible: Poner un tablón de anuncios para mantener a la gente al día de todas las actividades.
Comunicación oral:
Haz un esquema antes de hablar para evitar la divagación.

Copyright 1994 Values Technology

Prepara tu exposición.
Pregunta al oyente si estás siendo claro.
Parafrasea las preguntas que se te hacen.
Aprende a expresarte de forma que te dé tiempo para pensar en tus respuestas. Si se trata de una pregunta especialmente difícil haz una pausa para que te dé tiempo a considerarla seriamente.
Proyecta tu voz. Varía el volumen y el tono de la voz.
Aumenta tu vocabulario.
Anima tu exposición con gestos y lenguaje corporal.
Graba tu charla para criticarla.
Busca tareas de expresión para continuar desarrollando tus destrezas expresivas.
Aprende a hacer buen uso de las ayudas visuales como el retroproyector.
Decide sobre el tema y los puntos clave que quieres trasmitir. Intenta limitar los puntos a entre tres a cinco.
Sé conciso. Toma nota de los puntos principales y exprésalos en pocas palabras. Utiliza la voz activa, palabras sencillas cortas y frases claras y cortas.
Para ser más informal, habla a partir de las notas y no del texto escrito. Utiliza analogías. Busca analogías o anécdotas/historias para presentar tus puntos. Resume.
Busca formas para relajarte antes y durante el discurso.
Comunicación escrita: Haz un esquema antes de empezar a escribir.
Para los informes, resume los puntos clave en la primera página.
Escribe tal y como hablas. Utiliza la voz activa, palabras sencillas y frases cortas.
Utiliza tablas y gráficos para la información numérica.
Mantén los párrafos cortos.
Elimina palabras como interesante, muy, a menudo, y otros adjetivos débiles.
Las cartas de negocios empiezan con una descripción del tema y del propósito de la carta. Enuncia tus recomendaciones y conclusiones. Presenta toda la información que sea necesaria y concluye con una oferta para información adicional.
Documenta las decisiones tomadas en memos o informes y comunícalas a aquellos que necesitan conocerlas.
Fórmate en actividades de ordenador tales como el procesador de textos, y el correo electrónico.

Unidad/Uniformidad

Hacer posible que todos los del grupo o trabajo se pongan de acuerdo en expectativas comunes.

Construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización.
Echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Utilizar la organización de reuniones. Tener un orden del dia. Ser claro en el establecimiento de los objetivos.

ETAPA 5

Empatia

La habilidad de ver el mundo a traves de los ojos del otro, identificar las diferencias entre vosotros dos, permitir a la otra persona que reflexione más en profundidad sobre quién es, y que no se sienta juzgado sino aceptado por tí. Esto incluye ser capaz de identificar los sentimientos de otras personas objetivamente, incluyendo los sentimientos negativos, sin personalizar la interacción. Esto implica: comprender los asuntos y percepciones de los otros, hablar con los demás teniendo presente su grado de desarrollo, sus tendencias, su estructura mental, su caracter, y su capacidad de comprender un asunto concreto.

Destrezas concretas: muestra y comparte emociones, identifica sentimientos de forma precisa, manifiesta el enfado de forma objetiva, objetiva tus sentimientos y los sentimientos de los demás y haz responsables a los otros, clarifica las metas personales, permanece tranquilo en momentos de tensión y ansiedad, reconoce la valía de los otros de modo que escuchen lo que intentas expresar, proyecta tu imaginación al mundo del otro, estáte al lado del otro en los momentos dificiles y reflexiona sobre sus sentimientos para aumentar su tranquilidad, sé asertivo de forma creativa, supera el conflicto.
Estate alerto a los signos no verbales de rechazo y abandono.
Date cuenta de cuándo los colegas lo están pasando mal en su vida personal como cuando se muere

Copyright 1994 Values Technology

un familiar, hay enfermedad, problemas matrimoniales, etc. y expresa tu preocupación haciéndoles una visita o escribiéndoles unas palabras.
Descubre cómo les están yendo las cosas a los otros e intenta comprender qué es lo que esperan de una situación determinada.
No te permitas estar tan centrado en tí mismo u ocupado que no puedas darte cuenta de las necesidades de los demás.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las responsabilidades o reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo podrías comportarte.
Superar el conflicto: repasa las conversaciones para asegurarte de que no se trata simplemente de un malentendido. Mira a ver si el conflicto se debe al modo en que está organizado el trabajo. Ayuda a los que están en conflicto a que vean los distintos puntos de vista. Reúneles para que traten el tema. No dejes que el conflicto dure excesivo tiempo.
Anima a los otros a despersonalizar el conflicto y a buscar las causas subyacentes y las posibles soluciones. Habla de la situación con gente que no esté involucrada en ella para adoptar un enfoque más objetivo.
Apoya a tu gente cuando entren en situaciones en las que existe un conflicto conocido. Ayúdales a prepararse y oriéntales sobre cómo tratar la situación de la mejor forma posible.
Anima a que el conflicto salga a la luz sobretodo cuando estás involucrado en él personalmente.
Aprende a expresar tus sentimientos de manera constructiva. Ver Cortesía/Hospitalidad. Compartir/Escuchar/Confiar y Cuidar/Criar.

Generosidad/Compasion

Buscar y descubrir dónde puedo ejercitar mis destrezas al máximo y ponerlas al servicio de los demás como una forma de desarrollar mi potencial, mostrando un interés sincero por los demás y por sus problemas. Ver Empatía, Compartir/Escuchar/Confiar
La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y transmitir la comprensión hacia los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.
Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.

Copyright 1994 Values Technology

Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confíar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Compartir/Escuchar/Confiar

La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y comprender los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology

ANEXO 11

PERFIL DE VALORES GRUPAL

2004-05



VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

P.H.

GrupoPH04-05

125 QUESTION GROUP REPORT

1. ,
2. ,
3. ,
4. ,
5. ,
6. ,
7. ,
8. ,
9. ,
10. ,
11. ,
12. ,
13. ,
14. ,
15. ,
16. ,
17. ,
18. ,
19. ,
20. ,
21. ,
22. ,
23. ,
24. ,

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
7	3	2	8,3%	*****
8	3+	9	37,5%	**********
9	4-	4	16,7%	*********
10	4	2	8,3%	*****
11	4+	6	25,0%	**********
13	5	1	4,2%	***

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging					Phase III Self-Initiating	
45 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		50 % = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR	4% = Total =>Step12
8 % Step7	37 % Step8	16 % Step9	8 % Step10	25 % Step11	0 % Step12	4 % Step13
8 Ser querido	26 (G) Igualdad/Liberacio	12 Adaptabilidad/Flexibil	8 (G) Ser uno mismo	20Intimidad		4 Comunidad personalista
8 Busqueda/Significado/E	25 Ser querido	12 Ser querido	8 Intimidad	19(G) Igualdad/Liberacio		4 Empatia
7 Intimidad	24 Adaptabilidad/Flexibil	12 (G) Ser uno mismo	7 Ocio	19Busqueda/Significado/E		4 Generosidad/Compasion
7 (G) Seguridad	24 Educacion/Conocimient	11 (G) Igualdad/Liberacio	6 Ser querido	15Adaptabilidad/Flexibil		4 Simplicidad/Juego
6 Propiedad/Control	24 Expresividad/Libertad	11 Expresividad/Libertad	6 (G) Igualdad/Liberacio	15Cortesia/Hospitalidad		4 (G) Palabra
6 (G) Autoestima	24 Intimidad	11 Independencia	6 Generosidad/Compasion	14Lealtad/Fidelidad		3 Adaptabilidad/Flexibil
5 Etica/Responsabilidad	24 Calidad/Evaluacion	11 (G) Desarrollo persona	6 Salud/Bienestar	14Calidad/Evaluacion		3 (G) Arte/Belleza
5 Adaptabilidad/Flexibil	22 Amistad/Pertenecer	10 Calidad/Evaluacion	6 Limitacion/Aceptacion	14Compartir/Escuchar/Con		3 Autoridad/Honestidad
5 (G) Creencias/Filosofi	22 Responsabilidad	10 Relajacion	6 Busqueda/Significado/E	13Autoridad/Honestidad		3 Comunidad/Apoyo
5 (G) Igualdad/Liberacio	21 Independencia	9 Competitividad	6 (G) Desarrollo persona	13Competitividad		3 (G) Competencia/Confia
13% Foundation	10 % Foundation	25 % Foundation	17 % Foundation	16% Foundation		28 % Foundation
35% Focus	35 % Focus	46 % Focus	46 % Focus	48% Focus		55 % Focus
52% Vision	55 % Vision	29 % Vision	38 % Vision	37% Vision		16 % vision
19% Instrumental Skills	17 % Instrumental Skills	17 % Instrumental Skills	9 % Instrumental Skills	15% Instrumental Skills		15 % Instrumental Skills
38% Interpersonal Skills	39 % Interpersonal Skills	38 % Interpersonal Skills	36 % Interpersonal Skills	35% Interpersonal Skills		29 % Interpersonal Skills
23% Imaginal Skills	28 % Imaginal Skills	31 % Imaginal Skills	33 % Imaginal Skills	27% Imaginal Skills		33 % Imaginal Skills
17% System Skills	12 % System Skills	13 % System Skills	21 % System Skills	19% System Skills		21 % System Skills
17% Work Time	19 % Work Time	16 % Work Time	19 % Work Time	21% Work Time		28 % Work Time
32% Maintenance Time	28 % Maintenance Time	28 % Maintenance Time	25 % Maintenance Time	24% Maintenance Time		13 % Maintenance Time
46% Play Time	42 % Play Time	44 % Play Time	42 % Play Time	32% Play Time		17 % Play Time
17% Play-Freesence Time	22 % Play-Freesence Time	26 % Play-Freesence Time	28 % Play-Freesence Time	27% Play-Freesence Time		37 % Play-Freesence Time
15% Service	17 % Service	16 % Service	26 % Service	24% Service		33 % Service
18% Prophetic	20 % Prophetic	26 % Prophetic	26 % Prophetic	25% Prophetic		34 % Prophetic
22% Inst. Communal	22 % Inst. Communal	20 % Inst. Communal	21 % Inst. Communal	22% Inst. Communal		22 % Inst. Communal
34% Covenant/Legal	32 % Covenant/Legal	32 % Covenant/Legal	28 % Covenant/Legal	26% Covenant/Legal		17 % Covenant/Legal

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Seguridad	42
	Autoestima	38
	Deleite fisico	20
	Familia/Pertenecer	20
Medios		
	Ser querido	61
	Cortesia/Hospitalidad	51
	Derechos/Respeto	45
	Amistad/Pertenecer	41

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Igualdad/Liberacion	67
	Desarrollo personal/profesional	54
	Servicio/Vocacion	34
	Integracion/Totalidad	29
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	62
	Expresividad/Libertad	59
	Calidad/Evaluacion	57
	Busqueda/Significado/Esperanza	56

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Ser uno mismo	55
	Arte/Belleza	36
	Fe/Riesgo/Vision	31
	Dignidad humana	24
Medios		
	Intimidad	66
	Educacion/Conocimientos	48
	Ocio	44
	Limitacion/Desarrollo	44

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP GrupoPH04-05

MAPA DE VALORES

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	gualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Flexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/siqdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Co	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE		CENTRAL			FUTURO		

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas

101 Seguridad	¿Es un entorno ordenado importante para el funcionamiento y sensación de bienestar del grupo? ¿Da mucha importancia el grupo al comfort y a la seguridad? Preocupan cuestiones de seguridad al grupo? ¿Se siente el grupo preocupado y ansioso? Encuentra el grupo difícil confiar en los demás?
106 Autoestima	¿Le preocupan al grupo cuestiones relacionadas con el ser respetados y aceptados por otros grupos de individuos a los que el grupo respeta? ¿Hay aspectos de vuestro grupo sobre los que no os sentís bien? ¿Se sienten los miembros del grupo fácilmente heridos por los comentarios de otros?
46 Familia/Pertenecer	¿Son las familias de las personas que componen el grupo un motivo de interés prioritario para los miembros? ¿Hay algunos miembros del grupo que necesiten apoyo para tratar de cuestiones familiares? ¿Interfiere el trabajo del grupo con la vida familiar de sus miembros? ¿Les está causando, a los miembros del grupo, alguna dificultad su familia? ¿Fue la niñez de alguno de los miembros del grupo una experiencia difícil y desagradable para ellos, de manera que está afectando a la interacción grupal? ¿Es necesario confrontar estas cuestiones?
83 Deleite fisico	¿Se compromete el grupo en actividades de tiempo libre que les permitan disfrutar de experiencias de nuevos sonidos, vistas, olores y gustos?

Medios

8 Ser querido	¿Es importante para tu grupo sentirse querido por los demás?
25 Cortesia/Hospitalidad	¿Es la cortesía y la hospitalidad algo importante para tu grupo en este momento?
96 Derechos/Respeto	¿Respeta vuestro grupo los derechos de los demás? ¿Actuaís de acuerdo con ello? ¿Se sienten los miembros respetados por otras personas en el grupo y por otros grupos?
49 Amistad/Pertenecer	¿Tiene tu grupo otros grupos con los que relacionarse e intercambiar ideas y opiniones regularmente?

Central

Metas

41 Igualdad/Liberacion	¿Sienten los miembros del grupo, a nivel individual, que tienen las misma valía que los demás? ¿Le preocupa al grupo, como un todo, las cuestiones relacionadas con la experiencia de igualdad dentro de la organización o comunidad de la que forma parte?
102 Desarrollo personal/profesional	¿Qué hace el grupo para animar el desarrollo de sus miembros en áreas como la lectura, la reflexión personal y la relajación?
108 Servicio/Vocacion	¿Está haciendo el grupo todo lo que puede para desarrollar los talentos y potencialidades de sus miembros? ¿Es el trabajo de vuestro grupo satisfactorio en cuanto a compromiso vocacional? ¿Experimenta el grupo su trabajo como significativo y energizante? ¿Considera el grupo que un cambio en su dirección es una cuestión a tener en cuenta?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

	¿Si es así, se planifican las necesidades a la hora de realizarlo? ¿Hay destrezas nuevas que el grupo necesite aprender de cara a realizar su cometido?
61 Integracion/Totalidad	¿Funciona vuestro grupo de tal manera que fomenta la integración de sus miembros a nivel físico, intelectual y espiritual?

