

# PSICOLOGIA PARA LA VIDA



**Ignacio Fernández  
Jorge Sanhueza  
EDITORES**



## Capítulo 13

# Integridad Personal

Ignacio Fernández y Pía Cordero

Nuestro interés por este tema surgió a partir de las dificultades que experimentamos en empresas que nos pedían crear programas de desarrollo de ejecutivos o programas de coaching que generaran cambios significativos en su forma de ser y mejoraran sus “habilidades interpersonales y el trato con la gente”. El contexto habitual era de profesionales muy reconocidos por sus capacidades técnicas, inhábiles en el manejo de equipos y poco sensibles a las claves humanas de las relaciones de trabajo.

Los diseños que implementábamos, una y otra vez se estrellaban contra una misma barrera: la falta de disposición de los ejecutivos para trabajar sobre si mismos y una suerte de soberbia al no reconocer espacios profundos de aprendizaje. Buscaban que la asesoría fuera orientada a entregarles herramientas prácticas y no estaban dispuestos a revisar sus creencias, valores y el observador desde el que miraban el mundo, factores que condicionan las capacidades y comportamientos de las personas. Por lo mismo, la capacidad de generar cambio relevante y sostenible en el tiempo era inexistente.

Profundizamos en las expectativas de las empresas respecto del cambio personal que buscaban de sus ejecutivos técnicamente competentes. Aparecieron frases como “ayudarlo a ser mejor persona, más completa y con una perspectiva más amplia de las cosas”. Comenzó a repetirse el requerimiento de desarrollar integridad. Simultáneamente, en nuestro trabajo de búsqueda de ejecutivos fueron frecuentes las solicitudes que aspiraban a contar con personas íntegras, probas,

honestas y que evidenciaran valores en su actuar laboral. Y eso nos mostró nuestra incompetencia. Nos preguntamos, ¿a qué se refieren con integridad?, ¿qué se entiende por integridad personal, en general, y en su aplicación organizacional, en particular?, ¿existen investigaciones que evalúen sistemáticamente la presencia o ausencia de integridad personal en las organizaciones y su relación con el desempeño?, ¿hay modelos que permitan caracterizar operacionalmente la integridad personal?

Al hablar de integridad se conecta con 2 miradas que parecen tener escasa relación: por una parte, la integridad era reconocida como una característica de personas sabias y desarrolladas, y sus referencias provenían de literatura de tipo espiritual o de autores orientales. Por otra parte, era vista como aquello que estaba ausente en relaciones comerciales, políticas y financieras marcadas por la corrupción, las coimas, el tráfico de influencias, el uso de información privilegiada, el lobby desregulado, la codicia sin límite y la apropiación indebida de recursos públicos y privados.

Ante estas visiones tan radicalmente diferentes de la integridad, decidimos explorar cada uno de esos submundos para tender puentes de conexión. Abordaremos las principales distinciones de cada una de estas comprensiones de integridad personal, para luego proponer un modelo que conjuga elementos de ambas miradas en una nueva conceptualización.

En la aproximación de tipo espiritual, la integridad personal se concibe como una conquista del vivir conciente. Los relatos de sabios de diferentes tradiciones ancestrales describen invariablemente un proceso de trabajo personal y de lucha con el propio ego que debió ser conquistado para llegar a estados de conciencia transpersonal y universal. En un ejemplo de la tradición cristiana, Jesús pasó 40 días y 40 noches en el desierto siendo tentado por el poder del mal, y sólo una vez que

transitó esa noche oscura del alma pudo desplegar su proceso de automaestría y elevación espiritual.

Revisadas las vidas de esos sabios diversos y sus características personales hacia el final de sus días humanos, vemos que los referentes de la Integridad Personal están en aquel conjunto de valores y comportamientos que dan cuenta de la esencia del alma humana desarrollada, en cualquier tiempo, lugar o bajo cualquier marco filosófico. Que nadie entienda por Integridad Personal la búsqueda de un patrón moral y ético predefinido, proveniente de alguna ideología o religión particular.

