Manuales

(Auto)gestión basada en valores



Desarrollo Sistémico

N
174.9
M942 Muckenhirn, Rita
(Auto) gestión basada en valores / Rita Muckenhirn. -- 1a ed. -- Managua : La Cuculmeca, 2010.
80 p.

ISBN : 978-99924-984-5-3

1. VALORES(FILOSOFIA) 2. GESTION INDUSTRIAL-ASPECTOS MORALES Y ETICOS

© La Cuculmeca

Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
direccion@cuculmeca.org
http://www.cuculmeca.org
Jinotega, Nicaragua

Autora: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Ellen Krumstroh, Martha Cecilia Roustan, Reina Isabel Velásquez, Valeria Gutiérrez y Harlan Oliva

Fotografías: Rita Muckenhirn y Archivo de La Cuculmeca

Diseño y diagramación: Aureliano Orozco con colaboración de Sayda Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)

Primera edición: Jinotega, Octubre 2009

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje por los valores como base de la identidad y de la gestión de nuestras organizaciones.
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:
* que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
* que siempre citen las fuentes,
* que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición y/o simplemente saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

(Auto)gestión basada en valores



Quien busca, encuentra aquí...

Gracias a... **6**

Te presentamos..... **8**

Los valores y los 7 elementos esenciales de una organización **9**
- Los 7 elementos esenciales de una organización 10
- La identidad y los valores en cada fase de desarrollo de una organización 12
- ¿De qué se constituye nuestra identidad? 15
- Herramienta: Tomándole el pulso a nuestra identidad 17

Valores y otras palabras mayores **21**
- Herramienta: Refranes y dichos...nuestra sabiduría popular. 22
- El círculo de los valores 24
- Para reflexionar sobre nuestra práctica de valores 28

¿Qué son los valores? **29**
- ¿Qué son los valores? 30
- Tipos de valores 34
- ¿Cuál es la importancia de los valores? 37
- Los valores y el comportamiento de la organización 37
- ¿Cómo se van formando los valores en una organización? 38
- ¿Por qué y para qué vamos a cambiar? 41
- Herramienta: A mis 80 años...una retrospectiva a mis éxitos personales 43
- Herramienta: Mi lista de valores personales 45
- Herramienta: Juntando mis valores con nuestros valores 48
- Herramienta: Priorizando nuestros valores 50
- Herramienta: Nuestra declaración de valores 52

Y ahora el reto mayor...,¿cómo (auto)gestionar en base a nuestros valores? **53**
- ¿Cómo entrarle a la implementación de los valores? 54
- ¿Cómo vencer los obstáculos y gestionar resistencias? 56
- La comunicación 58
- Ideas para gestionar el cambio 59
- 1° Fase: Identificación de valores compartidos 60
- Herramienta: Chequeo de valores 62
- 2ª Fase: El cambio va 63
- Herramienta: Identificar las buenas prácticas 64
- Herramienta: Nuestros valores de paseo por un día de trabajo 66
- Herramienta: Construyendo nuestro código de conducta 67
- 3ª Fase: Gestión de personal basada en valores 69
- 4ª Fase: Auditoría de valores operativos 74
- Herramienta. ¿Cómo andan nuestros valores? El FOMA de valores 75

Fuentes de sabiduría consultadas **77**

Gracias a...

Elaborar este pequeño cuaderno, ha implicado la colaboración de muchos sistemas de apoyo.

A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí mi reconocimiento, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral y/o económico es posible poner en sus manos este intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico y aterrizarlo a nuestro contexto y ámbito de trabajo, de "tropicalizarlo pues".

Nuestras profesoras, Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh y con apoyo de terre des hommes facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización".

Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Este documento es una recopilación de conocimientos y experiencias de muchos autores, adaptado, traducido y/o enriquecido con la práctica en nuestras organizaciones centroamericanas. Les recomendamos leer la bibliografía consultada, todas esas fuentes de sabiduría extraordinarias. Estamos seguros de que encontrarán muchas ideas que les darán nuevos empujes en sus propios procesos de desarrollo personal y organizacional.

Las y los participantes del Primer Diplomado que se propusieron tropicalizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica.

Anna Rose Stobbe
Armando Tahuico
Carlos Sánchez
Cecilia Falla
Ellen Krumstroh
Fátima Alvarado
Juan Carlos Hernández
Juanita Burghis Llama
Lydia Palacios Chiong
Martha Cabrera
Martha Juárez
Martha Cecilia Roustan
Mauricio Figueroa
Patricia Iraheta
Patricio Cranshaw
Reina Isabel Velásquez
Walter Schütz



Edita Olaizola, voluntaria de Consultores sin Fronteras, quien está acompañando con mucho cariño a su "joyita", La Cuculmeca, en nuestros procesos de cambio.

Neus Ribas, mi "coach por skype", quien me ha acompañado en el camino hacia mi visión personal para no perderme en la jungla de las 1001 urgencias cotidianas.

El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno. Especialmente a:

Adriana Altamirano
Antonio García
Bismarck Jarquín
Danelia Jirón
Eva Lilliam Zeledón
Jeannine Rivera
Leonor Rodríguez
Mireya González
Valeria Gutiérrez
Amparo Valdivia
Aracely Herrera
Blanca Lacayo
Emir López
Flora López
Juan Carlos Martínez
Marielos Rivera
Nereyda González
Verónica García
Ana Yancy García
Astrid Herrera Obregón
Cristian Zeledón Vílchez
Ernesto Castillo
Harmhel DallaTorre
Karina Gadea
Marielos Úbeda
Reyna Picado
Xochilt Calles



A los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que aportan técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

Cooperación Austríaca para el Desarrollo
Terre des hommes - Alemania
Terre des hommes - Suiza
Ingeniería sin Fronteras
Solidaridad Socialista
Fondo Común de Apoyo a la Sociedad Civil para la Gobernabilidad Democrática de Nicaragua.

A louri con quien además de compartir nuestra vida e hijos(as),
compartimos también nuestra pasión por los sistemas...familiares y organizacionales.
A Sayda, Amaru y Yuma quienes tuvieron la paciencia y compartieron su tiempo valioso y único para poder difundir estas ideas y experiencias hacia otras personas.
Finalizo con el comienzo de todo esto, mi madre y mi padre, quienes me dieron la vida y me enseñaron a respetar la naturaleza y otros valores que me siguen guiando en mi camino.

Rita Muckenhirn

Los nahuales, son energías dadas a nosotras y nosotros por los abuelos y las abuelas, cada uno trae una estrella, un destino, que se debe cultivar.
Los nahuales representan energías positivas y negativas que poseemos.
Nuestra responsabilidad es equilibrar dichas energías.
Personalmente creo que un nahual te cuida y vos cuidas al nahual, entonces se entreteje un destino que te hace crecer a vos y a los que te rodean.

Carlos Sánchez

Te presentamos...

Antes de entrarle a los valores, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo.

Este cuaderno surge como parte de un esfuerzo de impulsar el enfoque sistémico en las organizaciones de desarrollo centroamericanas. Está orientado a personas que dirigen organizaciones y/o equipos, que facilitan y/o asesoran procesos de desarrollo organizacional y quienes por ende asumen cada día nuevos retos al impulsar cambios para una sociedad y personas con una vida mejor.

Este cuaderno es un material de apoyo. Su contenido y sus herramientas deben ajustarse a cada organización, grupo y/o contexto de trabajo.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos, cada organización tiene su propio ADN, su propio sistema de creencias y valores, y por ende encontrará su propio camino hacia el cambio deseado.

Muchas personas nos hemos enfrentado con creencias limitantes como "Los problemas se dejan en el portón de la oficina" o "Los trapos sucios se lavan en casa..."

En relación a estas creencias, quisiéramos enfatizar en dos aspectos:

- El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente. Si las personas están bien, la organización también estará bien.
- Si las organizaciones compartiéramos no sólo nuestros éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de nuestros errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma. Este cuaderno es un pequeño aporte para reflexionar sobre valores personales. Parte del ámbito personal para luego vincularlo con el ámbito organizacional y poder crecer y desarrollarnos juntos.

Los valores son un elemento clave de la identidad. En el primer capítulo del cuaderno, haremos un recorrido por nuestra identidad para conocernos mejor. A lo largo del cuaderno profundizaremos en diferentes conceptos, enfoques y teoría relacionados a los valores y encontraremos muchas herramientas para trabajar en los procesos de cambio. Y algo práctico...

¿Qué significan los símbolos?


Herramienta que nos puede servir para trabajar este contenido.


Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.

