

# EL MODELO HALL-TONNA DE TRABAJO EN VALORES: EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN EN PROYECTO HOMBRE. CLAVES PARA UNA REFLEXION INSTITUCIONAL

MICAELA BUNES PORTILLO  
ITZIAR ELÉXPURU ALBIZURI<sup>1</sup>

*RESUMEN:* Este artículo presenta un estudio comparado de los valores de seis grupos de terapeutas de la organización Proyecto Hombre con los que se ha llevado a cabo una experiencia de formación en el Modelo Hall-Tonna. La interpretación comparada de los perfiles de valores grupales y del obtenido a través de la técnica del análisis de documentos ha permitido a sus autoras, en primer lugar, formar a los terapeutas en el modelo a partir de la experiencia y reflexión sobre sus propios valores y en segundo, considerar las posibilidades del mismo para apoyar los procesos de toma de decisiones institucionales. La idea es alinear los valores de las personas con los de la organización creando sinergias que aumenten la eficacia institucional promoviendo el desarrollo personal.

*PALABRAS CLAVE:* valores, desarrollo personal, desarrollo de organizaciones, análisis comparado.

*ABSTRACT:* This article presents a comparative study about values that six teams of therapists within the Proyecto Hombre organization have been working on and which has provided them with a training experience in personal and organizational development of model values (Hall-Tonna). This study set out two aims. Firstly, to train the team of therapists in the Hall-Tonna model based on experience and reflection about the own values. Secondly, to consider the possibilities of these values as a support in the process of institutional decision-making. The idea is to align the values of people with those of the organisation and thus to create a collaboration which would increase the efficiency within the institutions by encouraging personal evolution.

*KEY WORDS:* values, personal development, organizational development, comparative analysis.

---

<sup>1</sup> Universidad de Deusto. E-mail: micaela.bunes@carm.es; el taxpuru@ice.deusto.es

## PRESENTACIÓN

En este artículo vamos a realizar un estudio comparado de los valores de cinco grupos de terapeutas que han recibido formación en el Modelo Hall-Tonna en la escuela de formación que la Asociación Proyecto Hombre tiene en Aravaca (Madrid). Han sido cinco las ediciones del curso impartidas los años 2001, 2002, 2003, 2005 y 2006. Estas experiencias formativas nos han ofrecido a las autoras <sup>2</sup> del artículo una ocasión privilegiada para profundizar en las potencialidades terapéuticas y organizativas del modelo <sup>3</sup> como valiosa herramienta de reflexión individual y colectiva. En el desarrollo del modelo en los campos educativo, universitario y de organizaciones llevamos trabajando más de quince años en el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto. Durante todo este tiempo se ha mantenido una

---

<sup>2</sup> I. ELÉXPURU es actualmente Directora del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la Universidad de Deusto y codirectora de la tesis doctoral que M. BUNES, miembro del Equipo de Evaluación y Desarrollo de Valores de la misma Universidad, está realizando sobre propuestas de aplicación del modelo de desarrollo en valores Hall-Tonna en la organización Proyecto Hombre.

<sup>3</sup> La Fundación SM (Madrid) con la que colaboramos estrechamente, inició contactos con Proyecto Hombre para la aplicación de los instrumentos de análisis de valores Hall-Tonna en el ámbito terapéutico de la rehabilitación de jóvenes drogodependientes internados en centros de tratamiento. En los primeros momentos (1991-92) el proyecto no llegó más allá de la presentación del modelo y de la aplicación de los inventarios personales a terapeutas de algunas comunidades de Madrid, del Principado de Asturias (Oviedo) y de Andalucía (Sevilla). El proyecto fue retomado por la Universidad de Deusto (1994-95) con una investigación sobre los valores de jóvenes drogodependientes en la que colaboraron el Instituto Deusto de Drogodependencias, el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) y el Gobierno Vasco. En 1995 un grupo de terapeutas de Proyecto Hombre recibió formación en el ICE de Deusto con el profesor B. P. HALL. En la investigación se realizó una comparación de las respuestas que jóvenes drogodependientes pertenecientes a seis comunidades terapéuticas del País Vasco, dieron al cuestionario individual de valores de HALL-TONNA, obteniendo como resultado seis perfiles grupales de valores de los jóvenes internos. Estos datos se comparan con las respuestas a una entrevista abierta de cuyas respuestas se obtuvieron otros seis perfiles grupales a través de la técnica del análisis de valores en documentos escritos, en:

I. ELEXPURU y A. VILLA, «Cambio de valores en jóvenes drogodependientes. Informe de la primera parte de la Investigación», Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, Instituto Deusto de Drogodependencias, Gobierno Vasco, 1994.

I. ELEXPURU y A. VILLA, «Value change processes in drug addicts», en: Ewodor University of Porto, Portugal, pp. 8-9 noviembre, 1995.

estrecha colaboración con el Dr. Brian P. Hall <sup>4</sup> de la Universidad de Santa Clara, California.

Los instrumentos Hall-Tonna para la medida de los valores individuales o grupales, proporcionan perfiles de los valores identificados a través de las respuestas individuales a un único cuestionario, se trate tanto de valores personales como de los valores de un grupo (los de una institución, por ejemplo, pueden ser extraídos de los documentos fundacionales, y son procesados con un programa informático especialmente diseñado para realizar el análisis de valores en documentos escritos). La metodología utilizada para el análisis de los valores resultantes y el material que lo acompaña, constituyen una propuesta de trabajo que invita y necesita de la reflexión personal/ grupal, del contraste con la realidad y de la minuciosa depuración de una abundante información que ha de ser contextualizada.

No se trata de instrumentos diagnósticos que disponen de categorías interpretativas de lectura única sino de una *propuesta sistematizada de trabajo que invita a realizar una reflexión individual o colectiva* sobre una realidad compleja. Poniendo un símil, disponemos de una especie de patrón ajustado con el cual confeccionar, siguiendo unas pautas, un traje a la medida. Los instrumentos de análisis Hall-Tonna ofrecen una rigurosa y sistemática propuesta de reflexión. Hemos contado, sin duda, con una valiosa y potente herramienta de trabajo.

Los cursos impartidos en la Escuela de Formación de Proyecto Hombre (Aravaca-Madrid), excepto el último (2006), han girado alrededor de un eje: el trabajo con los informes de valores individuales. Las partes en las que se divide el informe, así como los ejercicios que en él se proponen, nos han servido para realizar un recorrido teórico paralelo e ir construyendo, desde la reflexión personal y la propia experiencia, los fundamentos teóricos del modelo. Los resultados desde esta misma perspectiva, han ido mejorando en cada edición del curso, al poder contar con la experiencia anterior acumulada. En el último de los cursos hemos desarrollado un segundo nivel de formación dedicado a las aplicaciones grupales del modelo, al trabajo con perfiles de equipos y a la comparación de perfiles de valores.

En este artículo pretendemos explotar algunos datos que son el resultado de la comparación de los perfiles grupales de valores. Para ello, hemos utilizado uno de los informes que contiene el perfil: el *Mapa de Etapas*, mapa que muestra los valores prioritarios (en negrita) seleccionados entre

---

<sup>4</sup> Además del Dr. HALL, profesor de la Universidad de Santa Clara (California) el Dr. B. TONNA fue coautor del modelo, Profesor de la Universidad de la Valletta (Malta), falleció en el año 2002.

los 125 valores posibles, por los distintos grupos formados y dispuestos en etapas que marcan la dirección del desarrollo humano y de las organizaciones. Cada uno de los cinco mapas corresponden a cada uno de los cinco grupos que participaron en las distintas ediciones del curso: 2001, 2002, 2003, 2005 y 2006.

## LA ORGANIZACIÓN DE LOS VALORES GRUPALES EN LOS MAPAS <sup>5</sup>

En primer lugar, aclaramos que se denomina *perfil grupal de valores* al resultado de procesar las respuestas individuales a un cuestionario de 125 preguntas con cinco opciones de respuesta, cuatro de las cuales se identifican con alguno de los 125 valores propuestos en el modelo y una quinta opción que señala la no pertinencia de ninguna de las cuatro opciones anteriores. El programa informático que procesa las respuestas al cuestionario permite obtener un perfil compuesto en el que aparece información relevante para el grupo, relacionada con sus valores compartidos. Entre toda esa información hemos escogido los *mapas de etapas* para su comparación.