Se llega a estos valores post-convencionales observando las características y motivaciones de las personas que han alcanzado los mayores niveles de desarrollo humano, por lo que su comprobación es fenomenológica y en los hechos. No es un ideal inalcanzable ni un constructo teórico. Es donde han llegado numerosas personas luego de trabajar ardua y metódicamente en la gestión de sí mismos, en la expansión de sus fortalezas, en la conquista de su visión conciente, en el control de sus afectos y su energía, y en la eliminación, superación y olvido de las dificultades que han enfrentado.

Son comportamientos basados en valores que perfilan el camino de la automaestría humana y que van más allá de las convenciones y los legalismos, pues buscan el espíritu profundo que está tras la ley e intentan develar los principios esenciales del vivir en convivencia. Esos comportamientos son la alegría, el servicio a otros, la búsqueda del bien común, la solidaridad, la entrega desinteresada, la búsqueda de lo perfecto, lo justo y lo estético, el amor a los demás, el perdón, la paz, la conservación de la vida y el despliegue del potencial creador que late en cada persona.

En la aproximación organizacional, la integridad ha sido estudiada como una forma de resolver problemas o de evitar los daños de la corrupción a la institucionalidad política, social o económica. Se la ve como una solución a un problema existente y no como la oportunidad de generar una nueva forma de mirar la evolución personal o un camino organizacional para explorar lo incierto y crear valor donde hoy no existe .

Es referida por diferentes autores como un aspecto esencial de los líderes de organizaciones, aunque hay pocos intentos de definición. Se lo asocia a la honestidad y la responsabilidad de un comportamiento ético, ubicándola como una actitud deseable ante organizaciones o relaciones marcadas por la corrupción, como un factor importante para generar negocios en algunos contextos particulares.

Varias empresas destacan la integridad como un valor central de su actuar organizacional y la establecen como estándar en sus búsquedas de profesionales y ejecutivos. Eso es lo deseable y aspiracional, pues nuestra experiencia indica que en muchos casos quienes han requerido candidatos íntegros dejan de lado este criterio al momento de la contratación, para privilegiar la experiencia o las competencias técnicas del postulante. Pareciera que cuando entran en conflicto los valores con “la realidad” de los negocios, la integridad personal pierde fuerza y ponderación como determinante de una decisión de contratación.

Parece impensable crear culturas organizacionales sustentables y basadas en valores de largo plazo, sin contar con personas que en su comportamiento cotidiano den cuenta de esas orientaciones valóricas, pues la organización se encarna y se revela en cada uno de sus integrantes. Esto se hace aún más relevante a nivel de los dueños y directivos de las empresas, toda vez que su rol y conducta produce un alto impacto como modelo de comportamiento y como facilitador u obstaculizador de posibilidades, ya sean de negocios, organizacionales, grupales o individuales.

Los conocimientos y destrezas técnicas son muy importantes en los primeros años de trabajo y en aquellos cargos de alta especialización técnica y tecnológica. En los cargos ejecutivos, donde lo predecible y definido por normas y procedimientos disminuye su alcance por la naturaleza incierta y nueva de los negocios por descubrir, las competencias técnicas constituyen un activo intangible basal y necesario, que no da completa cuenta de las competencias integrales y balanceadas que se requiere de los directivos creadores de valor sostenido y sustentable. Lo técnico se comoditiza en estos niveles y es necesario fundar el buen desempeño en otros recursos que hemos denominado competencias personales para el alto desempeño, donde la gestión del sí mismo y el desarrollo de capacidades conversacionales e interpersonales de primer nivel se configuran como las fundaciones de un liderazgo organizacional eficiente, balanceado, conciente, humanizado y rentable.

Proponemos abordar la integridad desde una perspectiva positiva y apreciativa, indagando los contextos, realidades y posibilidades que se abren si se actúa con Integridad Personal. Su alcance, ventajas y las nuevas oportunidades que genera no se encuentran explorando en lo que ha fallado, funcionado mal o con corrupción, sino que indagando en lo que ha dado resultados positivos y beneficios para las organizaciones y sus empleados.