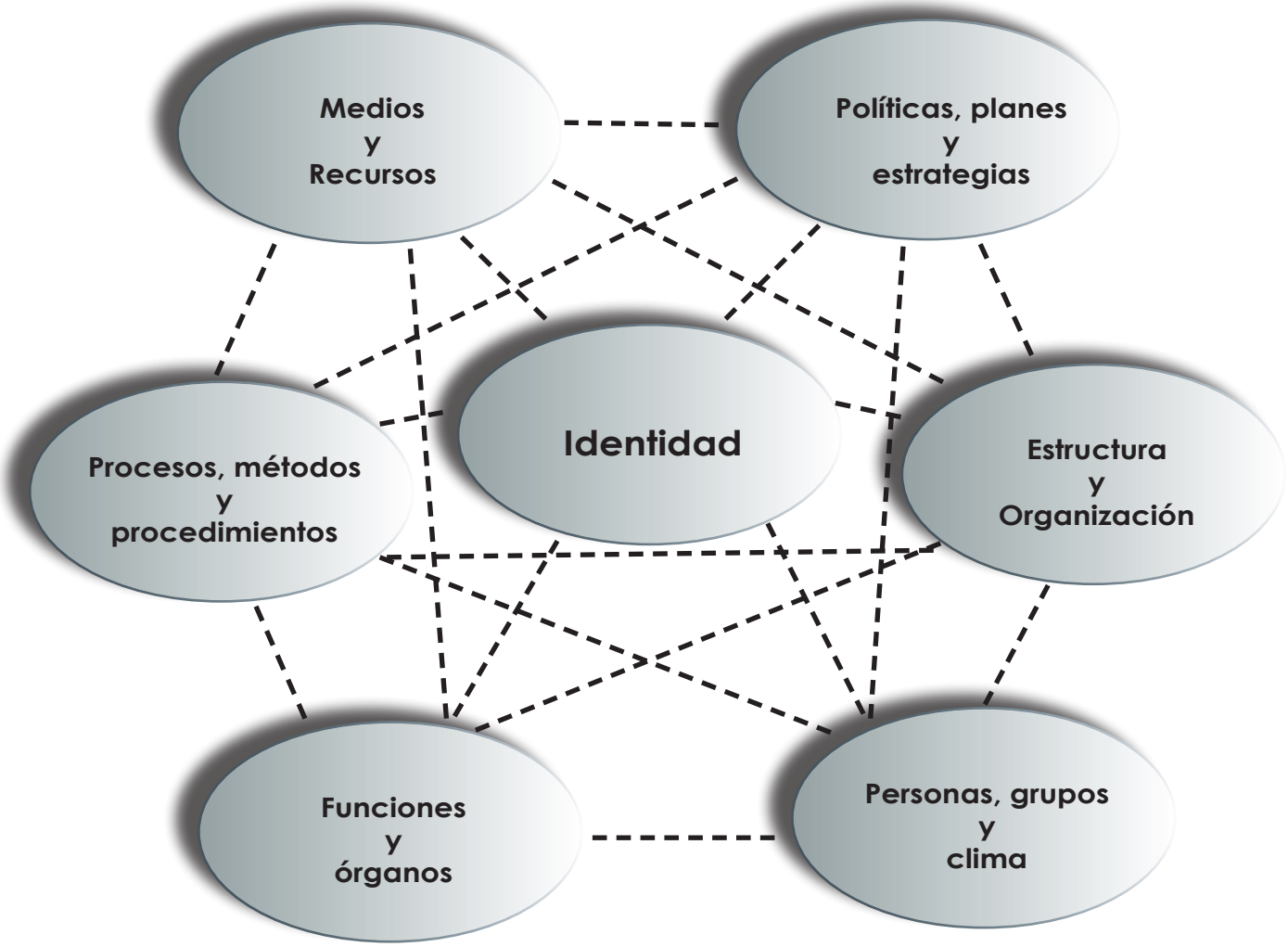

Cantidad de participantes y/o tipo de trabajo individual, en pareja o grupal.


Tiempo requerido.


Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.


Espacio que necesitamos y/u otros requerimientos especiales.

Los valores y los 7 elementos esenciales de una organización[1]



1 Friedrich Glasl. Professionelle Prozessberatung.

Los 7 elementos esenciales de una organización[2]

Hoy en día, en nuestros países se habla mucho de valores.
Quizás sea por lo mucho que carecemos de ellos.

El rescate de los valores se vuelve fundamental, en un contexto donde:

- la corrupción se ha vuelto tan cotidiana que ya ni nos mosqueamos, ni nos indignamos cuando sale otro caso más,
- la violencia hace que convirtamos nuestras casas en cárceles con auto arresto domiciliar por el temor de salir a la calle o que nos roben,
- a nivel personal y a nivel de las organizaciones copiamos los modelos de los de "arriba",
- en nuestro trabajo cotidiano nos encontramos con liderazgos viciados, con una ausencia hasta descarada de transparencia y de respeto.

Bueno, y después de haber pintado un panorama un poco siniestro, démosle connotación positiva. Impulsemos el rescate y el cambio de valores desde cada una y cada uno, desde nuestra familia, desde nuestro equipo de trabajo y desde nuestra organización. Muchos pequeños cambios en muchos lugares del mundo, hacen la diferencia y finalmente hacen que logremos grandes cambios.

Antes de entrarle al tema de los valores, tema principal de este cuaderno sistémico, vamos a hacer una pequeña excursión y/o repaso sobre los 7 elementos esenciales de una organización.

Dentro de los 7 elementos esenciales, la identidad es la guía espiritual de nuestra organización, la que guía al alma y al cuerpo de nuestra organización, la que fundamenta nuestra razón de ser, nuestra razón de existir.

Los 7 elementos esenciales se agrupan también en subsistemas. La identidad y sus diferentes componentes conforman parte del subsistema cultural.

Partimos de que la identidad y por ende los valores, son los que nos guían en nuestra actuación, en nuestras relaciones, en nuestras formas de hacer las cosas. En este sentido es especialmente importante tener presente la influencia de los valores en cada uno de los 7 elementos.

Podemos tener los mejores manuales de normas y procedimientos para garantizar la transparencia y evitar la corrupción. Sin embargo, mientras los miembros del equipo no se han apropiado del valor de la honestidad y transparencia, no le prestarán atención, se sentirán fastidiados y en el peor de los casos, encontrarán otras maneras para evadir el dictado de los manuales.

El sentido de la apropiación, de la pertinencia, de la identidad y los valores compartidos nos pueden facilitar mucho el trabajo y seguramente tendrán un efecto muy positivo en los demás elementos organizacionales.

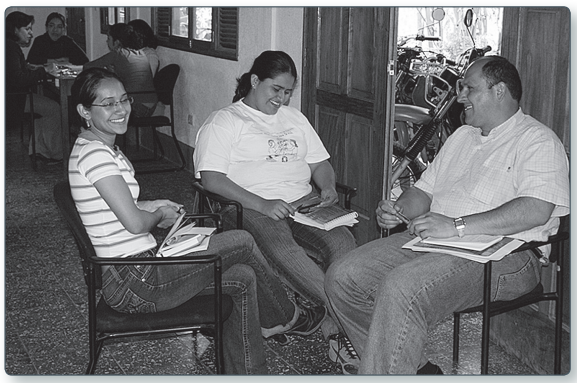
El cuadro siguiente nos muestra la relación de cada elemento organizacional con los tres sub-sistemas:

- El sub-sistema cultural.
- El sub-sistema social.
- El sub-sistema instrumental.

2 Friedrich Glasl. Professionelle Prozessberatung.

Subsistema cultural

1. Identidad
2. Políticas, estrategias, programas



Subsistema social

3. Estructura, organización
4. Personas, grupos, clima
5. Funciones y órganos



Subsistema técnico-instrumental

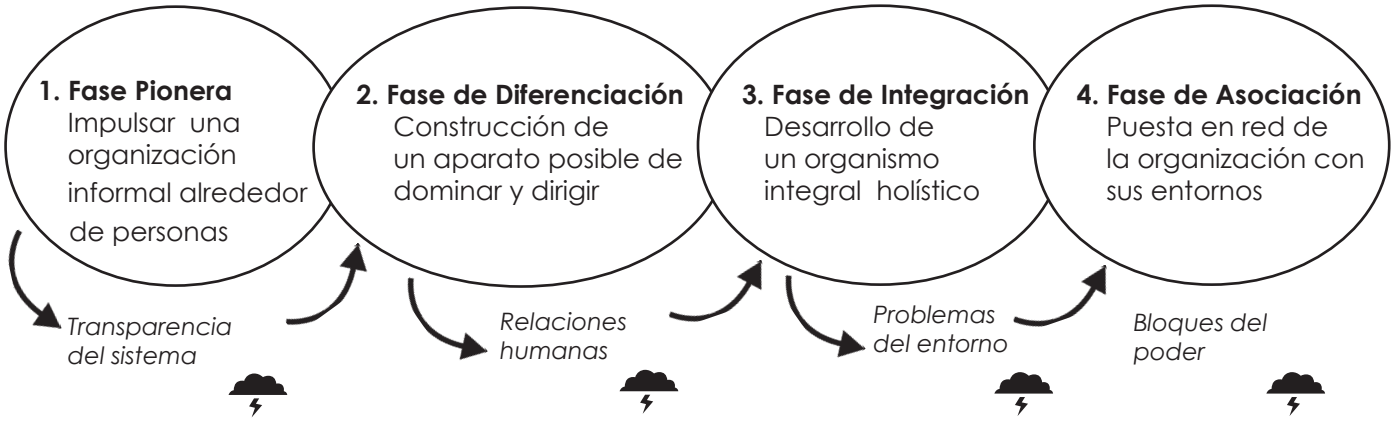
6. Procesos, métodos y procedimientos
7. Medios y recursos

La identidad y los valores en cada fase de desarrollo de una organización[3]

Tener conciencia sobre la importancia de la gestión basada en los valores personales y organizacionales, nos ayuda mucho para

- desarrollar nuestro potencial, de acuerdo a la fase de desarrollo en la que se encuentra nuestra organización y
- manejar mejor las crisis que nos impulsan hacia la siguiente etapa de vida institucional.

Antes de examinar como se va desarrollando más específicamente la identidad, recordemos las 4 fases de desarrollo y los problemas colaterales que son las que la empujan hacia delante.



Cada fase de desarrollo requiere la atención especial en determinados tipos de valores, por lo que también podemos visualizar que los valores o el énfasis que se pondrá en cada uno de ellos no se mantendrá estático. También los valores y las creencias que constituyen su base están **sujetos a cambios de acuerdo a nuestras fases de vida** y experiencias.

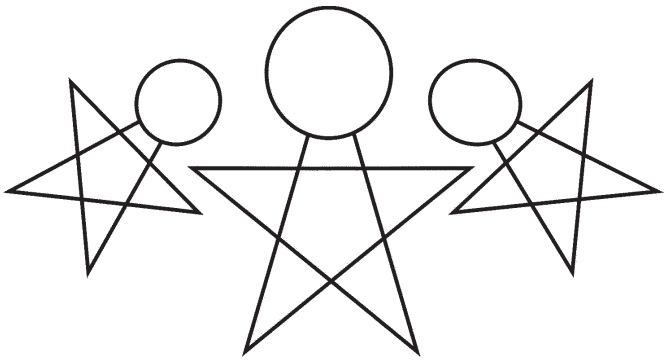
En la fase pionera comenzamos nuestro trabajo basándonos en la confianza mutua.
A medida que vamos creciendo y se suman nuevos integrantes a la organización, se vuelve más apremiante garantizar la transparencia de nuestra gestión.