Una primera impresión que se puede extraer tras la visualización de los cinco mapas de valores grupales es su parecido. Aun sin apoyarnos en las necesarias explicaciones teóricas <sup>6</sup>, podemos observar unas *etapas centrales*

<sup>5</sup> Ver Mapas 2001, 2002-03, 2003-04, 2004-05 y 2005-06: Anexos I, II, III, IV y V

<sup>6</sup> La complejidad del modelo nos obliga a renunciar a su presentación sistemática ante la extensión limitada de este trabajo. Nos hemos decantado por presentar la experiencia formativa por su indudable interés y porque consideramos que es una forma adecuada de aproximarnos a la teoría en la que se fundamentan tanto los instrumentos de recogida de información y análisis (inventario y perfiles) como el método de trabajo (propuesta de reflexión a la que nos hemos referido). No obstante, puede consultarse una amplia bibliografía. Seleccionamos a continuación algunos títulos:

B. P. HALL, «The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations», New York: Paulist Press, 1986.

M. BUNES, J. CALZÓN, I. ELÉXPURU, T. FAÑANÁS, M. MUÑOZ-REPISO y J. VALLE, «Los valores en la LOGSE: Un análisis de documentos a través de la metodología Hall-Tonna», Bilbao, Mensajero-ICE de la Universidad de Deusto, 1993.

I. ELÉXPURU y M. BUNES, «Los valores desde la perspectiva de Hall y Tonna», en: C. MEDRANO (dir.), «Desarrollo de los valores y Educación Moral», San Sebastián: Universidad del País Vasco, 1994, pp. 113-126.

B. P. HALL, «Values Shift: Personal and Organizational Development», New York, Twin Lights Publications, 1995.

B. P. HALL, «El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden», en: A. VILLA (coord.), «Liderazgo y organizaciones que aprenden», Bilbao, ICE-Universidad de Deusto, 2000, p. 27-53.

(columnas numeradas de la 3 a la 6) con numerosas elecciones de valores y las extremas con elecciones escasas o nulas, caso de las etapas 1-2 y 7-8.

Otra situación compartida en los mapas es que de las cuatro etapas centrales que concentran las elecciones prioritarias de estos grupos, la etapa 4 es la que significativamente concentra un número menor de elecciones en todos los casos y las etapas 5 y 6, las que más.

Si observamos la disposición de los valores por filas encontramos que los valores de cada una de las columnas que denominamos etapas están divididos en dos categorías: valores meta en la parte superior y valores medio en la inferior. Pues bien, en las cuatro primeras etapas y en las dos últimas no hay más meta que el valor Seguridad de la etapa 2 señalado en tres de los mapas (2001, 2004-05 y 2005-06) y el valor Autoestima en la etapa 3, en uno de ellos (2004-05). En las etapas 1-2 y 7-8 tampoco hay valores medio.

Una primera impresión que compartimos con todos los lectores de este artículo es el paralelismo, la semejanza de los cinco mapas, circunstancia especialmente significativa si tenemos en cuenta que se trata de grupos de terapeutas provenientes de distintos lugares de la geografía española (desde Galicia hasta Canarias) de distintos centros y programas (acogida, adolescentes, cárceles, nocturno etc.) de distintos recorridos profesionales y académicos, asistentes a cada una de las cinco convocatorias realizadas en cinco años distintos (en seis, para ser exactos). El punto de conexión de las 101 personas formadas (el último de los cursos convocó a terapeutas que ya se habían formado en alguna de las ediciones anteriores) es la propia organización Proyecto Hombre. La sintonía en estos grupos muy bien puede ofrecer pistas y claves que aporten información de calidad, información incorporable en los procesos institucionales de toma de decisiones. Analizaremos a continuación estas sintonías con algún detenimiento, aunque no con todo el que nos gustaría.

## POSIBILIDADES DE INTERPRETACIÓN DE LOS VALORES

En primer lugar diremos que desde el modelo Hall-Tonna los valores aislados no tienen posibilidad alguna de interpretación y que cada conjunto de

---

I. ELÉXPURU y C. YAÑIZ, «Valores y organizaciones», en *Papeles de ética, economía y dirección*, 6, 2001, pp. 79-93.

B. P. HALL e I. ELÉXPURU, «Valores y organizaciones que aprenden», en: *Organización y Gestión Educativa*, 3, 2001, 18-23.

I. ELÉXPURU y C. MEDRANO, (dirs); E. QUEVEDO; V. TORRES; M. BUNES; J. L. DUEÑAS; E. GUTIÉRREZ; M. BLANCO y J. GOMENDIURRUTIA, *Desarrollo de valores en instituciones educativas*, Bilbao: Mensajero-CIDE, 2002.

valores nos informa de cosas distintas, es más, nos informarían de cosas distintas aunque se tratara de los mismos valores y solo cambiara la prioridad establecida entre ellos.

¿Qué nos informa el valor Seguridad en los grupos que lo han elegido <sup>7</sup> sobre los que no lo han hecho? ¿Y el valor Seguridad junto con el de Autoestima <sup>8</sup> presentes en uno sólo de los perfiles? ¿Qué nos dice el valor Integración/totalidad <sup>9</sup> del único grupo que lo ha elegido como valor prioritario?

Los valores HT <sup>10</sup> no tienen posibilidad de ser interpretados aisladamente ya que en cualquiera de las actuaciones que forman parte de nuestra actividad cotidiana, se encuentran interactuando muchos valores. Un valor aislado tiene tan escasa interpretabilidad como una acción aislada y descontextualizada. Un hombre generoso o un hombre justo, puede significar muchas cosas. Por ejemplo, tal y como nos enseñan los evangelistas Lucas y Marcos en el pasaje del óbolo de la viuda, no sería lo mismo el hombre que da lo que no necesita, que el que *comparte* lo que tiene o el que da todo lo que tiene. No intentamos restar méritos a los ricos que además de serlo son generosos. Hay personas que tienen mucho y sienten necesitarlo todo. Tendremos que averiguar algo más de estos tipos para entender de qué generosidad hablamos. Igual pasaría con la persona eficaz, o la persona justa. El juez justo que aplica la ley en su literalidad y establece rigurosamente la sanción correspondiente no es el mismo que el que corre el riesgo de interpretar la ley teniendo en cuenta la particular encrucijada vital del procesado. Éste último se puede equivocar, de ahí el riesgo. El primero también pero él no lo cree.

Proponemos un nuevo ejemplo: en el lema de la ONG *Justicia y Paz* fundada en 1967 por Pablo VI «*Si quieres la Paz, trabaja por la Justicia*» se sobreentiende que el valor de la paz se encuentra estrechamente unido al de la justicia, y que promovemos la paz, promoviendo los derechos y la dignidad de todos los seres humanos. Podríamos establecer un rico debate en torno al valor de la paz si en un segundo momento lo asociamos en vez de al valor justicia, al valor de la libertad, tal y como hiciera el Mahatma Gandhi al proponer la resistencia no violenta como fórmula pacífica para liberar a la India del dominio británico.

Tampoco desde este modelo es posible hablar de valores mejores o peores. La Justicia mundial no es ni mejor ni más deseable que la Supervivencia, por poner como ejemplo dos valores que ocupan posiciones extremas en

<sup>7</sup> Ver mapas 2001, 2004-05 y 2005-06.

<sup>8</sup> Ver mapa 2004/05

<sup>9</sup> Ver mapa 2005/06

<sup>10</sup> Utilizaremos las iniciales de los apellidos de los autores del modelo: Hall-Tonna, en adelante HT.

<sup>11</sup> Se puede consultar en cualquiera de los mapas pues en ellos se encuentran los 125 valores y resaltados en negrita solo los elegidos prioritariamente por el grupo.

el mapa <sup>11</sup> (etapas 8 y 1 respectivamente). En el fondo podemos intuir que estas posiciones extremas y supuestamente muy alejadas se tocan. Seguro que a muchos de los lectores se les ocurrirían puntos de conexión. Por ejemplo, al entender la justicia como la garantía de supervivencia de seres humanos que tienen adecuadamente atendidas sus necesidades básicas, que es hablar de derechos y de dignidad, tal y como acabamos de hacer en el párrafo anterior.

Las posibilidades de interpretar un conjunto dado de valores, por ejemplo, los que encontramos en cada uno de los cinco mapas, se encuentran en las posibilidades de sistematizar y categorizar esos mismos valores. De algunas categorías ya hemos hablado: valores meta y valores medio, y de los valores en etapas, etapas que nombramos de distinta manera: *Supervivencia, Seguridad, Familia, Institución, Vocación, Nuevo Orden, Sabiduría, Orden Mundial* <sup>12</sup>, términos que nos transmiten la idea de una creciente complejidad. Cada dos etapas, si nos fijamos en los títulos que encabezan las columnas correspondientes, conforman una fase. Hay un total de cuatro fases: Supervivencia, Pertenencia, Autoiniciativa e Interdependencia <sup>13</sup>. Los valores de cada una de las etapas que conforman una fase responden a valores personales (etapas impares, a la izquierda) y a valores institucionales (etapas pares, a la derecha) respectivamente. Los valores personales e institucionales nos hablan de una nueva dimensión en la que preferentemente se vive el valor. Por ejemplo, la *Independencia* es un valor personal y la *Colaboración*, institucional; aunque no en todos los casos la ubicación dentro de estas categorías es tan inmediata.