### **Hacia una definición de Integridad Personal**

La integridad personal es la resultante del tipo de vida que las personas llevamos y alcanza sus mayores niveles en quienes han desarrollado automaestría sobre el yo interno y el yo externo. Busca su referente en lo Superior y se expresa en las acciones cotidianas del mundo, por lo que da cuenta del nivel de conexión entre el proyecto personal trascendente y la acción observable. Es un juicio respecto del

balance de los diferentes dominios de lo humano y la integración exitosa y consistente de lo corporal, afectivo, mental y espiritual, tanto en la sensación interna como en el juicio de coherencia que hacen otros.

Sostenemos que la Integridad Personal es la efectividad de una persona, basada en un proyecto personal anclado en valores sociales y trascendentes, que se expresa en un actuar coherente con otros, en todos los dominios de la vida.

Quienes son movidos por proyectos que sólo buscan metas personales y familiares están en la etapa anterior a la Integridad Personal, pues su mirada es más bien autocentrada y egocéntrica. Lo íntegro despunta cuando las inspiraciones personales y lo que otorga sentido a la persona va más allá de sí mismo, trasciende el ego y encuentra motivación en logros sociales y trascendentes, en hacer con otros para el beneficio de muchos y no sólo para el propio beneficio.

Es una búsqueda transpersonal y social, donde el bienestar de otros, el acceso a mejores posibilidades de vida, la distribución razonable y ecuánime de la riqueza colectivamente generada y el bien común, son atractores del actuar conciente. Requiere abandonar el egoísmo y superar el apego temeroso a los bienes materiales para apegarse a proyectos trascendentes.

Esta integridad movilizadora por lo social se evidencia en el comportamiento cotidiano y que hemos llamado acción coherente. No se refleja en los discursos ni en la deseabilidad de los valores que la sustentan. Esta acción coherente es encarnar en la propia vida lo declarado, mostrando conductas personales consistentes en todos los dominios de acción de la vida, en lo público y en lo privado, en lo conocido y lo desconocido. El actuar coherente es el resultado del desarrollo balanceado y sostenido de las competencias del sí mismo y las competencias relacionales.

Para ello es clave vivir la vida en la humildad del aprendizaje permanente, observando el impacto de los comportamientos en otros y haciendo aquellos

cambios que mejoren la efectividad del actuar. Es enfrentar la vida como un aprendiz, sabiendo que se puede ser diestro o experto en algunos temas y reconocido públicamente por ciertos logros. Ese reconocimiento está en el yo exterior y ello no debe confundirnos. El yo exterior tiene la función de dar cuenta de la evolución del yo interior en la acción con otros, por lo que nunca los logros externos debiesen apartarnos del camino de crecimiento, ni identificar la totalidad del yo con el yo externo. De adentro hacia fuera, desde el yo interno al yo externo, y no al revés, pues el riesgo de ponderar lo externo por sobre lo interno es asentar el gobierno del ego, lo que nos detiene y aparta del camino de automaestría e innovación personal.

Volvemos al tema del camino personal y dónde encontrar las respuestas para la vida. La verdad y el camino personal están sembradas dentro de cada uno y hemos sido regalados con un GPS interior que nos orienta, entrega dirección y evalúa la coherencia de las propias conductas. Una conquista en el proceso de lograr integridad personal es validar experiencialmente la certeza del poder orientador del GPS interior, que tiene directa relación con el desarrollo de las competencias del sí mismo. Aprender que la sensación sentida corporal es señal del GPS interior y que su voz sabia se escucha cuando se activa la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas.

La Integridad Personal no es una técnica ni una aproximación instrumental que se aprende en un curso de capacitación o en un coaching. Es un logro del desarrollo existencial y revela una forma de encarar la vida propia y la vida de los otros. Es priorizar la convivencia social y un modo nuevo de entender las relaciones de trabajo y el rol de las organizaciones. Es poner el nosotros, como quiera que cada uno lo entienda, por sobre el yo. Ponderar el beneficio de varios por sobre el beneficio egoísta que no hace justicia con otros. Seguir el alma por sobre el ego. Poner lo

íntegro por sobre lo desintegrado, la completitud por sobre el interés parcial, el bien común sobre el bien individual. Actuar lo coherente por sobre lo incoherente. Priorizar. Buscar adentro, no afuera.