Al poner mayor atención en la formalización, las relaciones humanas comienzan a sufrir y de repente nos encontramos con situaciones donde los medios, la aplicación rigurosa de normas y procedimientos deja a un lado las necesidades de escucha empática de los miembros de nuestro equipo y el respeto a las personas.

La tendencia a la descentralización y la autogestión durante la fase de integración, requiere de poner mayor énfasis al trabajo en equipo. Y posiblemente en la fase de asociación, tendremos que lidear con luchas de poder, lo cual requiere asumir actitudes de ganar/ganar, de respeto mutuo, entre otros.

3 Friedrich Glasl, Dynamische Unternehmensentwicklung.

Fase Pionera:



Al inicio de la fase pionera, la construcción de la identidad de la organización está impregnada por la identidad de las personalidades de las y los pioneros.

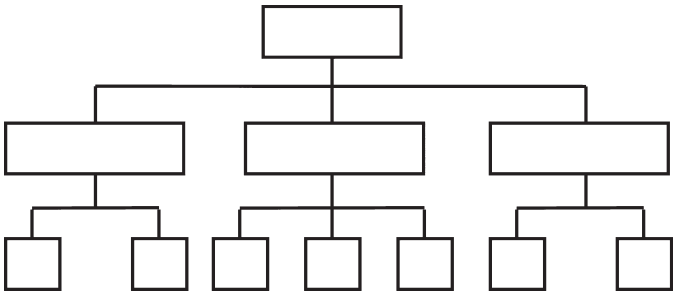
Más tarde, mediante un proceso constante de negociación y de la construcción de "contratos de roles no escritos", resulta una identidad organizacional, que está co-impregnada por las estructuras de personalidades de los sub-pioneros y de sus modelos y formas para relacionarse.

En cuanto a las relaciones de la organización pionera con los grupos meta, es característico que la organización prácticamente está metida de lleno en el quehacer de los grupos meta y está totalmente permeable y receptiva a sus deseos, demandas y tendencias.

Mediante las características personales de la pionera o del pionero y el subsistema social informal, esta comunidad se mantiene unida en un todo incomparable. De esta manera se pueden aprovechar las capacidades de las y los miembros del equipo para la solución de los problemas de los grupos meta.

En relación a los valores, en esta fase son claves y generalmente predominan los valores de las personas que fundaron la organización.

Fase de Diferenciación:



Con la fase de diferenciación, la orientación hacia las personas deja lugar a la orientación hacia un sistema impersonal.

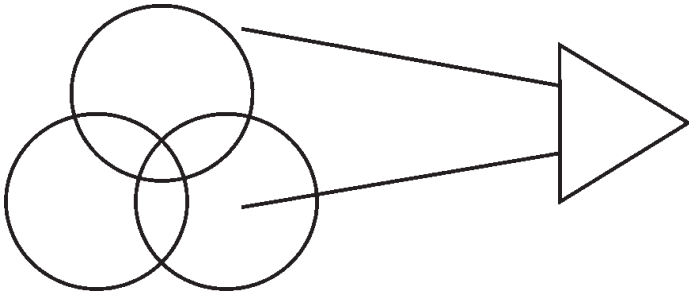
La organización se ve como un pez con los demás peces en el agua.

El mercado es el territorio del cual se alimenta la organización, para ello la organización tiene que mantener permanentemente su espíritu de lucha.

La posición de la organización o empresa ante el mercado o sector en el que se mueve es cada vez más anónimo y se vuelve incluso hostil durante la fase de diferenciación.

En esta fase, muchas veces le ponemos mayor énfasis en la estructura, las normas, los procedimientos y nos olvidamos de que los valores son los que nos pueden ayudar a dirigir y gestionar la organización.

Fase de Integración:



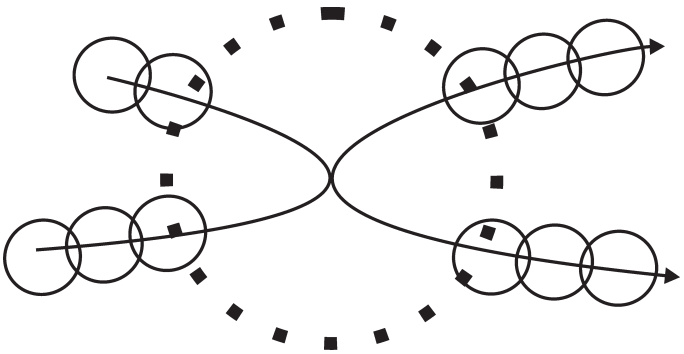
El cambio hacia la fase de integración parte de la reflexión y de la construcción consciente de la identidad de la organización.

Los resultados de estos esfuerzos se hacen públicos mediante imágenes directrices, estatutos institucionales etc. y dan orientación tanto hacia adentro como hacia fuera.

La relación con el mercado se destaca debido a que se hace mucho mediante la orientación consecuente hacia la utilidad para el grupo meta y su acercamiento a la organización.

Aquí los valores vuelven a jugar un papel importante para propiciar la autogestión de los equipos de trabajo.

Fase de Asociación:



La fase de asociación prácticamente vuelve a invertir en la construcción de identidad.

En un diálogo abierto y permanente con los diversos entornos, el perfil de la identidad institucional se construye y reconstruye una y otra vez de manera dinámica.

Mediante la creación de redes con organizaciones afines, proveedores, etc. y con instituciones políticas, sociales y culturales surgen biotopos corporativos como alternativa a las fusiones corrientes.

En los biotopos la identidad propia no se pierde, sino más bien va madurando mediante el enfrentamiento con las identidades de las organizaciones socias – tal como sucede también en un grupo de individuos(as) con personalidades fuertes.

Ampliando el pensamiento de la fase de integración ya no solamente se mira el lado del output o resultado para los grupos meta, sino también se dirige la mirada hacia las organizaciones socias y otras personas e instituciones en el ámbito cultural y político en relación a su input o aporte.

Como en nuestros países aún no hemos llegado a esta fase de desarrollo, sólo podemos imaginarnos que el nivel de gestión y auto gestión de valores será una base importante para el respeto mutuo y la confianza necesaria entre las organizaciones que se asocian.

Hay diversas modalidades de trabajar en redes, consorcios y alianzas, muchas de ellas promovidas por los organismos de cooperación como parte de las nuevas estrategias de desarrollo.

Mientras estas formas de asociación no surjan de la voluntad explícita de sus organizaciones miembras y éstas no hayan alcanzado la fase de integración, su sostenibilidad será muy difícil.
Tienden a disolverse rápidamente a causa de celos, competencia por fondos y luchas de poder.

Las fases de desarrollo del elemento de la identidad en síntesis

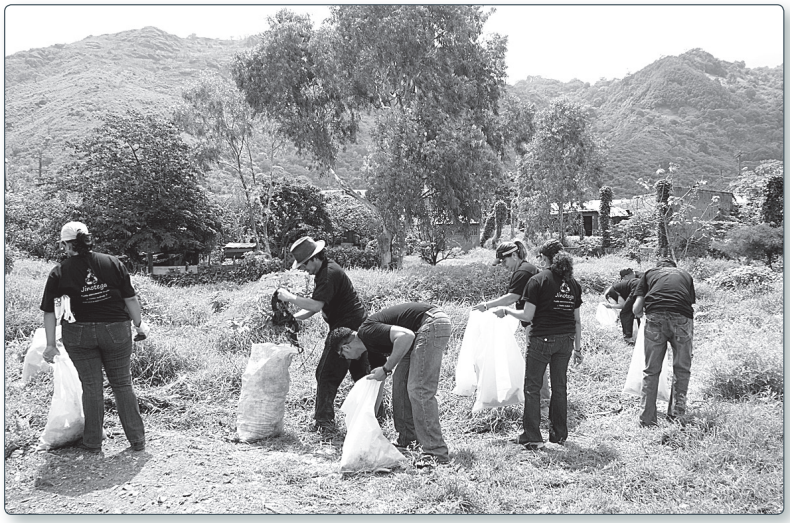
Identidad			
1. Fase Pionera	**2. Fase de Diferenciación**	**3. Fase de Integración**	**4. Fase de Asociación**
Identidad personal de las personas pioneras. ¡El grupo meta o cliente es el rey! Fidelidad al grupo meta: "¡Hacemos todo lo que desean los grupos meta!" Definición racional de nuestra posición en el "mercado".	El grupo meta y el sector o mercado es un factor anónimo. Se piensa desde adentro hacia fuera.	Trabajo consciente en misión, imagen directriz, valores. Consecuentemente orientado hacia las necesidades del grupo meta, la utilidad para el grupo meta.	Asociados en un biotopo organizacional o corporativo. Posición en el sector y en la sociedad definidos de manera cooperativa en base al aprovechamiento de los grupos de interés (stakeholders).

¿De qué se constituye nuestra identidad?

Para poder tomarle el pulso y hacer un buen diagnóstico de este elemento organizacional, nos pueden servir de referencia los siguientes indicadores.

Dentro del sistema

- La razón social o razón de ser de la organización es adecuada y se cumple.
- La organización cuenta con su misión y visión definida.
- Se ponen en práctica los valores.
- La organización cuenta con objetivos de largo plazo.
- La filosofía y los enfoques transversales de la organización son explicitados y conocidos por sus miembros.



- La organización cuenta con una buena imagen, prestigio y legitimidad a lo interno, desde sus miembros o base social
    - o a nivel de sus asociados(as)
    - o a nivel de su personal.

- Los miembros conocen el origen y la historia de la organización.

- Los miembros o socios de la organización se identifican con la misma y la proyectan positivamente.

- La organización cuenta con una visión política y de cambio social clara.

- La organización apoya a grupos de base y/o grupos de ciudadanos(as) en la defensa por sus derechos de manera realista y coherente.

En relación al entorno

- La organización cuenta con una buena imagen, prestigio y legitimidad a nivel de
  - los grupos meta,
  - los actores públicos, instituciones y gobiernos locales,
  - los actores de sociedad civil,
  - los organismos de cooperación.

- La organización se diferencia de la competencia.

