

James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

LA VERDAD OCULTA SOBRE LOS VALORES

AUTOR
Matthew Wesley

Antes de seguir leyendo, y sin darle muchas vueltas, escribe o, al menos, identifica mentalmente tus cinco valores principales. (Sé sincero: ¿has seguido leyendo sin hacer el ejercicio? Si es así, hazte un favor y tómate un momento para hacerlo). Ahora, de esos cinco, elige uno. No tiene por qué ser tu valor «más importante», solo uno que sea importante para ti. Ahora déjalo a un lado; ya volveremos sobre ello.

LOS VALORES EN LAS FAMILIAS

Los valores son de vital importancia en las familias. Son la base de casi todas las decisiones y acciones importantes de los miembros de la familia. Todo lo que piensan, dicen y hacen se filtra a través de una matriz de valores. Irónicamente, las razones de esto no son las que la mayoría de la gente sospecha. La mayoría cree que los valores conducen a una actuación virtuosa y basada en principios. Esto resulta ser cierto a primera vista, pero es una simplificación excesiva, engañosa y potencialmente peligrosa. Sin comprender cómo funcionan los valores en el desarrollo humano, resulta bastante difícil ayudar a las familias a funcionar de manera más eficaz utilizando los valores.

Existen múltiples formas en que los asesores de gobernanza familiar ayudan a las familias a identificar sus valores. Una de ellas —que considero de gran utilidad si se utiliza con prudencia— es mediante el uso de tarjetas de valores. En este ejercicio, las familias eligen los valores que creen que las describen de una baraja de tarjetas en las que figuran impresos una amplia variedad de valores, inevitablemente nobles. A continuación, la familia establece un orden de prioridad entre esos valores mediante un proceso de eliminación y clasificación. El ejercicio suele ser divertido y la gente se lo pasa bien. A continuación se entabla una conversación que tiende a reafirmar estos valores, pero que no los pone a prueba en profundidad para determinar hasta qué punto son auténticos para la familia en su conjunto o cuán arraigados están en cada uno de sus miembros. Por lo general, el ejercicio se deja de lado sin obtener una perspectiva verdaderamente significativa o profunda. A veces, los valores comunes se plasman en declaraciones de valores, a menudo elaboradas por el consultor y presentadas a la familia para que esta aporte comentarios y las modifique. Se supone que estas declaraciones deben guiar el comportamiento familiar, algo que rara vez ocurre en la práctica. A los consultores se les puede pagar una suma considerable por llevar a cabo este ejercicio.

Por desgracia, a menos que se utilice con destreza, este enfoque está plagado de problemas. En primer lugar, gran parte de lo que se hace pasar por un conjunto de elecciones de valores puede ser, en cierto nivel, autoengañoso y autocomplaciente.[1] Como señala el maravillosamente entretenido Phil Cubeta, este es el comodín oculto en las barajas de valores. Uno de los problemas que Phil señala con sarcasmo es que, en nuestra vida real, nuestros vicios son al menos tan importantes como nuestras virtudes, y no hay barajas en las que los vicios estén impresos de forma clara y destacada como posibles opciones para elegir y priorizar. En una de sus entradas ha dicho: «A veces, los padres que se lamentan de no haber transmitido con éxito los valores familiares pueden consolarse por haberlo hecho tan bien a la hora de transmitir los vicios familiares».

Estas barajas, si no se utilizan con prudencia, pueden llevar a los clientes a engañarse a sí mismos y, en ocasiones, a sus ingenuos consultores (aunque rara vez a sus familias). Este tipo de ejercicio sobre valores puede convertirse con demasiada facilidad en una oportunidad para encubrir la realidad de una forma que rivaliza con una especie de teatro Kabuki. La familia finge actuar movida por un conjunto de valores nobles cuando casi todos sus miembros conocen la verdad. Para que este tipo de ejercicio resulte útil, un consultor experto debe dominar una especie de «jujitsu de los valores» (parte del cual se comparte a continuación) que haga que este ejercicio merezca la pena o sea incluso fundamentalmente honesto.