### **Modelo de Integridad Personal en las organizaciones**

Dado que la Integridad Personal es un logro del desarrollo individual y depende de la motivación y voluntad de las personas ir hacia su aprendizaje, la pregunta es cómo las organizaciones se hacen cargo y promueven la búsqueda de la integridad.

Aquí es donde aparecen los 2 mundos de la integridad. Si a un equipo ejecutivo le plantéramos como estándar de desarrollo de la integridad los comportamientos descritos por la aproximación espiritual al tema (la alegría, el servicio a otros, la búsqueda del bien común, la solidaridad, la entrega desinteresada, la búsqueda de lo perfecto, lo justo y lo estético, el amor a los demás, el perdón, la paz, la conservación de la vida y el despliegue del potencial creador que late en cada persona), nos mirarían con ternura y sorpresa, pensarían que somos ingenuos o derechamente locos. Además de impracticable, se preguntaría qué utilidad tendría para su organización promover este tipo de comportamientos y valores, si el mercado no los pondera ni considera. Habría escaso potencial de ventaja competitiva y poquísima capacidad de generar mayor valor económico.

Esto es interesante, pues da cuenta del nivel valórico actual del mercado. La Integridad Personal actúa valores post-convencionales, mientras el mercado se mueve mayoritariamente por valores convencionales. Los valores convencionales propios del mercado actual son la responsabilidad, el cumplimiento de los compromisos y los acuerdos, la perseverancia y el cumplimiento de la ley.

Dado que el mercado y la Integridad Personal están en diferentes niveles evolutivos, el desafío está en cómo desarrollar un modelo que los acerque, de modo que las organizaciones incorporen y se beneficien de aquellos comportamiento y valores de la Integridad que les sean funcionales a los negocios y que, secundariamente, promuevan el desarrollo evolutivo del ser organizacional y de las personas que trabajan en él.

El modelo que desarrollamos tiene varias características: se ajusta a las prácticas habituales del mercado, usa un lenguaje organizacional conocido, y utiliza variables y conceptos de uso frecuente. Nuestro aporte está en construir el modelo, agregar variables que no siempre se consideran y ampliar la conceptualización de algunas variables de uso común estableciendo estándares más exigentes para algunos comportamientos.

Desde lo más exterior a lo más profundo, las variables que dan cuenta del Modelo de Integridad Personal se agrupan en 3 categorías: acción coherente, valores personales y proyecto personal. Hemos excluido las competencias técnicas, por no ser predictoras de integridad personal. Las variables son las siguientes:

## **1. Acción coherente**

### Competencias Relacionales

- Capacidad de negociación
- Servicio al cliente
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Creación de ambientes positivos
- Conectividad y comunicación
- Eficiencia del liderazgo

- Horizontalidad en las relaciones
- Uso del poder

### Competencias del Sí Mismo

- Motivación laboral
- Orientación a resultados
- Iniciativa
- Innovación y emprendimiento
- Eficiencia bajo presión
- Control emocional
- Manejo de errores
- Decir la verdad
- Apertura al aprendizaje humilde
- Sentido de gratitud
- Capacidad de perdón
- Equilibrio laboral-familiar
- Coherencia discurso-acción
- Centramiento corporal
- Conexión espiritual

## **2. Valores personales**

- Claridad valórica
- Principales valores
- Referente trascendente

### **3. Proyecto Personal**

- Claridad del proyecto personal
- Motivación intrínseca
- Sentido personal

Organizacionalmente, entendemos la Integridad Personal como una fuente de diferenciación clave para los negocios, donde la gestión del sí mismo, la positividad y la integración de las capacidades técnicas, las competencias relacionales, la emocionalidad, la corporalidad y el desarrollo del espíritu son bases del alto desempeño sostenible en el tiempo.

Dado que parte de la contribución del modelo es la ampliación de las definiciones de las variables, nos parece relevante explicitarlas, de modo de hacer accesible su uso para quienes quieran aplicarlas a diferentes sistemas de gestión de personas.