El mapa de valores de una persona, grupo o institución nos permite realizar una lectura global de los valores elegidos y una interpretación también global al tener en cuenta, a la vez, todas las categorías interpretativas: disposición de los valores en el mapa, equilibrio metas-medios, equilibrio personal-institucional, prioridades de valor (valores sobre los que recae un mayor número de elecciones), etapas con mayor número de elecciones, etapas silenciadas (saltos), recorridos no completos (si comienzan las elecciones en etapas avanzadas o si, por el contrario, no hay elecciones en las últimas etapas), etc. A esto tenemos que añadir la significación precisa de todas estas (y de algunas otras) categorías interpretativas y de todos y cada uno de los 125 valores <sup>14</sup>.

En los ejemplos concretos que estamos analizando, tenemos que considerar *la escasa presencia de valores metas, si exceptuamos las metas de las etapas 5-6 de la fase III. ¿Qué significa en líneas generales esta circunstancia?*

<sup>12</sup> En cualquiera de los mapas.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Se puede consultar el listado de valores y sus significados en la primera referencia bibliográfica de la nota 5.

La presencia de elecciones de valores medios, sin las correspondientes elecciones de valores metas nos habla de un despliegue de actividad que no se sabe bien hacia donde dirigir y por lo tanto informa de que la acción global perderá eficacia. También podemos observar que *sobre las etapas institucionales (pares) recaen menos elecciones que sobre las personales (impares), con una especie de salto sobre los valores de la etapa 4: Institución.*

La sucesión de etapas personales/ institucionales nos habla también de una fórmula de crecimiento personal y organizativo: la necesaria integración de lo personal y lo institucional para avanzar hacia los valores de la siguiente fase en la que volveremos a trabajar, desde una nueva dimensión, la integración que nos proponen los nuevos valores personales e institucionales. La dificultad que se suele encontrar en estos recorridos de crecimiento es, que si no se ha realizado la integración previa de los valores personales e institucionales de etapas anteriores, no podemos hablar de un crecimiento sin complicaciones. Crecer siempre es difícil. *La fase III es la que concentra el mayor número de elecciones en los grupos que estamos analizando y hacia cuyos valores se encuentran especialmente sensibilizados. Pero ¿se encuentran verdaderamente viviendo estos valores o forman parte solo de sus deseos? Hay algo de cierto en los dos extremos.*

Con una pregunta iniciamos habitualmente la presentación de este modelo que nos propone considerar los valores desde la perspectiva dinámica del desarrollo: *¿Cuáles son en realidad los valores de una persona: los que declara como importantes o aquellos que con su vida y actividad hace importantes?* Aunque la cosa daría para mucho debate, nos conformamos con la respuesta aparentemente poco comprometida de que son los dos, los declarados y los vividos, los valores que actúan en las vidas de las personas dándoles sentido y significado. Ofrecemos una clave para la reflexión personal y grupal que suscita un enorme interés al ser desvelada. En muchas ocasiones nuestra vida, nuestra actividad, nuestras múltiples ocupaciones y tareas, no nos permiten materializar lo que declaramos como valioso y eso puede ser fuente de frustración que se vive de manera inconsciente. Hacer explícitos los valores que pasan desapercibidos es una tarea que nos permite dar el primer paso para acortar esa distancia. Los perfiles de valores Hall-Tonna con los que estamos trabajando, pautan una reflexión que permite dar continuidad, establecer la conexión entre lo que hacemos y lo que declaramos y dar mayor coherencia a nuestra actuación y satisfacción a nuestros más legítimos deseos.

Hablábamos de que es la fase III la que concentra mayor cantidad de elecciones y de si esto responde a una realidad querida o vivida por los grupos terapéuticos de Proyecto Hombre. *Que existen dificultades podemos verlo en la disposición de los valores de las etapas y fases anteriores: la Fase II con valores medios en la etapa 3, sin metas (si exceptuamos uno de los perfiles) y con algún medio en la 4, también sin metas.* La experiencia institucional previa

(etapa 4) y la integración en estos valores de los personales de la etapa 3 anterior, es necesaria para llevar a cabo el crecimiento personal intenso que proponen los valores de la etapa 5 y su integración definitiva en los valores institucionales de la etapa 6. *El parcial silencio de las etapas 1 y 2 no sólo no apoya sino que confirma la situación anterior.*

Algunos problemas pueden estar frenando el desarrollo en la dirección que marcan los valores prioritarios de estos grupos. Tres de ellos señalan la Seguridad como la clave. Las estructuras básicas de seguridad que nos sostienen, son imprescindibles para el desarrollo hacia los valores de la etapa 6, en la que los grupos funcionan con eficacia pero sin olvidar las necesidades de las personas que los forman: una organización que funciona en la etapa 6, no es la misma que la que lo hace en la 4. En la 6 el grupo ha redescubierto y rescatado al valioso individuo que ha desarrollado una parte de sus potencialidades y ha conocido y enfrentado sus límites en la etapa anterior (5).

La situación deseable, en cuanto se refiere a la disposición de los valores en un mapa, es aquella en la que podemos encontrar elecciones en todas las etapas (personales e institucionales) de todas las fases. Esto supone que los individuos y las organizaciones han recorrido las distintas visiones del mundo que nos proponen los valores de las cuatro fases y que proporcionan una progresiva expansión de la conciencia. A este respecto hay que decir que los 125 valores no son exactamente valores distintos unos de otros sino que son valores que se van haciendo progresivamente más complejos gracias a la experiencia vital acumulada, experiencias de distinta naturaleza, complejidad e intensidad. Por eso hablamos en páginas anteriores sobre clases de generosidad de la persona generosa o de clases de justicia al hablar de la justa. Los recorridos por los valores del mapa, nos hablan de que los valores se construyen unos sobre otros, se apuntalan, se sostienen; razón por la que es difícil pensar que alguien pueda vivir el valor de la Intimidad/Soledad (etapa 7) por ejemplo, sin valores en las etapas anteriores que le den sentido y significado.

En los cinco grupos encontramos una situación que es compartida: *se está trabajando sobre los valores de la Fase III sin el suficiente asiento de los valores en etapas y fases anteriores.* Este trabajo de integración se está realizando con alguna dificultad. Y este es un modo muy humano de crecer: con interferencias, con retrocesos, con lastres, con problemas. Todos sabemos de qué se trata.

Los valores elegidos en las últimas etapas, en este caso la 7 y 8, darían continuidad a la visión grupal. La capacidad de acceder a estas visiones más complejas, de visualizar el futuro y de vernos en él funcionando sinérgicamente, es muy importante. Como importante es, tal y como acabamos de ver, que los valores sobre los que recae nuestro interés actual estén bien asentados. *Esta es otra circunstancia que puede ralentizar el crecimiento de estos grupos, pendientes de resolver problemas básicos.*

En realidad la visualización de estos mapas puede transmitir una imagen engañosa. Como venimos apuntando, estos grupos no se encuentran, exclusivamente al menos, trabajando los valores de la Fase III, integrando el desarrollo personal con el organizativo y participando en un proyecto colectivo, pleno de significado, de proyección y de compromiso personal. Realmente estos grupos se encuentran también trabajando en la fase anterior, intentando abrirse, *ampliar su experiencia desde entornos protectores y cercanos en los que el apoyo y el afecto aportan la confianza básica* (Autoestima y valores de la etapa 3) que es necesaria para crecer e incorporar la experiencia institucional. En la etapa 4: Institución, el respeto a normas y reglamentos y a la propia estructura organizativa, son la garantía de un buen funcionamiento y rendimiento personales. Este trabajo resulta para los grupos de Proyecto Hombre especialmente costoso ya que *es pobre su experiencia institucional (valores de la etapa 4) y su seguridad está escasamente asentada en los valores de las etapas 1 y 2*. Las estructuras básicas de seguridad (estabilidad laboral, vivienda, salud básica, seguridad física y emocional, disfrute sensorial) son necesarias para el afianzamiento del valor de la Autoestima, meta de la etapa 3 que es un valor que compromete seriamente el desarrollo personal posterior. Uno de los grupos (2004-05) es más consciente que los otros de esta circunstancia, aunque todos *se debaten en la duda de si necesitan hacer bien las cosas y tener éxito para probar su valía o si pretenden realizar una contribución y alcanzar el éxito porque son valiosos y pueden hacerlo*.

