

# Valores y condiciones de trabajo (II). Selección

*Values and working conditions (II). Selection  
Valeurs et condition de travail (II). Selection*

## Redactor:

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial*

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES  
DE TRABAJO

*Este documento, que complementa a la NTP 947, se centra sobre doce valores organizacionales considerados integradores de otros valores. Su análisis habría de facilitar el proceso de selección de aquellos que hayan de ser considerados esenciales por una organización determinada. La siguiente NTP se dedica al proceso de implantación.*

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. VALORES INTEGRADORES ESENCIALES

En la NTP anterior se expusieron elementos suficientes para tomar conciencia de la importancia de la interiorización de valores en una organización ante la excelencia requerida, al mismo tiempo que iniciar un proceso de identificación y ordenamiento de valores. A continuación se describen los que a nuestro modo de ver serían el conjunto de los doce valores considerados esenciales por su carácter integrador para que una organización pueda conjugar principios de excelencia en pro de la responsa-

bilidad y la competitividad, garantes de su sostenibilidad. Tales valores son a su vez integradores de otros valores también importantes y que merecen ser considerados, tal como se muestra en la figura 1. La reflexión sobre tal conjunto de valores en un proceso de debate interno en el seno de la organización habría de ayudar a priorizar y seleccionar los valores fundamentales que se decidan asumir. Una vez seleccionados habría que proceder a elaborar su política y su estrategia para implementarlos. No olvidemos que los valores deben estar plenamente asociados a la misión y visión de empresa.

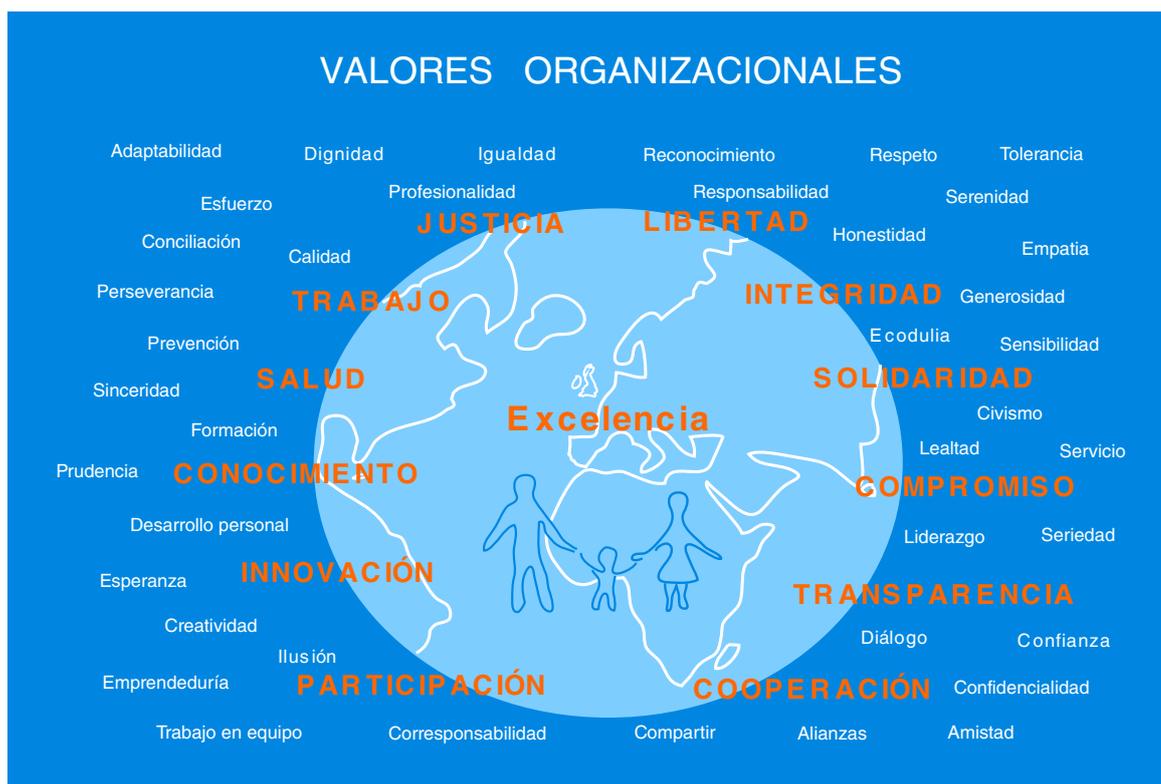


Figura 1. Valores significativos que determinan una cultura de Excelencia empresarial