### **Variables de la Integridad Personal**

#### Competencias relacionales

Capacidad de negociación. Habilidad para crear un ambiente favorable para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para alcanzar los mejores acuerdos. Se centra en las posibilidades y los intereses, y no en la persona.

Servicio al cliente. Deseo de ayudar o servir a los clientes, conociendo sus necesidades. Son claves las capacidades de focalizar la necesidad del cliente y de mostrar iniciativa para resolver sus requerimientos, interpretando anticipadamente las oportunidades subyacentes a la base de las necesidades no explicitadas o aún no conocidas por el cliente.

Toma de decisiones. Capacidad de resolver y actuar ante los desafíos de trabajo, especialmente ante situaciones difíciles, de presión emocional y alta incertidumbre. Una decisión eficaz y sustentable en el tiempo es guiada por criterios balanceados (rentabilidad, clientes, medioambiente, responsabilidad social, clima laboral y satisfacción de las personas). Es clave la oportunidad y rapidez de las decisiones para capitalizar el valor de las posibilidades.

Trabajo en equipo. Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es opuesto a trabajar individual y competitivamente, e implica iniciativa para poner los propios talentos al servicio de las metas del equipo y aceptación de que el liderazgo del equipo pueda ser rotativo en función de las tareas que se enfrentan y las capacidades de los integrantes. Es trabajar por un sentido compartido, donde el nosotros es más importante que el yo.

Creación de ambientes positivos. Es la capacidad de generar ambientes positivos con los demás, derivada de una forma de comunicarse centrada en lo positivo, los recursos de las personas y las posibilidades del equipo. Es lo opuesto a los comentarios negativos y las actitudes pesimistas. Deriva de una actitud que encara la vida desde la positividad, promoviendo la confianza y la apertura.

Conectividad y comunicación. Es la capacidad de generar vínculos con quienes se trabaja, con una alta tasa de contactos y comunicaciones interpersonales. Es mantenerse permanente conectado con quienes se trabaja, en una comunicación fluida en ambas direcciones y donde las personas escuchan las inquietudes de los

otros, lo que permite establecer conversaciones compartidas sobre las que se coordinan las acciones y tareas de los equipos.

**Eficiencia del liderazgo.** Es la capacidad de hacer que los colaboradores reconozcan voluntariamente la autoridad del líder y direccionen su desempeño a las metas planteadas. El líder efectivo demuestra es capaz de generar un sentido compartido y participativo en el equipo, que inspira los sentidos individuales de los integrantes. Es un liderazgo balanceado entre lo técnico y lo humano, siendo sobresalientes quienes se constituyen en referentes (liderazgo inspirador). Implica el deseo de tomar el rol de líder de un equipo y ejercer el rol con energía, exigencia, respeto, foco y un clima laboral positivo y marcado por la confianza.

**Horizontalidad en las relaciones.** Es concebir a los demás teniendo la misma dignidad y legitimidad que yo, más allá de las diferencias y apariencias. Eso lleva a ver las relaciones interpersonales como simétricas, respetuosas y con personas de un mismo nivel, más allá de las diferencias de poder, formación o cualquiera otra que exista entre las personas. Es una actitud individual de respeto y legitimidad del otro.

**Uso del poder** . Es lograr resultados y facilitar condiciones para el desarrollo de las personas, haciendo un uso instrumental del poder, al servicio de otros y desasociando el poder del cargo del ego personal.

### Competencias del Si Mismo

**Motivación laboral.** Es la capacidad de activar los deseos personales y el desempeño propio de acuerdo al sentido, propósito y metas de la organización en la que se trabaja. Alude a encontrar un sentido personal existencial en el trabajo que se realiza y contar con motivación intrínseca para realizar un buen trabajo, independientemente de los motivadores externos o los incentivos económicos.

Orientación a resultados. Es trabajar bien y orientar el propio desempeño para alcanzar estándares de excelencia, que vayan incluso más allá que los definidos por la organización. Es motivarse por el logro de resultados, ser persistente en las tareas para alcanzarlo y mostrar innovación en la definición de lo que se quiere lograr.