Con respecto a la integración de lo personal y lo institucional, circunstancia sobre la que venimos hablando, tenemos que decir que es difícil crecer en lo personal y en lo organizativo, sin la experiencia que nos proporcionan los valores institucionales de la etapa 4. Acabamos de afirmar en el párrafo anterior que es pobre la experiencia institucional de estos grupos. Intentaremos explicar el porqué.

Para colaborar (etapa 6) es necesario conocer cuál es nuestro potencial (lo que podemos y lo que no, como individuos y como grupo) y potenciarlo al máximo, pero también es necesario el reconocimiento de los objetivos de la institución y de la necesidad consecuente de ser eficaces para alcanzarlos (etapa 4). Si se hace primar sistemáticamente lo personal sobre lo institucional, perdemos eficacia respecto a la consecución de los objetivos organizativos. Si prima lo institucional sobre lo personal, perdemos a las personas, lo que terminará pasando factura institucional. El quid de la cuestión está en *poder alinear los valores de individuos y equipos dentro de las organizaciones*. No podemos dedicarnos a esta idea. Por ahora podemos decir que *es insuficiente la experiencia grupal que nos proporcionan los valores de la etapa 3 (familia, amigos) para colaborar en la 6, sin atravesar las etapas intermedias 4-5*. Este tránsito es crítico y su resolución nos confirmará la posibilidad de ser eficaces sin olvidar las necesidades de las personas. Lo crítico en estos grupos es

la circunstancia, conocida por todos, de la oscilación en el liderazgo grupal desde la rigidez del gestor eficaz hasta el paternalismo solícito. Esta situación transmite una visión escindida de la realidad que «ancla» las posibilidades de crecimiento futuro. En esta difícil y generalizada coyuntura se encuentran muchas de las instituciones y organizaciones actuales. La experiencia institucional previa es necesaria, no para detenernos en ella (gestión racional y eficaz de las organizaciones) sino para hacer que redunde, esa misma eficacia, en beneficio de las personas. Muchos proyectos organizativos están promoviendo la nueva visión no escindida que prioriza las necesidades de clientes y empleados (participación), el respeto por las personas y el entorno (desarrollo sostenible), primando la colaboración sobre la dura competencia.

Ilustramos la idea anterior con un ejemplo. Es difícil llegar al valor Igualdad/Liberación de la etapa 5 (la conciencia de la igualdad que libera nuestra actuación y potencia nuestro desarrollo personal), sin la experiencia institucional previa que nos ha permitido tomar conciencia de que el respeto a las normas institucionales nos garantiza vivencialmente que todos recibiremos el mismo trato ¿Desde dónde construir si no? Esta experiencia promoverá la toma de conciencia de la igualdad, liberándonos, porque nos garantiza en un primer momento que los resultados de nuestra actuación no se volverán en nuestra contra. No es la única manera pero no disponemos de espacio para ser exhaustivas. Desde luego que el incondicional cariño de la familia o el afecto de los amigos, de los compañeros y/o colegas (valores de la etapa 3) no proporcionan de forma completa el asiento suficiente que necesita este paso del crecimiento. El apoyo incondicional de los nuestros refuerza nuestra valía pero nos dice poco al respecto de lo que valen los demás.

Contando con todo lo anterior vamos a ir un poco más lejos. Para crecer saludablemente las personas y los grupos necesitamos cosas aun más básicas. Si completamente silenciada está la Fase IV en estos mapas, parcialmente lo está *la fase I que nos habla de la imprescindible atención que requieren las necesidades básicas*. Personas e instituciones, grupos e individuos, todos necesitamos estructuras previas de seguridad desde las que desarrollar la confianza en nuestras posibilidades y explotar plenamente nuestro potencial. No es cosa menor para seguir creciendo, contar con que mañana seguiremos haciendo, mejor o peor, las tres comidas principales, que tendremos controlados los niveles de azúcar en sangre, que funcionará la calefacción de nuestro hogar o que nuestro jefe no nos entregará una carta de despido. Todos los aspectos relacionados sobre cómo mantener nuestro tinglado básico son importantísimos en personas y grupos y no por obviarlos, ignorarlos o negarlos estarán menos presentes. Necesitamos asegurar la continuidad de los medios de subsistencia y el control físico de nuestro organismo. Esto incluye, por ejemplo, la mejora de la visión con lentes correctoras o tener tiempo para «mimar» nuestro cuerpo con un baño caliente y relajado que nos reconforta, que esti-

mula nuestros sentidos y los predispone para el placer: para darlo o para recibirlo. Una primera y no poco apetecible fórmula de estar abiertos al entorno.

Esta y no otra es la razón por la que los grupos que se encuentran algo más «adelantados» en lo que se refiere a la configuración de sus valores, pueden tener señalados valores más «atrasados». En los perfiles que estamos analizando coincide que dos de los que tienen señalado el valor Seguridad (2001 y 2005-06) son los que están algo más avanzados en su desarrollo.

La configuración de los valores de los cinco grupos transmite la impresión de que hay cierta prisa por avanzar. En ocasiones una obsesiva necesidad de autoafirmación, una entrega compulsiva al servicio de los demás o una activa militancia revolucionaria para propiciar cambios acelerados que esconden problemas básicos no bien resueltos, el *acting-out* o huida hacia adelante que tantos hemos practicado.

## CONVERGENCIAS INSTITUCIONALES

Hemos destacado en los apartados anteriores las semejanzas entre los valores de los cinco grupos analizados, semejanzas que se pueden apreciar a simple vista en los mapas. En realidad, al tratarse de grupos no reales cuyos individuos proceden de lugares geográficos, centros y programas distintos, no será difícil sospechar que buena parte de esas sintonías se deben a la organización que los acoge y en la que despliegan buena parte de su actividad cotidiana. Veamos ahora cuáles son los valores de la organización <sup>15</sup>.

El análisis de documentos es una técnica que permite identificar los valores en un texto a través de su aparición y repetición. El supuesto en que se basa es que los documentos comunican los valores de una organización a través de las palabras utilizadas para crear esos documentos. Un documento corporativo refleja una cultura organizativa, su historia pasada y presente así como el horizonte que se quiere alcanzar como institución, estableciendo un marco de referencia común para sus miembros. En realidad el análisis de documentos es una técnica insuficiente para analizar los valores institucionales si no apoyamos sus resultados en nuevos análisis de los valores grupales de los equipos que componen la organización o de una parte suficientemente representativa de la misma. La comparación de perfiles grupales/institucionales nos confirmará o no los resultados. Puede que solo los matice.

Esta técnica necesita de un equipo conocedor del modelo Hall-Tonna y de sus 125 valores, conocedor de sus propios valores (los de cada uno de sus miem-

<sup>15</sup> Ver Mapa de Valores de los documentos PH: Anexo VI.

bros) y conocedor del documento y del contexto en el que se ha generado. Un aspecto muy importante en este tipo de análisis es tener en cuenta la accesibilidad del documento en la organización. Que sea accesible a todos presupone que el documento en cuestión tendrá un mayor impacto en el sistema global. La estabilidad es otro de los factores que deben barajarse a la hora de seleccionar los documentos sobre los que realizar el análisis institucional. Una declaración filosófica, por ejemplo, es un documento más estable que una memoria anual <sup>16</sup>. Los documentos seleccionados cumplen estos requisitos, aunque también plantean dificultades, como veremos más adelante.

Señalamos a continuación algunas normas referidas a este procedimiento de análisis que pueden ayudar a realizar una aproximación a esta técnica, aunque sea de forma breve e incompleta. Por ejemplo, no deben asignarse valores a nombres propios, tampoco contabilizar las palabras-valor expresadas negativamente o asignar valores a expresiones propias de la organización que tengan un significado especial que se debe conocer de antemano. El análisis de documentos ofrece un perfil basado en el tratamiento cuantitativo de las asociaciones realizadas por el equipo, es decir, de los valores asociados a las palabras y expresiones del texto y que han sido reconocidos en ellas. La unidad de análisis es el párrafo y los niveles de análisis son:

- 1.º *Valores literales*: palabras por las que reconocemos cada uno de los 125 valores o sus expresiones.
- 2.º *Valores en frases y expresiones*: la asignación se realiza teniendo en cuenta el significado preciso del valor, presente en la expresión o frase que se está analizando.
- 3.º *Valores de contexto*: los párrafos pueden contener ideas que representan valores que no han sido reconocidos en los dos pasos anteriores.