## Salud

La vida es el bien fundamental del ser humano y consustancial con la naturaleza. A la tendencia natural de auto conservación individual y colectiva manifestada por los propios instintos de alimentarse, reproducirse y de protegerse de los peligros, se suma la actuación racional a preservarla de la mejor manera posible. Por tanto, la salud es el valor más preciado del ser humano, aunque a veces los comportamientos por motivos diversos pudieran desviarse de tal fin y asumir riesgos a perderla, como fumar, alimentarse indebidamente, asumir conscientemente riesgos laborales, etc. La salud, tal como expresa la OMS, representa un estado de equilibrio entre lo físico, lo psíquico y lo social. Por tanto, el trabajo ha de ser fuente de integración a la sociedad y de salud, evitándose que ésta pueda ser alterada por factores, materiales, ambientales y organizativos adversos. Es necesario profundizar sobre los riesgos laborales y sus potenciales daños mediante la evaluación de riesgos, actividad esencial del sistema preventivo que asociada a la planificación preventiva asegurará su debido control. La organización debe evitar todo tipo de daños a la salud y no debería desentenderse de la reparación de las lesiones ocasionadas por el trabajo. Pero la salud como hecho integral requiere de comportamientos, dentro y fuera del trabajo, saludables. La conciliación de la vida laboral y la familiar y de ocio debiera contribuir a ello, habiéndose demostrado que reduce el absentismo laboral. La seguridad y salud laboral es un derecho de los trabajadores y una obligación de los empresarios, quienes deben desarrollar acciones preventivas, no solo para prevenir y controlar los riesgos laborales, sino también para promover comportamientos y una cultura saludables. Deben prevalecer siempre los principios de seguridad ante razones de productividad, no debiendo considerarse un trabajo aceptable o bien hecho si no se han respetado los estándares de seguridad y salud en el trabajo. La salud laboral y la calidad de vida en el trabajo son determinantes de la salud organizacional y ésta a su vez de la competitividad empresarial. Pero ello requiere, no solo que se respeten los derechos de los trabajadores, sino también que se sientan satisfechos de su trabajo e implicados. El alargamiento de la edad hace necesario el acrecentamiento de la prevención para una vejez saludable, con acciones específicas ante el envejecimiento de la población laboral.

## Justicia

Según el Diccionario de la Academia de la Lengua Española (DLE): *“Es una de las cuatro virtudes cardinales, que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Es también aquello que debe hacerse según derecho o razón”*.

El concepto de dar a cada uno lo suyo, tiene significados muy amplios, puede significar entregar, reconocer, respetar, y otras acciones parecidas. Y a cada uno lo que le corresponde, es lo mismo que reconocer sus derechos, que son diversos y aunque están recogidos en gran medida en el ordenamiento jurídico, éste no es suficiente. Citemos algunos de esenciales en el trabajo: El derecho a la vida, a la integridad física y a llevar una vida digna (prevención de riesgos laborales, razonable descanso, conciliación laboral); el derecho al propio desarrollo personal y laboral (formación continuada en el trabajo); el derecho a la intimidad (confidencialidad de datos personales); el derecho a actuar en conciencia y en libertad (objeción de

conciencia en el trabajo ante situaciones inaceptables); el derecho a un justo juicio (evaluación de las aportaciones en el trabajo y reconocimiento de sus logros); el derecho de participación (información y consulta en todo lo que afecte a sus condiciones de trabajo, negociación colectiva, etc.), el derecho a la igualdad, evitando discriminaciones por razones de sexo, origen o ideología; Etc.

Hay una justicia *general*, relativa al cumplimiento legislativo, pero hay también una justicia *conmutativa* que viene exigida por los intercambios de manera objetiva y normalmente establecida por la negociación entre las partes y que puede verse alterada cuando se producen asimetrías en el poder negociador. Tal justicia obliga a cumplir estrictamente los contratos tanto los formalizados por escrito como de palabra. La retribución salarial debe producirse sobre principios de equidad y de transparencia en base a las competencias, responsabilidades y desempeño de las personas. Las organizaciones deben velar para que en su seno no se produzcan diferencias salariales injustificables, evitándose que quienes más ganan puedan arbitrariamente subirse sus salarios o generarse prebendas a costa de otros. También deberían establecerse mecanismos para el reconocimiento sistemático de los logros de sus miembros.