[1] Vale la pena señalar las diferencias entre los valores —que son mutables y cambian con el tiempo a medida que una persona crece y se desarrolla— y las virtudes —que, en la filosofía moral clásica, tienden a permanecer constantes a lo largo del tiempo y constituyen un ideal al que aspirar y por el que luchar—. Estos dos conceptos suelen confundirse y mezclarse, o utilizarse indistintamente. Esto genera un sinfín de problemas en las familias en las que los valores preferidos de alguien se confunden con las virtudes. La virtud parece una noción anticuada para muchos, pero merece la pena preguntarse qué «valores» son en gran medida instrumentales (como se analiza más adelante en este artículo) y cuáles son deontológicos (es decir, intrínsecos al mantenimiento de una cohesión social sana y esenciales para fomentar el bienestar individual). Véase, por ejemplo, Alastair McIntyre, *After Virtue: A Study in Moral Theory* (2007); Kant, Immanuel, *Fundamentos de la metafísica de las costumbres* (1785)

UNA FORMA MEJOR

Un enfoque más adecuado consiste en utilizar una herramienta de evaluación reconocida para determinar los valores. Nuestra favorita es la AVI, basada en el trabajo de Brian Hall y Benjamin Tonna. El modelo de Hall-Tonna se ha desarrollado de forma transcultural y se ha validado exhaustivamente, y encaja muy bien con gran parte de la investigación de vanguardia sobre el desarrollo de los adultos. Además, tiene una aplicación directa, explícita y creíble a las modalidades de aprendizaje, los estilos de liderazgo y las preferencias de comunicación, así como a la cultura de grupo. Ofrece una gran cantidad de información para ser una evaluación básica. La utilizo siempre que una familia me lo permite. También la utilizo en mi trabajo de coaching y consultoría con asesores.

El enfoque de Hall-Tonna adopta una perspectiva evolutiva de los valores. Se podría considerar similar a la jerarquía de necesidades de Maslow: los valores «inferiores» sustentan e impulsan el comportamiento para satisfacer necesidades más básicas. A medida que uno asciende en la jerarquía hacia necesidades más complejas y sutiles —por ejemplo, la autorrealización—, desarrolla inevitablemente valores diferentes que reflejan y respaldan la satisfacción de esas necesidades. El AVI ofrece un mapa de estos valores individuales a lo largo de un espectro de valores y los agrupa para poder interpretarlos.

LA ESTRUCTURA DE LOS VALORES

El instrumento identifica los valores fundamentales, los valores centrales y los valores de visión. Hall y Tonna crearon un modelo sólido para comprender cómo funcionan estos valores en nuestro desarrollo personal.

Los valores fundamentales son aspectos como la seguridad, la salud y la familia. Se trata de valores que, en su mayoría, aprendemos e incorporamos cuando somos jóvenes y que nos resultan muy útiles más adelante en la vida. Cuando las personas realizan la evaluación, algunos de estos valores aparecen como significativos, pero normalmente no es así. Esto no se debe a que carezcan de importancia, sino a que son básicos y, en su mayor parte, quedan eclipsados por valores más destacados elegidos por la persona que realiza la evaluación. Cuando los valores secundarios sí aparecen como muy significativos, suele deberse a que hay áreas fundamentales que requieren atención. Por ejemplo, alguien que está bastante desarrollado pero padece una enfermedad crónica podría centrarse en la salud como uno de los valores que le exige una gran parte de su atención.