Iniciativa. Es la preferencia por tener acción y hacer más de lo requerido o esperado por el cargo. Implica anticiparse al presente de cada cargo y visualizar las posibilidades de mejoramiento y las oportunidades futuras. Es sinónimo de proactividad. Se basa en un alta automotivación para sostener el esfuerzo de trabajo para lograr las metas

Innovación y emprendimiento. Es la capacidad de crear y concretar proyectos para ampliar las ventajas competitivas de una organización, lo que implica generar mejoramientos y cambios en la estrategia, los productos, procesos y los activos intangibles. En su máxima expresión es crear organizaciones y productos nuevos, satisfaciendo necesidades del mercado no cubiertas.

Eficiencia bajo presión. Es mantener la orientación a resultados, la horizontalidad en las relaciones, el buen clima laboral y el control emocional en situaciones límites o difíciles, de alta incertidumbre, excesiva carga de trabajo y que demandan esfuerzos extraordinarios.

Control emocional. Es la capacidad de mantener las emociones bajo control en condiciones difíciles o negativas, cuando se enfrenta a dificultades y negatividad de otros, o bien cuando se está sometido a condiciones de estrés. Es disponer de herramientas personales para generar emociones internas positivas y contrarrestar la negatividad propia o externa.

Manejo de errores. Capacidad de reconocer los errores propios y de efectuar acciones que reparen y solucionen las consecuencias negativas de los mismos. Implica la capacidad de reconocer errores ante terceros y actuar para mejorar.

Decir la verdad. Es la capacidad de contar todos los hechos, no omitir información ni tergiversar las interpretaciones, y sostener la autenticidad en todas las situaciones, asumiendo los costos que ello tenga.

Apertura al aprendizaje humilde. Es tener la capacidad de declarar que en ciertas situaciones no se es capaz de hacer el trabajo o resolver los problemas. Implica declararse incompetente, incapaz o ignorante ante una tarea, acompañado de una emoción de humildad, opuesta a la soberbia de creer saberlo todo. Así se abre el espacio para el nuevo aprendizaje. Esta apertura es la base de la flexibilidad, la capacidad de adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos, la habilidad para entender y apreciar perspectivas diferentes y opuestas, y adaptar un enfoque a los requerimientos y cambios de situación.

Sentido de gratitud. Capacidad de dar las gracias a otros cuando se alcanzan las metas personales y laborales. La gratitud se asocia a la aceptación positiva de las posibilidades y la realidad, y a la efectividad de trabajo. Va desde agradecerle a la autoridad, agradecer a personas que han facilitado condiciones, agradecer a las posibilidades de la vida y agradecer a Dios o la concepción de lo Superior que tenga la persona.

Capacidad de perdón. Es la habilidad de perdonar y olvidar el daño que me han producido otras personas. Supone madurez emocional para aceptar que en esta aceptación está la posibilidad de continuar con la vida, sin anclarse en emociones negativas, resentimiento o resignación. En su más alta expresión es entender que los errores o conductas de los otros que nos dañan son una incapacidad de esa persona (y tiene que ver con ella antes que conmigo).

Equilibrio laboral-familiar. Es la capacidad de asignar las prioridades y el tiempo personal de un modo que equilibre la dedicación al trabajo y a la familia, asumiendo la responsabilidad por ello.

Coherencia discurso-acción. Es mostrar un comportamiento público y privado que siempre de cuenta de las declaraciones de una persona. Esto hace que otros digan que es una persona consistente y coherente, base de la credibilidad, principal factor para concederle voluntariamente autoridad a los líderes.

Centramiento corporal. Es considerar el propio cuerpo como una fuente de equilibrio y sabiduría, que contiene las respuestas verdaderas a las principales preguntas de la vida. El centramiento corporal se refleja en mantenerse conectado con el cuerpo mediante la respiración conciente y "escuchar" sus señales emocionales ante las dificultades, para usarlas como guía de las decisiones. También implica el cuidado físico del cuerpo, la alimentación sana y hábitos que no le dañen.

