

Valores y condiciones de trabajo (I): identificación

Values and working conditions. Identification
Valeurs et conditions de travail. Identification

Redactor:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial y Arquitecto

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Este documento trata sobre los valores de empresa que interiorizados en un proceso participativo han de guiar pautas de conducta, permitiendo desarrollar una cultura empresarial basada en la plena conjunción de Responsabilidad y Competitividad, algo esencial para la dignificación del trabajo en condiciones saludables y la pervivencia de las organizaciones en un mundo globalizado. Esta primera NTP pretende concienciar sobre la importancia de los valores, facilitando su proceso de identificación en el seno de las organizaciones, y las dos siguientes al proceso de selección e implementación.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

Son diversas las NTP (Notas Técnicas de Prevención) en las que se han tratado aspectos relativos a la misión, visión y valores de una organización, considerándose punto esencial de partida para poder construir sistemas preventivos eficaces, que yendo más allá del cumplimiento reglamentario permitan conformar una nueva cultura de empresa basada en principios de responsabilidad y competitividad. En la Bibliografía se citan las más significativas, como las NTP 642 y 643, sobre Responsabilidad Social Empresarial y las derivadas de las mismas, entre las que habría que destacar la NTP 693, relativa a los códigos de conducta, que han de regular y controlar el cumplimiento de los valores definidos, la NTP 829, en la que se describieron los factores de éxito en los procesos de cambio cultural, con el papel determinante de los valores; y la NTP 912, en la que se planteó cómo la visión y los valores no son solo marcadores de horizontes, sino también filtros para canalizar el necesario proceso innovador de la empresa.

En esta NTP se pretende facilitar a profesionales de la prevención y a responsables de sistemas de gestión, elementos de reflexión y de trabajo que pueden serles útiles en el proceso de revisión de los valores de su organización, y la consiguiente implantación de la cultura que ellos han de propiciar.

Existen diversos tipos valores a considerar que son permeables entre sí: los morales, bienes universales intrínsecos a nuestra naturaleza (libertad, solidaridad, empatía,...), los personales, fruto de la educación y las vivencias (salud, tolerancia, esfuerzo,..), los sociales, propios del entorno social al que se pertenece (familia, competencia, derechos,...) y los organizacionales, propios de la empresa u organización en la que se trabaja, que además integran a voluntad a algunos de los anteriores (cooperación, excelencia, innovación, integridad,...). La organización debiera asumir en su política el respeto a valores morales, incorporando aquellos que crea necesarios por la actividad que

desarrolle y el sentido y nivel de importancia que quiera darles. Cada organización, al tener finalidades específicas puede tener valores muy diversos. Habrían de definirse en la fundación de la empresa, pero también ante nuevas orientaciones, o simplemente, cuando sus miembros consideren conveniente actualizarlos.

En la figura 1 se muestra la conjunción de valores de los cuatro tipos para la construcción de una determinada cultura organizacional. La dinámica empresarial debería integrar valores esenciales y alejar los contravalores, aprovechando la fuerza centrífuga generada con lo que podríamos denominar, "el efecto ciclón", como separador de polvos nocivos.

Por su carácter universal los valores morales no son manipulables y no pueden ser relativizados. Son fundamentales en el crecimiento de la persona y la sociedad, al margen de creencias religiosas. Lamentablemente, con la presión del entorno algunos de ellos se tergiversan,

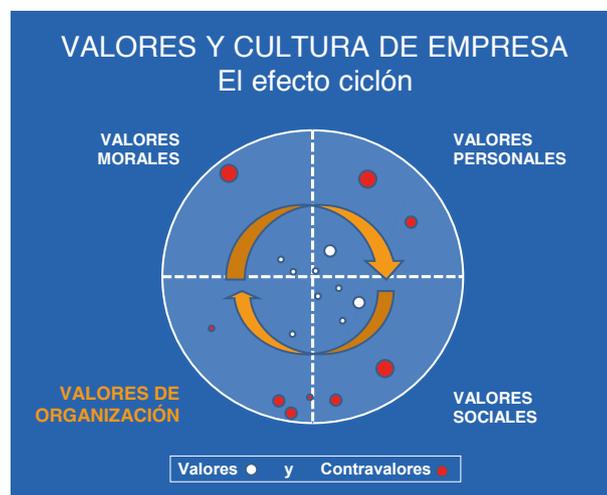


Figura 1. Integración de valores morales, personales, sociales y organizacionales para construir cultura organizacional

salvo que a través de la educación, se cuide de preservarlos y potenciarlos. Así, vemos en muchas ocasiones cómo, niños y niñas que son por naturaleza, generosos, transparentes, creativos y confiados, al cabo de un tiempo menguan en tales valores. Ensayan el engaño para obtener favores, aparecen los comportamientos egoístas, sus dibujos se hacen menos creativos con la edad, y desconfían de la gente por los miedos generados.