- La organización cuenta con autonomía e independencia, por ejemplo, a nivel de:
  - fuentes de financiamiento,
  - partidos políticos,
  - expresiones religiosas, etc.

- La organización cuenta con una buena posición en la sociedad y en el "mercado" de las ONGs de desarrollo.

- La organización asume posiciones políticas (no partidarias) y las da a conocer.



Para realizar un (auto)diagnóstico de la identidad de nuestra organización, podemos utilizar la herramienta "***Tomándole el pulso a nuestra identidad***".

Tomándole el pulso a nuestra identidad



Diagnóstico de
la identidad organizacional



3 a 24 personas



4 a 8 horas



Guía del ejercicio
Tarjetas y marcadores
Papelones y marcadores
Maskintape



Espacio según cantidad de
participantes y paneles

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes identifican y
toman conciencia en relación a
los puntos fuertes y los aspectos mejorables
de la identidad de su organización.

¿Cómo lo desarrollaremos?

En algunos aspectos podemos identificar
más precisamente por ejemplo, los valores
organizacionales o la relación con grupos meta
específicos.

Podemos desarrollarlo de diferentes maneras:

- **Reflexión participativa identificando fortalezas y aspectos a mejorar.**

  Esta metodología es apropiada cuando hay suficiente apertura para poder abordar con los miembros de la organización tanto sus puntos fuertes como las debilidades.
  Según el nivel de integrantes de la organización, el modelo de encuesta puede ser un poco más complicado, por lo que esta forma es un tanto más sencilla.
  Una vez teniendo los resultados de la encuesta, se puede profundizar la reflexión mediante esta modalidad.

- **Tipo encuesta individual.**

  La ventaja de esta modalidad es que es más "secreta" y se evita que las y los participantes estén inhibidos. Podemos hacerlo fuera de un taller y solicitar la opinión a más miembros del equipo. La desventaja es que implica mucho trabajo para procesar y es recomendable que sea una persona externa que aplique la encuesta.
  La limitante de la encuesta individual es que se puede perder la reflexión colectiva, por lo que es indispensable realizar un proceso de devolución participativa de los resultados.

- **Tipo encuesta abierta.**

  Se entrega a cada participante 1 punto adhesivo por cada indicador que se va a evaluar.
  En uno o varios papelones, las y los participantes distribuyen sus puntos adhesivos para luego analizar el resultado en plenaria.
  Esto nos evita mucho trabajo y tiempo de procesamiento y el análisis se puede hacer en el mismo lugar y momento para a partir de ahí buscar soluciones a los aspectos mejorables identificados.

  Para evitar que las y los participantes se sientan inhibidos por estar los directivos de la organización o sus responsables inmediatos(as), se pueden poner unos paneles para que la votación sea más secreta y no tenga consecuencias negativas para los miembros que tengan valoraciones un tanto más críticos.

A continuación presentaremos las diferentes modalidades:

Diagnóstico de nuestra identidad – Reflexión grupal

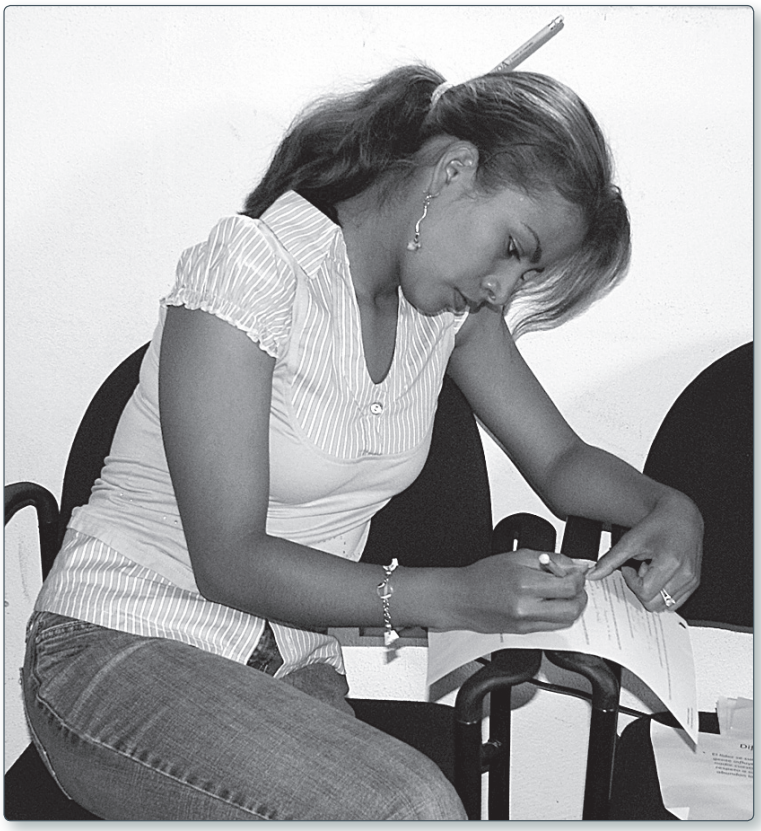
N°	Indicadores	Fortalezas	Aspectos a mejorar
	A lo interno de nuestra organización		
1	Razón social o razón de ser de nuestra organización		
2	Valores de nuestra organización		
3	Visión y misión de nuestra organización		
4	Objetivos de largo plazo		
5	Filosofía de nuestra organización Enfoques transversales		
6	Imagen, prestigio y legitimidad a nivel de nuestros asociados(as) y de nuestro personal		
7	Conocimiento del origen y de la historia de nuestra organización a nivel de nuestros asociados(as) y de nuestro personal.		
8	Identificación de los miembros de nuestra organización con la misma y proyección positiva.		
9	Nuestra visión política y de cambio social.		
10	Apoyo a grupos de base o grupos de ciudadanos(as) en la defensa por sus derechos.		
	En relación a nuestro entorno		
11	Imagen, prestigio y legitimidad a nivel de...		
11.1	los grupos meta		
11.2	los actores públicos, gobiernos locales e instituciones		
11.3	los actores de la sociedad civil		
11.4	los organismos de cooperación		
12	Diferenciación de las organizaciones competidoras		
13	Nuestro grado de autonomía e independencia en relación a...		
13.1	fuentes de financiamiento		
13.2	partidos políticos		
13.3	expresiones religiosas		
14	Nuestra posición en la sociedad y en el sector de las ONGs de desarrollo.		
15	Nuestras posiciones políticas (no partidarias)		

Diagnóstico de nuestra identidad - Encuesta

N°	Indicadores	No existe	Des-conozco	++	+	-	--
	A lo interno de nuestra organización						
1	La razón social o razón de ser de nuestra organización es adecuada y se cumple.						
2	Se ponen en práctica los valores institucionales: (insertar valores de su organización, como por ejemplo...)						
2.1	Respeto a las personas						
2.2	Respeto al medio ambiente						
2.3	Responsabilidad						
2.4	Honestidad y transparencia						
2.5	Coherencia						
2.6	Capacidad crítica						
2.7	Visión global y de futuro						
3	Nuestra organización cuenta con su misión y visión definida.						
4	Nuestra organización cuenta con objetivos de largo plazo.						
5	La filosofía y sus enfoques transversales de nuestra organización están explicitados y conocidos por los miembros.						
6	Nuestra organización cuenta con una buena imagen, prestigio y legitimidad a lo interno, desde nuestros miembros o base social a nivel de...						
6.1	nuestros asociados(as)						
6.2	nuestro personal						
7	Los miembros conocen el origen y la historia de nuestra organización.						
8	Los miembros o socios de nuestra organización se identifican con la misma y la proyectan positivamente.						
9	Nuestra organización trabaja en la defensa de valores y lucha por una sociedad democrática, laica y de justicia social.						
10	Nuestra organización cuenta con una visión política y de cambio social clara.						
11	Nuestra organización apoya a grupos de base y/o grupos de ciudadanos en la defensa por sus derechos de manera realista y coherente.						

Continúa en la página siguiente...

N°	Indicadores	No existe	Des-conozco	++	+	-	--
	En relación al entorno						
12	La organización cuenta con una buena imagen, prestigio y legitimidad a nivel de...						
12 .1	los grupos meta						
12.2	los actores públicos, instituciones y gobiernos locales						
12.3	los actores de sociedad civil						
12.4	los organismos de cooperación						
13	La organización se diferencia de la competencia.						
14	La organización cuenta con autonomía e independencia en relación a...						
14.1	fuentes de financiamiento						
14.2	partidos políticos						
14.3	expresiones religiosas						
15	La organización cuenta con una buena posición en la sociedad y en el "mercado" o sector de las ONGs de desarrollo.						
16	La organización toma posiciones políticas (no partidarias) y las da a conocer.						



Valores y otras palabras mayores[4]



4 Extracto adaptado de Dolan y Martín. Los 10 mandamientos para la Dirección de Personas.

Refranes y dichos… nuestra sabiduría popular


Valores personales


2 a 24 personas


15 a 45 minutos


Tarjetas y marcadores


Espacio según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes toman conciencia sobre el origen de sus valores personales y elementos del contexto cultural que han influido en ellos.

Nos sirve para introducirnos al trabajo con el círculo de valores.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Para introducirnos al tema de creencias y valores, podemos hacer el siguiente ejercicio a nivel individual o grupal.

1° Paso: Invitamos a las y los participantes del taller a:

a) Recordar los refranes o dichos que más se usaron en su familia de origen y que de alguna manera fueron importantes en la selección de sus valores personales. También podemos recopilar refranes, dichos o modismos que más se usan en nuestra organización.

b) Escribir los 3 refranes más importantes, uno por tarjeta.

2° Paso: Solicitamos a las y los participantes que compartan los refranes o dichos con el grupo.

Mientras van compartiendo agrupamos las tarjetas con refranes similares.

3° Paso: Invitamos a reflexionar a las y los participantes sobre los aportes del grupo:

- ¿Cómo han influido estos refranes y dichos en la elección de nuestros valores personales?
- ¿Qué similitudes encontramos?
- ¿Hay dichos que nos han inducido hacia creencias limitantes? Por ejemplo, "Coyol quebrado, coyol comido".
- ¿Cómo se relacionan con el contexto cultural?
- ¿Qué prácticas o comportamientos se producen o generan?