Conexión espiritual. Es la capacidad de mantenerse permanentemente conectado con lo Superior, como una forma de mantener una conciencia amplia de las situaciones y de las propias conductas. En este estado de conexión se logra equilibrio y positividad emocional, se facilitan las decisiones personales guiadas por la prudencia, el autocontrol y los valores propios, y se da cuenta de una acción coherente. Implica practicar sistemáticamente una o más metodologías para el desarrollo del espíritu.

### Valores personales

Claridad valórica. Es aplicar los valores personales al actuar cotidiano, otorgándoles un lugar importante como motores del propio actuar en cualquier ámbito.

Principales valores. Es la capacidad de identificar los valores que guían el comportamiento propio. Un nivel frecuentemente observado de esta competencia son las personas que se guían por valores convencionales (persistencia,

responsabilidad, cumplimiento de la ley y respeto a los acuerdos). La máxima expresión de los valores son los orientados al bien común, la generosidad, el servicio, la entrega, la verdad y el amor, expresados en cualquier ámbito.

Referente trascendente. Es concebir una Fuente creadora de todo lo que existe y de mi mismo, que opera como mi referente para la vida y para mi acción en el mundo, en cualquier ámbito. Implica que los desempeños laborales sobresalientes y balanceados remiten a personas con claridad de su referente trascendente.

### Proyecto Personal

Claridad del proyecto personal. Es disponer de un proyecto de vida personal claro y explícito que orienta las decisiones y el comportamiento personal.

Motivación intrínseca. Es contar con razones y deseos que movilicen esencial y existencialmente a una persona. Estos motivos van desde los motivos instrumentales; los motivos personales, laborales y familiares; las motivaciones sociales; y los motivos trascendentes. Son las motivaciones que le dan autonomía, fuerza y motor propio al comportamiento de una persona, independientemente de la situación externa.

Sentido personal. Es la respuesta que la persona se da ante la pregunta ¿qué finalidad tiene mi vida? Dependiendo de la respuesta, la persona orientará el alcance e influencia de su actuar en el trabajo y la vida. El sentido de la existencia personal está a la base de la proactividad profunda y la resiliencia.

Estas variables se traducen en instrumentos de medición de la Integridad Personal que permiten evaluar el nivel de desarrollo de estas competencias. La recomendación es construir una entrevista estructurada por competencias, donde preguntas de alta validez y confiabilidad eliciten el espectro de respuestas posibles.

Todas las respuestas potenciales del entrevistado deben estar previamente categorizadas y se puntúan en un continuo de 0 a 100%, desde las respuestas menos íntegras a las más íntegras. La ponderación que cada organización haga de las dimensiones acción coherente, valores principales y proyecto personal, así como de cada variable, depende de la visión, los valores, la cultura y el plan estratégico particulares de cada empresa.

### **Desafíos urgentes**

Los desafíos son a 2 niveles: personal y organizacional. Ya hemos dado cuenta del camino de automaestría que conduce a la Integridad Personal y de la decisión individual como motor del aprendizaje humilde y evolutivo, por lo que no profundizaremos en las claves del desarrollo existencial personal cuyos detalles se encuentran en el capítulo Automaestría e Innovación Personal.

Organizacionalmente, una necesidad urgente para nuestra sociedad es contar con ejecutivos que concilien una alta capacidad técnica y de generación de negocios, con una calidad e integridad personal que facilite las condiciones para la innovación de empresas, equipos y personas.

Esto implica ampliar los criterios de búsqueda de ejecutivos hacia la dimensión valórica y de desarrollo del espíritu, aspectos claves para la existencia y convivencia humana y que hacen crecer las empresas sobre una base sólida y perdurable, derivada de una perspectiva más amplia y responsable del sentido de los negocios.