De lo que se trata es de lograr que los valores organizacionales, a través de los procesos inherentes al trabajo, reorienten conductas y logren la máxima coherencia entre todos los valores considerados clave, conjugando así intereses personales y colectivos. Lamentablemente, los contravalores generados y transmitidos por la permisividad de actuaciones desacertadas y por el propio entorno llegan a contaminar los comportamientos de las personas y de las organizaciones si no son neutralizados a tiempo. Contravalores frecuentes en el trabajo son: el individualismo, la inequidad, la desconfianza, la desilusión, la falta de compromiso, y otros. Aunque son muchas las empresas que disponen de valores documentados en su política, son pocas las que los aplican con rigor y los exigen a todos los niveles.

No olvidemos que la prevención de riesgos laborales tiene un fundamento eminentemente ético además de legal, y solo con una atención esmerada a determinados valores organizacionales y del trabajo su desarrollo podrá ser exitoso. Más adelante hablaremos de ello.

Vientos de cambio

A partir del último tercio del siglo pasado hemos ido penetrando en la era de la información y del conocimiento con el papel preponderante del sector servicios que está absorbiendo a la mayoría de trabajadores en las sociedades desarrolladas. La visión de servicio del tercer sector y con la ayuda de las nuevas tecnologías va contraponiéndose al pensamiento dominante de la sociedad industrial del siglo XX, en donde el trabajo estaba condicionado por la maquinaria y las rutinas, y sus principales motivaciones eran las gananciales con el incremento de bienes materiales asociados al concepto de bienestar. En cambio, la "participación" en el tercer sector, motivada esencialmente por el servicio a los demás, abre nuevas perspectivas al trabajo, con mayor nivel de implicación y de compromiso, y también, a la búsqueda del equilibrio con el tiempo libre, al disponerse de bienes colectivos: naturales, sociales y culturales a disfrutar. Además, surge la necesidad del desarrollo sostenible del planeta a través del fortalecimiento de las relaciones entre personas, estados y regiones ante los graves deterioros ambientales acontecidos. Así, al actuar en nombre de intereses humanitarios en lugar de hacerlo exclusivamente en nombre de los intereses individuales, se viene a reforzar la solidaridad, lo que representa un freno a la visión que domina la economía de mercado. Ello anticipa cambios en la estructura de la sociedad, aparentemente utópicos pero que no lo son. ¿O es que era imaginable menos de setenta años atrás que la tecnología podría sustituir a gran parte del trabajo y crear tal abundancia de bienes agrícolas, industriales y de todo tipo, así como la disponibilidad de un mayor tiempo libre?

Las organizaciones de esta nueva era están requiriendo personal cada vez más capacitado, siendo la educación integral y el desarrollo de competencias, condiciones para que personas y organizaciones puedan desenvolverse. Las condiciones de trabajo han ido empeorando gradualmente en la última década, al menos eso es lo

que demuestran los estudios realizados en nuestro país y a nivel europeo, pero por el contrario, las empresas excelentes entienden, como se verá más adelante, que la salud laboral es un valor coadyuvante para la propia salud de la organización y su futuro.

El capital intelectual, formado por el conjunto del *capital humano*, basado en las competencias, incluidas las actitudinales; del *capital organizacional*, basado en el nivel tecnológico, la capacidad innovadora, los procedimientos y la cultura de empresa; y del *capital relacional*, basado esencialmente en la reputación y la confianza, va adquiriendo en las organizaciones un peso preponderante frente al que tuviera el capital financiero en la era industrial, sin desmerecer su permanente necesidad como valor de liquidez y de crédito a la inversión. La medición de la mejora de la competitividad de una organización habría de realizarse midiendo precisamente el incremento de su capital intelectual.

También han cambiado los factores de poder y las relaciones de intercambio en las organizaciones. Se ha avanzado enormemente en la descentralización de las tomas de decisiones, independientemente de los niveles jerárquicos. Los trabajadores especializados asumen la "propiedad" y el control de los procesos en los que operan, generándose un mayor compromiso hacia su trabajo y la organización. A su vez, las organizaciones y los mandos perciben la importancia de un liderazgo participativo para lograr aunar esfuerzos y conducir con éxito los procesos de cambio. Empieza a prevalecer el trabajo en equipo en donde todos participan en el análisis y la búsqueda de nuevas soluciones, y se suele funcionar eficazmente con muy pocos niveles de supervisión y mando. Se ha descubierto que no se puede incrementar la calidad de productos, servicios y procesos de forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que los realizan.

Pero paradójicamente, la tecnología, las nuevas formas de organización, incluida la externalización, la deslocalización de la producción, así como la exigencia de calidad a costes decrecientes están provocando -acelerado por la situación económica- el despido de muchísimos trabajadores. Posiblemente, solo las personas competentes podrán seguir siendo contratadas con relativa facilidad. La escasez de empleo se vislumbra como la tónica dominante en las sociedades "desarrolladas", ante lo cual, los gobiernos habrán de encontrar fórmulas éticas e ingeniosas para dar respuesta a los derechos fundamentales del ser humano como el de trabajar. La economía social y cultural, integrando también a la fuerza del voluntariado, con nuevas fórmulas de trabajo y actuando igualmente con principios de excelencia, habrá de dar respuesta a las necesidades de la sociedad y absorber la mano de obra que no pueda ser ocupada por la economía de mercado. La competencia profesional de hombres y mujeres del siglo XXI será cada vez más exigente y el futuro nos depara el reto que muchísimas personas tendrán que auto emplearse, por lo que será necesario que los jóvenes sean formados para asumir el valor de la emprendeduría que les estimule a crear empresas y al mismo tiempo, a mantener a lo largo de su vida la capacidad de aprender.