Dependiendo de en qué punto del arco de nuestro viaje humano nos encontremos, nuestros valores centrales varían. Podemos valorar la lealtad, la empatía, el sentido o la plenitud. Vivir según nuestros valores centrales suele proporcionarnos una gran satisfacción. Si estos valores brillan por su ausencia en nuestro lugar de trabajo o en nuestra familia, nos sentimos desorientados y poco auténticos. Gran parte de la insatisfacción laboral e incluso de los divorcios puede atribuirse a estos conflictos de valores. Por el contrario, cuanto más podamos expresar nuestros valores en nuestras vidas, más eficaces nos volvemos y más cerca estamos de un estado de flujo.

Por último, están aquellos valores que se sitúan a la vanguardia de nuestro desarrollo personal: los que nos atraen y nos desafían a ser una versión mejor y más elevada de nosotros mismos. Estos valores pueden incluir la sabiduría, la sinergia, los derechos humanos y la trascendencia. Nos resulta difícil ponerlos en práctica y, sin embargo, nos intrigan y nos llevan a explorar las fronteras de nuestro propio crecimiento.

Lo interesante de este enfoque más empírico y matizado es que, a diferencia de las tarjetas de valores, resulta mucho más difícil manipular el sistema y ocultar lo que realmente nos está pasando.

EL JUJITSU PROMETIDO

Pero supongamos que no tienes acceso a estas pruebas sofisticadas (o que tus clientes no las harían aunque las tuvieras). ¿Qué trabajo significativo se puede hacer con los valores? A continuación te presentamos dos enfoques que se pueden utilizar con las tarjetas de valores y que, según nuestra experiencia, las hacen más sinceras.

Es el momento de sacar el valor que elegiste en el ejercicio inicial. Si no lo hiciste al empezar el artículo, ¡vuelve atrás y haz el ejercicio ahora mismo! Lo que viene a continuación tendrá mucho más sentido si lo haces.

Ejercicio 1: Las seis preguntas

Para analizar los valores de una forma que nos ofrezca una visión más matizada de cómo funcionan realmente en las personas y las familias, es necesario profundizar un poco más. Por fin hemos llegado al «jiu-jitsu facilitador» prometido. Para el valor que has elegido de entre los que has enumerado anteriormente (o que has sacado de una baraja de tarjetas de valores), aquí tienes seis preguntas que puedes plantearte sobre ese valor:

1. ¿De qué me sirve tener este valor?
2. ¿De qué manera me perjudica tener este valor?
3. ¿Cómo reacciono cuando otros cuestionan o vulneran este valor?
4. ¿Cuál es el punto ciego que tengo debido a que este valor es importante para mí?
5. ¿De qué manera me hace sufrir tener este valor?
6. ¿De qué manera tener este valor me aporta paz?

Este breve ejercicio sirve para despojar a los valores de su nobleza idealizada y empezar a anclarlos en la realidad de formas que permiten a una persona beneficiarse más profundamente de haber pasado por la experiencia de identificar sus valores fundamentales. Permítenos darte un ejemplo personal: uno de mis valores fundamentales (al que aspiro) es la ecuanimidad. Estas son mis respuestas a las preguntas, elaboradas en tiempo real sin mucha edición (excepto por los comentarios entre paréntesis):

1. La ecuanimidad me da una sensación de paz y tranquilidad en medio de circunstancias difíciles. Me ancla en el momento presente. En mis días buenos, me permite conectar profundamente con las personas sin culpar ni juzgar. (Suena bastante bien —incluso noble—, ¿verdad?).
2. Al menos puede parecer que me aísla de mis sentimientos y de los de los demás; puede hacer que parezca indiferente. (¡Vaya! Eso no está tan bien.)
3. Esto es complicado: cuando me enfrento a un desafío, tiendo a mostrarme aún más ecuánime; a veces, esto puede parecer que me quedo en blanco o que me distancio. (Al tratarse de un valor de visión, es poco probable que desencadene una respuesta reptiliana; pero si se tratara de una violación de un valor fundamental, probablemente provocaría una reacción de estrés muy intensa que, por lo general, se manifestaría como lucha, huida o paralización; el «quedarme en blanco» o el distanciamiento descritos en mi respuesta podrían considerarse una forma más leve de huida interna o paralización).
4. En mis días malos, puedo restar importancia o mostrarme condescendiente ante el sufrimiento de los demás, lo cual no es bueno ni para ellos ni para mi relación con ellos.
5. Aquí no hay mucho sufrimiento… lo cual es, supongo, algo bueno, pero creo que puede llevarme a ser un poco narcisista o a caer en una especie de introspección excesiva que es, en sí misma, una forma de tortura exquisita.