Por último, la justicia *distributiva* debería dar la debida respuesta con criterios objetivos a los repartos que hayan de realizarse en las organizaciones, ya sean ventajosos (cargos, gratificaciones) o no lo sean tanto (horarios incómodos, reducciones de plantilla, amonestaciones y sanciones). Tal equidad obliga a evitar amiguismos y tratos de favor, actuando con rectitud. La gratitud que no debe confundirse con el amiguismo, lleva a corresponder por los beneficios recibidos y siempre que no se hayan generado daños a terceros. Existen muchas acciones contrarias a la justicia en el ámbito económico y empresarial que hay que evitar a toda costa: Pagar salarios injustos por exceso o por defecto; Elevar los precios a costa de la ignorancia o necesidades ajenas; Apropiarse de bienes sociales o emplearlos para uso personal sin permiso; Gestionar el trabajo y los recursos indebidamente con baja eficiencia y productividad; Efectuar gastos excesivos o despilfarrar recursos; No reparar daños generados; Realizar acciones fraudulentas, como evadir impuestos, aprovecharse de informaciones privilegiadas en beneficio propio, realizar contratos ilegales, etc.; Aceptar regalos o sobornos que puedan condicionar tratos de favor, o realizar amenazas o extorsiones para condicionar comportamientos ajenos; Etc. Es imprescindible que los códigos de empresa limiten con rigor los comportamientos injustos, más allá de lo dispuesto reglamentariamente.

## Solidaridad

Según el DLE es: *“Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. Modo de derecho u obligación asentada con razones fundamentales y verdaderas.”*

La solidaridad es una concreción del bien fundamental de la sociabilidad. Surge de las interdependencias con nuestros semejantes con quienes nos sentimos inclinados a ayudar en sus necesidades como personas. Mediante tales interdependencias sociales contribuimos al bien común, que en un sentido amplio es el bien personal de todos y cada uno de los miembros de la sociedad. Como elementos básicos del bien común están los derechos humanos junto al desarrollo, bienestar y estabilidad social, dentro de un orden justo. En tal sentido, la solidaridad alcanza a todo el planeta ya que en el fondo todos dependemos unos de otros. Sin embargo, debiera

ser ordenada empezando con las interdependencias más inmediatas. Así, los directivos han de ser solidarios con los trabajadores, con los accionistas, con los clientes y proveedores, y con la comunidad local; y luego con la sociedad en su conjunto. Ser solidario exige ponerse en el lugar del otro para descubrir sus necesidades y esforzarse en satisfacerlas de acuerdo con las posibilidades, detectándolas a tiempo, incluso sin esperar a que sean planteadas.

El respeto a la naturaleza y a sus recursos, actuando con principios de austeridad, de minimización de emisiones y residuos con su debido aprovechamiento, y de eficiencia energética, estarían integrados en el valor ecología, en coherencia con el valor solidaridad.

Lo más elemental es evitar acciones legales insolidarias (acoso moral o sexual en el trabajo, actos de violencia, contaminación ambiental, no controlar la corrupción en los negocios, etc.). Después, la solidaridad debería empujar a dar el máximo servicio posible a cada grupo interdependiente como: esforzarse en mantener los puestos de trabajo, realizar inversiones para mantener y crear empleo, facilitar en lo posible la reinserción laboral tras situaciones de regulación de empleo, mejorar las condiciones de trabajo prestando especial atención a los riesgos ergonómicos y psicosociales, causantes de la mayoría de bajas laborales, cuidar los detalles con los clientes, contribuir a iniciativas sociales y educativas, ayudar al compañero o persona próxima que lo necesita, etc. La solidaridad debiera ir asociada a otro valor que es el de la amabilidad, lo que representa transmitir empatía y necesidad del otro; o sea, en un sentido amplio, amor. Una manera educada de pedir algo, un saludo o una sonrisa oportuna ante cualquier contacto de proximidad o al cruzarnos en un pasillo, dar siempre las gracias por toda respuesta satisfactoria,... son magníficas maneras de expresar nuestro espíritu solidario. No obstante, la solidaridad también reclama un sentido de reciprocidad. No se puede seguir ofreciéndola a quien reiteradamente y de manera consciente la rechaza.

La solidaridad y la generosidad humana son la cara a veces oculta con la capacidad suficiente de hacer frente al egoísmo humano. Para que ello sea posible es necesario crear un marco legislativo muy exigente y principios claros en el seno de las organizaciones para poner límite a la codicia humana. No debiera escandalizarnos que en graves momentos de crisis económica afloran infinidad de abusos habidos. Sirva esta para evidenciar los errores del sistema e implantar un nuevo orden fundamentado en valores. La mayoría absoluta de personas son honestas, solidarias y trabajan con laboriosidad, y aunque los sabios apunten que las miserias en el comportamiento humano no desaparecerán, los estados, las instituciones y las organizaciones pueden y debieran contribuir a crear este nuevo orden, aunque ello no sea tarea fácil. Pensemos que personas escrupulosas en sus principios han sido sutilmente aparcadas en organizaciones de todo tipo.