Se ha pasado de un mundo estático, localista y predecible, a otro, acelerado, globalizado, repleto de incertidumbres y necesitado de valores universales como base de la nueva civilización. Posiblemente la única certidumbre sea la de que casi todo va a tener que cambiar tras la inflexión producida por la profunda crisis internacional de esta primera década del milenio. El crecimiento económi-

co basado en parte en el endeudamiento a largo plazo, en actividades especulativas no generadoras de valor social, en la extracción agotadora de los recursos naturales, en la contaminación ambiental del planeta, ..., y todo ello, a costa de generar desigualdades y abusos de minorías privilegiadas frente a mayorías estresadas con salarios a la baja, pone en evidencia las incoherencias del modelo económico y productivo que ha estado imperando, a pesar de los avances sociales de las últimas décadas. El beneficio económico sin una dimensión de justicia social que permite que solo unas minorías disfruten de los beneficios que generan la economía y la tecnología con sus incrementos de productividad, no tiene sentido alguno.

La responsabilidad social (RS) habrá entonces de impregnar la conciencia de las personas y de las organizaciones, más allá de voluntarismos, para dignificar el trabajo, generar un crecimiento saludable y mantener la cohesión social. En la actualidad es ya una de las materias más consultadas en "Google", muy por encima de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales; posiblemente por su función integradora y la conciencia acrecentada por la situación que vivimos a nivel internacional, y que afortunadamente no todos los países sufren por igual. Así, mientras países de América y Asia están creciendo considerablemente, atrayendo inversión y generando empleo, lo que redundará en el incremento de su bienestar, Europa, salvo excepciones, se encuentra en un proceso de relativo estancamiento, mientras se reorganizan sus estructuras económicas y productivas ante sus desajustes internos y su elevado endeudamiento.

A la vista de lo acontecido en el mundo, incluidas las limitaciones mostradas por los mecanismos de regulación en las transacciones (especialmente los especulativos / financieros), la economía de mercado precisa de un fuerte empuje en valores y nuevas reglas que eviten más abusos. Mientras sigan existiendo paraísos fiscales e inexistentes tributos fiscales a las transacciones monetarias especulativas, las desigualdades seguirán incrementándose. Como también lo seguirán haciendo mientras las diferencias salariales en el trabajo puedan seguir incrementándose de manera desorbitada, tal como ha ido sucediendo en las últimas décadas.

Aunque la economía de mercado pareciera ser la senda realista por donde transitar para encontrar nuevos equilibrios, el destino de las personas no puede regirse por sus propias reglas, y sin compromisos éticos son evidentes los efectos destructivos que ésta genera. Por tanto, los valores deben estar en el corazón de las empresas, insertos en su ADN para lograr el buen desarrollo de las mismas y su consiguiente repercusión en la sociedad.

Mientras se pone orden en el buen gobierno del planeta, hemos de seguir confiando en la influencia honesta de los medios de comunicación, en Internet y las redes sociales, en las propias empresas, y en la ciudadanía, a fin de actuar en la dirección requerida y poder disponer de información transparente sobre el comportamiento ético de las organizaciones y obrar en coherencia a nuestros principios. ¿Cómo procedería ante la posible adquisición de un producto importado en la UE, etiquetado con garantías de haber sido fabricado en condiciones dignas, frente a otro que no las tuviera? ¿Es el precio lo único que le haría decidir? Incluso es previsible, que en un futuro cercano, los precios de los productos de las empresas más responsables sean inferiores a los de otras empresas ya que disfrutarán de una mayor confianza de sus consumidores y de otros beneficios legales y financieros que se habrán de establecer.

Pero en especial, la clave de la evolución está en nuestras acciones directas en el seno de las organizaciones, procurando que los valores sean redefinidos y se apliquen con rigor. El nuevo entorno globalizado nos obliga a actuar con apertura y gran dosis de creatividad. Por un lado, para salvaguardar valores esenciales, pero por otro, para aprovechar la riqueza de la pluralidad, tanto en nuestro entorno más próximo como para respetar culturas ajenas en las que las organizaciones hayan de operar. Ya nada puede ser ajeno en un mundo interconectado. Nuestros marcos de referencia y nuestra filosofía de vida han de coexistir con otras creencias, desvaneciéndose como dogmas inamovibles, y presumiblemente, los valores universales compartidos y desarrollados con las especificidades del lugar sean lo que haya de permitir encontrar la unidad y el equilibrio necesario para el buen gobierno de las empresas.