6. Bueno, ahí lo tienes… esa es, en cierto modo, la clave: un camino directo hacia eso de la paz. Bastante eficaz.

Como puedes ver, cuando empiezas a fijarte bien, aferrarse a un valor concreto —incluso uno tan aparentemente noble e inocuo como la «paz interior»— es casi siempre un arma de doble filo. El valor contiene una fuerza y un propósito reales, pero también tiene sombras y puntos ciegos. Nos gratifica y nos causa dolor, ya sea a nosotros mismos o a los demás. Nos abre a la vida y, al mismo tiempo, sirve para cerrar partes de ella. En el proceso de examinar estos valores, es de esperar que ganemos un poco de humildad y conciencia de nosotros mismos. También llegamos a comprender nuestro sistema de funcionamiento mucho mejor de lo que lo haríamos de otra manera. Cuando se hace con habilidad, nos permite tomar decisiones que reducirán nuestro sufrimiento y el de quienes nos rodean.

Y lo más importante: cuando se aplica de esta manera en el ámbito familiar, da pie a una conversación honesta y franca entre los miembros de la familia. Se trata de mantener conversaciones sinceras no solo sobre el poder de ciertos valores, sino también sobre las sombras y los puntos ciegos que crean, así como sobre los posibles puntos de conflicto que generan en las personas y en las relaciones interpersonales.

Ejercicio 2: El truco definitivo de los valores

Ahora es cuando el jiu-jitsu se pone realmente interesante. Se han ido dejando caer un par de pistas a lo largo del camino. ¿Las has detectado? Resulta que «valores» es un eufemismo para «necesidades». Reflexiona sobre ello un momento… esto te cambiará la vida si te dejas llevar.

Esta idea por sí sola —cuando se asimila y se comprende en profundidad— puede cambiar las relaciones familiares. Se pueden salvar matrimonios, las familias pueden comunicarse de forma más eficaz y pueden multiplicarse las muestras de compasión y comprensión hacia uno mismo y hacia los demás. Todo a partir de esta pequeña idea.

Valores = necesidades.

Es tan sencillo como eso.

Veamos un par de ejemplos. Si valoras la integridad, significa que tú mismo debes tenerla y que debes relacionarte con personas íntegras para sentirte plenamente a gusto, con la sensación de que tu mundo es tal y como debe ser. Si valoras la compasión, no te sentirás del todo a gusto ante la falta de amabilidad y no querrás relacionarte con personas insensibles con los demás. Los valores son un código para las necesidades.

Esto significa que conocer los valores de una persona equivale a conocer la matriz de necesidades que rige su pensamiento, sus emociones, sus motivaciones y sus acciones. También revela dónde y por qué se bloquean. Para comprobarlo, fíjate en tus propios cinco valores principales identificados anteriormente y pregúntate si no son necesidades que deben satisfacerse para que seas feliz, tengas éxito y te sientas plenamente comprometido. Pregunta a tu cónyuge, pareja o a un amigo cercano cuáles son sus valores fundamentales y comprueba si no se corresponden directamente con lo que necesitan de ti y del resto de sus vidas. El simple hecho de ver esto en todo su esplendor puede resultar revolucionario.[2]

[2] Un tópico habitual en el asesoramiento familiar es que una familia puede tener valores comunes. El trabajo de Hall y Tonna demuestra que los grupos no tienen valores comunes intrínsecos que sean importantes para todos los individuos del grupo. Todos los valores que aparecen en las encuestas grupales son