Medios

3 Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tiene tu grupo las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a situaciones cambiantes? ¿Es tu grupo lo suficientemente adaptable y flexible a los ojos de otros, o necesita mejorar en dichos aspectos?
44 Expresividad/Libertad	¿Es la expresión creativa una prioridad alta para su grupo? ¿Se anima el que sus miembros la tengan en situaciones vitales de trabajo? ¿Hay alguna parte de vuestro grupo que no sea expresada y fuera beneficioso que lo comprobarais entre vosotros?
91 Calidad/Evaluacion	¿Habeís evaluado vuestro grupo con otras personas? ¿Sería útil conocer cómo os ven otros?
100 Busqueda/Significado/Esperanza	¿Preocupa al grupo la búsqueda de una forma de emplear su potencial único? ¿Tiene vuestro grupo una serie de principios claros que guíen sus acciones o, se encuentra a menudo en una situación de confusión o indecisión? ¿Necesita vuestro grupo revisar sus metas globales?

Futuro

Metas

9 Ser uno mismo	¿Tienen los miembros del grupo las habilidades necesarias para ser ellos mismos en cualquier situación, de tal manera que aquellos con quienes están también sean capaces de ser ellos mismos? ¿Tienen los miembros del grupo la suficiente confianza y seguridad para ser capaces de actuar según su propia autoridad, o necesitan mejorar en dichos aspectos?
6 Arte/Belleza	¿Es importante para tu grupo apreciar la estética en el arte y la belleza en la naturaleza? ¿Fomenta y estimula tu grupo el que sus miembros dediquen tiempo suficiente a ello, tanto a nivel individual como grupal?
45 Fe/Riesgo/Vision	¿Hasta qué punto se arriesga vuestro grupo por compromisos basados en sus valores? ¿Tienen los apoyos necesarios de personas cercanas para hacerlo de manera que pueda vivir con calidad de acuerdo con sus valores?
58 Dignidad humana	¿Dignifica y respeta el grupo a cada uno de sus miembros y trata de darles oportunidades que les ayuden a desarrollar su potencial único? ¿Dignifica ésto a otras personas y grupos con los que el vuestro interacciona?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios

63	Intimidad	¿Se comparten de manera recíproca en vuestro grupo los sueños, esperanzas y disgustos, con otros grupos de compañeros similares, de forma regular? ¿Tienen los miembros del grupo las suficientes detrezas interpersonales y de dinámica grupal, como para permitirles compartir en profundidad entre sí y con otros grupos de compañeros?
37	Educacion/Conocimientos	¿Es la educación contínua importante para tu grupo? ¿Están todos los miembros "al día" de lo que necesitan saber en sus respectivas áreas? ¿Están tus compañeros motivados por su propio aprendizaje y por la enseñanza y formación de otros?
69	Ocio	¿Existe un equilibrio, en los miembros del grupo, entre el tiempo y energía que dedican a su trabajo y el que dedican a actividades de ocio creativo, que requieran tantas destrezas como su quehacer habitual? ¿Se fomenta este equilibrio dentro del grupo?
71	Limitacion/Desarrollo	¿Es vuestro grupo capaz de celebrar sus limitaciones de una manera que le haga comprender con una mayor claridad cuáles son sus talentos?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Igualdad/Liberacion	5	67
Ser uno mismo	6	55
Desarrollo personal/profesional	5	54
Seguridad	2	42
Autoestima	3	38
Arte/Belleza	6	36
Servicio/Vocacion	5	34
Fe/Riesgo/Vision	6	31
Integracion/Totalidad	5	29
Creencias/Filosofia	4	27
Dignidad humana	6	24
Contemplacion	6	21
Presencia	6	21
Construccion/Orden nuevo	6	20
Familia/Pertenecer	3	20
Deleite fisico	2	20
Verdad/Sabiduria	7	20
Trabajo/Labor	4	19
Intimidad/Soledad	7	17
Competencia/Confianza	4	15
Diversion/Recreo	4	15
Conocimiento/Intuicion	6	13
Fantasia/imaginacion	3	10
Palabra	8	10
Asombro/Destino	1	7
Interes en uno mismo/Control	1	6
Armonia global	8	5
Ecoridad	8	2
Autopreservacion	1	1

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Intimidad	6	66
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	62
Ser querido	3	61
Expresividad/Libertad	5	59
Calidad/Evaluacion	5	57
Busqueda/Significado/Esperanz	5	56
Autoafirmacion/Franqueza	5	52
Cortesia/Hospitalidad	3	51
Educacion/Conocimientos	6	48
Limitacion/Aceptacion	5	47
Congruencia	5	45
Independencia	5	45
Relajacion	5	45
Derechos/Respeto	3	45
Competitividad	4	44
Ocio	6	44
Limitacion/Desarrollo	6	44
Responsabilidad	4	44
Compartir/Escuchar/Confiar	5	43
Amistad/Pertenecer	3	41
Autoridad/Honestidad	5	37
Empatia	5	36
Perseverancia/Paciencia	3	35
Generosidad/Compasion	5	34
Investigacion	6	33
Simplicidad/Juego	6	33
Cuidar/Criar	3	32
Deber/Obligacion	4	32
Productividad	4	32
Afecto/Fisico	2	29
Decision/Iniciativa	5	29
Eficacia/Planificacion	4	29
Apoyo/Semejantes	3	29
Economia/Beneficios	2	28
Responsabilidad compartida	6	28
Salud/Bienestar	5	27
Pertenencia/Institucion	4	27
Etica/Responsabilidad	6	25
Colaboracion	6	25
Justicia/Orden social	6	25
Unidad/Uniformidad	4	25
Equidad/Derechos	5	24
Lealtad/Fidelidad	4	24
Asombro/Curiosidad	2	24
Discernimiento	6	23
Afirmacion social	3	23
Crecimiento/Expansion	6	22
Destreza/Coordinacion	3	21

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Complementariedad	6	20
Propiedad/Control	2	20
Creatividad	6	18
Comunidad personalista	7	17
Educacion/Certificacion	4	17
Sinergia	7	17
Artesania/Arte/Oficio	4	17
Comunicacion/Informacion	4	15
Comunidad/Apoyo	6	15
Gestion	4	15
Innovacion/Progreso	6	15
Territorio/Seguridad	2	15
Logro/Exito	4	14
Diseño/Forma/Orden	4	14
Comida/Calor/Vivienda	1	14
Administracion/Control	4	13
Vision profetica	7	13
Obediencia mutua	5	12
Placer sensorial	2	12
Distanciamiento/Soledad	6	11
Equilibrio	3	11
Funcionamiento/Fisico	1	10
Sintesis creadora	7	10
Prestigio/Imagen	3	10
Transcendencia/Soledad	7	10
Supervivencia	1	9
Justicia mundial	8	8
Derechos humanos	8	8
Racionalidad	4	8
Rito/Comunicacion	6	8
Interdependencia	7	7
Prestigio/Poder	4	6
Tradicion	3	6
Corporacion/Gestion	6	5
Economia/Exito	4	5
Unidad/Diversidad	6	5
Control/Orden/Disciplina	3	4
Ley/Regla	4	4
Mision/Objetivos	6	4
Obediencia	3	3
Tecnologia	8	2
Honra	4	2
Ley/Guia	5	2
Macroeconomia	8	2
Tecnologia/Ciencia	4	2
Jerarquia/Orden	4	1
Regla/Responsabilidad	4	1

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTIÓN GROUP GrupoPH04-05

MAPA DE ETAPAS

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
Metas	Interés en uno Autopreservación Asombro/Destino	Deleite físico Seguridad	Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	Creencias/Filosofía Competencia/Confianza Diversión/Recreo Trabajo/Labor	gualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo personal/Pri Servicio/Vocación	Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad humana Conocimiento/Intuición Presencia	Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	Ecoridad Armonía global Palabra
Medios	Comida/Calor/Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Afecto físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Disciplina Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinación Perseverancia/Pacienci Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación social Apoyo semejantes Tradición	Logro/Exito Administración/Control Comunicación/Informaci Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Exito Educación/Certificación Eficacia/Planificación Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Institución Prestigio/Poder Patriotismo/estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsabilidad Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio	Adaptabilidad/Flexibilid Autoridad/Honestidad Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compasi Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptación Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/sigdo/Esper Autoafirmación/franque Compartir/Escuchar/Co	Etica/Responsabilidad Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Soled Discernimiento Educación/Conocimien Crecimiento/Expansión Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarrollo Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progreso Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soleda	Tecnología Justicia mundial Derechos humanos Macroeconomía
	BASE			CENTRAL		FUTURO		

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente y paternalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada.	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios.	Pagina SK 1

Base

Metas

	Veces Elegido
101 Seguridad: encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y este libre de ansiedad y preocupaciones. Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.	42
106 Autoestima: sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.	38
46 Familia/Pertenecer: dedicar tiempo de calidad y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.	20
83 Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	20
47 Fantasía/Imaginación: representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.	10
121 Asombro/Destino: sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.	7
104 Interés en uno mismo/Control: controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.	6
105 Autopreservación: hacer lo necesario para protegerse del daño físico.	1

Medios

	Veces Elegido
8 Ser querido: recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.	61
25 Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	51
96 Derechos/Respeto: reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.	45
49 Amistad/Pertenecer: contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.	41
40 Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	35
11 Cuidar/Criar: recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.	32
5 Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	29
112 Apoyo semejantes: contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.	29
33 Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	28
122 Asombro/Curiosidad: dsensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.	24
111 Afirmación social: recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer	23

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
como persona y tener éxito.	
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	21
89 Propiedad/Control: adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales). Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.	20
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	15
48 Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	14
107 Placer sensorial: satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.	12
42 Equilibrio: mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.	11
50 Funcionamiento físico: cuidarse para funcionar bien físicamente.	10
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	10
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	9
116 Tradición: reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.	6
22 Control/Orden/Disciplina: tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.	4
80 Obediencia: cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.	3

Central

Metas

	Veces Elegido
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	67
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	54
108 Servicio/Vocación: utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.	34
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	29

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Metas

		Veces Elegido
10	Creencias/Filosofía: adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.	27
124	Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	19
16	Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	15
85	Diversión/Recreo: disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.	15

Medios

		Veces Elegido
3	Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	62
44	Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	59
91	Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	57
100	Búsqueda/Significado/Esperanza: buscar y descubrir la propia individualidad y del sentido de la propia existencia.	56
103	Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	52
70	Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	47
19	Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	45
60	Independencia: pensar y actuar por uno mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.	45
93	Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	45
17	Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	44
95	Responsabilidad: ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.	44
109	Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	43
7	Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	37

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
39 Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	36
51 Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	34
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	32
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	32
27 Decisión/Iniciativa: poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.	29
38 Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	29
55 Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	27
75 Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	27
120 Unidad/Uniformidad: potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.	25
43 Equidad/Derechos: desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.	24
72 Lealtad/Fidelidad: respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.	24
36 Educación/Certificación: completar un programa de educación formal y recibir la documetación que lo acredite.	17
125 Artesanía/Arte/Oficio: desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.	17
13 Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	15
74 Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	15
2 Logro/Exito: conseguir algo digno de reconocimiento.	14
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología	14

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	
4 Administración/Control: administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.	13
79 Obediencia mutua: responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.	12
92 Racionalidad: pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.	8
81 Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	6
34 Economía/Exito: gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.	5
68 Ley/Regla: dirigir la vida y la conuctade acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.	4
57 Honra: honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.	2
67 Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	2
114 Tecnología/Ciencia: comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.	2
56 Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	1
98 Regla/Responsabilidad: explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.	1

Futuro

Metas

	Veces Elegido
9 Ser uno mismo: ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.	55
6 Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	36
45 Fe/Riesgo/Visión: comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.	31
58 Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.	24
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara	21

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

		Veces Elegido
	para la intimidad.	
86	Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	21
20	Construcción/Orden nuevo: desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.	20
118	Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.	20
64	Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	17
66	Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	13
123	Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	10
52	Armonía Global: conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.	5
35	Ecoridad: hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.	2

Medios

		Veces Elegido
63	Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	66
37	Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en si mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	48
69	Ocio: comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.	44
71	Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	44
94	Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	33

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

		Veces Elegido
110	Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	33
78	Responsabilidad compartida: mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.	28
1	Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	25
12	Colaboración: cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.	25
65	Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	25
31	Discernimiento: favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.	23
54	Crecimiento/Expansión: capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.	22
18	Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	20
26	Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	18
14	Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	17
113	Sinergia: experimertar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.	17
15	Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	15
84	Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	15
90	Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	13
29	Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la caliddad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	11
76	Sintesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	10

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

		Veces Elegido
117	Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	10
53	Justicia mundial: impulsar la colaboración insterinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.	8
59	Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.	8
97	Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	8
62	Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	7
24	Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	5
119	Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	5
77	Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	4
23	Tecnología: desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.	2
73	Macroeconomía: dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Dinámica central del grupo

La dinámica central es la búsqueda de claridad y de significado. Muchos sistemas de creencias que antes se daban por supuestos, ahora suscitan preguntas críticas. Los puntos de vista antiguos desaparecen dejando paso a otros nuevos.

Visión del Mundo

El mundo se ve menos seguro que antes. El esfuerzo por tener éxito se extiende a la exploración de los talentos y destrezas únicos del grupo y de sus miembros individuales. Debe volver a evaluarse el verdadero potencial del grupo y poner el esfuerzo en obtener una clara comprensión de sus valores únicos. Una tarea importante es tratar de valorar los éxitos del grupo en relación con las nuevas revelaciones y dudas que éste está teniendo sobre sí mismo.

La tendencia grupal es no tener un líder designado. Es un error, puesto que el grupo necesita uno o varios líderes que le permitan compartir sentimientos e información mínima, tanto positiva como negativa, en cada reunión grupal. Debería dedicarse a ello un tiempo establecido de manera que no interfiera con otras tareas.