No obstante, tal como Peter Drucker plantea (ver Bibliografía), nos encontramos ante lo que denomina: "*el sueño esquizofrénico por la tensión desesperada en sus extremos: desesperación por mantener el bienestar alcanzado por los países más desarrollados, con desesperación por acceder al trabajo y mantener el empleo, mientras tres cuartas partes de la humanidad se desespera y sueña con tan solo sobrevivir*". Tal es la escena del drama en el que nos encontramos y al que hemos de hacerle frente por dignidad. Pero los vientos son favorables. Se está tomando conciencia de la necesidad de evolución del modelo productivo y de cambios a todos los niveles en una sociedad cada vez más despierta e interconectada. En este nuevo orden, los valores morales, unidos a la innovación y otros valores clave organizacionales, habrán de ser el principal motor de cambio. Solo trabajando para las personas, con las personas, el desarrollo sostenible de las organizaciones y de la humanidad es posible.

2. ORGANIZACIONES EN EL CAMINO DE LA EXCELENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD

Las empresas del siglo XXI se están gestando por las profundas transformaciones derivadas de las exigencias del libre mercado, de la tecnología, de los planteamientos e inquietudes de trabajadores y ciudadanos, y de los problemas económicos y sociales a los que hemos hecho referencia en el apartado anterior.

La responsabilidad social (RS) es un requisito imprescindible como respuesta a las necesidades de la humanidad y de las propias empresas al haberse convertido en medio necesario para la competitividad y la sostenibilidad. A su vez, éstas solo son posibles cuando además se conjuga en la empresa una cultura de productividad y eficiencia, una cultura de calidad integral de productos y de organización con plena orientación de servicio, y una cultura de innovación permanente en todos los ámbitos. Estos cuatro pilares son los que permiten sostener una cultura de excelencia empresarial. La visión empresarial y los valores son los que canalizan y optimizan todos los esfuerzos para desarrollar dicha cultura cuyo principal activo organizacional son las personas y el capital intelectual derivado de las mismas; el que ha de producir las necesarias ventajas competitivas para avanzar en el camino de la excelencia y la sostenibilidad. Una sostenibilidad entendida, no solo como garantía de pervivencia empresarial, sino también, como contribución a un desarrollo sostenible en lo social y cultural, lo ambiental y lo económico, valga la redundancia, con mayores y mejores empleos, fin primordial de nuestra sociedad europea. En

la figura 2 se muestra esquemáticamente como los valores habrían de fundamentar tal cultura organizacional de excelencia. Precisamente, la atención a las condiciones de trabajo, una de las prioridades de la RS es imprescindible para generar la calidad y la innovación que toda empresa requiere, y con éstas, obtener la productividad necesaria. No debiera sorprendernos que empresas con políticas reales de RS sean especialmente innovadoras y competitivas. La prevención de riesgos laborales forma parte destacable de tal Responsabilidad Social. Veremos más adelante qué prevención diferencial hacen las empresas excelentes.



Figura 2. Valores y cultura organizacional en pro de la Excelencia y la Sostenibilidad empresarial

En un mundo en el que la ciencia y la tecnología avanzan a toda velocidad, las empresas competitivas han de fundamentarse en dos de sus valores más preciados, el conocimiento y la innovación. Las empresas y sus grupos humanos habrán de estar generando y transmitiendo información y nuevos conocimientos de manera continuada. Ello comporta asentarse sobre un proceso interno de formación permanente que haga posible el desarrollo de la innovación tecnológica y organizacional en todos los ámbitos. Estas organizaciones inteligentes requieren de una altísima capacidad de adaptación a las exigencias del mercado y a las nuevas realidades. Precisan de la necesaria agilidad para generar nuevos productos, modificar con rapidez sus procesos, dar servicios personalizados con inmediatez y bajo coste, etc.; O sea, necesitan tener una gran adaptabilidad, la cual va en detrimento de las estructuras piramidales que suelen frenar los procesos de cambio. De esta forma se da paso a una estructura en la que cada unidad de la empresa adquiere la suficiente autonomía para analizar su entorno desde su especialidad y poder tomar decisiones con la libertad necesaria para estar a la vanguardia, sin depender totalmente de decisiones centralizadas. Requerirán por tanto, de personal altamente cualificado que habrá de trabajar con buenas condiciones de trabajo y en entornos altamente participativos, armonizándose los intereses personales y de organización, condiciones éstas indispensables para retener el talento.

El camino para poder actuar con celeridad ante un futuro incierto, es también convertirse en organización “proactiva”, adelantándose a los hechos, pero sin improvisación, controlando riesgos y provocando acontecimientos en la dirección requerida. Y también es necesario cooperar y crear “alianzas estratégicas” que permitan ampliar horizontes y generar nuevas oportunidades con

una mayor productividad y competitividad. Precisamente, para las *pymes* éstas son imprescindibles a fin de complementarse y lograr metas que serían inalcanzables de actuar aisladamente. Afortunadamente las *pymes* se caracterizan por tener una mayor adaptabilidad y rapidez de respuesta, al tener a su conjunto de trabajadores más implicados que en las grandes empresas y sus procesos de decisión ser más cortos. Pero las alianzas no solo tienen un interés económico, lo tienen también social. Es curioso que la raíz etimológica latina de la palabra “competitividad” exprese el valor de cooperar para crecer juntos, muy diferente al sentido de fagocitarnos unos a otros para crecer. Cada empresa debería poder optar al tamaño que considere óptimo sin que sus capacidades hayan de menguarse.