Hemos podido acceder a los valores institucionales a partir del análisis de los documentos titulados: «*Carta Fundacional*» y «*Rasgos distintivos*» de Proyecto Hombre <sup>17</sup>.

Muchas de las afirmaciones realizadas en el apartado correspondiente a la interpretación de los valores de los grupos de terapeutas, valen para interpretar este nuevo mapa: *concentración de valores en las etapas intermedias y escasos valores en las extremas. Las diferencias se encuentran en los valores de la etapa 3. En contexto institucional estos valores nos hablan del cuidado y el apoyo a las personas que componen la organización. En este caso no aparecen señalados. Las etapas 5 y 6 son una vez más las que acaparan mayor número*

<sup>16</sup> M. BUNES, J. CALZÓN, I. ELÉXPURU, T. FAÑANÁS, M. MUÑOZ-REPISO y J. VALLE (1993): *op. cit.* p. 22-23.

<sup>17</sup> Los documentos analizados aparecen en los Anexos VII y VIII.

*de elecciones de valores en los documentos institucionales.* El análisis realizado nos confirma las tendencias que habían sido puestas de manifiesto en los análisis de valores grupales anteriores.

Hemos encontrado serias dificultades para realizar el análisis sobre el documento «*Carta Fundacional*»<sup>18</sup> por dos motivos principales. En primer lugar, por tratarse de una declaración de once principios formulados negativamente en su mayoría y porque esos mismos once principios necesitan catorce notas a pie aclaratorias. Tal vez estos síntomas, pueden reflejar problemas con la identidad institucional y puede que sean explicativos de parte de las dificultades que se encuentran en los perfiles grupales con respecto a la vivencia de valores institucionales de la etapa 4. Puede, por el contrario, que esta situación de aparente indefinición sea pretendida por la organización en su conjunto que trata de abrirse a todas las necesidades y a todas las personas, sin exclusión, sin servidumbres ni anclajes ideológicos. Para ello necesita mantener una razonable y saludable distancia. Uno de los requisitos para realizar el análisis de valores en documentos, como acabamos de ver, es no contabilizar los valores en frases negativas. Los valores que presentamos en el Mapa de Valores de los documentos PH corresponden a los analizados en el documento *Rasgos distintivos* aunque hemos tenido en cuenta el primero procurando descubrir sintonías. Si en la *Carta Fundacional* se hace una especie de declaración de lo que PH no es, en los *Rasgos distintivos* encontramos algo mejor definido su perfil. Es difícil, por otra parte, definir negativamente y por extensión incluso una organización tan compleja ya que es prácticamente imposible agotar las posibilidades de lo que «no es» Proyecto Hombre.

En esta ocasión no haremos una interpretación con mayor detenimiento de este nuevo mapa de valores institucionales, sólo hemos *confirmado la información* obtenida en los perfiles grupales, objetivo de este trabajo<sup>19</sup>.

## REFLEXIONES FINALES

Terminamos ofreciendo algunas ideas que pueden ser de interés para la reflexión posterior y para ello nos servimos de la información convergente contenida en otras secciones de los perfiles grupales analizados. Hablaremos de habilidades (destrezas) y de orientación vocacional<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Ver Anexo VII.

<sup>19</sup> Dejamos las matizaciones que conferirían mayor profundidad al análisis para una nueva presentación de los resultados de esta investigación en curso.

<sup>20</sup> Para consultar información sobre destrezas y orientación, remitimos a la bibliografía recomendada en la nota 5.

En el centro de este modelo de desarrollo de valores se encuentra la pregunta que hemos realizado en las primeras páginas de este artículo: ¿Cuáles son los valores de una persona, los declarados o los vividos? Este ha sido también el caballo de batalla no solo de cognitivistas —que han realizado ensayos a través de fórmulas de convivencia como la comunidad justa de Kohlberg<sup>21</sup>—, sino de la inmensa mayoría de los estudiosos del tema moral y del problema de la transmisión de los valores:

*«La inquietud por los valores y la moral de los jóvenes es una preocupación permanente de los adultos. A lo largo de la historia conocida, esta preocupación sobre el carácter de las generaciones más jóvenes es evidente. Preocupación, no obstante, que nunca ha bastado para garantizar que los jóvenes posean este tipo de carácter que permita sostener al individuo y a la sociedad. Algunas sociedades no han conseguido transmitir sus valores a los jóvenes»*<sup>22</sup>.

Hall y Tonna abordan esta situación de forma distinta, aunque no del todo. Veamos. Nuestras conductas son la manifestación, la expresión de nuestros valores. Los procesos de aprendizaje formales e informales (experiencias) son muy importantes a la hora de interiorizar los valores y de manifestarlos en conductas. Aquí podemos hablar de hábitos, de usos, de costumbres, pero también podemos hablar de opciones y de estilos personales. Una cosa es que nuestra conducta responda a valores deseables por el entorno (por la familia, por el grupo, por la sociedad en general) y otra que responda a valores deseados por nosotros, aunque tampoco escapen a esas influencias. Normalmente estos valores son los declarados cuando se nos pregunta por lo que más estimamos. Para materializar un valor en la conducta, no basta con un simple acto de deseo. Para que el valor se incorpore a la conducta es necesario aprender habilidades. Los valores están asociados a habilidades de distintos tipos: instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas. Necesitamos entrenarnos en ellas para poder vivir el valor y no solo aspirar a él, aunque esa aspiración es legítima y forma parte de nuestra particular configuración de valores. Hemos dicho al comienzo de estas páginas que los valo-

<sup>21</sup> «La Condición fundamental para el desarrollo moral, para el desarrollo del sentido de justicia, no es la participación en grupos de discusión moral, sino la inserción en una comunidad justa», en: M.<sup>a</sup> J. DIAZ AGUADO y C. MEDRANO SAMANIEGO, *Educación y razonamiento moral: una aproximación constructivista para trabajar los contenidos transversales*. Bilbao: Mensajero, 1994, p. 119.

<sup>22</sup> K. RYAN y T. LICKONA, «Character development: The challenge and the model», en K. RYAN y G. F. McLEAN, (eds.), *Character development in schools and beyond*, New York: Praeger Marvin, 1987, pp. 3-35, citado en: M. W. BERKOWITZ: «Educar a la persona moral en su totalidad», en: *Revista Iberoamericana de Educación*, 8, mayo-agosto 1995, p. 75. <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a03.pdf> (verificado el 30 de marzo de 2007).

res no pueden tener interpretación de forma aislada. Pues bien, los valores a los que aspiramos y declaramos, aunque no formen parte más que esporádicamente de nuestra actividad cotidiana, son también nuestros valores y su estar ahí marca una dirección a nuestra actividad y la dota de su sentido más auténtico.

Ponemos un ejemplo. Para acceder a la vivencia del valor *Intimidad*<sup>23</sup> tenemos que aprender a comunicarnos, a expresar sentimientos y emociones, a compartir, a escuchar, a guardar silencio, a mantener la distancia justa para no invadir, distancia marcada por el respeto contemplativo del otro. Los nuevos programas educativos, aunque no llegan a estos estadios tan avanzados, hablan de habilidades sociales y de comunicación<sup>24</sup> que se expresan en términos de competencias para poder someterlas a los procesos racionales de planificación de su enseñanza/aprendizaje y de evaluación del logro alcanzado y de la eficacia de los métodos empleados.

Claro que no solo va a depender del aprendizaje de habilidades la vivencia o no de ciertos valores. Hemos dicho en las primeras páginas de este artículo que los valores contemplados desde la perspectiva dinámica del desarrollo humano, integran lo personal y lo institucional y que esta fórmula es la que permite el crecimiento. Pues bien, los seres humanos no podemos crecer mucho más allá de lo que nos permiten nuestros entornos. La vivencia de los valores no solo va a depender de aprendizajes y entrenamientos en determinados tipos de habilidades o de destrezas. Los grupos que frecuentamos, las organizaciones en las que trabajamos, las asociaciones a las que pertenecemos, la familia a la que estamos vinculados, las amistades que cultivamos, apoyan o dificultan nuestro propio crecimiento entendido como desarrollo de nuestros valores. Hay configuraciones de valores que favorecen y otras que dificultan esta dinámica (progresiva o regresiva). Luego, para que nuestras conductas sean expresión de nuestros valores habrá que considerar, a la vez, nuestros aprendizajes, nuestros entornos y nuestras propias trayectorias o recorridos de crecimiento, tal y como vimos al interpretar los valores de los grupos de terapeutas con los que hemos trabajado.