La práctica de la solidaridad ha de respetar la iniciativa, creatividad y sentido de responsabilidad de los demás, sin absorberlos ni privarles de lo que ellos son capaces de hacer. Lo contrario no sería respetuoso con la identidad de las personas como seres libres, ni favorecería su desarrollo personal. La solidaridad es una acción cívica, consustancial con la naturaleza humana. La mayoría de personas sienten el impulso de poder ejercitarla en cualquier oportunidad que se les presenta. La empresa por interés propio tiene la obligación de desarrollarla. El espíritu de servicio en el trabajo ante los compañeros y los

clientes, la cooperación intergeneracional, ser generoso en nuestros cometidos y transmitir jovialidad y alegría, forman parte del valor solidaridad. En cambio, la filantropía como tal, no sería una prioridad de tal valor, aunque una organización o persona decida ejercerla.

## Libertad

Según el DLE la palabra tiene varios significados complementarios. Destacamos algunos: *“Facultad natural que tiene la persona de obrar de una manera u otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos. Estado o condición de quien no está preso o esclavo. Falta de sujeción y subordinación. Facultad que se disfruta en las naciones bien gobernadas de hacer y decir cuanto no se oponga a las leyes ni a las buenas costumbres”*.

La libertad es un valor consustancial con la naturaleza humana. En ella se fundamenta el desarrollo de las personas para pensar y obrar en base a su libre pensamiento, a sus derechos y a los de los demás, con espíritu de tolerancia. A su vez, la libertad es la base para el desarrollo de la sociedad en un marco democrático que valora la libre iniciativa, fuente de creatividad y de riqueza. Lamentablemente, no siempre la democracia es plena y sufre recortes, posiblemente los más severos son fruto de los miedos que coartan comportamientos libres y favorecen actuaciones autoritarias o arbitrarias con la excusa del necesario “orden”. No existe otro orden que el surgido de un estado de derecho, con instituciones independientes que velen por el cumplimiento de la legislación y la salvaguarda de derechos, junto a ciudadanos en permanente observación que lo exijan. Por tanto, la libertad solo puede adquirir su verdadera dimensión cuando la justicia la favorece y la regula. La corrupción, con su gran diversidad de matices, es la principal fuente de daños de nuestra sociedad que contamina a personas y organizaciones y a la que se le debe hacer frente con contundencia y nula tolerancia. En contrapartida, el valor de la “democracia” debería desarrollarse en las organizaciones para evitar abusos de todo tipo y desarrollar vías efectivas de participación y de diálogo en su seno. Personas vulnerables, por circunstancias diversas, personales o coyunturales, pueden verse expuestas fácilmente a situaciones de dependencia injustas, que les coarten su libertad para actuar en su trabajo de la manera más conveniente y a denunciarlo. Ante ello, se precisan de claras reglas y de procedimientos preventivos para evitarlo y controlarlo, apoyados en la necesaria transparencia de la información. Lo importante es “sentirse libres”, sin coacciones o impedimentos. Tengamos en cuenta que cualquier encargo de trabajo dado de manera impropia a una persona, sin tener en consideración alguna su opinión o la de sus representantes, puede convertirse en una sutil “esclavitud”, evitable por razones humanitarias y de eficiencia en el trabajo. La creatividad, uno de los valores más preciados de toda organización sostenible, solo es posible en entornos laborales en los que las personas se sientan libres, sin angustias, miedos e incertidumbres, y con una organización del trabajo que la facilite. También tal valor de libertad, unido a la necesaria capacidad de decisión en base a las competencias de las personas en el trabajo, precisa de suficiente autonomía en el trabajo y del valor de la “emprededuría”, esenciales para el desarrollo de iniciativas y proyectos de futuro. Ella es posible mediante la delegación de competencias por parte de los mandos, que además de evitar dependencias innecesarias favorezcan el crecimiento profesional de los trabajadores.

## Trabajo

El esfuerzo humano ha sido determinante en el desarrollo de la humanidad. Todo el bienestar social que disfrutamos procede del esfuerzo de nuestros antepasados, el cual ha requerido de una administración justa de los recursos generados y de los ahora disponibles. Lamentablemente, el trabajo como tal no ha tenido la consideración social necesaria por su trascendencia y más en nuestra cultura originaria que lo ha asociado a castigo y como tal, a penoso. Diferentes culturas le han ido otorgado diferente valor a lo largo de la historia. En la antigüedad fue algo solo propio de esclavos. Más tarde, artesanos, comerciantes y otras profesiones pudieron irse evadiendo de sus penalidades. En la sociedad industrial, el trabajo fue también duro y centró todos los intereses por encima de los demás. Y en la sociedad del bienestar el trabajo ha ido adquiriendo un valor relativo ante otros valores en la vida también loables. En la actualidad, con un peso preponderante del capital financiero/virtual, como una de las principales fuentes de negocio, el trabajo tampoco está recibiendo el respeto que se merece. A la vista está el limitado salario que recibe la mayoría de personas por su trabajo, y por otra parte, las dificultades con las que se encuentran quienes necesitan trabajar y no pueden. También fácilmente nos encontramos con personas que se vanaglorian públicamente de no trabajar, estando en condiciones de hacerlo, aprovechándose del patrimonio recibido o incluso de beneficios o ayudas sociales. También hay muchas personas que en base a sus competencias podrían aportar en el trabajo mucho más de lo que hacen, pero se excusan en razones diversas al amparo de otros que silenciosamente hacen lo que deben. Por tanto, el trabajo es un derecho pero también un deber hacia sí mismos y hacia la sociedad. Entenderlo como deber es comprender su universalidad para enfrentarnos a toda forma de parasitismo y de explotación. La educación ha de suscitar el convencimiento de que el ocioso no solo se daña a sí mismo, sino que perjudica también al que trabaja y sobre todo a la comunidad.