En este proceso, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) juegan un papel importante, favoreciendo nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de cooperar. Han llegado para que la información y el conocimiento estén a disposición de quien los necesita y con ellos poder auto gestionar y sobre todo auto controlar con mayor eficiencia la actividad laboral.

Por otra parte, la actividad empresarial en el sector servicios ya no requiere de espacios cerrados en donde ubicar a sus trabajadores de manera permanente. Los negocios se pueden hacer en cualquier lugar y muchas actividades laborales pueden realizarse en lugares no convencionales entre los que se incluye el domicilio familiar, con las ventajas y limitaciones que ello comporta. Pero las repercusiones negativas, personales y sociales, no pueden ser obviadas irresponsablemente con la transferencia unitaria de servicios y de riesgos laborales incluidos. Las organizaciones tendrán cada vez más un funcionamiento virtual basado en la confianza y en el respeto a colaboradores propios y ajenos bajo un principio que lo favorece: Si queremos ser excelentes hemos de trabajar con personas y organizaciones excelentes. La excelencia es fruto de la cooperación.

El reto de las organizaciones sostenibles es conjugar permanentemente rentabilidad con responsabilidad, con la mirada en un horizonte a medio y largo plazo. Una rentabilidad que no es medible exclusivamente en términos de beneficio económico dados los fines también sociales de toda organización responsable, y la importancia de sus activos intangibles, medibles con la ayuda de indicadores. Tengamos además en cuenta, como se dijo, el peso creciente de las empresas de la economía social, regidas por las mismas bases culturales de excelencia expuestas. El autor citado, Drucker, planteaba así la transición de lo que llama: de la era del poder a la era de la responsabilidad: “Las organizaciones tienen que hacerse responsables del límite de su poder, es decir, del punto en que el ejercicio de sus funciones deja de ser legítimo. Tienen que asumir responsabilidad social ya que no hay nadie más en la sociedad de organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. Pero esto tienen que hacerlo con sentido de la responsabilidad, es decir, dentro de los límites de su competencia, sin poner en peligro su capacidad de rendimiento”.

La prevención de riesgos laborales, coadyuvante de la excelencia

Existe una correlación directa entre la prevención de riesgos laborales que desarrolla una organización y el nivel de excelencia empresarial alcanzado. O sea, que solo con una atención especial a la salud laboral es alcanzable una excelencia efectiva según el modelo europeo

EFQM. Un estudio dirigido por el INSHT y realizado en el año 2011 en 50 empresas pequeñas y medianas de nuestro país, seleccionadas por tener índices de siniestralidad muy bajos, no haber estado afectadas por procesos de regulación de plantilla manteniendo un proceso de crecimiento en los últimos años, y disponer de certificación OHSAS 18001 u otros distintivos de calidad o excelencia, ha dejado clara constancia de ello, y además, ha demostrado que tales empresas tienen unas peculiaridades que las hacen acreedoras de su éxito, incluso en periodos difíciles. (Ver Bibliografía).

Aunque las motivaciones principales hacia la PRL de tales empresas es la reducción de daños derivados del trabajo y la satisfacción de los trabajadores, asumen también que la PRL ayuda a mejorar la calidad, aportando valor añadido a los productos y servicios, y a la mejora de la productividad. Además, el grupo con mayor nivel de excelencia entre ellas destaca que la PRL sirve también para reducir costes, O sea, lo que identifica a tales empresas que caminan hacia la excelencia es que perciben la PRL como un valor para su futuro.

Algunos elementos diferenciadores en su gestión empresarial son:

- Cuidan las relaciones con los grupos de interés externo, implicándolos en su política empresarial
- Su gestión interna está orientada a la gestión del cambio y a la innovación
- Cuentan con programas que potencian el liderazgo y la comunicación
- Se implica a mandos y trabajadores en las estrategias empresariales
- La gestión de personal es especialmente cuidada, con políticas de desarrollo humano, de reconocimiento y de implicación con la misión y visión empresarial.