Concluyendo este ejercicio…

Esta reflexión nos indica que nuestras convicciones y valores se han venido formando desde nuestra niñez, han sido influidos por nuestra familia y/u otras personas claves.
Además de ello incide también el entorno en el que nos vamos desarrollando, el contexto cultural.

Poco a poco, los valores se convierten en prácticas y se reproducen a nivel de nuestra familia, de la escuela, de la organización y de la sociedad.

Este ejercicio es muy útil para introducir el tema de los valores porque partimos de las experiencias de aprendizaje, en vista de que las creencias y los valores parten de nuestros aprendizajes, no son herencia ni genéticos, sino se van formando y moldeando a lo largo de nuestra vida.

Y esto constituye también una ventaja enorme, porque significa que a partir de nuevos aprendizajes podemos cambiar o modificar nuestro sistema de creencias y valores.

Aquí algunos ejemplos de la sabiduría popular centroamericana[5]:

El que madruga, come pechuga.

Los colores de nuestros vestidos no destiñen, sólo envejecen.

No es que las piedras sean mudas, sólo guardan silencio.

Los pensamientos de los pozos son como los pensamientos de las abuelas, bien profundos.

Hay que ponerse en el avispero.

Machete estate en tu vaina.

Más vale pájaro en mano que cien volando.



5 Con colaboración de Carlos Sánchez, terre des hommes Alemania en Guatemala

El círculo de los valores

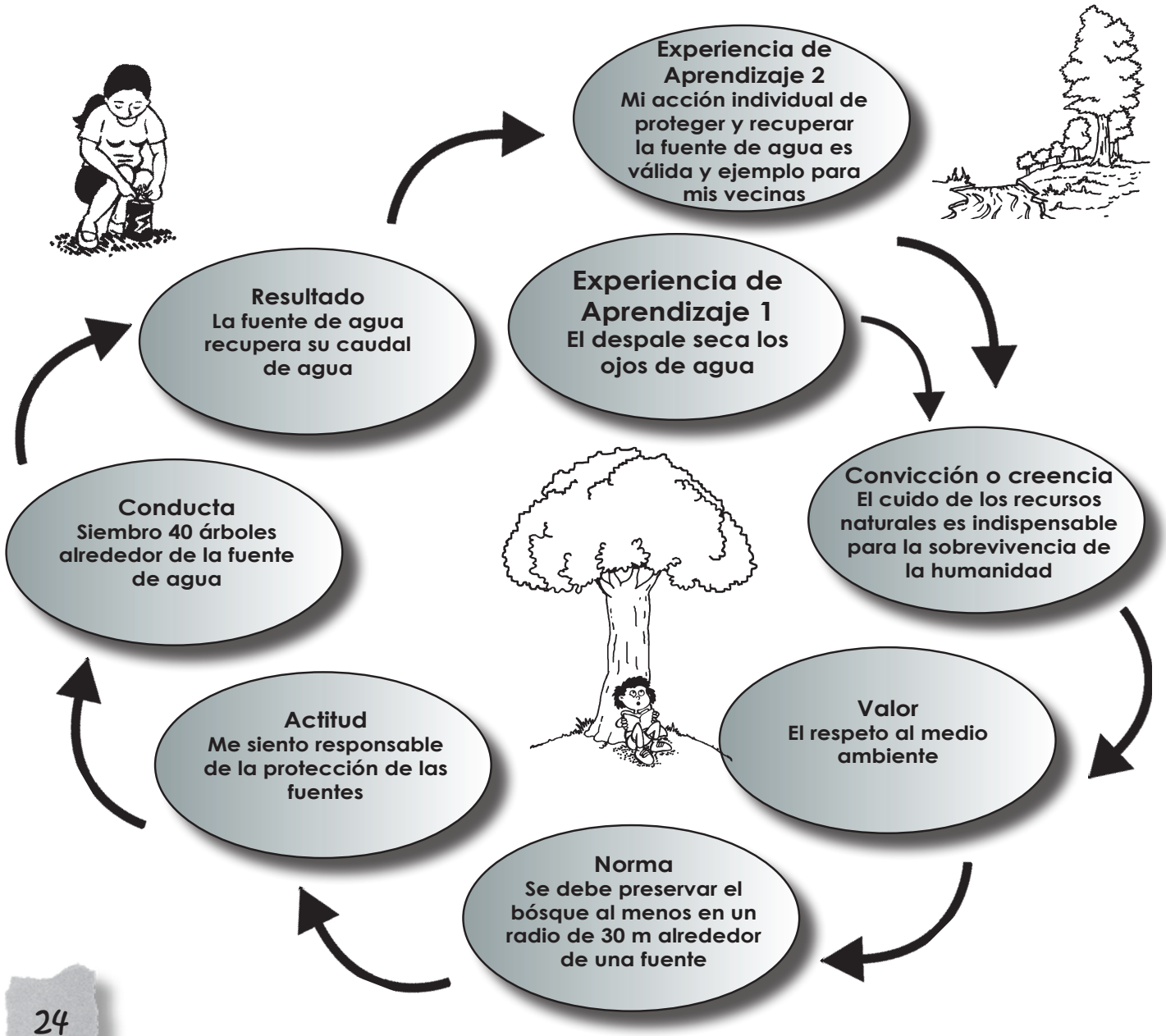
¿Cuántas veces hemos escuchado en nuestras organizaciones expresiones como esas…?

"Es que, hay que cumplir con las normas."
"Fulano tiene que cambiar de actitud."
"Este comportamiento no es coherente con nuestros valores, hay que eliminarlo."
"Se están perdiendo los valores con los que las fundadoras iniciamos esta organización…"

¿Les suena familiar?
No se preocupen…esto es muy familiar.

En el cuaderno "Cultivar nuestra cultura organizacional" exploramos las características de la cultura de nuestro sistema. La cultura es un reflejo tangible, visible y también invisible de las creencias y de los valores de una organización y de sus miembros.

Ahora veamos un poco la interrelación entre estos diferentes conceptos que son de uso cotidiano, aunque muchas veces no reflexionamos sobre su significado más a fondo.



Nuestras **experiencias de aprendizaje** en nuestra familia de origen en la que nos hemos formado y educado, nos acompañan durante toda la vida.

Estas experiencias se van transformando en **creencias** o **convicciones**.
Las creencias son generalizaciones que hacemos acerca de las y los demás, del mundo y de nosotros mismos, que se convierten en nuestros principios operativos.
Actuamos como si fuesen ciertas y se convierten en ciertas para nosotros.

A partir de las creencias y convicciones se van filtrando los valores personales que son importantes para nosotros y que guían nuestra actuación, nuestra conducta. Los valores expresan lo que nos importa realmente.

Los valores juegan a su vez un papel especial en la formación de **normas o "reglas del juego"**.
Los valores nos dicen lo que es ético, bueno, válido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida.

Los valores pueden mantenerse a nivel individual. Sin embargo, las normas emergen de las interacciones grupales. Las normas son reglas de conducta consensuadas o impuestas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas.

El ***incumplimiento de normas*** puede conllevar ***sanciones externas***, mientras que el ***incumplimiento de valores*** puede provocar ***sentimientos de culpabilidad y "sanciones internas"***.

Frecuentemente podemos observar cómo los conflictos de valores y/o ausencia de declaraciones de valores claras y compartidas se traducen en normas y conductas contradictorias.

Un reto de nuestras organizaciones es promover la reflexión para consensuar de manera participativa los valores operativos básicos a partir de los cuales podemos construir nuestro sistema de normas y código de conducta.

Muchas veces se utiliza equivocadamente el concepto de "cambio de **actitudes**" para referirse al cambio de otras cosas:

- al cambio de *creencias* tales como "es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta porque me pueden despedir o nos pueden cortar el financiamiento",
- al cambio de *valores* tales como el compromiso,
- al cambio de *conductas* tales como la impuntualidad.

Una actitud es consecuencia de los valores y normas que la preceden, y a partir de ella se tiende a evaluar positiva o negativamente a personas, hechos o cosas.

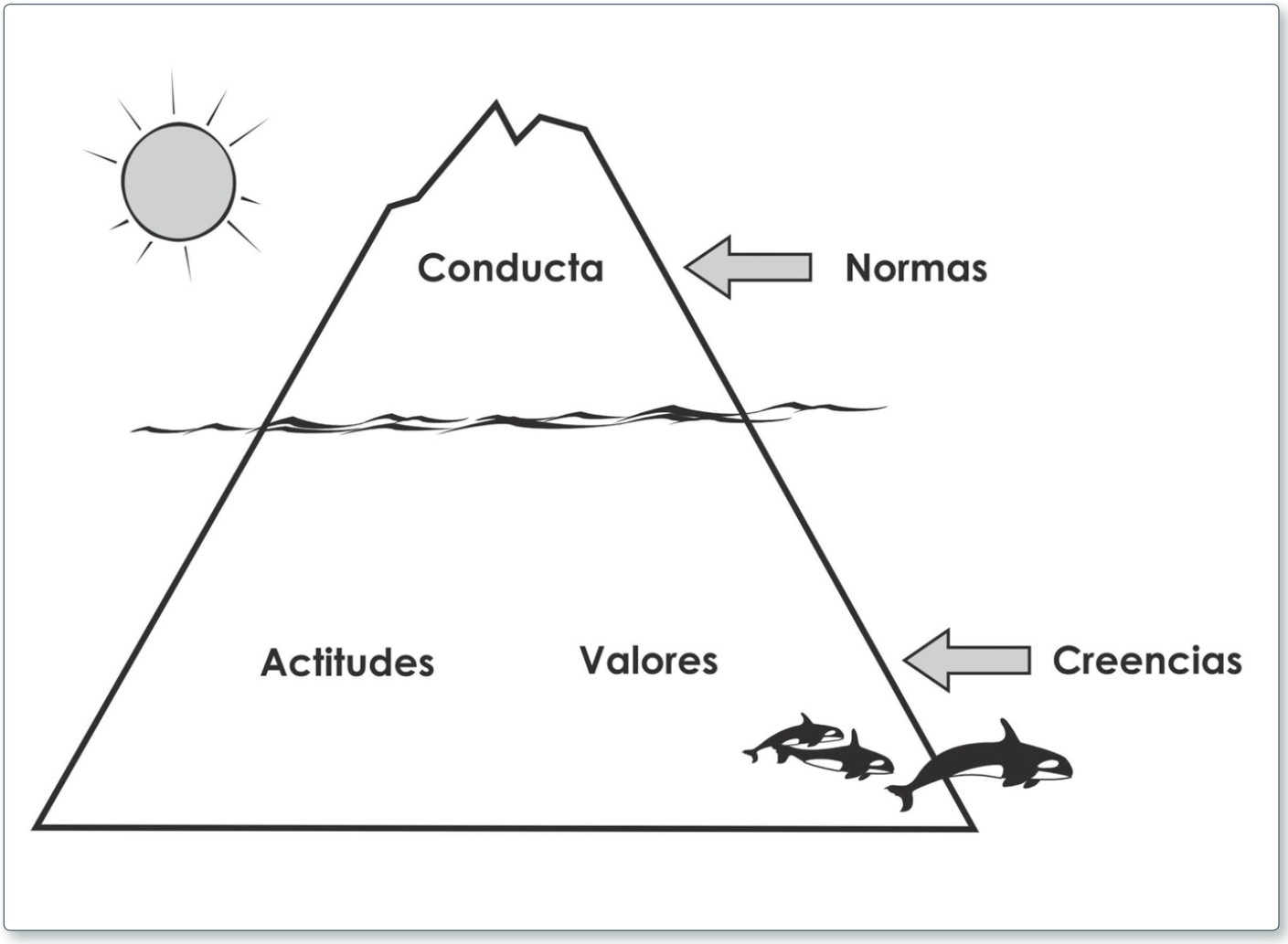
Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera.