No se entiende aun suficientemente que nuestro trabajo ha de ser, además de una fuente de recursos para vivir y un medio esencial para integrarnos a la sociedad y desarrollarnos personal y profesionalmente, la manera natural de devolverle a ésta una parte de lo recibido. Afortunadamente, muchas personas lo entienden así y cuidan en su tiempo libre e incluso cuando están fuera del mercado laboral de seguir contribuyendo con su esfuerzo voluntario y en base a sus posibilidades al bien de la sociedad. Aunque esto último no ha sido un hecho destacable en nuestra cultura, ello está cambiando al tomarse conciencia de las necesidades. El voluntariado es la respuesta solidaria de las personas a las carencias existentes, habiéndose demostrado que resulta esencial para el funcionamiento de las sociedades tanto desarrolladas, como en especial, de las que lo son menos y con mayores desigualdades.

Es necesario recuperar en nuestra sociedad el valor de la laboriosidad y la cultura del esfuerzo, con la necesaria perseverancia para alcanzar metas personales y colectivas dignas. Un trabajo, como propugna la OIT, ya sea con preponderancia de lo manual o de lo intelectual, debe ser ante todo digno con nobles objetivos, adecuándose su contenido al perfil de quien lo realiza, estimulándole a crecer y hacer posible una vida saludable y equilibrada dentro y fuera del mismo. El valor de la profesionalidad asociado al de la laboriosidad es el que estimula a la autoformación y al crecimiento. El trabajo ha de tener

una retribución justa que permita cubrir las necesidades vitales y sociales, y ha de ser realizado en condiciones saludables, favoreciendo que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas. Pero el trabajo ha de cumplir objetivos realistas y asequibles, ha de estar orientado a resultados, respetando plazos establecidos, y ha de ser eficiente, asegurando la calidad necesaria de productos y procesos, minimizando costes y optimizando logros. Ello obliga a saber priorizar y a gestionar el tiempo disponible. El trabajo no puede limitarse al cumplimiento de rutinas, se necesita coraje, constancia y resiliencia (capacidad de recuperarse y de adaptarse) para enfrentarse continuamente con creatividad y flexibilidad a los nuevos retos. Será entonces, cuando la necesaria productividad basada en la generación continuada de valor hará posible ser competitivos, y no en base al equívoco imperante de creer alcanzarse incrementando el esfuerzo de la mayoría de los que trabajan y la reducción de sus salarios. Esa es la productividad asfixiante que no conduce a ninguna parte en un mundo globalizado. En sociedades democráticas y bajo principios de justicia social, los salarios deberían irse incrementando en función de su nivel de desarrollo, respetando los mínimos que el Estado ha de garantizar y las organizaciones deberían velar por su parte en evitar diferencias salariales impropias.

Los avances tecnológicos y una organización adecuada del trabajo, junto a razones morales, deben facilitar que el trabajo deje de ser penoso y se convierta en gratificante y estimulante.

## Integridad

Según el DLE, se considera que una persona es íntegra cuando es "*Recta, proba e intachable*". También añade, que algo íntegro es que: "*No carece de ninguna de sus partes*".

En tal sentido, nos referimos a la integridad como valor de una organización cuando ésta propugna que todos sus miembros tengan comportamientos éticos tanto en sus decisiones como en sus actuaciones, respetándose las normas y buenas costumbres establecidas, y además, vela y controla su cumplimiento. La integridad moral debe impregnar tanto la intención como la elección. Es el resultado de un largo proceso en el cual las personas han demostrado a sus seres más allegados, a sus compañeros de trabajo y a la sociedad en general, que sus actuaciones han sido coherentes con los valores morales imperantes. Por tanto, la integridad y el reconocimiento social que comporta se gana por el conjunto de decisiones y actuaciones realizadas a lo largo de una trayectoria personal y profesional. También es cierto que una actuación desacertada puede poner e entredicho todos los logros alcanzados y perderse de inmediato la confianza generada. En la actualidad, la ética, que está en la esencia de la actividad preventiva de riesgos laborales y del respeto a la dignidad del trabajo, no es un conjunto de normas legales y morales a cumplir, sino que es algo consustancial con la misma actividad empresarial y su aceptación como tal por la sociedad. Los trabajadores, los clientes y los ciudadanos en general, rechazan estar cerca de organizaciones que no se hayan regido por principios éticos. La calidad moral de las personas de una organización es parte fundamental del activo humano y del capital intelectual de la misma.