Elecciones éticas

Las elecciones éticas parecerán menos claras para el grupo. Esta falta de claridad puede dificultar el establecimiento de compromisos sin reservas, especialmente cuando implican nuevas relaciones personales con otros fuera del grupo. Es importante para el grupo tener una buena comprensión de sus valores para poder llegar a concretar metas y objetivos que los reflejen y crear un factor de unión entre sus miembros.

La conducta en los momentos de estrés

Cuando el grupo se encuentra en momentos de estrés, el liderazgo puede hablar de participación, pero orientar su comportamiento con tendencias materialistas o paternalistas, escuchando a otros con afecto pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, le resultará difícil delegar y tomará las decisiones de manera autoritaria, esperando, al mismo tiempo, recibir lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Si el grupo está experimentas este ciclo, debe observar cuidadosamente la forma en que toma las decisiones. En un momento como éste, un profesional externo sería de gran ayuda. Para reducir las posibilidades de operar en los momentos de estrés, es importante que el grupo pueda compartir y escuchar abiertamente. En concreto, no debe intentar evitar el conflicto, sino trabajarlo de manera creativa y desarrollar las destrezas necesarias para comprometerse en el diálogo y la discusión de cuestiones problemáticas.

Reflexiones sobre el desarrollo

Experimentar el mundo desde nuevas perspectivas depende de aprender a establecer un equilibrio entre la necesidad de comprender las cosas de diferente manera, especialmente a nivel emocional, y reconocer las normas de las instituciones o de la autoridad. La atención y el compromiso con un tipo de vida concreto que sostiene un sistema de valores crece en importancia. El estudio de literatura que trata del significado de la vida desde diferentes perspectivas puede ser útil en este momento.

El grupo se está moviendo en dirección al desarrollo personal significativo. Es importante que el grupo aprenda a integrar sus perspectivas y sus necesidades personales con las exigencias y las presiones de las instituciones de las que forma parte o con las que está relacionado. Una comprensión de las diferencias personales, culturales socioeconóminas y de género es un apecto importante para ampliar la capacidad de respeto y dignificar a otros.

Reflexionad sobre las siguientes preguntas:

¿Dedica el grupo tiempo suficiente a la investigación, mediante la lectura, el dialogo y la educación, de diferentes métodos filosóficos sobre la vida?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

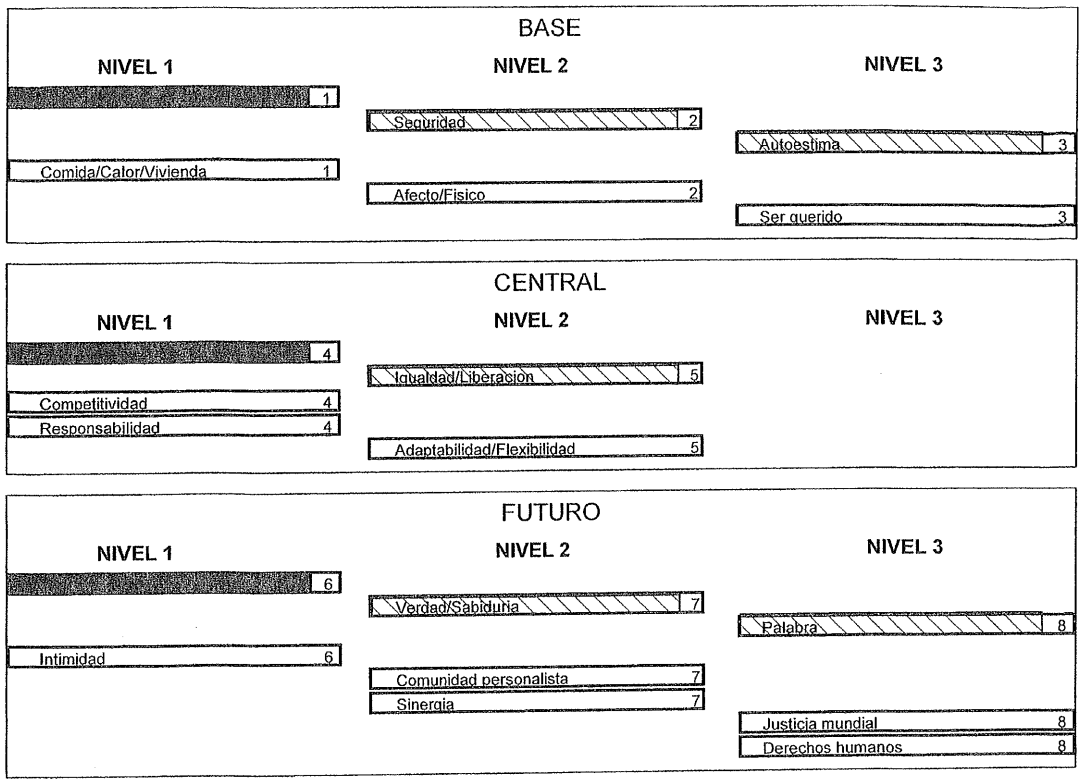
¿Es el grupo suficientemente capaz de afirmarse ante los demás y comunicar a otros cúales son sus necesidades?

¿Dedica el grupo tiempo y energía suficientes a explorar sus potencialidades y sus limitaciones y las de sus miembros individuales?

¿Cúal es el nivel de destrezas del grupo en el área de relaciones interpersonales? ¿Necesitan sus miembros desarrollar este área?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY AGT 1 21/02/07

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Seguridad 2	Autoestima 3	Familia/Pertenecer 3
		Deleite fisico 2
Ser querido 3	Cortesia/Hospitalidad 3	
		Derechos/Respeto 3

CENTRAL

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Igualdad/Liberacion 5	Desarrollo personal/profesional 5	Servicio/Vocacion 5
Adaptabilidad/Flexibilidad 5	Expresividad/Libertad 5	Calidad/Evaluacion 5

FUTURO

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Ser uno mismo 6	Arte/Belleza 6	Fe/Riesgo/Vision 6
Intimidad 6	Educacion/Conocimientos 6	
		Ocio 6
		Limitacion/Desarrollo 6

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	23,14
CENTRAL	46,58
FUTURO	30,28

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	16,07
INTERPERSONALES	37,10
IMAGINATIVAS	28,27
DE SYSTEMA	15,57

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	19,08
MANTENIMIENTO	26,22
DIVERSION	39,00
OCIO CREATIVO	24,65

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	19,74
INNOVACION	23,08
INST. COMUNITARIO	21,74
COMPROMISO /LEGAL	29,53

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP GrupoPH04-05 **RECORRIDO DE DESTREZAS** P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	*Deleite físico*	*Familia/Pertenecer*	*Creencias/Filosofía*	*Igualdad/Liberación*	*Arte/Belleza*	*Intimidad/Soledad*	*Ecoridad*
	Autopreservación	*Seguridad*	*Fantasía/Imaginación*	*Competencia/Confianza*	*Integración/Totalidad*	*Ser uno mismo*	*Verdad/Sabiduría*	*Armonía global*
	Asombro/Destino		*Autoestima*	*Diversión/Recreo*	*Desarrollo personal/Prof*	*Construcción/Nuevo orden*		*Palabra*
				Trabajo/Labor	*Servicio/Vocación*	*Contemplación*		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
			Prestigio/Imagen	*Educación/Certificación*	*Adaptabilidad/Flexibilid*	*Limitación/Desarrollo*	*Síntesis creadora*	*Tecnología*
			Tradición	*Lealtad/Fidelidad*	*Búsqueda/Signif/Esperanz*	*Innovación/Progreso*	*Visión profética*	*Justicia mundial*
				Pertenencia/Institución		*Creatividad*		*Derechos humanos*
						Educación/Conocimiento		*Macroeconomía*
						Investigación		
		Economía/Beneficio	*Control/Orden/Disciplina*	*Logro/Exito*	*Decisión/Iniciativa*	*Colaboración*	*Comunidad personalista*	
		Propiedad/Control	*Equilibrio*	*Administración/Control*	*Limitación/Aceptación*	*Comunidad/Apoyo*	*Interdependencia*	
				Competitividad	*Calidad/Evaluación*	*Complementariedad*	*Sinergia*	
				Economía/Exito		*Corporación/Gestión*		
				Eficacia/Planificación		*Discernimiento*		
				Productividad		*Crecimiento/Expansión*		
			Cuidar/Criar	Comunicación/Informaci	Congruencia	*Misión/Objetivos*		
			Afirmación social	Jerarquía/Orden	Empatía	*Unidad/Diversidad*		
			Apoyo semejantes	Gestión	Expresividad/Libertad			
				Unidad/Uniformidad	Generosidad/Compasió			
					Compartir/Escuchar/Co			
			Cortesía/Hospitalidad	*Deber/Obligación*	*Equidad/Derechos*	*Etica/Responsabilidad*		
			Obediencia	*Ley/Regla*	*Ley/Guía*	*Justicia/Orden social*		
			Derechos/Respeto	*Regla/Responsabilidad*	*Obediencia mutua*	*Responsabilidad*		
				Diseño/Forma/Orden				
				Tecnología/Ciencia	*Limitación/Aceptación*	*Investigación*		
				Artesanía/Arte/Oficio	*Calidad/Evaluación*	*Educación/Conocimiento*	*Síntesis creadora*	*Tecnología social*
	Comida/Calor/Vivienda	*Afecto físico*	*Ser querido*	*Responsabilidad*	*Autoridad/Honestidad*	*Contemplación*	*Transcendencia/Soledad*	*Macroeconomía*
	Funcionamiento físico	*Placer sensorial*	*Destreza/Coordinación*	*Innovación/Progreso*	*Salud/Bienestar*	*Rito/Comunicación*		*Justicia global*
	Supervivencia	*Territorio/Seguridad*	*Perseverancia/Paciencia*	*Honra*	*Independencia*	*Intimidad*		*Derechos humanos*
		Asombro/Curiosidad	*Amistad/Pertenecer*	*Prestigio/Poder*	*Relajación*	*Ocio*		
				Racionalidad	*Autoafirmación/Franquez*	*Simplicidad/Juego*		

Paso	21/02/07						
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Afirmacion social

Respetar a la gente con la que trabajas y exigir que te respeten.

Afirma siempre a la otra persona incluso cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.
Refuerza el rendimiento de los empleados y demuestra que confías en ellos.
Deja tiempo para conocer el aspecto personal de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y otras actividades no laborales.
Ten conversaciones informales y preguntales sobre sus intereses personales.
Come con ellos individualemente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo van en el trabajo.
Considera el organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.

Apoyo/Semejantes

Sentir el apoyo de los colegas y apoyar a los colegas de uno con el fin de conseguir éxito en el trabajo.

Identifica a un líder eficaz fuera de tu organización, a quien respetas por tener buenas destrezas de liderazgo, y llega a un acuerdo para poder observarlas en acción. Experimenta tú esas destrezas y comparte tus experiencias con esta persona.
Solicita la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.
Apoya a tus iguales mientras intentan desarrollar nuevas destrezas.
Establece un red de apoyo para los nuevos empleados.
Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confiar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

Cuidar/Criar

Aprender a cómo preocuparse por los demás emocionalmente y fisicamente de tal forma que te sientas reafirmado y respetado por ellos y por otros.

Permite que se preocupen por tí: aceptando feed-back, compartiendo tus intereses personales y otra información personal sobre tí mismo. Ver Compartir/Escuchar/Confiar
Compartir tus problemas y preocupaciones y pedir a otros que te ayuden.
Preocuparte y tomarte un interés personal por tus empleados.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Deja tiempo para conocer los aspectos personales de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y por actividades que realizan fuera del trabajo.
Mantén conversaciones informales y pregúntales sobre sus intereses personales.
Come con los empleados individualmente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo va su trabajo.
Considera la posibilidad de organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.
Si los empleados quieren hablar sobre sus problemas personales, deja tiempo para ello y presta total atención a sus asuntos.
No interrumpas una conversación por llamadas de teléfono. Da prioridad absoluta a tu interes personal en ese momento.
No intentes resolver sus problemas si necesitan ayuda profesional pero ayúdales a obtener la ayuda que necesitan.
Mantén estrictamente confidenciales todas las conversaciones personales.
Pon más énfasis en el feed-back positivo que en el feed-back negativo.
Ofrece a tus empleados un seguimiento diario para: determinar necesidades, discutir métodos de mejora, reconocer los logros y los puntos fuertes.
Identifica la conducta que estás valorando y sé concreto de forma que los empleados tengan una comprensión clara de lo que estás identificando.
Ayuda mediante el desarrollo a superar debilidades.
Ofrece feed-back consistente y constante.
Haz un calendario con los cumpleaños y felicita a la gente en fechas significativas enviándoles tarjetas y notas.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Comunicacion/Informacion

Aprender y comprender cómo utilizar la comunicación oral y escrita, para poder comunicarme con el mayor entusiasmo posible con aquellos con los que trabajo. Esto implica reunir información de forma sistemática, pedir información/opinión a otros y dar un feed-back oportuno.

Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar la opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.
Mantener informados a los demás: Establecer un flujo de información adecuado que te permita a tí y a los demás estar al corriente de los progresos y resultados.
Ver Gestión.
Practicar la gestión by-walking-around: Dejar un tiempo específico cada dia para visitar a los empleados en su lugar de trabajo.
Principio de la dirección visible: Poner un tablón de anuncios para mantener a la gente al día de todas las actividades.
Comunicación oral:
Haz un esquema antes de hablar para evitar la divagación.
Prepara tu exposición.
Pregunta al oyente si estás siendo claro.
Parafrasea las preguntas que se te hacen.
Aprende a expresarte de forma que te dé tiempo para pensar en tus respuestas. Si se trata de una

Copyright 1994 Values Technology

pregunta especialmente difícil haz una pausa para que te dé tiempo a considerarla seriamente.
Proyecta tu voz. Varía el volumen y el tono de la voz.
Aumenta tu vocabulario.
Anima tu exposición con gestos y lenguaje corporal.
Graba tu charla para criticarla.
Busca tareas de expresión para continuar desarrollando tus destrezas expresivas.
Aprende a hacer buen uso de las ayudas visuales como el retroproyector.
Decide sobre el tema y los puntos clave que quieres trasmitir. Intenta limitar los puntos a entre tres a cinco.
Sé conciso. Toma nota de los puntos principales y exprésalos en pocas palabras. Utiliza la voz activa, palabras sencillas cortas y frases claras y cortas.
Para ser más informal, habla a partir de las notas y no del texto escrito. Utiliza analogías. Busca analogías o anécdotas/historias para presentar tus puntos. Resume.
Busca formas para relajarte antes y durante el discurso.
Comunicación escrita: Haz un esquema antes de empezar a escribir.
Para los informes, resume los puntos clave en la primera página.
Escribe tal y como hablas. Utiliza la voz activa, palabras sencillas y frases cortas.
Utiliza tablas y gráficos para la información numérica.
Mantén los párrafos cortos.
Elimina palabras como interesante, muy, a menudo, y otros adjetivos débiles.
Las cartas de negocios empiezan con una descripción del tema y del propósito de la carta. Enuncia tus recomendaciones y conclusiones. Presenta toda la información que sea necesaria y concluye con una oferta para información adicional.
Documenta las decisiones tomadas en memos o informes y comunícalas a aquellos que necesitan conocerlas.
Fórmate en actividades de ordenador tales como el procesador de textos, y el correo electrónico.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.
Delega las decisiones a los niveles más bajos posibles.
Clarifica los pasos y los procedimientos necesarios para realizar tareas importantes.
Organizar y programar el trabajo de los subordinados estableciendo objetivos realistas, examinando los detalles y las estapas del trabajo y manteniéndote al tanto del tiempo que han empleado en cada cosa.
Constantemente reconsidera la organización: Si no has dirigido a gente con anterioridad, busca oportunidades en las que puedas liderar grupos de gente con bajo riesgo. Unete a un grupo especial en el que puedas tener un rol activo.

Organización de reuniones: Elige el lugar y la hora que sean convenientes para aquellos clave en la discusión. Limita el número de participantes. Intenta mantener el número por debajo de 12 personas.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Asegúrate de que el ambiente de la habitación es adecuado para el tamaño del grupo.
Elabora un orden del día: Define el objeto de la reunión, la hora de comienzo y finalización, la acción requerida para cada elemento del orden del día, la prioridad otorgada a cada aspecto.
Pon en orden los asuntos que se van a tratar y quién liderará la discusión o exposición (el debate).
Establece los límites de tiempo para cada asunto a tratar: distribuye el orden del día con anterioridad a la reunión, comienza a la hora asignada, asegúrate de que alguien es asignado para tomar notas, comienza repasando el objeto de la reunión y el orden del día, mantén a la gente ligada al tema y consciente de las limitaciones de tiempo, recapitula las conclusiones y haz asignaciones para el seguimiento, anima a la gente a participar y presta especial atención a los que hablan poco normalmente. Ver Comunicaciones y Eficacia/Planificación.
Planificación: deja una hora al día para planificar, entiende lo que significa el plan a largo plazo de tu organización y las implicaciones de éste para tu departamento, entiende lo que es la dirección por objetivos. Selecciona y establece objetivos.
Haz que los subordiandos desarrollen y te entreguen un plan de trabajo para el siguiente periodo de trabajo. Incluye objetivos, prioridades, horarios y plazos. Utiliza los gráficos de PERT y Gantt para las tareas complejas.
Involucra a otros: Identifica quienes se verán influenciados por tu plan, reconsidera los planes con todos aquellos que has identificado.
Prepárate para tu ausencia, comunica y delega tareas, deja que la gente aprenda cómo puede conseguir ayuda en tu ausencia, haz un seguimiento regular de las tareas asignadas, utiliza una carpeta para los problemas dificiles. Reunete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas estan relacionadas con las metas de la organización. Anima a los subordinados a establecer metas ambiciosas y recompénsales por sus pequeños logros, no solamente cuando han alcanzado sus metas.
Deja tiempo para reunirte con tus subordinados. Inicia contactos con los subordinados de forma regular. Busca nuevas formas de hacer que los trabajos sean más estimulantes. Determina cuales son las recompensas adecuadas para cada individuo. Dirige una sesión anual con cada empleado sobre su rendimiento en ese año.
Delegación. Ver Colaboración/Subsidiariedad
Tratar el conflicto. Ver Empatía.

Unidad/Uniformidad

Hacer posible que todos los del grupo o trabajo se pongan de acuerdo en expectativas comunes.

Construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización.
Echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Utilizar la organización de reuniones. Tener un orden del dia. Ser claro en el establecimiento de los objetivos.

ETAPA 5

Generosidad/Compasion

Buscar y descubrir dónde puedo ejercitar mis destrezas al máximo y ponerlas al servicio de los demás como una forma de desarrollar mi potencial, mostrando un interés sincero por los demás y por sus problemas. Ver Empatía, Compartir/Escuchar/Confiar
La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y transmitir la comprensión hacia los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confías y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.
Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Empatia

La habilidad de ver el mundo a traves de los ojos del otro, identificar las diferencias entre vosotros dos, permitir a la otra persona que reflexione más en profundidad sobre quién es, y que no se sienta juzgado sino aceptado por tí. Esto incluye ser capaz de identificar los sentimientos de otras personas objetivamente, incluyendo los sentimientos negativos, sin personalizar la interacción. Esto implica: comprender los asuntos y percepciones de los otros, hablar con los demás teniendo presente su grado de desarrollo, sus tendencias, su estructura mental, su caracter, y su capacidad de comprender un asunto concreto.

Destrezas concretas: muestra y comparte emociones, identifica sentimientos de forma precisa, manifiesta el enfado de forma objetiva, objetiva tus sentimientos y los sentimientos de los demás y haz responsables a los otros, clarifica las metas personales, permanece tranquilo en momentos de tensión y

Copyright 1994 Values Technology

ansiedad, reconoce la valía de los otros de modo que escuchen lo que intentas expresar, proyecta tu imaginación al mundo del otro, estáte al lado del otro en los momentos dificiles y reflexiona sobre sus sentimientos para aumentar su tranquilidad, sé asertivo de forma creativa, supera el conflicto.
Estate alerto a los signos no verbales de rechazo y abandono.
Date cuenta de cuándo los colegas lo están pasando mal en su vida personal como cuando se muere un familiar, hay enfermedad, problemas matrimoniales, etc. y expresa tu preocupación haciéndoles una visita o escribiéndoles unas palabras.
Descubre cómo les están yendo las cosas a los otros e intenta comprender qué es lo que esperan de una situación determinada.
No te permitas estar tan centrado en tí mismo u ocupado que no puedas darte cuenta de las necesidades de los demás.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las responsabilidades o reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo podrías comportarte.
Superar el conflicto: repasa las conversaciones para asegurarte de que no se trata simplemente de un malentendido. Mira a ver si el conflicto se debe al modo en que está organizado el trabajo. Ayuda a los que están en conflicto a que vean los distintos puntos de vista. Reúneles para que traten el tema. No dejes que el conflicto dure excesivo tiempo.
Anima a los otros a despersonalizar el conflicto y a buscar las causas subyacentes y las posibles soluciones. Habla de la situación con gente que no esté involucrada en ella para adoptar un enfoque más objetivo.
Apoya a tu gente cuando entren en situaciones en las que existe un conflicto conocido. Ayúdales a prepararse y oriéntales sobre cómo tratar la situación de la mejor forma posible.
Anima a que el conflicto salga a la luz sobretodo cuando estás involucrado en él personalmente.
Aprende a expresar tus sentimientos de manera constructiva. Ver Cortesía/Hospitalidad.
Compartir/Escuchar/Confiar y Cuidar/Criar.

Compartir/Escuchar/Confiar

La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y comprender los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.

Copyright 1994 Values Technology

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confíar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology

ANEXO 12

PERFIL DE VALORES GRUPAL

2005-06

VALUES MANAGEMENT INVENTORY

3.0

P.H.

PH05-06

125 QUESTION GROUP REPORT

1. ,
2. ;
3.
4.
5. ;
6. ;
7. ;
8. ;
9.
10.
11.
12.
13.
14. ;
15. ;
16. ;
17. ;
18.
19.
20.
21. ,

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY 21/02/07

Grafico De Liderazgo

Paso	Cicle	N	Porcentaje	Grafico De Porcentaje
6	3-	1	4,8%	***
8	3+	4	19,0%	**********
9	4-	3	14,3%	********
10	4	6	28,6%	**********
11	4+	3	14,3%	********
12	5-	3	14,3%	********
13	5	1	4,8%	***

LEADERSHIP TABLE

Phase II Belonging				Phase III Self-Initiating		
23 % = TOTAL <= Step8 MANAGER		57 % = Step9,10,11 FACILITATOR			COLLABORATOR	19% = Total =>Step12
0 % Step7	19 % Step8	14 % Step9	28 % Step10	14 % Step11	14 % Step12	4 % Step13
	12 Ser querido	10 Ser querido	17 (G) Igualdad/Liberacio	10Limitacion/Desarrollo	9 Empatia	4 Colaboracion
	12 Autoafirmacion/Franque	10 Busqueda/Significado/E	16 Adaptabilidad/Flexibil	9Adaptabilidad/Flexibil	9 Calidad/Evaluacion	4 (G) Igualdad/Liberacio
	11 (G) Igualdad/Liberacio	9 Discernimiento	16 Relajacion	9Discernimiento	8 Generosidad/Compasion	4 Simplicidad/Juego
	11 Limitacion/Desarrollo	9 Amistad/Pertenecer	15 Etica/Responsabilidad	9(G) Igualdad/Liberacio	8 Intimidad	3 Adaptabilidad/Flexibil
	10 Adaptabilidad/Flexibil	9 Autoafirmacion/Franque	15 Intimidad	8(G) Ser uno mismo	7 Etica/Responsabilidad	3 Cuidar/Criar
	10 Cortesia/Hospitalidad	8 Adaptabilidad/Flexibil	15 Ocio	8Limitacion/Aceptacion	7 (G) Igualdad/Liberacio	3 Comunidad personalista
	10 Expresividad/Libertad	8 Competitividad	15 Limitacion/Desarrollo	7Complementariedad	7 (G) Integracion/Totali	3 Comunidad/Apoyo
	10 Intimidad	8 Expresividad/Libertad	14 (G) Ser uno mismo	7Congruencia	7 (G) Intimidad/Soledad	3 Diseño/Forma/Orden
	10 Ocio	8 Ocio	14 Cortesia/Hospitalidad	7Cortesia/Hospitalidad	7 Justicia/Orden social	3 Interdependencia
	10 Relajacion	7 Etica/Responsabilidad	14 Busqueda/Significado/E	7Educacion/Conocimiento	7 Ocio	3 (G) Intimidad/Soledad
	13 % Foundation	25 % Foundation	18 % Foundation	16% Foundation	26 % Foundation	30 % Foundation
	29 % Focus	45 % Focus	44 % Focus	40% Focus	61 % Focus	49 % Focus
	58 % Vision	30 % Vision	38 % Vision	45% Vision	13 % vision	22 % vision
	15 % Instrumental Skills	15 % Instrumental Skills	15 % Instrumental Skills	10% Instrumental Skills	13 % Instrumental Skills	12 % Instrumental Skills
	40 % Interpersonal Skills	35 % Interpersonal Skills	31 % Interpersonal Skills	32% Interpersonal Skills	32 % Interpersonal Skills	29 % Interpersonal Skills
	26 % Imaginal Skills	31 % Imaginal Skills	29 % Imaginal Skills	28% Imaginal Skills	29 % Imaginal Skills	33 % Imaginal Skills
	16 % System Skills	16 % System Skills	23 % System Skills	24% System Skills	23 % System Skills	26 % System Skills
	18 % Work Time	18 % Work Time	21 % Work Time	22% Work Time	23 % Work Time	19 % Work Time
	30 % Maintenance Time	28 % Maintenance Time	24 % Maintenance Time	22% Maintenance Time	19 % Maintenance Time	20 % Maintenance Time
	40 % Play Time	48 % Play Time	36 % Play Time	31% Play Time	25 % Play Time	36 % Play Time
	22 % Play-Freesence Time	22 % Play-Freesence Time	27 % Play-Freesence Time	28% Play-Freesence Time	33 % Play-Freesence Time	36 % Play-Freesence Time
	21 % Service	16 % Service	21 % Service	22% Service	31 % Service	29 % Service
	22 % Prophetic	23 % Prophetic	25 % Prophetic	21% Prophetic	26 % Prophetic	30 % Prophetic
	20 % Inst. Communal	23 % Inst. Communal	24 % Inst. Communal	21% Inst. Communal	22 % Inst. Communal	22 % Inst. Communal
	31 % Covenant/Legal	30 % Covenant/Legal	27 % Covenant/Legal	28% Covenant/Legal	23 % Covenant/Legal	23 % Covenant/Legal

Copyright 1995 VALUES TECHNOLOGY

AGRUPACIONES DE VALORES

Nombre del Valor	Base	Veces Elegido
Metas		
	Seguridad	35
	Autoestima	25
	Familia/Pertenecer	22
	Deleite fisico	16
Medios		
	Ser querido	46
	Cortesia/Hospitalidad	45
	Amistad/Pertenecer	35
	Derechos/Respeto	32

Nombre del Valor	Central	Veces Elegido
Metas		
	Igualdad/Liberacion	54
	Desarrollo personal/profesional	41
	Integracion/Totalidad	28
	Servicio/Vocacion	27
Medios		
	Adaptabilidad/Flexibilidad	54
	Expresividad/Libertad	44
	Calidad/Evaluacion	44
	Relajacion	44

Nombre del Valor	Futuro	Veces Elegido
Metas		
	Ser uno mismo	39
	Fe/Riesgo/Vision	31
	Arte/Belleza	27
	Intimidad/Soledad	27
Medios		
	Limitacion/Desarrollo	56
	Intimidad	51
	Ocio	46
	Discernimiento	39

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH05-06

MAPA DE VALORES

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Flexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/sigdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Co	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE		CENTRAL			FUTURO		

Copyright 1994 Values *Technology* 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que *oprime* a los seguidores, quienes son totalmente dependientes	BENEVOLENTE Benevolente y *paternalista* con los seguidores que son dependientes y obedientes	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificadores, apoyan y escuchan	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios	Pagina SK 1

Base

Metas

101 Seguridad	¿Es un entorno ordenado importante para el funcionamiento y sensación de bienestar del grupo? ¿Da mucha importancia el grupo al comfort y a la seguridad? Preocupan cuestiones de seguridad al grupo? ¿Se siente el grupo preocupado y ansioso? Encuentra el grupo difícil confiar en los demás?
106 Autoestima	¿Le preocupan al grupo cuestiones relacionadas con el ser respetados y aceptados por otros grupos de individuos a los que el grupo respeta? ¿Hay aspectos de vuestro grupo sobre los que no os sentís bien? ¿Se sienten los miembros del grupo fácilmente heridos por los comentarios de otros?
46 Familia/Pertenecer	¿Son las familias de las personas que componen el grupo un motivo de interés prioritario para los miembros? ¿Hay algunos miembros del grupo que necesiten apoyo para tratar de cuestiones familiares? ¿Interfiere el trabajo del grupo con la vida familiar de sus miembros? ¿Les está causando, a los miembros del grupo, alguna dificultad su familia? ¿Fue la niñez de alguno de los miembros del grupo una experiencia difícil y desagradable para ellos, de manera que está afectando a la interacción grupal? ¿Es necesario confrontar estas cuestiones?
83 Deleite fisico	¿Se compromete el grupo en actividades de tiempo libre que les permitan disfrutar de experiencias de nuevos sonidos, vistas, olores y gustos?