Para modificar **conductas** o comportamientos, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden, no sólo las normas.

Una creencia repite la historia de su propio origen.

Los comportamientos y conductas son lo que vemos, lo que podemos reconocer y, si no está acorde a las normas, sancionar.

Son los que generan resultados concretos, los cuales según su impacto positivo o negativo nos generan nuevas experiencias de aprendizaje.

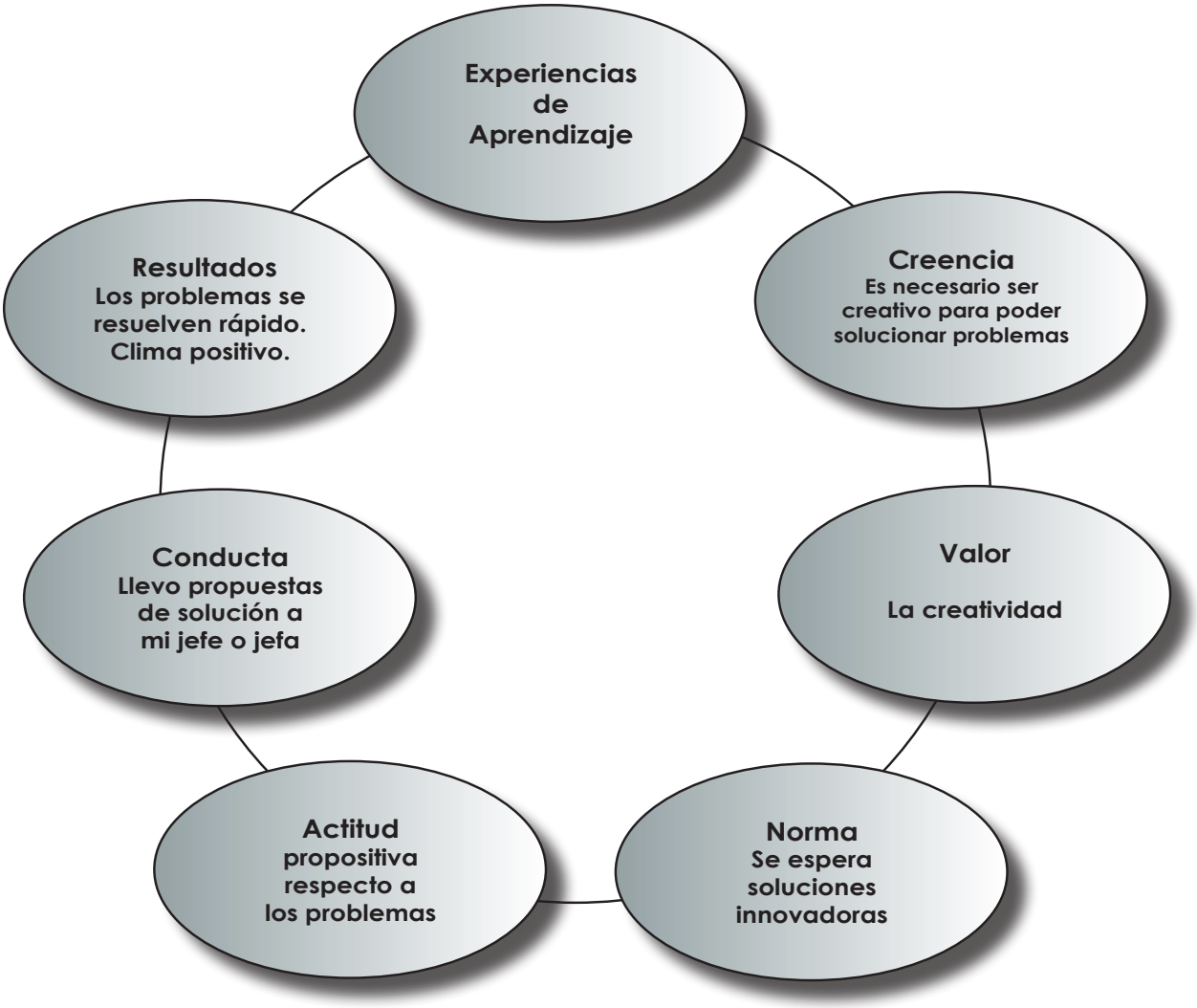


De acuerdo a estos aprendizajes afirmamos y mantenemos nuestra creencia o buscamos como modificar, cambiar o incluso eliminarla.

Cuando la gente establece objetivos y resultados, generalmente los expresan en términos de conductas o comportamientos.

En este cuaderno sistémico, vamos a profundizar sobre todo en los valores porque, como podemos ver, cualquier conducta sólo puede ser cambiada de manera sostenible si cambiamos los valores y las convicciones que la originan.

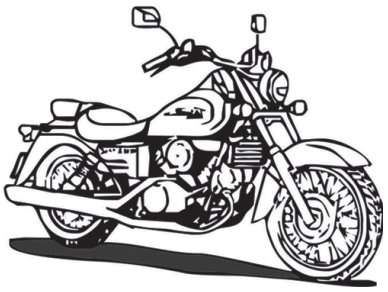
A continuación, otro ejemplo del círculo de valores de nuestra práctica organizacional:



Reflexionando sobre nuestra práctica de valores...[6]

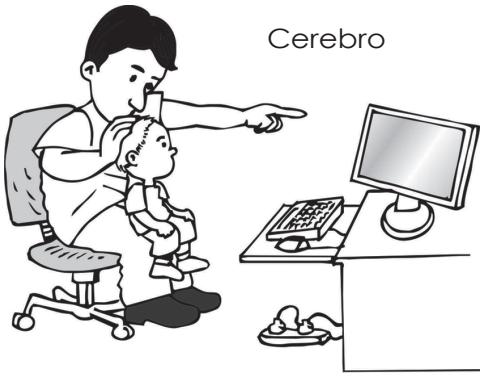


Piernas





El prójimo a quien amar



Cerebro



Ideales, moral , honestidad



Contacto humano



Dios

Cultura







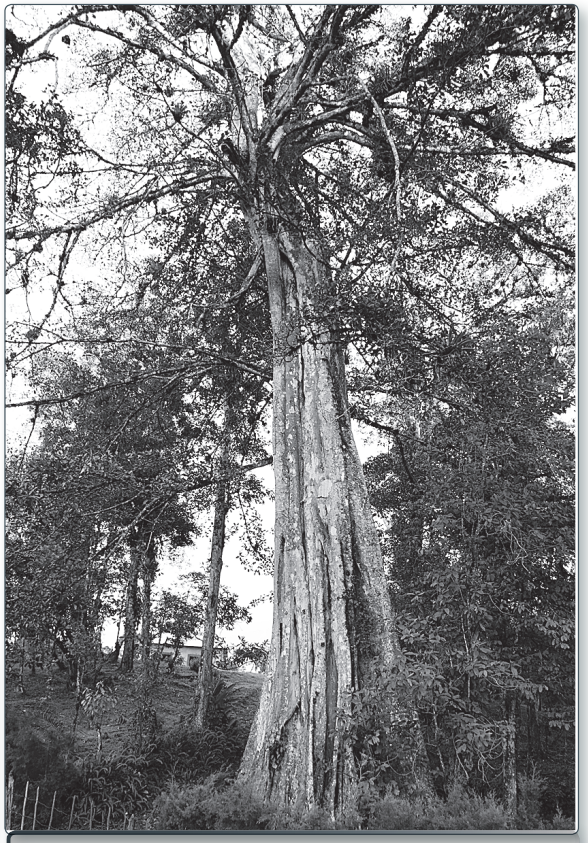
Es importante que desde pequeño aprenda bien cómo es todo

6 Inspirado en Quino.

¿Qué son los valores?



La diversidad...¿es un valor?



El respeto a la naturaleza...



La tranquilidad...



La belleza...



El trabajo
en equipo...

¿Qué son los valores?

Una de las funciones básicas de toda persona responsable de dirigir un equipo es la de conseguir un alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de su organización. Indudablemente esto no se consigue por el mero hecho de desearlo.

Para ello, la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la organización es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar el esfuerzo que el más completo manual de procedimientos.

Pero, ¿qué son valores?

Los valores son palabras.