Las empresas y la sociedad deben protegerse de los comportamientos inmorales de directivos mediante legislación y normas, acordes a la realidad, asociadas a mecanismos de transparencia, Ello, además de culturalizar, ha

de evitar que personas que hayan dañado gravemente a la sociedad puedan seguir impunemente haciéndolo. Ser tolerantes ante los comportamientos no éticos en instituciones y empresas desmorona los mismos cimientos de la sociedad fundamentados en la confianza. La reputación de una organización, lo que supone haber generado confianza de obrar bien y mostrar garantías de seguir haciéndolo, tiene por tanto un valor extraordinario y debe ser preservada a toda costa ante la posibilidad de que una actuación indebida de alguno de sus miembros y en especial de sus directivos lo pueda dañar.

Pero la complejidad de condicionantes que determinan el comportamiento puede tergiversar lo que pudiera entenderse por comportamiento ético. El ser humano, con una mezcla de racionalidad subjetiva y ceguera inconsciente puede llegar a justificarlo todo. Para evitarlo, es imprescindible fundamentar las relaciones en el trabajo en el diálogo permanente y la transparencia. O sea, en un diálogo sin asimetrías entre sus partes que permita a todos ser escuchados. La aplicación de la ética empresarial requiere de un esquema de actuación triangular: a) la elaboración de códigos éticos y su aplicación ejemplarizante, b) la organización de comités de ética en el seno de las empresas en permanente escucha para velar por su cumplimiento y c) la realización de auditorías éticas. Todo ello apoyado de una carga docente que conciencie de su importancia y clarifique los límites de lo que es excelente o aceptable y de lo que no lo es.

Todo buen profesional y en particular el personal directivo debieran asumir un liderazgo participativo, siendo parte integrante de sus requisitos como tales, los valores de honestidad, templanza, y sensibilidad, esenciales para alcanzar la integridad. El comportamiento ético, además de ser un valor de presente y de futuro para una organización, permite el sentirse bien con uno mismo y con su entorno, y como no, dormir sin problemas de conciencia.

### Compromiso

Según el DLE, la palabra compromiso tiene diversos significados: "*Obligación contraída*", "*palabra dada*", o también, "*dicho de una solución, de una respuesta dada entre partes por obligación o necesidad para complacer*".

Como valor, representa una obligación ante los demás, pero también con uno mismo. Los grandes avances de la humanidad se han producido por el esfuerzo de personas con empeño, comprometidas en logros que han trascendido a sí mismas. O sea, el compromiso por respetar, además de normas u acuerdos, principios morales o alcanzar metas en beneficio de la sociedad, habría de incluirse en tan significativo valor. Por tanto, el valor compromiso no se limita solo a dar respuesta a una determinada obligación formal contraída, sino también a encontrar la mejor manera de complacer a otros y a uno mismo, respetando principios éticos y superando el nivel de expectativas generado. Eso sería mostrar un compromiso excelente.

En el léxico empresarial se suele recurrir también a su sinónimo: "lealtad", al referirse a la relación con otros. Es la virtud que lleva a cumplir la palabra dada, ejecutando lo que se ha dicho, o sea, lo que tácitamente se ha asumido al contraer determinados compromisos. La lealtad conduce a defender los intereses de la empresa para la que se trabaja (lealtad de empresa, lealtad a los proveedores o clientes), corresponder a la confianza depositada por alguien (lealtad a una persona, como un trabajador o grupo de trabajadores), o actuar en el mercado respetando las

normas establecidas, lo que se denominaría competir con lealtad. El espíritu de servicio a los clientes y la cuidada relación con proveedores han de estar impregnados de tal lealtad, que ha de ser permanentemente demostrada a través del comportamiento y en especial ante cualquier incidencia que lo pudieran poner en entredicho. En los momentos de la dificultad es cuando realmente se demuestra quienes somos y nuestro compromiso con los demás.

La lealtad ha de ser reflejo de la verdad y por tanto no puede oponerse a ella. La primera lealtad es, pues, con el bien, o sea con la verdad moral. Si lo acordado fuera algo indebido, dejaría de obligar. La sinceridad en todo lo transmitido y la seriedad en el cumplimiento de lo acordado son por tanto atributos esenciales para que toda persona al desarrollar el valor del compromiso pueda generar la confianza necesaria y con ella, el buen funcionamiento de una organización. Lo hará posible un liderazgo participativo basado en el respeto de las opiniones de los demás al tomar decisiones, y la asunción de los compromisos acordados, siendo rigurosos en plazo y forma en cumplirlos, avisando previamente y justificando cualquier demora.