Medios

8 Ser querido	¿Es importante para tu grupo sentirse querido por los demás?
25 Cortesia/Hospitalidad	¿Es la cortesía y la hospitalidad algo importante para tu grupo en este momento?
49 Amistad/Pertenecer	¿Tiene tu grupo otros grupos con los que relacionarse e intercambiar ideas y opiniones regularmente?
96 Derechos/Respeto	¿Respeta vuestro grupo los derechos de los demás? ¿Actuaís de acuerdo con ello? ¿Se sienten los miembros respetados por otras personas en el grupo y por otros grupos?

Central

Metas

41 Igualdad/Liberacion	¿Sienten los miembros del grupo, a nivel individual, que tienen las misma valía que los demás? ¿Le preocupa al grupo, como un todo, las cuestiones relacionadas con la experiencia de igualdad dentro de la organización o comunidad de la que forma parte?
102 Desarrollo personal/profesional	¿Qué hace el grupo para animar el desarrollo de sus miembros en áreas como la lectura, la reflexión personal y la relajación?
61 Integracion/Totalidad	¿Funciona vuestro grupo de tal manera que fomenta la integración de sus miembros a nivel físico, intelectual y espiritual?
108 Servicio/Vocacion	¿Está haciendo el grupo todo lo que puede para desarrollar los talentos y potencialidades de sus miembros? ¿Es el trabajo de vuestro grupo satisfactorio en cuanto a compromiso

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

	vocacional? ¿Experimenta el grupo su trabajo como significativo y energizante? ¿Considera el grupo que un cambio en su dirección es una cuestión a tener en cuenta? ¿Si es así, se planifican las necesidades a la hora de realizarlo? ¿Hay destrezas nuevas que el grupo necesite aprender de cara a realizar su cometido?

Medios	
3 Adaptabilidad/Flexibilidad	¿Tiene tu grupo las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a situaciones cambiantes? ¿Es tu grupo lo suficientemente adaptable y flexible a los ojos de otros, o necesita mejorar en dichos aspectos?
44 Expresividad/Libertad	¿Es la expresión creativa una prioridad alta para su grupo? ¿Se anima el que sus miembros la tengan en situaciones vitales de trabajo? ¿Hay alguna parte de vuestro grupo que no sea expresada y fuera beneficioso que lo comprobarais entre vosotros?
91 Calidad/Evaluacion	¿Habeís evaluado vuestro grupo con otras personas? ¿Sería útil conocer cómo os ven otros?
93 Relajacion	¿Emplea vuestro grupo tiempo suficiente para relajarse y divertirse cuando está implicado en una tarea que significa incrementar su potencial para funcionar de una manera creativa?

Futuro

Metas	
9 Ser uno mismo	¿Tienen los miembros del grupo las habilidades necesarias para ser ellos mismos en cualquier situación, de tal manera que aquellos con quienes están también sean capaces de ser ellos mismos? ¿Tienen los miembros del grupo la suficiente confianza y seguridad para ser capaces de actuar según su propia autoridad, o necesitan mejorar en dichos aspectos?
45 Fe/Riesgo/Vision	¿Hasta qué punto se arriesga vuestro grupo por compromisos basados en sus valores? ¿Tienen los apoyos necesarios de personas cercanas para hacerlo de manera que pueda vivir con calidad de acuerdo con sus valores?
6 Arte/Belleza	¿Es importante para tu grupo apreciar la estética en el arte y la belleza en la naturaleza? ¿Fomenta y estimula tu grupo el que sus miembros dediquen tiempo suficiente a ello, tanto a nivel individual como grupal?
64 Intimidad/Soledad	¿Sufre la calidad del grupo cuando no hay suficiente equilibrio entre el tiempo que se dedica a disciplinas meditativas y el tiempo que se dedica a un alto nivel de interacción que facilite la intimidad entre los miembros del grupo, y entre el grupo con otros grupos de compañeros? ¿Está ganando vuestro grupo una mayor intuición a través del equilibrio entre la soledad meditativa y la búsqueda activa de la verdad? ¿Necesita planificar cómo hacer ésto de una manera más efectiva?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Medios

71 Limitacion/Desarrollo	¿Es vuestro grupo capaz de celebrar sus limitaciones de una manera que le haga comprender con una mayor claridad cuáles son sus talentos?
63 Intimidad	¿Se comparten de manera recíproca en vuestro grupo los sueños, esperanzas y disgustos, con otros grupos de compañeros similares, de forma regular? ¿Tienen los miembros del grupo las suficientes detrezas interpersonales y de dinámica grupal, como para permitirles compartir en profundidad entre sí y con otros grupos de compañeros?
69 Ocio	¿Existe un equilibrio, en los miembros del grupo, entre el tiempo y energía que dedican a su trabajo y el que dedican a actividades de ocio creativo, que requieran tantas destrezas como su quehacer habitual? ¿Se fomenta este equilibrio dentro del grupo?
31 Discernimiento	¿Está tu grupo comprometido en llegar a consensos en decisiones relativas a planificaciones a largo plazo, a través de intuiciones contemplativas y una interacción honesta? ¿Tiene el grupo las destrezas necesarias para el discernimiento en común? Como grupo, ¿trabajáis bien las áreas de evaluación de información cualitativa y la planificación estratégica?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Metas	Etapa	Veces Elegido
Igualdad/Liberacion	5	54
Desarrollo personal/profesional	5	41
Ser uno mismo	6	39
Seguridad	2	35
Fe/Riesgo/Vision	6	31
Integracion/Totalidad	5	28
Arte/Belleza	6	27
Intimidad/Soledad	7	27
Servicio/Vocacion	5	27
Presencia	6	26
Construccion/Orden nuevo	6	25
Autoestima	3	25
Familia/Pertenecer	3	22
Diversion/Recreo	4	22
Dignidad humana	6	21
Verdad/Sabiduria	7	19
Contemplacion	6	18
Trabajo/Labor	4	18
Deleite fisico	2	16
Creencias/Filosofia	4	14
Interes en uno mismo/Control	1	14
Palabra	8	12
Conocimiento/Intuicion	6	10
Competencia/Confianza	4	7
Asombro/Destino	1	6
Armonia global	8	5
Autopreservacion	1	3
Ecoridad	8	2
Fantasia/imaginacion	3	2

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Limitacion/Desarrollo	6	56
Adaptabilidad/Flexibilidad	5	54
Intimidad	6	51
Ser querido	3	46
Ocio	6	46
Cortesia/Hospitalidad	3	45
Expresividad/Libertad	5	44
Calidad/Evaluacion	5	44
Relajacion	5	44
Autoafirmacion/Franqueza	5	44
Limitacion/Aceptacion	5	43
Busqueda/Significado/Esperanz	5	42
Discernimiento	6	39
Competitividad	4	35
Amistad/Pertenecer	3	35
Congruencia	5	34
Educacion/Conocimientos	6	34
Justicia/Orden social	6	34
Generosidad/Compasion	5	32
Derechos/Respeto	3	32
Perseverancia/Paciencia	3	31
Etica/Responsabilidad	6	30
Unidad/Uniformidad	4	30
Independencia	5	29
Complementariedad	6	28
Decision/Iniciativa	5	28
Innovacion/Progreso	6	28
Compartir/Escuchar/Confiar	5	28
Empatia	5	27
Responsabilidad compartida	6	27
Afecto/Fisico	2	26
Colaboracion	6	25
Responsabilidad	4	25
Autoridad/Honestidad	5	23
Cuidar/Criar	3	23
Productividad	4	23
Simplicidad/Juego	6	23
Eficacia/Planificacion	4	22
Pertenencia/Institucion	4	22
Administracion/Control	4	21
Crecimiento/Expansion	6	21
Salud/Bienestar	5	21
Economia/Beneficios	2	20
Gestion	4	20
Vision profetica	7	20
Investigacion	6	20
Afirmacion social	3	20
Creatividad	6	19

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Valores Seleccionados

Valores Medios	Etapa	Veces Elegido
Comunicacion/Informacion	4	18
Equidad/Derechos	5	18
Apoyo/Semejantes	3	18
Corporacion/Gestion	6	17
Deber/Obligacion	4	17
Mision/Objetivos	6	17
Sinergia	7	17
Comunidad/Apoyo	6	16
Dise¤o/Forma/Orden	4	16
Interdependencia	7	16
Placer sensorial	2	16
Comunidad personalista	7	15
Destreza/Coordinacion	3	15
Comida/Calor/Vivienda	1	15
Transcendencia/Soledad	7	15
Lealtad/Fidelidad	4	14
Obediencia mutua	5	14
Asombro/Curiosidad	2	14
Derechos humanos	8	12
Territorio/Seguridad	2	12
Logro/Exito	4	11
Propiedad/Control	2	11
Distanciamiento/Soledad	6	10
Educacion/Certificacion	4	10
Sintesis creadora	7	9
Supervivencia	1	9
Prestigio/Imagen	3	8
Unidad/Diversidad	6	8
Artesania/Arte/Oficio	4	8
Justicia mundial	8	7
Tecnologia	8	6
Equilibrio	3	6
Funcionamiento/Fisico	1	6
Racionalidad	4	6
Honra	4	5
Ley/Guia	5	5
Tecnologia/Ciencia	4	5
Tradicion	3	5
Patriotismo/Estima	4	4
Control/Orden/Disciplina	3	3
Jerarquia/Orden	4	3
Macroeconomia	8	3
Rito/Comunicacion	6	3
Economia/Exito	4	2
Prestigio/Poder	4	2

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH05-06

MAPA DE ETAPAS

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
	Interés en uno	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
	Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía global
	Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Prf	Construcción/Orden		Palabra
				Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
						Fe/Riesgo/Visión		
						Dignidad humana		
						Conocimiento/Intuición		
						Presencia		
	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Exito	Adaptabilidad/Flexibilid	Etica/Responsabilidad	Comunidad	Tecnología
	Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
	Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Informaci	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
		Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
		Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
		Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Pacienci	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Transcendencia/Soleda	
			Equilibrio	Economía/Exito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soled		
			Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasi	Discernimiento		
			Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimien		
			Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
			Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
			Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
			Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
			Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
				Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
				Prestigio/Poder	Búsqueda/sigdo/Esper	Responsabilidad		
				Patriotismo/estima	Autoafirmación/franque	Innovación/Progreso		
				Productividad	Compartir/Escuchar/Cc	Investigación		
				Racionalidad		Rito/Comunicación		
				Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
				Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
				Tecnología/Ciencia				
				Unidad/Uniformidad				
				Artesanía/Arte/Oficio				
	BASE		CENTRAL			FUTURO		

Copyright 1994 Values Technology 21/02/07	AUTOCRATICO Dictador autocratico que oprime a los seguidores, quienes son totalmente dependientes.	BENEVOLENTE Benevolente y patemalista con los seguidores que son dependientes y obedientes.	GESTOR Gestor eficiente con los seguidores que son leales y fieles a la organization.	FACILITADOR Clarifica, apoya y escucha a los seguidores, que son tambien clarificador.	COLABORADOR Facilitador, productivo, creador con la participacion de los companeros.	SIRVIENTE Administrador interdependiente con participacion colegiada.	VISIONARIO Liberador con una red global de companeros visionarios.	Pagina SK 1

Base

Metas

		Veces Elegido
101	Seguridad: encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y este libre de ansiedad y preocupaciones. Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.	35
106	Autoestima: sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.	25
46	Familia/Pertenecer: dedicar tiempo de calidad y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.	22
83	Deleite físico: el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.	16
104	Interés en uno mismo/Control: controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.	14
121	Asombro/Destino: sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.	6
105	Autopreservación: hacer lo necesario para protegerse del daño físico.	3
47	Fantasía/Imaginación: representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.	2

Medios

		Veces Elegido
8	Ser querido: recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.	46
25	Cortesía/Hospitalidad: ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.	45
49	Amistad/Pertenecer: contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.	35
96	Derechos/Respeto: reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.	32
40	Perseverancia/Paciencia: soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.	31
5	Afecto/Físico: expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.	26
11	Cuidar/Criar: recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.	23
33	Economía/Beneficios: asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.	20
111	Afirmación social: recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.	20
112	Apoyo semejantes: contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.	18
107	Placer sensorial: satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad	16