Los valores de los cinco grupos reflejan una cierta fatiga, una cierta tensión, si se relacionan con el uso de habilidades específicas asociadas a ellos. En una de las secciones de los perfiles que conocemos como *Recorrido de destrezas*, encontramos una única *propuesta para apoyar el crecimiento* de los cinco grupos analizados, propuesta que se asienta en tres pilares:

---

<sup>23</sup> En la definición de este valor encontramos: compartir pensamientos, sentimientos y fantasías, mutua, libre y regularmente con otra persona.

<sup>24</sup> HALL y TONNA hablan de habilidades interpersonales e imaginativas.

1. *El cuidado, apoyo y afirmación de las personas que trabajan en la organización.* Esto incluye estar atento a sus necesidades y no sólo a su desempeño profesional. Los valores resaltados son: *Cuidar/Criar, Afirmación social y Apoyo semejantes.*
2. *La mejora de la eficacia y la productividad* a través de la creación de un compromiso institucional a partir de la definición de la identidad colectiva, una organización racional que permita una gestión eficaz y la atención puesta en que la información fluya por los canales adecuados. Los valores resaltados son: *Comunicación/Información, Jerarquía/Orden, Gestión y Unidad/uniformidad.*
3. *El desarrollo de las personas a través de la comunicación interpersonal,* compartiendo puntos de vista distintos, facilitando los procesos grupales al estimular la participación de los que menos lo hacen, identificando sentimientos de forma objetiva, es decir, creando una atmósfera en la que se comparte tranquilamente información de calidad entre las personas. En este sentido, las posturas dogmáticas impiden que se escuchen soluciones alternativas que pueden esconder claves para resolver problemas presentes. Los valores resaltados son: *Congruencia, Empatía, Expresividad/Libertad, Generosidad/Compasión y Compartir/Escuchar/Confiar.*

La sección que se dedica en los perfiles grupales a la orientación vocacional (profesional) distingue cuatro tipos de orientación asociada a los valores: orientación hacia el servicio, hacia la innovación, hacia la institución (comunitaria) o hacia el trabajo autónomo. La orientación general de los valores elegidos varía según los porcentajes para cada una de las cuatro categorías. Los de los grupos estudiados están orientados hacia un trabajo autónomo realizado desde el compromiso personal, lo que puede ser una llamada de atención para la organización si entendemos que la institución puede y debe potenciar el trabajo de las personas, creando sinergias que multipliquen exponencialmente los esfuerzos.

Hemos dicho que la metodología empleada en los cursos impartidos ha sido participativa y no directiva. En cada una de las seis ediciones hemos clausurado las sesiones uniendo las expectativas iniciales de los asistentes, a las impresiones finales expresadas públicamente. En el último de los cursos (2006) realizamos un trabajo similar al que aquí estamos presentando aunque la propuesta didáctica de trabajo y su finalidad formativa, nos obligó a simplificar sustancialmente los procedimientos. En el momento de recogida de las impresiones del curso, muchos de los participantes verbalizaron sus miedos y las dificultades que ellos encontraban en su trabajo dentro de la compleja organización Proyecto Hombre. Estas impresiones nos han proporcionado una nueva confirmación a las conclusiones de nuestros análisis. Transcribimos las intervenciones evitando únicamente las ideas repetidas:

- En PH solo se comparte ideario y método (terapéutico), no hay organización.
- Hay un componente vocacional en el desempeño profesional. La gente trabaja por libre, sin estar de acuerdo en muchas cosas.
- La comunicación es una idea utópica. Es imprescindible la mejora de la comunicación interna. Las comunicaciones entre los centros están rotas.
- La diversidad entre los centros de Proyecto Hombre se traduce en insolidaridad intercentros.
- Es necesario el desarrollo de programas comunes de gestión para evitar la duplicación de esfuerzos. También es necesaria una imagen corporativa. No hay aprendizaje corporativo.
- La coherencia institucional se entiende como no dar la espalda a las personas.
- Se devuelve el conflicto institucional ofreciendo una respuesta ambigua.
- Se está orgulloso del trabajo terapéutico pero no del institucional.
- Proyecto Hombre ¿es una empresa o no es una empresa? Es necesaria una mayor definición.
- Si hay clarificación institucional habrá un mayor compromiso personal con el proyecto. Nos incorporamos más a un trabajo que a un proyecto y no es que sea malo optar por una u otra cosa, es mala la separación (fractura).
- La reivindicación laboral pone en entredicho la vocación como medida de presión. Hay un componente vocacional porque la gente trabaja y se entrega aunque no esté de acuerdo con muchas cosas.
- Solo se habla de ideales, no hay medios, existe una distancia larga entre ideario y organización. Los patronatos están alejados de la realidad.
- El funcionamiento es hacer lo que me dicen otros y luego darme en el trabajo pero esto no es integrar, esto es arrastrar.
- Los equipos terapéuticos no son los directivos. Hay divisiones entre trabajo profesional y trabajo voluntario y no es conveniente.
- Una comisión de evaluación trabaja en la línea de profesionalizar la organización y mejorar sus procesos internos.
- La crítica es necesaria para la mejorar el sistema, para romper con las pautas viciadas de actuación.
- Trabajar las dinámicas grupales no es cargar con la cruz a nadie.

Estos testimonios hablan de los problemas que hemos detectado en el análisis de los valores de los perfiles que giran alrededor de los valores de la etapa 4: *Institución* y que se relacionan con la gestión, la identidad institucional y los procesos de comunicación. También nos informan de la visión escindida entre los valores de la etapa 4, escasamente asentados, y los de la etapa 5: *Vocación*, sobre los que se está trabajando intensamente. Pero para

alcanzar la etapa 6: *Orden nuevo*, en la que se integran las precedentes, se necesita superar esta fractura trabajando los medios propuestos en los recorridos de destrezas para favorecer el crecimiento: cuidado y apoyo a las personas, mejora de los procesos de gestión y comunicación de información, identidad institucional (que refuerce el sentido de pertenencia) y comunicación interpersonal de calidad.

Es necesario decir que no se trata de problemas que afecten exclusivamente a organizaciones como PH. Nuestra experiencia tanto en instituciones educativas como en organizaciones y empresas, nos permite afirmar que se trata de la manifestación de un proceso de cambio desencadenado por causas diversas y que muchas organizaciones actuales han de afrontar ante los nuevos retos. Para todos, el ajuste de sus respuestas será la garantía de su continuidad.

Nuestra intención no ha sido poner en conocimiento del público lector de esta publicación las dificultades de la organización Proyecto Hombre<sup>25</sup>. Hemos tratado de mostrar cómo el modelo Hall-Tonna de desarrollo de valores puede ser una herramienta verdaderamente eficaz para realizar el estudio de nuestras organizaciones, identificando sus dificultades. Los conflictos humanos son siempre conflictos de valores, sean cuales sean sus apariencias. Los profesores Hall y Tonna y los desarrollos que se han hecho del modelo en la Universidad de Deusto, nos han permitido usar unos instrumentos cuyo potencial hemos comenzado a explotar.

---

<sup>25</sup> Admiramos el trabajo realizado en los Centros de Proyecto Hombre y el enorme esfuerzo que realizan sus profesionales con los usuarios de sus programas. No podemos dejar de destacar que ésta es una organización modélica en el campo de la rehabilitación y prevención de las drogodependencias. Así lo confirma el reciente nombramiento de Proyecto Hombre (abril 2007) como organismo consultivo de la ONU al formar parte del Comité de ONGs del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC).