Por otro lado, algunos elementos diferenciadores en la gestión de la PRL son:

- Existe un considerable compromiso de la dirección con implicación directa en actividades preventivas
- Se integra la PRL en todos los niveles y en todas las actividades, destacándose aspectos como; Tratar sistemáticamente temas de prevención en las reuniones operativas, participación directa de trabajadores en cuestiones de PRL que les afecten, integrar el Servicio de prevención o trabajador designado en los aspectos operativos y en las decisiones desde las fases de proyecto.
- Formación continuada e impartida por personal interno con seguimiento de su eficacia
- Trabajar de forma conjunta en la procedimentación desde la parte de operaciones, prevención y los trabajadores
- Realizar revisiones periódicas en los lugares de trabajo e investigar accidentes, participando mandos y trabajadores.
- Buena coordinación empresarial con actividades preventivas conjuntas.
- Fomento de incentivos preventivos, dando notoriedad a la PRL

3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

La globalización en si misma y desde el punto de vista de los valores es un hecho neutro. En un mundo globalizado, las personas y las sociedades pueden ser fáciles presas de diversas formas de dominación, pero a su vez, ser motivo para desenvolverse y crecer en auténtica solidaridad. Precisamente, la influencia de la globalización sobre la

condición humana vendrá determinada por la cultura que sistematice los significados y los valores sobre los que construir las relaciones entre las organizaciones y los pueblos, sin descuidar a los más desfavorecidos. En estos estados sociales de derecho, democráticos, y con sentido de responsabilidad, la globalización debe ayudar a resolver los desequilibrios existentes en el mundo. El compromiso y la responsabilidad de las sociedades más desarrolladas es por tanto mayor.

La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para entenderla y actuar sobre ella, a pesar de que se puedan cometer errores. Históricamente, todas las culturas se han provisto de significados para hacer posible que los grupos sociales que las conforman pudieran perdurar, a pesar de que con la evolución producida ciertos principios que parecían inamovibles se han vuelto caducos, también en el mundo empresarial. Así, la cultura se transmite de manera natural a través del lenguaje, de los símbolos y de los comportamientos. Viene así determinada por el conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y conductas que dan identidad a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales, transmitiéndose e interiorizándose de manera natural a sus miembros. Los valores están por tanto en la esencia de la cultura organizacional y tratan de salvaguardar lo fundamental de ella. Por ello, es necesario que los valores esenciales de los cuales depende el éxito de una organización estén perfectamente identificados y socializados, y a su vez, los contravalores sean neutralizados.

Actuar en coherencia a los valores establecidos permite a las personas sentirse aceptadas y que reciben protección de los miembros del grupo; lo que además de generar satisfacción contribuye activamente al logro de los fines colectivos, ello siempre que tales valores tengan un nivel considerable de integración. En el fondo, los valores, en especial los morales, ayudan a las personas a dar un sentido a sus vidas, o sea, a vivir de manera más plena y a poder enfrentarse mejor a los avatares y dificultades inherentes a la vida misma, sintiéndose además socialmente útiles.

Según autores como Victor E. Frankl, (ver Bibliografía), la dinámica de los valores y su influencia en el comportamiento parecen inscribirse en la necesidad absoluta de la persona de vivir en un mundo de significados, o sea, de encontrar siempre un sentido a lo que hace: *“... el verdadero sentido de la vida debe encontrarse en el mundo y no dentro del ser humano, como si se tratara de un sistema cerrado. Por idéntica razón, la verdadera meta de la existencia humana no puede hallarse en lo que se denomina autorrealización, la cual no puede alcanzarse cuando se considera un fin en si misma, sino cuando se la toma como efecto secundario de la propia trascendencia”*.

Entonces, crear, descubrir y cuidar el sentido de las acciones se convierte en preocupación permanente del ser humano. El sentido del trabajo nos ayuda a ejercerlo con dignidad, siendo eficientes y creativos; así como el de empresa en relación con la sociedad, nos debería ayudar a sentirnos artífices de nuestra modesta aportación a su desarrollo. La dificultad en sociedades occidentales como la nuestra radica en la presión de los contravalores como el individualismo, con la fuerte disociación existente entre lo colectivo y lo personal, algo que no sucede en las culturas orientales en las que lo colectivo prevalece. Es por tanto necesario encontrar un equilibrio entre fuerzas centrípetas que mantienen unido al grupo entorno a valores compartidos, y centrífugas, que diferencian a los individuos por el diferente sentido que pueden dar a las

situaciones. Lo importante es que sin un alineamiento con el pensamiento único se llegue a respetar la disparidad de puntos de vista, siendo los valores por su universalidad lo que realmente aproxime e identifique. No obstante, la realidad es siempre compleja y ante las decisiones que puedan generar conflicto se requiere siempre de análisis y de diálogo previo.

La educación en valores a edades tempranas en el entorno familiar y escolar es lo que marca a las personas, pero la empresa no es ajena a este proceso, y desde su posición de privilegio, actuando sobre el propio trabajo y los procesos humanos inherentes al mismo, (el control de riesgos laborales, la comunicación, la capacitación, el liderazgo, etc.) ha de contribuir a generar cultura organizacional y al desarrollo personal y profesional de las personas, de las que además depende su éxito (ver NTP 745 y 829, "Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo").