La hipótesis básica de este modelo es que la Integridad Personal es un directo predictor del alto desempeño individual. A la fecha hemos evaluado 500 profesionales y ejecutivos con el instrumento que desarrollamos para evaluar Integridad Personal y esperamos publicar los resultados exploratorios y descriptivos

en los próximos meses. La siguiente investigación será evaluar la asociación entre Integridad Personal y desempeño en las organizaciones, para chequear desde la metodología científica tradicional lo que parece claro desde lo experiencial: que aquellos que trabajan por gestionarse a sí mismos y demuestran su evolución personal en acciones y comportamientos laborales positivos y movidos por los valores post-convencionales, generan contextos organizacionales de confianza y crean las condiciones para que emerjan las dinámicas de relación que permiten el surgimiento del alto desempeño sostenido y los resultados sobresalientes.

En la interacción organización-persona surgen preguntas interesantes. ¿Qué ocurre en una organización con un nivel medio o bajo de integridad cuando se incorpora un profesional íntegro?, ¿es deseable incorporarlo? Es esperable que exista un desajuste cultural y que la socialización del nuevo empleado sea dificultosa y encuentre barreras y resistencias organizacionales y grupales para desplegar sus capacidades. Desde la mirada de la conservación de la cultura, no sería recomendable una contratación de este tipo.

Entonces, ¿cómo mejoramos el nivel de integridad de las organizaciones? Ello nos remite a la persistente pregunta sobre las fuentes del cambio y los niveles desde los cuáles debe ser fomentado. El óptimo es contar con directivos que hagan conciencia de las ventajas de la integridad personal para las empresas y estén dispuestos a emprender el camino de gestión personal que conducirá al cambio organizacional, para consolidar la integridad como una competencia organizacional clave. Dado que la mayoría de los directivos desasocia la gestión del sí mismo de los resultados de los equipos y las empresas, es una vía poco probable, y la recomendación usual de implementar una estrategia de cambio top-down se vuelve poco practicable.

Dado que es poco probable que el cambio ocurra desde el poder organizacional, quedan 2 alternativas: ubicar el motor del cambio a nivel de los equipos o a nivel de las personas. Por razones de estructura organizacional y del alineamiento buscado, los equipos como institución se comportan genéricamente en la línea oficial de la empresa. Nos referimos no sólo a los objetivos, metas, estrategias y procesos de trabajo, sino particularmente al modo de comportamiento deseado, a los valores que están a la base de las decisiones de negocios, de compensación y de gestión de personas, y a la emocionalidad base de la organización. Es la amplitud o restricción de creencias de quienes dirigen una organización la que determina los espacios de posibilidad de la misma, como tan claramente muestra Dilts con su modelo de niveles lógicos de aprendizaje.

La alternativa sería generar el cambio organizacional a partir del cambio personal. Es un camino largo, donde se abren dudas respecto del impacto de lo personal en lo institucional y que requiere un alto grado de conciencia, coraje y soporte de quien haga la gestión de sí mismo. Por otro lado, el ámbito de influencia que puede ser completamente gestionado por cada uno, con poca interferencia de los otros, es el mundo personal, por lo que es el mejor escenario para producir cambio. Si bien lo esperable es que el cambio sea promovido desde arriba y todos se involucren, la dirección del cambio más seguro es desde adentro hacia fuera, desde mi hacia los otros, desde la automaestría a la construcción de sentido compartido con otros, y desde esa construcción social inspirada crear innovación organizacional.

Visto así, la incorporación de una persona íntegra en una organización con menor grado de integridad se constituirá en un motor de cambio que invitará a otros a seguir un camino similar de expansión personal y su comportamiento irradiará y ejemplificará en los actos que hacer. Para que este efecto atractor tenga rápidos

impactos organizacionales, el óptimo es posicionar a personas de alta integridad personal en posiciones de liderazgo y poder, de modo que las condiciones organizacionales queden signadas por la apertura y la posibilidad de construir innovación desde dinámicas emergentes de relación. Desde la perspectiva de la mantención de la cultura organizacional esta parece una mala idea. Desde la óptica del cambio de la cultura parece un camino largo y dificultoso, aunque se visualiza sólidamente posible.

Desde la integridad personal a la integridad organizacional, desde el GPS interior al GPS organizacional, desde una gestión del sí mismo de primer nivel a resultados empresariales sobresalientes, desde adentro hacia fuera.