En las relaciones de asesoramiento, esta perspectiva puede resultar fundamental. A los asesores les resulta muy útil conocer y comprender los valores fundamentales (necesidades fundamentales) de sus clientes. Si le preguntas a un cliente por sus necesidades, lo más probable es que te mire con cara de desconcierto, como si fuera la primera vez que se plantea esa pregunta en el contexto de vuestra relación, o que te ofrezca una especie de lista de la compra con expectativas o deseos. En cualquier caso, la información no resulta muy útil. Lo que el cliente comparta será información «superficial», en el sentido de que te indicará algunas cosas concretas que puedes hacer, pero no te proporcionará una visión profunda de los «porqués» que hay detrás de esas peticiones. Atender a estos clientes se convierte más en pintar por números que en crear una obra de arte hermosa.

Sin embargo, si les preguntas «¿Cuáles son tus cinco valores fundamentales?» y escuchas las respuestas con empatía, habrás descubierto algunas de sus necesidades más profundas. Esta es información que ofrece una visión global, y descubrirás que, si la asimilas y permites que esta información dé forma a tu relación con tus clientes, transformará cada interacción que tengas con ellos. En manos de quienes tienen verdadera destreza, esto puede convertir la ciencia del asesoramiento en una forma de arte.

Al conocer los valores fundamentales de un cliente, sabrás de inmediato mucho sobre cómo atenderlo mejor. Suponiendo que hayan sido sinceros contigo y tengan la suficiente conciencia de sí mismos para identificar sus valores (lo cual, en algunos casos, es una gran suposición), dispondrás de información sólida con la que determinar el origen de sus competencias fundamentales, qué es lo que probablemente les motive, cuáles pueden ser sus puntos ciegos, a qué les costará adaptarse, qué les causa sufrimiento y qué les da esperanza y paz. Si conoces las similitudes y diferencias en los valores entre las parejas y dentro de las familias, sabrás cómo acercarte a las distintas personas para satisfacer sus respectivas necesidades dentro del sistema familiar más amplio. También podrás ayudarles a ser mucho más conscientes del origen de los conflictos de valores, de por qué surgen esos conflictos y de cuál es la mejor manera de resolverlos. Gran parte de este tipo de conflictos surge porque las necesidades fundamentales (o valores) están en conflicto o, al menos, no se comprenden claramente ni se satisfacen.

También tendrás una gran oportunidad para entablar conversaciones más profundas que te permitirán, si realmente lo mereces, ganarte su confianza. Una vez que te hayan expresado un valor, tendrás la oportunidad perfecta para preguntar cómo esos valores llegaron a ser importantes para ellos. Si lo preguntas con sinceridad y con la disposición de tomarte el tiempo necesario para escuchar las respuestas con la mente, el corazón y la voluntad abiertos, descubrirás que los clientes comparten las historias más sorprendentes. Stan Slapp, consultor empresarial, pide a los participantes en sus talleres que revelen «un momento de la verdad» en la formación de su carácter, lo cual no es más que otra forma de referirse a un valor fundamental. Esta es la historia que comparte para dar pie a esas conversaciones en sus talleres. Si decides hacer clic en el enlace, prepárate para sentirte inspirado y conmovido. Este material es muy impactante, tanto a nivel intelectual como emocional.