### Participación y cooperación

La palabra "participación" tiene multitud de acepciones según la sociedad o cultura en la que nos encontremos. La OIT intentó en su día, sin éxito, consensuar un significado universal. Lo que sí es cierto, es que en un derecho y un valor indiscutible en el mundo del trabajo. Los trabajadores tienen el derecho a ser informados y consultados directamente o a través de sus representantes en todo lo que les afecte a su seguridad y salud en el trabajo. También el marco legislativo de prevención de riesgos laborales establece las vías y los mecanismos de participación de los trabajadores a través de los delegados de prevención y los comités de seguridad y salud en el trabajo, con amplios derechos, no solo a ser informados y consultados, sino también a participar en el diseño y seguimiento de los planes de actuación preventiva en la empresa. El derecho de los trabajadores a participar en la empresa se concreta así en diversidad de leyes como el Estatuto de los trabajadores, reglamentos: y el marco de la negociación colectiva, de especial trascendencia. El empresario tiene la obligación de facilitar los medios necesarios para que se produzca la exigible representatividad sindical con la que desarrollar los mecanismos de participación previstos por la legislación.

Pero la participación debiera asumirse, más allá de lo reglamentado, como un proceso natural de democratización del trabajo, en coherencia con los valores de una sociedad democrática, sin menoscabo de que la organización sea de propiedad privada y puedan tomarse decisiones libres dentro de los límites que fija la ley.

En todo caso, se trata de que las personas, en consideración a sus inquietudes personales e intereses de empresa, habrían de ser escuchadas y en lo posible, sus aportaciones tenidas en cuenta. La armonización de intereses es una necesidad organizacional, y por ello, la empresa debe velar porque se produzca a través de los cauces participativos que se estimen más convenientes. En total coherencia con ello, el estilo de mando debe favorecer un modelo de gestión empresarial participativo basado fundamentalmente en el trabajo en equipo, desarrollando la participación e implicación de las personas en todo lo que les afecte. Tengamos en cuenta que mediante la información, las personas saben lo que hacer y su por

qué; mediante la formación aprenden a hacerlo; pero es mediante la participación que se implican en hacerlo de la mejor manera posible. Una participación responsable representa disponer de los conocimientos necesarios, de autonomía suficiente y de delegación de competencias que permitan tomar decisiones. Las nuevas formas de organización del trabajo, asociadas a una gestión por procesos que evite barreras departamentales, habrían de hacer posible que la participación sea un valor clave para el éxito empresarial y que las personas se sientan a gusto en su actividad.

Pero la participación debe ir ligada a la cooperación. Cooperar es compartir en posición de igualdad para avanzar conjuntamente en el logro de beneficios colectivos y de las partes implicadas. Compartir siempre beneficia, ya sea para engrandecer y colectivizar los éxitos como para resarcirse mejor de los fracasos. Las organizaciones deberían compartir información que sea útil a sus miembros, esfuerzos para superar dificultades y beneficios por los resultados alcanzados. Mediante alianzas estables o coyunturales, los grupos de trabajo y las empresas han de complementarse y multiplicar sus capacidades. Las redes de cooperación constituyen una vía que sin alterar las estructuras formales de las organizaciones, favorece que personas y empresas puedan avanzar de manera grupal en la generación de conocimiento y en la mejora de prestación de servicios. Compartir requiere también corresponsabilizarse.

### Conocimiento, Innovación y Transparencia

A diferencia de los anteriores, que son valores universales asociados a derechos humanos, estos tres valores interrelacionados son determinantes para la eficacia de la gestión empresarial, y por tanto, debieran también ser considerados. En apartados anteriores ya destacamos la importancia de su aplicación y su influencia en la sostenibilidad empresarial.

El conocimiento es lo que nos permite conocernos mejor como personas y entender la realidad compleja que nos rodea para mejorarla. En la empresa el valor del conocimiento se materializa en lo que se denomina el capital intelectual, que es como se dijo, su principal activo. El conocimiento debe estar a disposición de quien lo necesite y no convertirse en fuente de poder, discriminación o dependencia. La generación de conocimiento requiere comprensión de distintos pareceres y prudencia como base del saber, anteponiéndose a la arrogancia y a la soberbia del que se cree sabedor. Las personas sabias no suelen tener tal vicio. Suelen ser modestas y su sabiduría les lleva a plantearse permanentemente interrogantes. La objetividad en el conocimiento de la realidad se ha de construir con la conjunción de las diferentes subjetividades.