Reequilibrio y límites de valores

Los valores que una organización debería plantearse potenciar en función de sus características y del medio en el que opera, son múltiples. En este documento y el siguiente nos limitamos a citar aquellos que creemos más relevantes por responder a virtudes y derechos universales, y a la vez, por ser coherentes con el modelo de empresa responsable y competitiva al que se debería aspirar. No se pretende condicionar en absoluto el proceso de selección, que aunque importante, más lo es su debida interiorización e implementación con mecanismos de control; lo que requiere de un cuidado proceso docente y de su aplicación práctica continuada. Nos viene a la cabeza la máxima aristotélica: *"Las virtudes como los vicios se desarrollan practicándolos"*. Quien las va practicando sistemáticamente las integra plenamente en su manera de proceder y acaba enorgulleciéndose de ello.

En los tiempos actuales se habla con razón de "crisis de valores". La presión de contravalores sociales lo ha favorecido. En efecto, ha prevalecido el individualismo frente al valor de lo colectivo y el trabajo en equipo. También, el tener bienes materiales frente a los inmateriales, el conocimiento y las "experiencias", que son la verdadera riqueza del ser humano. Los especuladores y malos gestores se han estado mezclando con los buenos empresarios, desprestigiando su imagen. El valor del esfuerzo, esencial para el desarrollo humano y de la sociedad se ha ido reduciendo, buscándose el beneficio en el corto plazo, a veces a costa de valores morales que han sido subjetivados y relativizados. La participación, a pesar de vivir en democracia, no se ha desarrollado suficientemente, con una notoria desimplicación cívica en el sistema político y también en el propio funcionamiento de las empresas, lo que ha generado ineficiencia y abusos al no controlarse debidamente que individuos carentes de valores y de competencias pudieran dirigir organizaciones o colectivos humanos, con el consiguiente daño generado. El valor de la innovación, clave para el futuro de las organizaciones no ha tenido el debido peso en nuestro país. Y en medio de todo ello, la seguridad y salud en el trabajo sigue siendo considerada más una obligación que un valor por la falta de cultura preventiva.

En realidad, los valores morales, que como se dijo al principio, son universales e incuestionables, se han visto enmascarados por valores personales y colectivos, que la sociedad ha ido generando. El desarrollo de la humanidad se ha fundamentado sobre el valor del esfuerzo y la perseverancia, lo que ha requerido de un considerable

compromiso personal. Las personas a través de los logros alcanzados, reciben la satisfacción y los estímulos para proseguir esforzándose y crecer como individuos y sociedad. Esta ansia de superación ha generado el deseo permanente, estimulado por el proceso de educación y el entorno social, de que es posible tener cada vez más. Los padres quieren que sus hijos tengan más de lo que ellos tuvieron y en este proceso se pueden cometer errores. El elogiado valor de búsqueda del progreso personal puede entrar entonces fácilmente en contradicción con el valor de la solidaridad, que es el que ha mantenido y sigue manteniendo a las sociedades, en especial a las más necesitadas, y que es esencial para la humanidad. Así, el deseo del "cada vez más" desarrolla la codicia humana para convertirlo en un contravalor que limita a otros valores esenciales para el bienestar de las personas y el buen funcionamiento de la sociedad. Diríamos que se ha perdido el control de sus límites.

De la misma forma, ante los valores de libertad y de justicia, habría de plantearse el necesario equilibrio entre los correspondientes derechos y obligaciones, especialmente en las sociedades desarrolladas. El uso abusivo de derechos individuales entra en conflicto con obligaciones y derechos colectivos. Existen además situaciones provocadoras de desequilibrios entre valores necesarios y el esfuerzo en respetarlos. Tal es el caso de la falta de conciencia de los costes de bienes y servicios, asociada a la pérdida de los valores de austeridad y de solidaridad. Tales bienes son asumidos como derechos individuales que pueden ser utilizados irresponsablemente y hacer peligrar su viabilidad. Así, el valor de la gratuidad de un servicio puede conllevar al despilfarro sin una gestión ejemplar y rigurosa de sus recursos. También son muchos los que han tratado de beneficiarse fraudulentamente de recursos o ayudas públicas, cegándose en ver en que apropiarse de lo público es robar a todos.

La vulneración de derechos individuales está regulada, pero en cambio, la de los derechos colectivos, lo está mucho menos o no lo está. Si la legislación es la única norma de conducta, se puede llegar a incurrir en comportamientos deshonestos y dañinos para la sociedad, sin ser ilegales. Así, se han constatado comportamientos inmorales de individuos y grupos que se han aprovechado de su posición y de las circunstancias sin ser castigados judicialmente. La desregulación en algunos campos, el poder bordear la legalidad con informaciones privilegiadas, la lentitud de la justicia con la prescripción temporal de delitos y la falta de transparencia han ayudado a ello.

Finalmente, habría que considerar el enriquecimiento personal a través de actividades que no aportan ningún valor a la sociedad y no requieren esfuerzo alguno, tan solo el aprovechamiento de ciertas informaciones. Ahí se encuentran las actividades especulativas y de mera intermediación dentro de la legalidad, que lo único que hacen es incrementar costes a sus usuarios. En ocasiones, la confidencialidad de informaciones personales que es un derecho entra en contradicción con el necesario valor de la transparencia.