Desgraciadamente, en demasiadas ocasiones son sólo eso. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial fuerza para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

La palabra "valor" se puede abordar desde tres diferentes dimensiones complementarias:
- la dimensión ético - estratégica
- la dimensión económica
- la dimensión psicológica

Los valores desde lo ético y lo estratégico

El valor es…

Una convicción o creencia estable en el tiempo de que
un determinado modo de conducta o una finalidad existencial
es personal o socialmente preferible a
su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que nos indican de que una forma de actuar es mejor que la forma de actuar opuesta para conseguir nuestros fines, o para lograr que nos salgan bien las cosas.

Según este concepto,
- la calidad en el trabajo puede ser un valor que puede ser escogido con respecto a su opuesto, o sea, un trabajo chapucero o mediocre,
- el interés por las personas en la organización puede ser preferible al desprecio de éstas,
- los valores pueden ser autonomía versus dependencia,
- la honestidad versus conducta fraudulenta,
- el espíritu de cooperación en equipo versus el individualismo,
- el respeto al medio ambiente versus la explotación máxima de los recursos naturales,
- el consumo responsable versus el consumismo insostenible.

Los valores desde la dimensión económica...la valía

Desde una perspectiva económica, valor también es la importancia de una cosa.

En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su significado, mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por "cosas" entendemos personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.

Puede hablarse:

- del valor de la confianza mutua,
- del valor de la creatividad en el trabajo,
- del valor del conocimiento,
- del valor que un determinado proceso añade al producto o al servicio que le prestamos al grupo meta o al cliente,
- del valor de un(a) determinado(a) profesional o equipo de trabajo,
- del valor del dinero,
- del valor de una máquina o de un equipo.

La existencia de todos estos valores añade un valor importante a toda la organización.





← **El dinero...** **La creatividad** ↑

Los valores desde su dimensión psicológica...la valentía

> Valor es…
>
> la cualidad moral que mueve
> a acometer resueltamente grandes empresas y
> a afrontar sin miedos los peligros.

Esta última definición incluye los tres criterios de abordaje de valor:

- lo ético-estratégico,
- lo psicológico: la ausencia o no de miedo,
- lo económico-organizacional: la conducta emprendedora que asume riesgo.

Un verdadero emprendedor debe tener valor para afrontar el riesgo de plantearse nuevas empresas, nuevos proyectos, nuevas estrategias de desarrollo, nuevos enfoques de gestión y, por supuesto, nuevos productos o servicios.

La orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos y grupos.
Los valores pueden estar más o menos desactivados. Cuando se activa o hace consciente un valor es cuando se induce una conducta "valiosa" o incluso "valerosa".

El concepto valor es entonces…

> Valor es... lo que te importa realmente.

Valorar algo significa darle importancia; cualquier cosa que nos parezca querida puede ser considerada como un "valor".

Los valores de una persona responden a la pregunta, "¿Qué es lo que me importa?".
Nuestros valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todos los aspectos de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a las y los demás, nuestro compromiso con las metas personales y de la organización.

Todos tenemos sistemas de creencias según los cuales vivimos.
Nuestras creencias y sistemas de valores están profundamente conectados.
Estamos motivados y tomamos decisiones con base en estos sistemas de creencias y valores.
Muchas veces, estos valores son inconscientes.

Si todas y todos tuviéramos los mismos valores con las mismas prioridades, sería fácil trabajar en grupos.
En cambio, casi todos los equipos tienen una diversidad de valores y creencias.
Para ayudarnos a trabajar mejor como equipo y tomar decisiones que lleven al compromiso y acción, es necesario ver el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrar maneras de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados.

Los valores pueden definirse como...

* Un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable.

* Una fortaleza.
Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción.

Los valores son profundos y emocionales y, muchas veces, es difícil cambiarlos.





Valor significa cosas que valen y también que uno(a) está implicado(a).

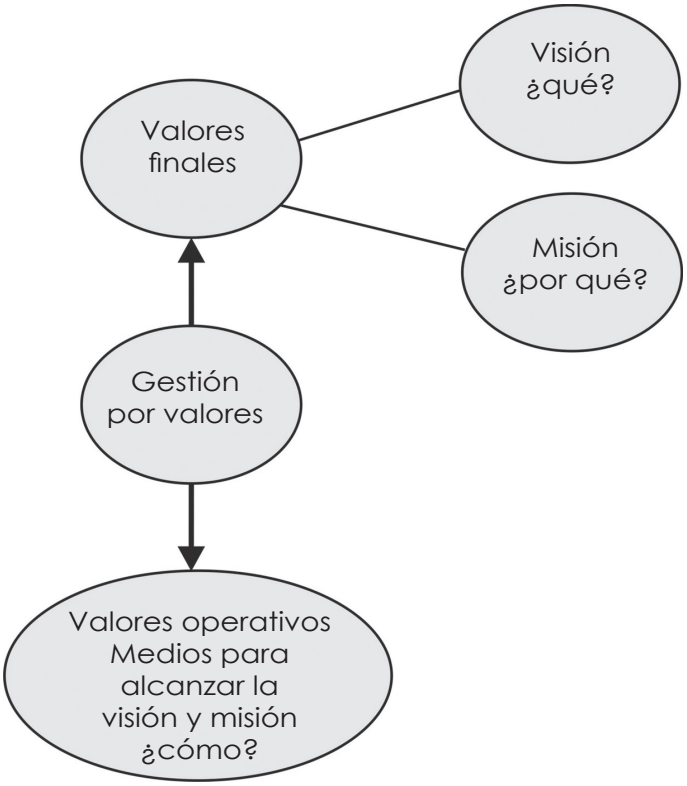
G. Signoret

Tipos de valores

Al hablar de valores es de gran importancia diferenciar entre los valores que podemos denominar como valores finales y los valores de tipo instrumental u operativo.

Los valores instrumentales son la base de las conductas adecuadas o necesarias para poder conseguir nuestra visión, nuestro fin último o nuestros valores existenciales.

Así, por ejemplo, la honestidad puede considerarse un valor ético-instrumental para conseguir una de las finalidades existenciales más valoradas por la mayoría de las personas: llegar a ser feliz.



Los valores finales y los valores instrumentales se pueden subdividir en dos tipos respectivamente:

Valores finales: objetivos existenciales	
Valores personales ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?	Vivir, felicidad, salud, "salvación", familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores ético - sociales ¿Qué quiere usted para el mundo?	Paz, supervivencia, ecología del planeta, justicia social, respeto a los derechos humanos, etc.
Valores instrumentales: medios operativos para alcanzar valores finales	
Valores ético – morales ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto a las personas, etc.
Valores de competencia ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida, sana, etc.

Valores finales

Valores personales:

Son aquellos valores a los que aspira la persona para sí misma y responden a la pregunta de "¿qué es para usted lo más importante en la vida?" Van desde "ser feliz" hasta "tener prestigio".

¿Qué es para mi lo más importante en la vida?

Valores ético – sociales:

Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad tales como el respeto al medio ambiente o el respeto a los derechos humanos.

Responden a la pregunta "¿Qué quiere usted para el mundo?".

¿Qué quiero yo para el mundo?

Valores instrumentales u operativos

Valores ético-morales:

Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales.

¿Cómo creo que debo comportarme con quienes me rodean?

Por ejemplo, la lealtad puede ser un valor instrumental para conservar las amistades (valor final). Responden a la pregunta "¿cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?".

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tiene dos características básicas:

a) Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.

b) En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan estos valores, pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de malestar con uno(a) mismo(a).

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.

Valores de competencia:

Otros valores instrumentales, los que se pueden llamar de competencia, son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad.

¿Qué competencias creo que hay que tener para poder salir adelante en la vida?

Responden a la pregunta "¿qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?", y entre ellos están la imaginación, la iniciativa o la lógica.

A modo de ejemplo, comportarse honestamente conlleva el sentimiento de que se está actuando moralmente, mientras que comportarse creativamente conlleva el sentimiento de que se está actuando de forma competente.

Es importante destacar que nadie se siente culpable, ni tan sólo incómodo, por no asumir un valor de competencia, a no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual deseamos formar parte.

Es decir, nadie se siente culpable por el hecho de no comportarse de forma creativa, a no ser que se pertenezca a un grupo de referencia que haya consensuado que la creatividad es un elemento crítico para su supervivencia.

El nivel de presión percibido para la incorporación de un nuevo valor y, sobre todo, para su traducción en conductas acordes con dicho valor, depende estrechamente con que dicho valor sea verdaderamente compartido por los miembros del grupo de referencia.

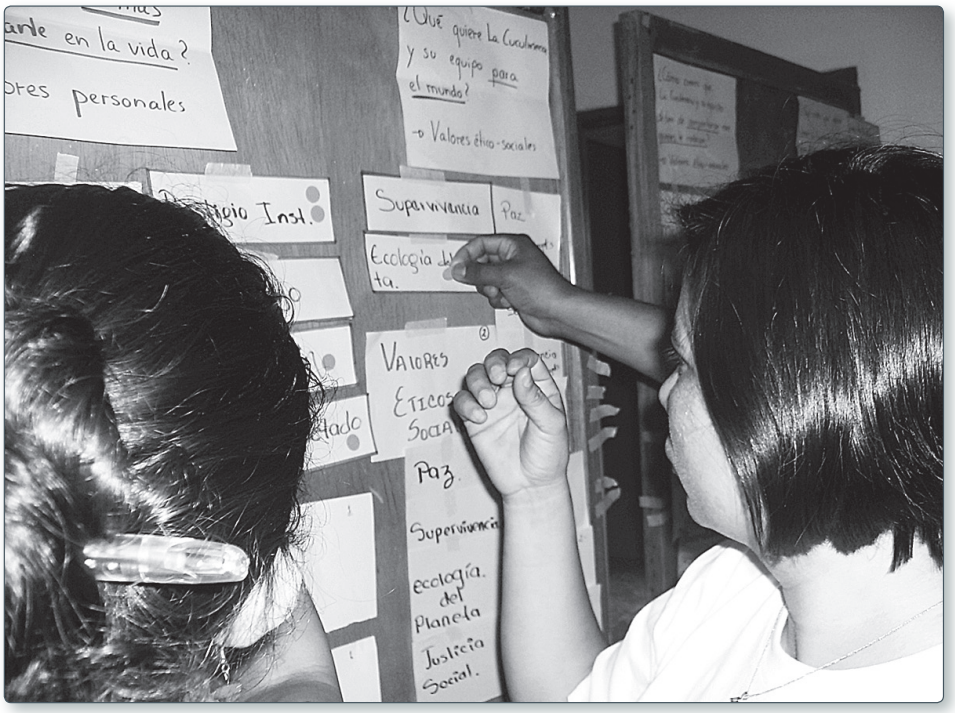
Para construir de manera colectiva los valores organizacionales, recomendamos desarrollar el ejercicio "***Priorizando nuestros valores***" que se describe en este mismo cuaderno (página 50)

Ejemplo de valores organizacionales:

Producto de este ejercicio y a manera de ejemplo, aquí los resultados del proceso participativo desarrollado en La Cuculmeca.