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Base

Medios

	Veces Elegido
sexual.	
30 Destreza/Coordinación: coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.	15
48 Comida/Calor/Vivienda: asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.	15
122 Asombro/Curiosidad: dsensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.	14
115 Territorio/Seguridad: defender las propiedades y bienes materiales.	12
89 Propiedad/Control: adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales). Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.	11
99 Supervivencia: poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.	9
87 Prestigio/Imagen: ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.	8
42 Equilibrio: mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.	6
50 Funcionamiento físico: cuidarse para funcionar bien físicamente.	6
116 Tradición: reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.	5
22 Control/Orden/Disciplina: tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.	3

Central

Metas

	Veces Elegido
41 Igualdad/Liberación: experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.	54
102 Desarrollo personal/Profesional: experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.	41
61 Integración/Totalidad: desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.	28
108 Servicio/Vocación: utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.	27
85 Diversión/Recreo: disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.	22

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Metas

		Veces Elegido
124	Trabajo/Labor: tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.	18
10	Creencias/Filosofía: adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.	14
16	Competencia/Confianza: tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.	7

Medios

		Veces Elegido
3	Adaptabilidad/Flexibilidad: ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.	54
44	Expresividad/Libertad: compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.	44
91	Calidad/Evaluación: apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.	44
93	Relajación: alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.	44
103	Autoafirmación/franqueza: expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.	44
70	Limitación/Aceptación: reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.	43
100	Búsqueda/Significado/Esperanza: buscar y descubrir la propia individualidad y del sentido de la propia existencia.	42
17	Competitividad: tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.	35
19	Congruencia: expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.	34
51	Generosidad/Compasión: ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.	32
120	Unidad/Uniformidad: potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.	30
60	Independencia: pensar y actuar por uno mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.	29
27	Decisión/Iniciativa: poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.	28
109	Comparir/Escuchar/Confiar: escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.	28

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
39 Empatía: reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.	27
95 Responsabilidad: ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.	25
7 Autoridad/Honestidad: experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.	23
88 Productividad: llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.	23
38 Eficacia/Planificación: diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.	22
75 Pertenencia/Institución: Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.	22
4 Administración/Control: administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.	21
55 Salud/Bienestar: estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.	21
74 Gestión: dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias. La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.	20
13 Comunicación/Información: trasmitir ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.	18
43 Equidad/Derechos: desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.	18
32 Deber/Obligación: seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.	17
28 Diseño/Forma/Orden: crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.	16
72 Lealtad/Fidelidad: respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.	14
79 Obediencia mutua: responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.	14
2 Logro/Exito: conseguir algo digno de reconocimiento.	11
36 Educación/Certificación: completar un programa de educación formal y recibir la documetación que lo acredite.	10

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Central

Medios

	Veces Elegido
125 Artesanía/Arte/Oficio: desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.	8
92 Racionalidad: pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.	6
57 Honra: honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.	5
67 Ley/Guía: considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.	5
114 Tecnología/Ciencia: comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.	5
82 Patriotismo/Estima: sentir orgullo del propio país.	4
56 Jerarquía/Orden: establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.	3
34 Economía/Exito: gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.	2
81 Prestigio/Poder: poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que denun sentido de autoridad personal.	2

Futuro

Metas

	Veces Elegido
9 Ser uno mismo: ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.	39
45 Fe/Riesgo/Visión: comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.	31
6 Arte/Belleza: experiementar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.	27
64 Intimidad/Soledad: experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.	27
86 Presencia: tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.	26
20 Construcción/Orden nuevo: desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.	25

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Metas

	Veces Elegido
58 Dignidad humana: fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.	21
118 Verdad/Sabiduría: buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.	19
21 Contemplación: desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.	18
123 Palabra: comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.	12
66 Conocimiento/Intuición: búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.	10
52 Armonía Global: conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.	5
35 Ecoridad: hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.	2

Medios

	Veces Elegido
71 Limitación/Desarrollo: reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.	56
63 Intimidad: compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.	51
69 Ocio: comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.	46
31 Discernimiento: favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.	39
37 Educación/Conocimientos: disfrutar del aprendizaje en si mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.	34
65 Justicia/Orden social: emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.	34
1 Etica/Responsabilidad: actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.	30

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Futuro

Medios

	Veces Elegido
18 Complementariedad: tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.	28
84 Innovación/Progreso: ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.	28
78 Responsabilidad compartida: mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.	27
12 Colaboración: cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.	25
110 Simplicidad/Juego: ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.	23
54 Crecimiento/Expansión: capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.	21
90 Visión profética: tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.	20
94 Investigación: observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.	20
26 Creatividad: desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.	19
24 Corporación/Gestión: mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.	17
77 Misión/Objetivos: establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.	17
113 Sinergia: experimertar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.	17
15 Comunidad/Apoyo: crear grupos cooperativos entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.	16
62 Interdependencia: reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.	16
14 Comunidad personalista: comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.	15
117 Trascendencia/Soledad: ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva sobre la vida y sobre la prpia misión.	15
59 Derechos humanos: comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo,	12

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

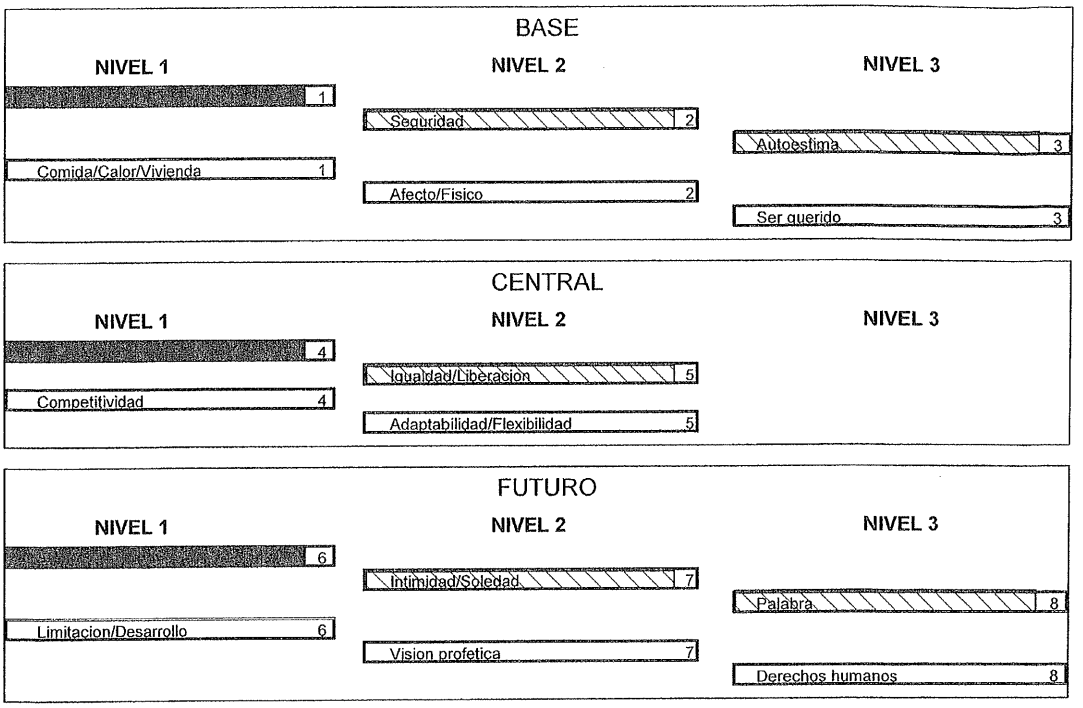
Futuro

Medios

	Veces Elegido
salud y educación) de cada persona en el mundo.	
29 Distanciamiento/Soledad: practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la caliddad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.	10
76 Sintesis creadora: tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.	9
119 Unidad/Diversidad: reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone contar con diferentes puntos de vista y opiniones.	8
53 Justicia mundial: impulsar la colaboración insterinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.	7
23 Tecnología: desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.	6
73 Macroeconomía: dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.	3
97 Rito/Comunicación: utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.	3

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO AJUSTADO



VALORES META | VALORES MEDIO

Si * este valor no aparece en el perfil. Considerese este valor para el desarrollo.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY AGT 1 21/02/07

RECORRIDO DEL CRECIMIENTO SELECCIONADO

BASE

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Seguridad 2	Autoestima 3	Familia/Pertenecer 3
Ser querido 3	Cortesia/Hospitalidad 3	Amistad/Pertenecer 3

CENTRAL

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Igualdad/Liberacion 5	Desarrollo personal/profesional 5	Integracion/Totalidad 5
Adaptabilidad/Flexibilidad 5	Expresividad/Libertad 5	Expresividad/Libertad 5
	Calidad/Evaluacion 5	Calidad/Evaluacion 5
	Relajacion 5	Relajacion 5
	Autoafirmacion/Franqueza 5	Autoafirmacion/Franqueza 5

FUTURO

PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Ser uno mismo 6	Fe/Riesgo/Vision 6	Intimidad/Soledad 7
Limitacion/Desarrollo 6	Intimidad 6	Arte/Belleza 6
		Ocio 6

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Dinámica Central del Grupo

La dinámica central es un movimiento desde el enfoque de toma de decisiones basado en las normas a otro basado en el cuestionamiento objetivo y creativo de la autoridad y de tradiciones anteriormente respetadas. Marca el movimiento de la autoridad externa a la autoridad interna como guía para diferenciar lo correcto de lo incorrecto.

Los valores personales del grupo cobran una nueva dimensión y una tarea importante es aprender a integrarlos en el funcionamiento grupal, teniendo en cuenta al mismo tiempo las obligaciones institucionales.

Visión del mundo

A causa del cambio que está experimentando el sistema de valores del grupo, el mundo se muestra menos claro que antes. La seguridad que proporcionaban las normas y reglas bien definidas esta dando paso a una visión del mundo mas amplia. El significado que el grupo busca en sus valores personales puede causar un conflicto interno en la medida en que trata de expresar sus valores dentro de los límites de las estructuras institucionales.

Es posible que al grupo le resulte mas difícil establecer compromisos sin reservas ya que las normas no serán por más tiempo "blanco y negro" y sus valores le llevarán a poner en duda algunos asuntos que se daban por supuestos. Una labor importante es intentar valorar los talentos y aportaciones del grupo en relación con los individuos, grupos y organizaciones con los que éste se relaciona. También es importante valorar los talentos especiales de cada miembro.

La igualdad humana en cuanto a raza, clase social y sexo tiene una importancia cada vez mayor. Una labor importante es aprender a no confundir la igualdad de las personas con la igualdad de sus destrezas, especialmente a nivel de liderazgo o al delegar tareas. Dicho de otro modo, mientras que las personas tienen el mismo valor, algunas tienen más destrezas que otras en ciertas áreas. Un error común en este ciclo es pensar que todas las personas de una institución, familia o comunidad son iguales a la hora de tomar decisiones. Esto sólo es así cuando las personas tienen las mismas destrezas e igual conocimiento y acceso a la información sobre la que se basa la toma de decisiones.

Elecciones éticas

Es posible que los valores del grupo y su visión del mundo le influyan para aceptar los valores de los demás sin una evaluación critica suficiente. "Vive y deja vivir" describe la orientación de los valores en este ciclo. Parte del esfuerzo del grupo está centrado en encontrar un sistema de valores claramente definidos con los que pueda comprometerse y que le pueden guíar y apoyar para realizar elecciones y tomar decisiones.

La conducta en los momentos de estrés

Cuando el grupo se encuentra en situaciones de estrés, el liderazgo puede parecer participativo, pero su comportamiento tenderá a ser materialista o paternalista, escuchando a las personas afectuosamente pero sin tomar en serio lo que dicen. Al final, al líder le resultara difícil delegar y tomará decisiones de un modo autoritario, esperando ademas que los demás le muestren lealtad y respeto. Las elecciones éticas se basarán en leyes y normas establecidas.

Si es ésto lo que el grupo experimenta, debe obervar cuidadosamente el modo en que toma las decisiones. Un profesional externo podría resultar útil en un momento como éste.

Para reducir la posibilidad de actuar bajo condiciones de estrés es importante asegurar el poder hablar
y escuchar abiertamente entre los miembros del grupo con regularidad. En concreto, el grupo no debe evitar el conflicto sino mas bien comprometerse en la discusión y el diálogo sobre cuestiones difíciles, para poder resolverlas de una forma creativa.

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

Dinamica Central Del Desarrollo

Reflexiones sobre el desarrollo

El grupo se está moviendo en la dirección de un desarrollo personal significativo. Es importante que aprenda a integrar sus necesidades con las demandas y obligaciones de las instituciones con las que se relaciona. Una buena comprensión de las diferencias culturales y socioeconómicas y de las diferencias entre hombres y mujeres es un aspecto importante para ser capaz de apreciar la dignidad de todas las personas. La toma de conciencia y aceptación de las limitaciones del grupo y de las limitaciones inidividuales le dará al grupo una mayor claridad sobre cúales son sus talentos y destrezas. Esto facilitará el que esté mejor centrado y de más significado a su tarea. A nivel individual, el crecimiento personal puede verse muy favorecido por una experiencia grupal positiva.

La atención y el compromiso con un sistema de valores tiene cada vez una mayor importancia. Poder experimentar el mundo desde perspectivas diferentes depende de aprender a establecer un equilibrio entre una necesidad de entender las cosas de un modo diferente , especialmente a nivel emocional, y el reconocimiento de las reglas de la autoridad y de las instituciones.

La lucha que se experimenta durante este crecimiento hace que el grupo sea más vulnerable al estrés que en momentos anteriores. Para solventarlo, es importante equilibrar el trabajo y el tiempo libre y poner suficiente atención en los aspectos físicos, emocionales y de salud. El tiempo libre es una forma de distanciamiento y permitirá desarrollar la imaginación y ver nuevas posibilidades y formas de experimentar el mundo. El desarrollo de nuevas y profundas relaciones ofrecerá el apoyo necesario ahora y en el futuro.