ANEXO I  
MAPA DE VALORES

MAPA DE ETAPAS 2001								
Fase I.: Supervivencia		Fase II.: Pertinencia		Fase III.: Autoiniciativa		Fase IV.: Interdependencia		
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial	
<p><b>Metas:</b> Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino</p>	<p><b>Metas:</b> Deleite físico <b>Seguridad</b></p>	<p><b>Metas:</b> Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima</p>	<p><b>Metas:</b> Creencias/Filosofía Competencia/Confian. Diversión/Recreo Trabajo/Labor</p>	<p><b>Metas:</b> <b>Igualdad/Libertação</b> Integración/Totalidad <b>Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación</b></p>	<p><b>Metas:</b> Arte/Belleza <b>Ser uno mismo</b> Construcción/Orden Contemplación <b>Fer/Riesgo/Visión</b> Dignidad Humana Conocimiento/Intuit. Presencia</p>	<p><b>Metas:</b> Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría</p>	<p><b>Metas:</b> Ecorridad Armonía global Palabra</p>	
<p><b>Medios:</b> Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia</p>	<p><b>Medios:</b> Afecto Físico Económico/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad</p>	<p><b>Medios:</b> <b>Ser querido</b> <b>Cuidar/Criar</b> Control/Orden/Discip. <b>Cortesía/Hospitalidad</b> Destreza/Coordina. <b>Perseverancia/Pacien.</b> Equilibrio <b>Amistad/Pertenecer</b> Obediencia Prestigio/Imagen <b>Derechos/Respeto</b> Afirmación Social Apoyo semejantes Tradicón</p>	<p><b>Medios:</b> Logro/Éxito Administración/Contr. Comunica Informac. <b>Competitividad</b> Diseño/Forma/Orden <b>Deber/Obligación</b> Económia/Éxito Educación/Certificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertinencia/Instituc. Prestigio/Poder Patriotismo/Estima <b>Productividad</b> Racionalidad <b>Responsabilidad</b> Regla/Responsab. Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Olificio</p>	<p><b>Medios:</b> <b>Adaptabilidad/Flex..</b> <b>Autoridad/Honestid.</b> Congruencia Decision/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos <b>Expresividad/Libertad</b> Generosidad/Compas. Salud/Bienestar <b>Independencia</b> Ley/Guía <b>Limitación/Aceptac.</b> Obediencia mutua <b>Calidad/Evaluación</b> <b>Relajación</b> <b>Busqueda/Esperanza</b> <b>Autoafirmación/fran.</b> Comparitir/Esc./Conf.</p>	<p><b>Medios:</b> <b>Ética/Responsab.</b> Colaboración Comunidad/Apoyo <b>Complementariedad</b> Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Sol. <b>Discernimiento</b> <b>Educación/Conoc.</b> Crecimiento/Expan. <b>Intimidad</b> <b>Justicia/Orden social</b> Ocio <b>Limitación/Desarol.</b> Misión/Objetivos <b>Responsabilidad</b> Innovación/Progr. Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad</p>	<p><b>Medios:</b> Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Trascendencia/Soled.</p>	<p><b>Medios:</b> Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía</p>	
BASE				CENTRAL				FUTURO

ANEXO II  
MAPA DE VALORES

MAPA DE ETAPAS 2002-03							
Fase I: Supervivencia		Fase II: Pertenencia		Fase III: Autoiniciativa		Fase IV: Interdependencia	
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8
Supervivencia	Seguridad	Familia	Institución	Vocación	Nuevo Orden	Sabiduría	Orden Mundial
<p><b>Metas:</b> Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino</p>	<p><b>Metas:</b> Deleite físico Seguridad</p>	<p><b>Metas:</b> Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima</p>	<p><b>Metas:</b> Creencias/Filosofía Competencia/Confian. Diversión/Recreo Trabajo/Labor</p>	<p><b>Metas:</b> Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación</p>	<p><b>Metas:</b> Arte/Belleza Ser uno mismo Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad Humana Conocimiento/Intuic. Presencia</p>	<p><b>Metas:</b> Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría</p>	<p><b>Metas:</b> Ecorridad Armonía global Palabra</p>
<p><b>Medios:</b> Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia</p>	<p><b>Medios:</b> Afecto Físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad</p>	<p><b>Medios:</b> Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Discip. Cortesía/Hospitalidad Desreza/Coordinac. Perseverancia/Pacien. Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación Social Apoyo semejantes Tradición</p>	<p><b>Medios:</b> Logro/Éxito Administración/Contr. Comunicación/Informac. Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Éxito Educación/Certificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Instituc. Prestigio/Poder Patriotismo/Estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsab. Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio</p>	<p><b>Medios:</b> Adaptabilidad/Flex. Autoridad/Honestid. Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compas. Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptac. Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/Esperanza Autoafirmación/Fran. Compañerismo/Conf.</p>	<p><b>Medios:</b> Ética/Responsab. Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Sol. Discernimiento Educación/Conoc. Crecimiento/Expan. Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarol. Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progr. Investigación Reto/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad</p>	<p><b>Medios:</b> Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Trascendencia/Soled.</p>	<p><b>Medios:</b> Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía</p>
CENTRAL				FUTURO			
BASE							

ANEXO III  
MAPA DE VALORES

MAPA DE ETAPAS 2003-04								
Fase I: Supervivencia		Fase II: Pertenencia		Fase III: Autoiniciativa		Fase IV: Interdependencia		
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial	
<p><b>Metas:</b> Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino</p>	<p><b>Metas:</b> Dileite físico Seguridad</p>	<p><b>Metas:</b> Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima</p>	<p><b>Metas:</b> Creencias/Filosofía Competencia/Comlan. Diversión/Recreo Trabajo/Labor</p>	<p><b>Metas:</b> Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación</p>	<p><b>Metas:</b> Arte/Belleza Ser uno mismo Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad Humana Conocimiento/Intuic. Presencia</p>	<p><b>Metas:</b> Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría</p>	<p><b>Metas:</b> Ecología Armonía global Palabra</p>	
<p><b>Medios:</b> Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia</p>	<p><b>Medios:</b> Afecto Físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Territorio/Seguridad Placer sensorial Asombro/Curiosidad</p>	<p><b>Medios:</b> Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Discip. <b>Cortesía/Hospitalidad</b> Destreza/Coordinac. Perseverancia/Pacien. Equilibrio <b>Amistad/Pertenecer</b> Obediencia Prestigio/Imagen <b>Derechos/Respeto</b> Afirmación Social Apoyo semejantes Tradicón</p>	<p><b>Medios:</b> Logro/Éxito Administración/Contr. Comunica/Informac. <b>Competitividad</b> Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Éxito Educación/Certificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Instituc. Prestigio/Poder Patriotismo/Éstima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsab. Tecnología/Ciencia Unidad/Uniformidad Artesanía/Arte/Oficio</p>	<p><b>Medios:</b> Adaptabilidad/Flex. Autoridad/Honestid. <b>Congruencia</b> Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos <b>Expresividad/Libertad</b> Generosidad/Compas. Salud/Bienestar Independencia Ley/Gua <b>Limitación/Aceptac.</b> Obediencia mutua <b>Calidad/Evaluación</b> <b>Relajación</b> <b>Busqueda/Esperanza</b> Autoformación/fran. Compartir/Esc./Conf.</p>	<p><b>Medios:</b> Ética/Responsab. Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Disaamiento/Sol. <b>Discernimiento</b> <b>Educación/Conoc.</b> Crecimiento/Expan. <b>Intimidad</b> <b>Justicia/Orden social</b> <b>Ocio</b> <b>Limitación/Desarol.</b> Misión/Objetivos <b>Responsabilidad</b> Innovación/Progr. Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad</p>	<p><b>Medios:</b> Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Trascendencia/Soled.</p>	<p><b>Medios:</b> Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía</p>	
<b>BASE</b>				<b>CENTRAL</b>				<b>FUTURO</b>

ANEXO IV  
MAPA DE VALORES

MAPA DE ETAPAS 2004-05							
Fase I.: Supervivencia		Fase II.: Pertenencia		Fase III.: Autoiniciativa		Fase IV.: Interdependencia	
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8
Supervivencia	Seguridad	Familia	Institución	Vocación	Nuevo Orden	Subiduría	Orden Mundial
<b>Metas:</b> Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino	<b>Metas:</b> Deleite físico Seguridad	<b>Metas:</b> Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	<b>Metas:</b> Creencias/Filosofía Competencia/Confian. Diversión/Recreo Trabajo/Labor	<b>Metas:</b> Igualdad/Liberación Integración/Totalidad Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación	<b>Metas:</b> Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad Humana Compromiso/Intuitic. Presencia	<b>Metas:</b> Intimidad/Soledad Verdad/Sabiduría	<b>Metas:</b> Ecoridad Armonía global Palabra
<b>Medios:</b> Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia	<b>Medios:</b> Afecto Físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	<b>Medios:</b> Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Discip. Cortesía/Hospitalidad Destreza/Coordinae. Perseverancia/Pacien. Equilibrio	<b>Medios:</b> Logro/Éxito Administración/Contr. Comunica/Informac. Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Éxito Educación/Cerificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honor	<b>Medios:</b> Adaptabilidad/Flex. Autoridad/Honestid. Congruencia Decisión/Iniciativa Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compas. Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptac. Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/Esperanza Autoafirmación/fran. Compartir/Esc./Conf.	<b>Medios:</b> Ética/Responsab. Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Sol. Discernimiento Educación/Conoc. Crecimiento/Expan. Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarol. Misión/Objetivos Responsabilidad Innovación/Progr. Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	<b>Medios:</b> Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Trascendencia/Soled.	<b>Medios:</b> Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía
BASE		CENTRAL				FUTURO	