Pero el conocimiento debe ir asociado al valor de la veracidad, manifiesta a través de la sinceridad en la comunicación. Es lo que genera la necesaria confianza en las relaciones. Un aspecto importante de la veracidad es esforzarse por suministrar la información relevante y necesaria a la que cada persona tiene derecho para su buen desempeño en el trabajo. En este sentido, todo directivo ha de empezar por plantearse qué información hay que dar a cada uno de los grupos implicados con

la empresa: los accionistas (la verdad sobre el uso del capital y razonables expectativas que pueden albergar); los trabajadores (la verdad sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y las medidas para evitarlos, la verdad sobre sus aportaciones en el buen funcionamiento de la empresa y la verdad sobre la situación de la misma, la verdad sobre las necesidades y exigencias de productividad y de eficiencia a resolver, etc.); los clientes y consumidores (información sustancial sobre sus productos y servicios, sobre las medidas de seguridad en su uso, sobre su compromiso social, sobre garantías de servicios y suministro de repuestos, ventajas reales y no ficticias de lo ofertado, etc.); y al público en general (evitando la publicidad engañosa o subliminal o dar información sectaria para desacreditar a competidores, etc.). Pero la veracidad debe ir también asociada a la virtud de la prudencia. Antes de tomar decisiones hay que reflexionar de las repercusiones que éstas pudieran tener y continuar haciéndolo tras los resultados de nuestras acciones.

El conocimiento como valor de futuro ha de estar en permanente desarrollo, demandándose de la organización en coherencia a ello, el desarrollo de competencias de los trabajadores (ver NTP 830), lo que contribuirá al crecimiento profesional de sus miembros, algo a lo que tienen derecho, y al crecimiento organizacional para ser competitivos. Tal desarrollo de competencias realizado en un marco de transparencia va asociado a la evaluación del desempeño de las personas en sus cometidos. De ahí podrá extraerse un reconocimiento justo a sus aportaciones y sus logros, y permitirá detectar necesidades para desarrollar una formación permanente basada en criterios de eficacia.

La innovación (tecnológica y organizacional) representa la vitalidad de una organización por adaptarse con rapidez y de la mejor manera posible a las nuevas realidades, y por ello, constituye un valor fundamental de futuro. Va asociada plenamente para materializarse con efectividad al aprendizaje permanente, a la generación de conocimiento y al desarrollo de competencias (ver NTP 911 y 912). La innovación requiere de entusiasmo, coraje, fe en las ideas y un entorno positivo y de libertad que la estimule y la conduzca. El ser humano es por naturaleza innovador debido a su espíritu de curiosidad, de adaptación a realidades adversas y de aprendizaje. Lamentablemente, tal valor se adormece en las organizaciones por diversidad de factores, especialmente ambientales y organizativos. La innovación requiere de unas condiciones de trabajo que la favorezcan. Ver el conjunto de NTP sobre innovación y condiciones de trabajo citadas en la Bibliografía.

Finalmente, la transparencia constituye el valor esencial e indispensable que permite el autocontrol de comportamientos, acordes a los otros valores definidos y en la dirección trazada para el cumplimiento de las metas individuales y colectivas establecidas. Las actividades de la empresa y en especial las actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo deben estar marcadas por la transparencia, dejando la debida constancia de lo realizado (ver NTP 810). La transparencia no debe ir en detrimento de las garantías de confidencialidad de determinadas informaciones.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

---

- BESTRATÉN, Manuel y PUJOL Luis  
**Responsabilidad Social y condiciones de trabajo**  
*Revista: Prevención, Trabajo y Salud, n°31, INSHT. 2004*
- BESTRATÉN, Manuel y Pujol Luis  
**Ética empresarial y condiciones de trabajo**  
*Revista: Seguridad y Salud en el Trabajo, n°42, INSHT, 2007*
- DRUCKER, Peter F.  
**La sociedad postcapitalista**  
*Edit. Norma. Bogotá, 1997*
- FRANKL, V.E.  
**El hombre en busca de sentido**  
*Edit. Herder. Barcelona, 1994*
- MAJÓ, Joan  
**Després de tocar fons**  
*Edit. La Magrana. Barcelona, 2010*
- MELÉ Doménech  
**Ética en la dirección de empresas**  
*Edit. Folio. Barcelona, 1997*
- RIFKIN, Jeremy  
**El fin del trabajo**  
*Edit. Paidós, Barcelona, 2010*
- RUIZ-ESCRIBANO, Teresa y POY, Xavier (SGS Tecnos, SA)  
**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 y GONZÁLEZ, José Luis  
**Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**  
*Edit. McGRAW-HILL. México. 1999.*
- STIGLITZ, Joseph E.  
**Caída libre**  
*Edit. Santillana, Madrid, 2011*
- TORRALBA, Francesc  
**Cent valors per viure**  
*Pegés editors, Lleida, 2001*
- VELASQUEZ, Manuel  
**Ética en los negocios**  
*Edit. 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  
NTP 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