Si no se manejan adecuadamente los problemas del pasado no resueltos, el grupo puede buscar la seguridad que tenia antes volviendo a las pautas y estructuras institucionales del pasado. O puede volverse excesivamente independiente alejándose de las relaciones qie había creado con otros grupos y organizaciones. Esto le llevaría al aislamiento. El desarrollo depende de la capacidad para trabajar cooperativa e interdependientemente con los otros.

Reflexionad sobre las siguientes preguntas:

¿Ha desarrollado el grupo la habilidad de afirmarse y luchar por aquello en lo que cree?

¿Dedica el grupo suficiente tiempo y energía a explorar sus limitaciones y sus posibilidades y las de sus miembros individuales?

¿Dedica tiempo suficiente a investigar los diferentes enfoques filosóficos de la vida, mediante la lectura, el dialogo o la educación?

¿Es el grupo capaz de expresar y defender sus creencias sin molestar a los que tienen diferentes opiniones?

¿Tiene el grupo suficientes destrezas administrativas y organizativas?

¿Tienen los miembros las destrezas necesarias para identificar los sentimientos y emociones que se experimentan dentro del grupo? Pueden expresarlos de forma que se facilite el desarrollo del grupo?

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

TABLAS DE ORIENTACION

AGRUPACIONES DE VALORES	
AGRUPACION	PORCENTAJE
BASE	20,92
CENTRAL	42,84
FUTURO	36,24

ORIENTACION DESTREZAS	
DESTREZAS	PORCENTAJE
INSTRUMENTALES	14,37
INTERPERSONALES	34,31
IMAGINATIVAS	28,49
DE SYSTEMA	20,03

ORIENTACION TIEMPO	
TIEMPOS	PORCENTAJE
TRABAJO	20,24
MANTENIMIENTO	25,06
DIVERSION	36,51
OCIO CREATIVO	25,97

ORIENTACION VOCATIONAL	
VOCATION	PORCENTAJE
SERVICIO	21,93
INNOVACION	23,81
INST. COMUNITARIO	22,18
COMPROMISO /LEGAL	28,21

Copyright 1994 VALUES TECHNOLOGY

125 QUESTION GROUP PH05-06

RECORRIDO DE DESTREZAS

P.H.

	Fase I SUPERVIVENCIA		Fase II PERTENENCIA		Fase III AUTOINICIATIVA		Fase IV INTERDEPENDENCIA	
Etapas	1:SUPERVIVENCIA	2:SEGURIDAD	3:FAMILIA	4:INSTITUCION	5:VOCACION	6:NUEVO ORDER	7:SABIDURIA	8:ORDEN MUNDIAL
	Metas *Interés en uno* *Autopreservación* *Asombro/Destino*	Metas *Deleite físico* *Seguridad*	Metas *Familia/Pertenecer* *Fantasía/Imaginación* *Autoestima*	Metas *Creencias/Filosofía* *Competencia/Confianza* *Diversión/Recreo* *Trabajo/Labor*	Metas *Igualdad/Liberación* *Integración/Totalidad* *Desarrollo personal/Prof* *Servicio/Vocación*	Metas *Arte/Belleza* *Ser uno mismo* *Construcción/Nuevo orden* *Contemplación* *Fe/Riesgo/Visión* *Dignidad humana* *Conocimiento/Intuición* *Presencia*	Metas *Intimidad/Soledad* *Verdad/Sabiduría*	Metas *Ecoridad* *Armonía global* *Palabra*
	Medios	Medios	Medios *Prestigio/Imagen* *Tradición*	Medios *Educación/Certificación* *Lealtad/Fidelidad* *Pertenencia/Institución*	Medios *Adaptabilidad/Flexibilid* *Búsqueda/Signif/Esperanz*	Medios *Limitación/Desarrollo* *Innovación/Progreso* *Creatividad* *Educación/Conocimiento* *Investigación*	Medios *Síntesis creadora* *Visión profética*	Medios *Tecnología* *Justicia mundial* *Derechos humanos* *Macroeconomía*
		Economía/Beneficio *Propiedad/Control*	*Control/Orden/Disciplina* *Equilibrio*	*Logro/Exito* *Administración/Control* *Competitividad* *Economía/Exito* *Eficacia/Planificación* *Productividad*	*Decisión/Iniciativa* *Limitación/Aceptación* *Calidad/Evaluación*	*Colaboración* *Comunidad/Apoyo* *Complementariedad* *Corporación/Gestión* *Discernimiento* *Crecimiento/Expansión*	*Comunidad personalista* *Interdependencia* *Sinergia*	
			Cuidar/Criar **Afirmación social** **Apoyo semejantes**	**Comunicación/Informaci** **Jerarquía/Orden** **Gestión** **Unidad/Uniformidad**	**Congruencia** **Empatía** **Expresividad/Libertad** **Generosidad/Compasió** **Compartir/Escuchar/Co**	*Misión/Objetivos* *Unidad/Diversidad*		
			Cortesía/Hospitalidad *Obediencia* *Derechos/Respeto*	*Deber/Obligación* *Ley/Regla* *Regla/Responsabilidad* *Diseño/Forma/Orden* *Tecnología/Ciencia*	*Equidad/Derechos* *Ley/Guía* *Obediencia mutua* *Limitación/Aceptación*	*Etica/Responsabilidad* *Justicia/Orden social* *Responsabilidad* *Investigación*		
	Comida/Calor/Vivienda *Funcionamiento físico* *Supervivencia*	*Afecto físico* *Placer sensorial* *Territorio/Seguridad* *Asombro/Curiosidad*	*Ser querido* *Destreza/Coordinación* *Perseverancia/Paciencia* *Amistad/Pertenecer*	*Artesanía/Arte/Oficio* *Responsabilidad* *Innovación/Progreso* *Honra* *Prestigio/Poder* *Racionalidad*	*Calidad/Evaluación* *Autoridad/Honestidad* *Salud/Bienestar* *Independencia* *Relajación* *Autoafirmación/Franquez*	*Educación/Conocimiento* *Contemplación* *Rito/Comunicación* *Intimidad* *Ocio* *Simplicidad/Juego*	*Síntesis creadora* *Transcendencia/Soledad*	*Tecnología social* *Macroeconomía* *Justicia global* *Derechos humanos*

Paso	21/02/07							
Copyright 1994 Values Technology	AUTOCRATICO	BENEVOLENTE	GESTOR	FACILITADOR	COLABORADOR	SIRVIENTE	VISIONARIO	

INFORME DE DESTREZAS

ETAPA 3

Apoyo/Semejantes

Sentir el apoyo de los colegas y apoyar a los colegas de uno con el fin de conseguir éxito en el trabajo.

Identifica a un líder eficaz fuera de tu organización, a quien respetas por tener buenas destrezas de liderazgo, y llega a un acuerdo para poder observarlas en acción. Experimenta tú esas destrezas y comparte tus experiencias con esta persona.
Solicita la opinión de tus iguales y obtén apoyo y compromiso de ellos.
Apoya a tus iguales mientras intentan desarrollar nuevas destrezas.
Establece un red de apoyo para los nuevos empleados.
Solicita la opinión de tus iguales sobre tu estilo y tu personalidad.
Intenta ayudar a un colega que esté teniendo dificultades con algún proyecto o tarea.
Felicita a tus iguales por sus logros y por comentarios que has notado o valorado.
Si estás teniendo problemas en tus relaciones con tus iguales haz una evaluación de la calidad de la relación que tienes con aquellos con los que interaccionas regularmente. Identifica a aquellos con los que te gustaría mejorar tu relación. Reúnete con ellos para tratar tus relaciones laborales y solicita sus opiniones sobre cómo puedes cambiar para mejorar las relaciones. Obtén información de otros.
Identifica sus puntos fuertes e intenta reforzarlos regularmente. Intenta ver lo mejor de ellos.
Da feed-back positivo a aquellos con los que trabajas de forma regular. Manténte al tanto de las veces que das feed-back positivo a cada colega. Toma notas de sus comentarios sobre cosas que has hecho.
Intenta dar feed-back al finalizar las reuniones en las que han hecho una aportación concreta. Hazles saber que has valorado sus opiniones, su apoyo o su papel en conseguir que las reuniones procedan tranquilamente. Dales las gracias por todo tipo de feed-back crítico que puedan darte.
Reconoce que los grupos de apoyo también son necesarios para aumentar tu capacidad de combatir el estrés. Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a generar soluciones para reducir el estrés. Si el trabajo es una carga otros pueden ayudarte a reducir esta carga cuando comprenden el problema. Identifica la gente en la que puedes confiar para compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para expandir tu red para incluir el tipo de apoyo que necesitas para solucionar mejor los asuntos con los que te enfrentas.
Utiliza el tiempo informal despues del trabajo para construir redes de apoyo.
Ayuda a los otros de tu departamento a desarrollar nuevas destrezas.
Ayuda a tus empleados a que controlen/intenten aceptar un ambiente de trabajo que les puede estar impidiendo rendir al máximo.

Afirmacion social

Respetar a la gente con la que trabajas y exigir que te respeten.

Afirma siempre a la otra persona incluso cuando estés tratando conflictos. Aprende a centrarte en el tema y no en el individuo.
Refuerza el rendimiento de los empleados y demuestra que confías en ellos.
Deja tiempo para conocer el aspecto personal de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y otras actividades no laborales.
Ten conversaciones informales y preguntales sobre sus intereses personales.
Come con ellos individualemente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo van en el trabajo.
Considera el organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.

Cuidar/Criar

Aprender a cómo preocuparse por los demás emocionalmente y físicamente de tal forma que te sientas reafirmado y respetado por ellos y por otros.

Permite que se preocupen por tí: aceptando feed-back, compartiendo tus intereses personales y otra información personal sobre tí mismo. Ver Compartir/Escuchar/Confiar
Compartir tus problemas y preocupaciones y pedir a otros que te ayuden.
Preocuparte y tomarte un interés personal por tus empleados.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Deja tiempo para conocer los aspectos personales de tu gente y muestra un interés genuino por sus familias y por actividades que realizan fuera del trabajo.
Mantén conversaciones informales y pregúntales sobre sus intereses personales.
Come con los empleados individualmente para preguntarles sobre la salud de sus familias y sobre cómo va su trabajo.
Considera la posibilidad de organizar acontecimientos sociales en los que puedas llegar a conocer a la gente personalmente.
Si los empleados quieren hablar sobre sus problemas personales, deja tiempo para ello y presta total atención a sus asuntos.
No interrumpas una conversación por llamadas de teléfono. Da prioridad absoluta a tu interes personal en ese momento.
No intentes resolver sus problemas si necesitan ayuda profesional pero ayúdales a obtener la ayuda que necesitan.
Mantén estrictamente confidenciales todas las conversaciones personales.
Pon más énfasis en el feed-back positivo que en el feed-back negativo.
Ofrece a tus empleados un seguimiento diario para: determinar necesidades, discutir métodos de mejora, reconocer los logros y los puntos fuertes.
Identifica la conducta que estás valorando y sé concreto de forma que los empleados tengan una comprensión clara de lo que estás identificando.
Ayuda mediante el desarrollo a superar debilidades.
Ofrece feed-back consistente y constante.
Haz un calendario con los cumpleaños y felicita a la gente en fechas significativas enviándoles tarjetas y notas.

ETAPA 4

Jerarquia/Orden

Comprender que la relación entre dirección y autoridad debe ser organizada, disciplinada y constantemente evaluada para potenciar la eficacia y la productividad.

Ofrece información suficiente y adecuada cuando delegues. Escribe de forma clara el propósito y los objetivos de la tarea. Habla sobre ello con los empleados.
Haz que el empleado describa la tarea con sus propias palabras.
Mantén informados a los superiores y a los subordinados de todas las desviaciones de tu plan. Reúnete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas contribuyen a los metas generales de la organización. Mantén reuniones regulares para realizar un seguimiento de las tareas asignadas. Ver Gestión y Administración/Control.

Comunicacion/Informacion

Aprender y comprender cómo utilizar la comunicación oral y escrita, para poder comunicarme con el mayor entusiasmo posible con aquellos con los que trabajo. Esto implica reunir información de forma sistemática, pedir información/opinión a otros y dar un feed-back oportuno.

Comunicar de forma clara los objetivos del departamento y solicitar la opinión a cada subordinado sobre lo que ellos pueden hacer para conseguirlos.
Mantener informados a los demás: Establecer un flujo de información adecuado que te permita a tí y a los demás estar al corriente de los progresos y resultados.
Ver Gestión.
Practicar la gestión by-walking-around: Dejar un tiempo específico cada dia para visitar a los empleados en su lugar de trabajo.
Principio de la dirección visible: Poner un tablón de anuncios para mantener a la gente al día de todas las actividades.
Comunicación oral:
Haz un esquema antes de hablar para evitar la divagación.
Prepara tu exposición.
Pregunta al oyente si estás siendo claro.
Parafrasea las preguntas que se te hacen.
Aprende a expresarte de forma que te dé tiempo para pensar en tus respuestas. Si se trata de una

Copyright 1994 Values Technology

pregunta especialmente difícil haz una pausa para que te dé tiempo a considerarla seriamente.
Proyecta tu voz. Varía el volumen y el tono de la voz.
Aumenta tu vocabulario.
Anima tu exposición con gestos y lenguaje corporal.
Graba tu charla para criticarla.
Busca tareas de expresión para continuar desarrollando tus destrezas expresivas.
Aprende a hacer buen uso de las ayudas visuales como el retroproyector.
Decide sobre el tema y los puntos clave que quieres trasmitir. Intenta limitar los puntos a entre tres a cinco.
Sé conciso. Toma nota de los puntos principales y exprésalos en pocas palabras. Utiliza la voz activa, palabras sencillas cortas y frases claras y cortas.
Para ser más informal, habla a partir de las notas y no del texto escrito. Utiliza analogías. Busca analogías o anécdotas/historias para presentar tus puntos. Resume.
Busca formas para relajarte antes y durante el discurso.
Comunicación escrita: Haz un esquema antes de empezar a escribir.
Para los informes, resume los puntos clave en la primera página.
Escribe tal y como hablas. Utiliza la voz activa, palabras sencillas y frases cortas.
Utiliza tablas y gráficos para la información numérica.
Mantén los párrafos cortos.
Elimina palabras como interesante, muy, a menudo, y otros adjetivos débiles.
Las cartas de negocios empiezan con una descripción del tema y del propósito de la carta. Enuncia tus recomendaciones y conclusiones. Presenta toda la información que sea necesaria y concluye con una oferta para información adicional.
Documenta las decisiones tomadas en memos o informes y comunícalas a aquellos que necesitan conocerlas.
Fórmate en actividades de ordenador tales como el procesador de textos, y el correo electrónico.