ANEXO V  
MAPA DE VALORES

MAPA DE ETAPAS 2005-06							
Fase I.: Supervivencia		Fase II.: Pertenencia		Fase III.: Autoconciencia		Fase IV.: Interdependencia	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
<b>Metas:</b> Interés en uno mismo Autopreservación Asombro/Destino	<b>Metas:</b> Deseo físico Seguridad	<b>Metas:</b> Familia/Pertenecer Fantasía/Imaginación Autoestima	<b>Metas:</b> Creencias/Filosofía Compañerismo/Confian. Diversión/Recreo Trabajo/Labor	<b>Metas:</b> Igualdad/Liberación Integración/totalidad Desarrollo pers./Prof. Servicio/Vocación	<b>Metas:</b> Arte/Belleza Ser uno mismo Construcción/Orden Contemplación Fe/Riesgo/Visión Dignidad Humana Conocimiento/Intuit. Presencia	<b>Metas:</b> Intimidad/Soledad Variedad/Sabiduría	<b>Metas:</b> Ecorridad Armonía global Palabra
<b>Medios:</b> Comida/Calor/Viv. Funcionamiento físico Supervivencia	<b>Medios:</b> Afecto Físico Economía/Beneficios Propiedad/Control Placer sensorial Territorio/Seguridad Asombro/Curiosidad	<b>Medios:</b> Ser querido Cuidar/Criar Control/Orden/Discip. Cortesía/Hospitalidad Perseverancia/Pacten. Equilibrio Amistad/Pertenecer Obediencia Prestigio/Imagen Derechos/Respeto Afirmación Social Apoyo semejantes Tradición	<b>Medios:</b> Logro/Éxito Administración/Contr. Comunicación/Informac. Competitividad Diseño/Forma/Orden Deber/Obligación Economía/Éxito Educación/Certificado Eficacia/Planificac. Jerarquía/Orden Honra Ley/Regla Lealtad/Fidelidad Gestión Pertenencia/Instituc. Prestigio/Poder Patriotismo/Estima Productividad Racionalidad Responsabilidad Regla/Responsab. Tecnología/Ciencia Artesanía/Arte/Olítico	<b>Medios:</b> Adaptabilidad/Flex. Autoridad/Honestid. Congruencia Empatía Equidad/Derechos Expresividad/Libertad Generosidad/Compas. Salud/Bienestar Independencia Ley/Guía Limitación/Aceptac. Obediencia mutua Calidad/Evaluación Relajación Búsqueda/Esperanza Autoafirmación/fran. Compartir/Esc./Conf.	<b>Medios:</b> Ética/Responsab. Colaboración Comunidad/Apoyo Complementariedad Corporación/Gestión Creatividad Distanciamiento/Sol. Discernimiento Educación/Conoc. Crecimiento/Expan. Intimidad Justicia/Orden social Ocio Limitación/Desarol. Misión/Objctivos Responsabilidad Innovación/Progr. Investigación Rito/Comunicación Simplicidad/Juego Unidad/Diversidad	<b>Medios:</b> Comunidad Interdependencia Síntesis creadora Visión profética Sinergia Transcendencia/Soled.	<b>Medios:</b> Tecnología Justicia mund. Derechos huma. Macroeconomía
BASE			CENTRAL			FUTURO	



ANEXO VI  
CARTA FUNDACIONAL

1. Se trata de un *Programa* <sup>26</sup> sin fines lucrativos. Gratuidad: *no se puede exigir cantidad alguna* <sup>27</sup> a la familia.
2. El *Programa* <sup>28</sup> no es un grupo eclesial (aconfesionalidad, el Programa no se inserta en la pastoral de conjunto de la Iglesia local o nacional)
3. El *Programa* <sup>29</sup> no se coloca en el área de los partidos políticos.
4. Se trata de un *Programa* <sup>30</sup> abierto a todos los *jóvenes* <sup>31</sup>.
5. No es un *Programa* <sup>32</sup> de índole sanitario.
6. Es un *Programa terapéutico-Educativo* <sup>33</sup>.
7. Al grupo de *operadores* <sup>34</sup> del Programa Terapéutico se les pide *disponibilidad* <sup>35</sup> en el servicio y *profesionalidad* en la intervención y no se discriminará a ninguno por sus ideas políticas o religiosas.
8. Los *operadores* <sup>36</sup> reciben una formación según las indicaciones del *Comité Técnico* <sup>37</sup>.
9. El *Programa* <sup>38</sup> rechaza actualmente cualquier tipo de violencia.
10. El proceso terapéutico es voluntario.
11. El *Programa* también se dirige en su atención a las *familias* <sup>39</sup>.

---

<sup>26</sup> Programa se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.

<sup>27</sup> No se puede exigir cantidad alguna se interpreta sin perjuicio de que se pueda pedir a los usuarios que contribuyan a sufragar los costes.

<sup>28</sup> Programa se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.

<sup>29</sup> Programa se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.

<sup>30</sup> Programa se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los Centros autorizados.

<sup>31</sup> El término jóvenes coincidía con un primer perfil histórico, que no tenía un sentido exclusivo y finalista, actualmente se interpretaría como «todas las personas que requieran ayuda».

<sup>32</sup> Programa se refiere tanto al método o sistema educativo terapéutico, como a los centros autorizados.

<sup>33</sup> «Proyecto Hombre es un método o sistema educativo terapéutico que persigue la maduración y el crecimiento de la persona, sin perjuicio de la utilización de los recursos sanitarios que se requieran para conseguir la autonomía personal».

<sup>34</sup> El término operador se entiende como terapeuta.

<sup>35</sup> La disponibilidad y la profesionalidad se amplía en su interpretación a los voluntarios y a todo el personal.

<sup>36</sup> El término operador se entiende como terapeuta.

<sup>37</sup> Comité Técnico se interpreta actualmente como Comisión de Formación.

<sup>38</sup> Programa se interpreta como método o sistema educativo terapéutico.

<sup>39</sup> El término familias en este punto empleado, se interpreta ampliándolo a toda la Sociedad.

*Nota:* Desde 1992 hasta 1998 en distintas ediciones de estos documentos se incluía en esta Carta Fundacional una interpretación de la misma, que aparecía en su articulado desde el punto doce hasta el treinta y uno. Como tal añadido era una interpretación histórica se ha suprimido formalmente de las actuales ediciones, ya que existe desde septiembre de 1998 una interpretación más actualizada.

## ANEXO VII

### RASGOS DISTINTIVOS

- *Opción por la autonomía.* Nacemos para dar una respuesta de rehabilitación y reinserción, sin que ésta excluya otras opciones (prevención, programas de objetivos intermedios, programas de reducción del daño, etc.). Esta opción por la autonomía comporta una cierta beligerancia social.
- *Filosofía centrada en la persona.* La persona está en el centro de nuestra opción. Todo lo demás (estructuras, normas, teorías, técnicas, instrumentos, etc.) es relativo y debe adaptarse al servicio de las personas. Abierto a todos, sin discriminar a nadie.
- *Concepción antropológica integradora e integral.* Partimos de una perspectiva que afirma la totalidad del ser humano. Sin excluir dimensiones, sin parcializar, sin reducir, integrando los diferentes aspectos. Sin exageraciones. Apostamos por una visión global y equilibrada que tenga en cuenta lo biológico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo existencial.
- *Actitud solidaria en el origen de toda intervención.* Que implica solicitud por los excluidos o los más desfavorecidos. Este principio lleva implícita la necesidad constante adaptar las respuestas para poder llegar a los sectores más marginados.
- *Gratuidad.* Sin contraprestaciones. Ni económicas (sin ánimo de lucro), ni ideológicas (apartidismo político), ni religiosas (aconfesional).
- *Equipos profesionales con disponibilidad en el servicio.* Trabajo en equipo multidisciplinar en plano de igualdad. Profesionalidad que parte de la formación académica (dominio teórico) de la experiencia (práctica, técnica) y de la coherencia personal con lo que transmitimos. Interrelación de estas dimensiones. Vivencialidad contrastada con rigor metodológico. Garantizar el protagonismo de los usuarios.
- *Vocación de transformación social.* No queremos ser un agente que perpetúa las causas socioculturales de la drogodependencia intervi-

niendo solamente en el síntoma individual. Esta vocación se refleja en la estructura organizativa, en la participación del voluntariado, en la colaboración con otras instituciones y en la independencia política.

[Aprobado para su publicación en abril de 2007]