De todo ello se desprende la necesidad de recuperar valores y que éstos reencuentren su punto óptimo. Las organizaciones deben marcarlo y controlarlo. En sus límites extremos estarían los contravalores. Aristóteles lo expresaba así: *"La virtud (valor) es un punto medio de equilibrio entre dos extremos"*. Por ejemplo, el valor del "Respeto" tendrá en sus extremos por exceso a la veneración y por carencia a la indiferencia o incluso el desprecio. El valor de la "Generosidad" tendría en sus contrapuntos al egoísmo y a la dejadez.

Identificación y ordenamiento de valores

La lista de valores a considerar por una organización es larga. Creemos que puede ser útil disponer de algún mecanismo de agrupación para agilizar el proceso de análisis. Hay valores que por naturaleza son integradores. Veamos algunos de ellos. Así el valor universal de la solidaridad que se considera uno de los esenciales, podría integrar a diversidad de valores como: la generosidad, el civismo, la empatía, la ecodulia (respeto bajo principios éticos del medio ambiente y del entorno), e incluso la austeridad, como uso racional de recursos y bienes tanto personales como colectivos, además de otros. El valor de la integridad moral, a su vez podría integrar a un conjunto de valores éticos como: la honestidad, la humildad, la coherencia, el humanismo, e incluso la reputación, un activo primordial de personas y organizaciones. Y el valor del trabajo habría de integrar valores tales como: la dignidad, la calidad, la profesionalidad, la eficiencia, la perseverancia, etc.

De esta forma, en la siguiente NTP se muestra y se describen el conjunto de valores que se han considerado esenciales en el mundo empresarial por su carácter aglutinador. Son doce de especialmente relevantes por su estrecha relación con derechos universales en pro de la excelencia y la sostenibilidad. Teniéndolos en cuenta en el análisis podremos identificar cuales de

ellos o de sus componentes habrían de resultar vitales para nuestra organización. Estos son: *Libertad, justicia, solidaridad, salud, trabajo, integridad, compromiso, conocimiento, participación, cooperación, transparencia e innovación*. Todos ellos integran valores morales, y varios de ellos, conjugan valores personales y organizacionales de especial interés. El valor clave de “excelencia”, que suele citarse muchas veces en las valoraciones es por naturaleza integrador de otros valores como los citados, que a su vez también lo son, como: la innovación, la cooperación, la participación, el conocimiento, la laboriosidad, la calidad, la responsabilidad social, etc.

A su vez, todos los valores están de una forma u otra entrelazados interactuando entre si, siendo todos dignos de consideración. Todos orbitan próximos a los principales considerados aglutinadores. El que se seleccionen unos no quiere decir que se vaya en detrimento de otros. Simplemente la experiencia indica que es aconsejable focalizarse en aquellos que respondan mejor a los comportamientos que se consideran prioritarios en su desarrollo dada la situación de cada empresa y el horizonte trazado. Sería muy conveniente identificar también los contravalores que han estado imperando fuera de control en una organización para seleccionar los valores que han de hacerles frente. Un diagnóstico inicial de la cultura organizacional ayudaría a tal empeño.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BESTRATÉN, Manuel y PUJOL Luis

Responsabilidad Social y condiciones de trabajo,
Prevención, Trabajo y Salud, n° 31, INSHT. 2004

BESTRATÉN, Manuel y Pujol Luis

Ética empresarial y condiciones de trabajo
Seguridad y Salud en el Trabajo, n° 42, INSHT, 2007

DRUCKER, Peter F.

La sociedad postcapitalista
Norma. Bogotá, 1997

FRANKL, V.E.

El hombre en busca de sentido
Herder. Barcelona, 1994

MAJÓ, Joan

Després de tocar fons
La Magrana. Barcelona, 2010

MELÉ, Doménech

Ética en la dirección de empresas
Folio. Barcelona, 1997

RIFKIN, Jeremy

El fin del trabajo
Paidós, Barcelona, 2010

RUIZ-ESCRIBANO, Teresa, POY, Xavier

Estudio de campo sobre la contribución de la eficacia del sistema de prevención de riesgos laborales a la excelencia empresarial
INSHT, Madrid, 2012

SILICEO, Alfonso, CASARES, David, GONZÁLEZ, José Luis

Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.
McGRAW-HILL. México. 1999.

STIGLITZ, Joseph E.

Caída libre.
Edit. Santillana, Madrid, 2011

TORRALBA, Francesc

Cent valors per viure.
Pagés editors, Lleida, 2001

VELÁZQUEZ, Manuel

Ética en los negocios
Pearson Educación, México, 2006

AENOR

Guía ISO 26000-2010 sobre Responsabilidad Social

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Colección de Notas Técnicas de Prevención:
NTP 642 y 643. Responsabilidad Social Empresarial
NTP 693. Códigos de conducta y condiciones de trabajo
NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo
MTP 753, 941, 942 Y 943. Innovación y condiciones de trabajo
NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo
NTP 830. Integración de la prevención y desarrollo de competencias
NTP 911 y 912. Productividad y condiciones de trabajo