Gestion

Aprender y estudiar cómo mejorar mi capacidad para la gestión que pueda hacer mejorar la eficacia y la productividad.

Tomar decisiones firmes y oportunas, asignar responsabilidades con una dirección y prioridades claras, construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización y echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Estimula y motiva a los otros para que establezcan y alcancen altos niveles de rendimiento.
Valorar de forma exacta los puntos fuertes y las necesidades de evolución de los empleados ofreciéndoles tareas estimulantes, gestionando la puesta en acción de forma eficaz, conociendo el orden del día y mejorando la percepción de los demás.
Facilitar que tengan lugar las comunicaciones horizontales.
Asegurarse de que se establezcan las debidas actividades de coordinación para que se pueda integrar el trabajo de las diferentes partes.
Establecer las comisiones necesarios de forma que la debida gente se reuna regularmente para resolver asuntos entre departamentos. Asegúrate de que tu y tus subordinados percibis las responsabilidades y los roles de la misma manera.
Asegúrate de que todos tienen por escrito una clara descripción de su posición.
Pide información a otros departamentos similares sobre cómo organizar de la mejor forma posible.
Delega las decisiones a los niveles más bajos posibles.
Clarifica los pasos y los procedimientos necesarios para realizar tareas importantes.
Organizar y programar el trabajo de los subordinados estableciendo objetivos realistas, examinando los detalles y las estapas del trabajo y manteniéndote al tanto del tiempo que han empleado en cada cosa.
Constantemente reconsidera la organización: Si no has dirigido a gente con anterioridad, busca oportunidades en las que puedas liderar grupos de gente con bajo riesgo. Unete a un grupo especial en el que puedas tener un rol activo.

Organización de reuniones: Elige el lugar y la hora que sean convenientes para aquellos clave en la discusión. Limita el número de participantes. Intenta mantener el número por debajo de 12 personas.

Copyright 1994 Values Technology

INFORME DE DESTREZAS

Asegúrate de que el ambiente de la habitación es adecuado para el tamaño del grupo.
Elabora un orden del día: Define el objeto de la reunión, la hora de comienzo y finalización, la acción requerida para cada elemento del orden del día, la prioridad otorgada a cada aspecto.
Pon en orden los asuntos que se van a tratar y quién liderará la discusión o exposición (el debate).
Establece los límites de tiempo para cada asunto a tratar: distribuye el orden del día con anterioridad a la reunión, comienza a la hora asignada, asegúrate de que alguien es asignado para tomar notas, comienza repasando el objeto de la reunión y el orden del día, mantén a la gente ligada al tema y consciente de las limitaciones de tiempo, recapitula las conclusiones y haz asignaciones para el seguimiento, anima a la gente a participar y presta especial atención a los que hablan poco normalmente. Ver Comunicaciones y Eficacia/Planificación.
Planificación: deja una hora al día para planificar, entiende lo que significa el plan a largo plazo de tu organización y las implicaciones de éste para tu departamento, entiende lo que es la dirección por objetivos. Selecciona y establece objetivos.
Haz que los subordiandos desarrollen y te entreguen un plan de trabajo para el siguiente periodo de trabajo. Incluye objetivos, prioridades, horarios y plazos. Utiliza los gráficos de PERT y Gantt para las tareas complejas.
Involucra a otros: Identifica quienes se verán influenciados por tu plan, reconsidera los planes con todos aquellos que has identificado.
Prepárate para tu ausencia, comunica y delega tareas, deja que la gente aprenda cómo puede conseguir ayuda en tu ausencia, haz un seguimiento regular de las tareas asignadas, utiliza una carpeta para los problemas dificiles. Reunete con los subordinados regularmente para mostrarles cómo sus tareas estan relacionadas con las metas de la organización. Anima a los subordinados a establecer metas ambiciosas y recompénsales por sus pequeños logros, no solamente cuando han alcanzado sus metas.
Deja tiempo para reunirte con tus subordinados. Inicia contactos con los subordinados de forma regular.
Busca nuevas formas de hacer que los trabajos sean más estimulantes. Determina cuales son las recompensas adecuadas para cada individuo. Dirige una sesión anual con cada empleado sobre su rendimiento en ese año.
Delegación. Ver Colaboración/Subsidiariedad
Tratar el conflicto. Ver Empatía.

Unidad/Uniformidad

Hacer posible que todos los del grupo o trabajo se pongan de acuerdo en expectativas comunes.

Construir equipos eficaces comprometidos con las metas de la organización.
Echar mano de estos equipos para tratar asuntos importantes.
Utilizar la organización de reuniones. Tener un orden del dia. Ser claro en el establecimiento de los objetivos.

ETAPA 5

Empatia

La habilidad de ver el mundo a traves de los ojos del otro, identificar las diferencias entre vosotros dos, permitir a la otra persona que reflexione más en profundidad sobre quién es, y que no se sienta juzgado sino aceptado por tí. Esto incluye ser capaz de identificar los sentimientos de otras personas objetivamente, incluyendo los sentimientos negativos, sin personalizar la interacción. Esto implica: comprender los asuntos y percepciones de los otros, hablar con los demás teniendo presente su grado de desarrollo, sus tendencias, su estructura mental, su caracter, y su capacidad de comprender un asunto concreto.

Destrezas concretas: muestra y comparte emociones, identifica sentimientos de forma precisa, manifiesta el enfado de forma objetiva, objetiva tus sentimientos y los sentimientos de los demás y haz responsables a los otros, clarifica las metas personales, permanece tranquilo en momentos de tensión y ansiedad, reconoce la valía de los otros de modo que escuchen lo que intentas expresar, proyecta tu imaginación al mundo del otro, estáte al lado del otro en los momentos dificiles y reflexiona sobre sus sentimientos para aumentar su tranquilidad, sé asertivo de forma creativa, supera el conflicto.
Estate alerto a los signos no verbales de rechazo y abandono.
Date cuenta de cuándo los colegas lo están pasando mal en su vida personal como cuando se muere

Copyright 1994 Values Technology

un familiar, hay enfermedad, problemas matrimoniales, etc. y expresa tu preocupación haciéndoles una visita o escribiéndoles unas palabras.
Descubre cómo les están yendo las cosas a los otros e intenta comprender qué es lo que esperan de una situación determinada.
No te permitas estar tan centrado en tí mismo u ocupado que no puedas darte cuenta de las necesidades de los demás.
Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las responsabilidades o reglas de base no están claras. Intenta imaginar cómo podrías comportarte.
Superar el conflicto: repasa las conversaciones para asegurarte de que no se trata simplemente de un malentendido. Mira a ver si el conflicto se debe al modo en que está organizado el trabajo. Ayuda a los que están en conflicto a que vean los distintos puntos de vista. Reúneles para que traten el tema. No dejes que el conflicto dure excesivo tiempo.
Anima a los otros a despersonalizar el conflicto y a buscar las causas subyacentes y las posibles soluciones. Habla de la situación con gente que no esté involucrada en ella para adoptar un enfoque más objetivo.
Apoya a tu gente cuando entren en situaciones en las que existe un conflicto conocido. Ayúdales a prepararse y oriéntales sobre cómo tratar la situación de la mejor forma posible.
Anima a que el conflicto salga a la luz sobretodo cuando estás involucrado en él personalmente.
Aprende a expresar tus sentimientos de manera constructiva. Ver Cortesía/Hospitalidad.
Compartir/Escuchar/Confiar y Cuidar/Criar.

Compartir/Escuchar/Confiar

La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y comprender los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.
Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes

Copyright 1994 Values Technology

de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confiar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Generosidad/Compasion

Buscar y descubrir dónde puedo ejercitar mis destrezas al máximo y ponerlas al servicio de los demás como una forma de desarrollar mi potencial, mostrando un interés sincero por los demás y por sus problemas. Ver Empatía, Compartir/Escuchar/Confiar
La habilidad para compartir sentimietos e información intelectual, escuchar a los otros atentamente y confiar en las opiniones de los demás con el fin de crecer y desarrollar mi potencial. Esto implica relacionarse con la gente de forma abierta, amable y con actitud de aceptación, comprendiendo las cosas y las percepciones de los demás y compartiendo los propios sentimientos. Significa crear una atmósfera en la que fluya tranquilamente la información oportuna y de calidad entre uno mismo y los demás.

Demostrar atención a los demás y transmitir la comprensión hacia los comentarios y las preguntas de los otros y escuhar bien en los grupos.
Dejar tiempo para escuchar las alegrias y penas de los demás y compartir las tuyas propias con tus empleados de uno en uno (individualmente).
Practica las destrezas de escucha activa y parafrasea lo que otros han dicho para confirmar que has escuchado bien lo que han docho y que has entendido el significado adecuadamente.
Asigna a individuos concretos el rol de facilitador del proceso de grupo en las reuniones de tal forma que puedan estimular la mayor participación, suavizar las interacciones difíciles, evitar que una persona domine la discusión y hacer que el grupo no se desvíe de la tarea asignada.
Prepara un orden del día para la reunión con el fin de centrar el debate. Utiliza un "flip chart" (cuadro) en el que apuntar las aportaciones de los participantes. Estas notas públicas animan a la participación y facilitan la realización/conclusión de las actas.
Sostén reuniones informales "off-site" de forma regular para que la gente pueda compartir sus frustraciones, preocupaciones e ideas.
Utiliza preguntas abiertas y escucha empáticamente a los miembros más callados del grupo.
Forma al grupo en la tarea y en las funciones de mantenimiento de un grupo eficaz. En las reuniones de grupo elige un lugar para sentarte en el que quites importancia a tu rol/posición. Invita a los miembros del grupo a que comenten sobre las aportaciones de los otros.
Comparte abiertamente con aquellos en los que confias y pídeles su opinión sobre tu personalidad.
Negociar: Ver Limitación/Celebración
Presta atención individual a la otra persona. Evita responder al teléfono cuando estás escuchando a otros. Si es necesario que lo hagas házselo saber antes de comenzar la conversación. Pero intenta reducir al máximo las interrupciones.

Copyright 1994 Values Technology

Evita las reacciones defensivas cuando te hablen. Manténte abierto a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
Intenta comprender antes de responder. Parafrasea las afirmaciones de los demás. Esto te da tiempo para que respondas y te asegura de que has entendido completamente lo que la otra persona dice.
Intenta no dar una respuesta mientras la otra persona está hablando. Evita interrumpir a los otros antes de que hayan terminado de exponer su idea del todo.
Haz preguntas abiertas y comparte tu postura totalmente. Es importante que la otra persona entienda de dónde partes en tus preguntas para que pueda responder abiertamente. Observa la conducta no-verbal: el puño cerrado - enfado; los brazos cruzados - distanciamiento u oposición; mano en la barbilla - pensar; Expresiones faciales - sentimientos; tamborilear con los dedos en la mesa - impaciencia.
Retira los obstáculos físicos como una mesa de despacho, mira directamente a los ojos, inclínate hacia adelante, deja que haya pausas, sonríe de vez en cuando.
Cada cierto tiempo resume la discusión para ayudar a clarificar lo que no se ha entendido y a promover más la participación.
Utiliza el silencio de forma creativa. El silencio favorece la reflexión y la formulación de nuevas ideas. Una pausa puede estimular la discusión posterior sobre temas difíciles.
Cuando compartes tus problemas con otros, éstos pueden ayudarte a crear soluciones que reduzcan la tensión. Si el trabajo es excesivo otros te pueden ayudar a reducir esta carga de trabajo si ellos entienden el problema. Identifica quién es la gente en la que puedes confíar para poder compartir con ella. Quién más podría ser útil. Elabora un plan para ampliar tu red e incluir el tipo de apoyo que necesitas para poder solucionar mejor los problemas que te vas encontrando.
Si eres dogmático tal vez no estés escuchando las soluciones alternativas de otros.
Intenta evitar conscientemente el retraso en la toma de decisiones y pide la opinión de varios otros antes de tomar una decisión.
Busca los mejores aspectos de todas las alternativas e intenta formular una nueva que inluya los mejores aspectos de cada alternativa.
Ver Adaptabilidad/Flexibilidad.

Congruencia

Comunicar a los colegas los sentimientos de uno de forma objetiva y de una forma que sea congruente con las acciones e intenciones de uno. Esto es una destreza esencial para tu desarrollo.

Muestra consistencia entre tus principios, sentimientos, valores y conductas.
Construye confianza mediante la autenticidad.
Asegúrate de que no estás dando señales de manipulación o desconfianza a los otros. Ver Compartir/Escuchar/Confiar.

Expresividad/Libertad

La habilidad de expresarte abiertamente para suscitar cooperación y estimular las ideas e inventiva de los otros con los que te relacionas y que se preocupan por los aspectos espirituales, emocionales y físicos. Esto implica que crees entusiasmo, saques a la luz los conflictos y los desacuerdos e intentes resolverlos en colaboración y estimules la expresión abierta de las ideas y opiniones.

Expresa tu rabia y tus frustraciones reprimidas de forma creativa.
Si tienes dificultades para reaccionar a situaciones de manera espontánea y te sientes incómodo cuando no estás seguro de lo que se espera de tí exactamente, te puede ayudar lo siguiente: Imagínate en situaciones que no te son familiares y en las que las respsonsabilidades o reglas de base no están claras; Intenta imaginar cómo podrías responder; En vez de evitar situaciones no estructuradas como la participación en grupos de trabajo busca estas situaciones para poder ampliar tus habilidades de liderazgo.
Ver Creatividad/Idea, Relajación y Limitación/Celebración.

Copyright 1994 Values Technology