«atractores débiles», lo que significa que no motivarán el comportamiento del grupo de forma significativa. Esta es una de las razones por las que las declaraciones de valores rara vez funcionan como se espera: la familia tiene necesidades y valores diversos y, por lo tanto, no se ajustará a un conjunto de expectativas que no satisfagan sus necesidades fundamentales. (Cabe señalar que, en las empresas, las declaraciones de valores funcionan de manera diferente: son, en esencia, un mandato normativo, y cumplir con estos mandatos es una condición para el empleo. Pocos empleados dirían que sus principales valores personales coinciden perfectamente con los valores de la empresa). Lo que hemos descubierto que resulta mucho más eficaz en las familias que identificar valores comunes es identificar intereses comunes: ¿qué es lo que satisfará las necesidades de los miembros de la familia, dada su diversidad de valores, creencias y motivaciones? Una vez identificados los intereses comunes, se pueden establecer principios que aumenten las probabilidades de alcanzar dichos intereses comunes. Incluso personas que llevan años trabajando en el ámbito de los valores han descubierto que es necesario llegar a principios y acuerdos para que ese trabajo tenga un efecto significativo.

TRANSMISIÓN DE VALORES

Muchas familias creen que los valores son nobles y que las acciones que surgen de ellos se basan en principios y son razonadas. De hecho, los «valores» suelen ser un caldero hirviente de necesidades humanas. Pensemos en el viejo dicho sobre «transmitir los propios valores». Cuando se analiza desde este nuevo enfoque que considera los valores como necesidades, esta expresión pierde rápidamente su barniz moral y queda al descubierto su lado más oscuro. Si se comprende la relación entre valores y necesidades, «transmitir los propios valores» puede significar dar a conocer a la familia cuáles son tus necesidades para que puedan satisfacerlas y complacerte. Puede que satisfacer estas necesidades te haya servido bien en la vida y que, basándote en tu experiencia, desees lo mejor para los demás.
Pero este ejercicio también es una forma de que los padres intenten hacer del mundo un lugar mucho más cómodo para ellos mismos. Si sus hijos viven según los valores de los padres, esto satisface directamente las necesidades de estos. En lugar de ser un gesto altruista, esta transmisión de valores puede transformarse fácilmente en un juego de poder egoísta diseñado para que la generación mayor se sienta más cómoda.

¿Cuánto sufrimiento ha provocado el hecho de que los padres valoren el «trabajo duro» mientras que los hijos han desarrollado un conjunto de valores diferente? Esto no quiere decir que trabajar duro no sea importante, sino que aleja la autoridad parental de la superioridad moral y permite un tipo de conversación distinto al basado en los valores. Permite a los padres asumir su lado oscuro y sus puntos ciegos, y da pie a un debate honesto sobre el papel de la contribución a la hora de crear una vida buena y satisfactoria.

Lo que la «transmisión de valores» no fomenta necesariamente es el desarrollo humano real (en contraposición al imaginario) de los hijos, que pueden tener necesidades (es decir, valores) distintas y bastante diferentes en función de su trayectoria de desarrollo. La mejor pregunta que podrían hacerse los padres es en qué punto del camino de su desarrollo personal en torno a los valores se encuentran sus hijos. Preguntar a los hijos cuáles son sus valores (es decir, cuáles son sus necesidades más profundas) y ayudarles a encontrar formas de satisfacer esas necesidades les permite convertirse en adultos más maduros. Es probable que los niños más pequeños tengan valores ligeramente diferentes. Los mayores, sin duda, los tienen. Resulta que, si los hijos aprenden a satisfacer sus necesidades actuales, desarrollarán, según Maslow, necesidades de orden superior (es decir, valores «mejores» o de orden superior). Una de las mejores cosas que los padres y abuelos pueden hacer para apoyar a sus hijos es ayudarles a satisfacer plenamente sus valores fundamentales, encontrar formas de expresar sus valores centrales y fomentar su aspiración a vivir más de acuerdo con sus valores superiores —o, para matizarlo ligeramente, ayudarles a satisfacer sus necesidades fundamentales, centrarse en sus necesidades actuales y apoyar sus esfuerzos por satisfacer sus necesidades de orden superior—. Esto, al parecer, es el motor principal del desarrollo personal y colectivo.

Matthew Wesley. Publicado originalmente en *2013. Revisado en 2023.*
(Se puede utilizar libremente siempre que se cite la fuente y no se realicen modificaciones)