El equipo de La Cuculmeca definió como valores finales:
- Una visión global y de futuro.
- El respeto al medio ambiente.
- El respeto a los derechos humanos.

Los valores instrumentales u operativos priorizados para alcanzar estos valores finales en el trabajo cotidiano son:
- La honestidad y transparencia.
- El respeto a las personas.
- La responsabilidad.
- El trabajo en equipo.



¿Cuál es la importancia de los valores?

En esencia, los valores son palabras y, por tanto, estructuras del pensamiento relativamente simples que, sin embargo, abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada.
Esta conceptualización de los valores deseados puede llegar a encerrar en unas pocas palabras más conocimiento que todo un plan estratégico, sobre todo, cuando éste muchas veces es tan complejo o extenso, que no hay nadie que sea capaz de leerlo y asimilarlo.

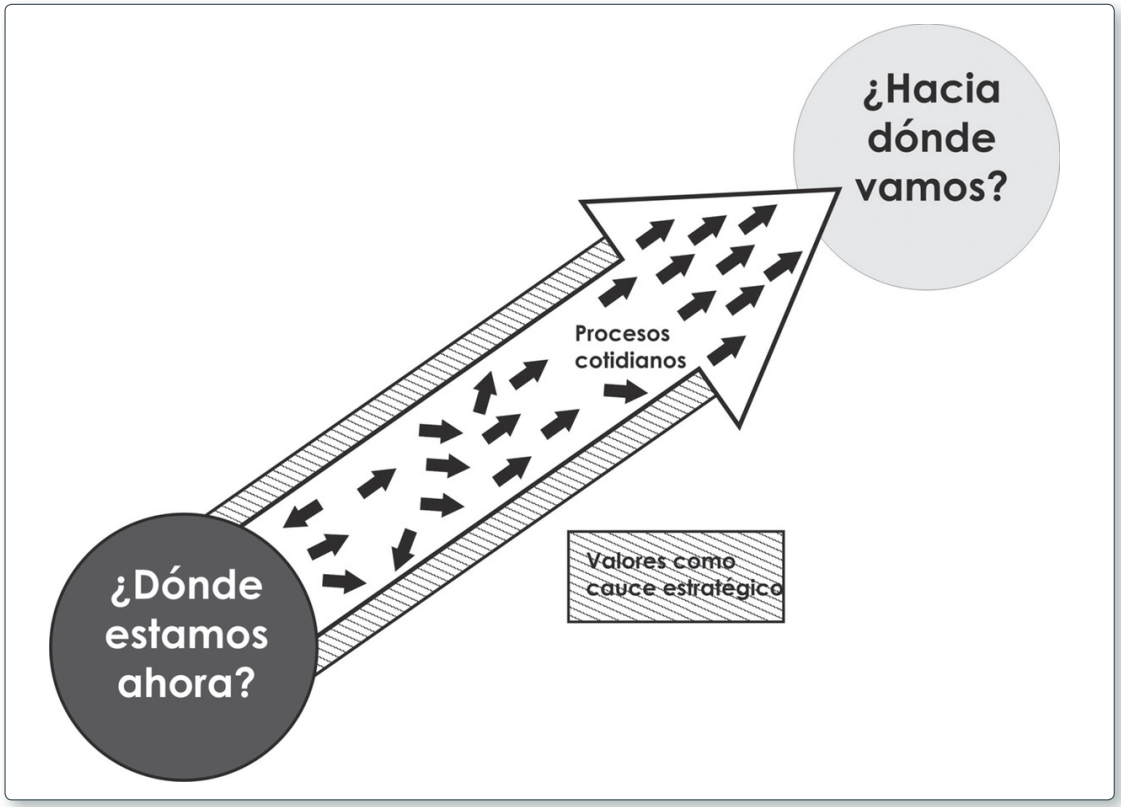
Los valores forman parte del poder del conocimiento porque

- orientan conductas cotidianas,
- cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas,
- sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio,
- estimulan el desarrollo y
- permiten tolerar la complejidad de forma creativa mucho mejor que los manuales de normas y procedimientos.

Los valores y el comportamiento de la organización

En definitiva, es difícil negar que la creación y permanencia de organizaciones depende, en definitiva, de la existencia de valores tales como la creatividad, la iniciativa, la vitalidad, la confianza, la valentía, el riesgo, la flexibilidad o la autonomía, tanto la autonomía psicológica como la financiera.

Por eso precisamente, se plantea la necesidad de gestionarlos como recursos escasos que son.
Como veremos, gestionar valores significa gestionar la cultura de la organización, potenciándola en el día a día y revitalizándola siempre que sea necesario.



¿Cómo se van formando los valores en una organización?

La formación de valores en la organización es un fenómeno complejo que depende de muchas variables y su interacción:

- Las creencias y valores de las y los fundadores.
- Las creencias y valores de la dirección actual.
- Las creencias y valores de las y los empleados o miembros del equipo.
- La formación y la influencia de consultores y asesores.
- La normativa legal existente.
- Las reglas de juego del mercado o del sector.
- Los valores sociales de cada momento histórico.
- La tradición cultural de cada sociedad.
- Los resultados de la organización.

Las creencias y valores de las personas fundadoras de la organización

Toda organización surge de un impulso a partir de una idea y de unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo dicha idea es un paso posterior.

> Las organizaciones son creadas por personas que intuyen que
> el esfuerzo concertado de un grupo de personas puede crear
> - un producto o servicio nuevo en el mercado, o
> - un servicio importante para la comunidad o la sociedad.
>
> Estos fundadores, por lo general, determinan la manera en que
> la organización define y resuelve sus problemas
> de adaptación externa e integración interna.
>
> Los fundadores no sólo poseen un alto grado de determinación y
> confianza en si mismos,
> sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo,
> el papel que las personas juegan en el mismo, el modo de llegar a la verdad y
> el modo de controlar el tiempo y el espacio.
>
> Schein (1988)

Lógicamente, las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la organización crece a lo largo del tiempo.
Sin embargo, muchas organizaciones de fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados de su fundador(a) o fundadores(as).

Las creencias y valores de la dirección actual

La dirección de la organización, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno, entre lo viejo y lo nuevo.
Éste es uno de los problemas básicos en las situaciones de relevo generacional.

Las creencias y valores de las y los empleados o miembros del equipo

La mayor fuerza formadora de creencias y valores de las y los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existentes. De nada sirve, por ejemplo, que la dirección emita discursos sobre la importancia de la innovación si luego no se estimula y recompensa adecuadamente el esfuerzo creativo.

La formación y la influencia de consultores y asesores

Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación.
De hecho, el verdadero aprendizaje radica en el "desaprendizaje" de creencias y la incorporación de otras nuevas. Esta formación puede provenir tanto de la asistencia a cursos como de la lectura de publicaciones o de la interacción como consultores.

Sin embargo, hay que señalar que la formación dirigida a directivos lo más que puede aspirar es a activar o legitimar la puesta en práctica de valores que previamente han sido aprendidos y parcialmente olvidados. En este sentido, difícilmente se pueden desarrollar valores tales como la iniciativa o la honestidad a partir de asistir a un seminario.



La normativa legal existente

La legislación laboral, medioambiental, económica, etc. de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus organizaciones.

Las reglas de juego de mercado

Obviamente, el mercado libre de competencia impone determinadas reglas del juego que impregnan el sistema de creencias y valores de las organizaciones.

Una de las creencias más influidas por la presión de los competidores es la de que el resultado inmediato es lo que importa, independientemente de los medios para conseguirlo o incluso de sus efectos sobre la viabilidad del proyecto a largo plazo.

Los valores sociales de cada momento histórico

A principios del siglo 20, los valores sociales predominantes en los países desarrollados no eran los mismos que los actuales, y éstos no tienen por qué ser los mismos que los futuros.

La tradición cultural de cada sociedad

Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores organizacionales.
En este sentido, buena parte del éxito económico de Japón es debido a su ímpetu para demostrar valía colectiva al mundo occidental a través de la incorporación de valores sociales tradicionales de orientación al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, entre otros, a la sociedad industrial.

Un dicho que compartió un cooperante con nosotros y que ilustra muy bien las diferencias culturales en cuanto a los valores: "Los suizos tienen reloj y los nicas tienen tiempo."



Los resultados de la organización

Finalmente, cabe destacar que los sistemas de creencias y valores de la organización se retroalimentan en función de sus resultados.

Una organización que obtiene buenos resultados y que incluye explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con los grupos meta, organismos de cooperación o clientes, tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su quehacer.

Sin embargo, cabe dentro de lo posible que la misma organización se replantease su escala de valores si entrara a tener fracasos o pérdidas. Por ejemplo, si la organización es honesta con un donante al plantear que ha tenido dificultades en alcanzar los resultados previstos y éste más bien decide retirarse, seguramente tendrá un efecto en la aplicación del valor de la honestidad y sinceridad.

¿Por qué y para qué vamos a cambiar?

> Preocúpese más por su carácter que por su reputación,
> porque su carácter constituye lo que es usted en realidad,
> mientras que su reputación sólo es lo que los demás creen que es usted.
>
> *John Wooden*

¿Por qué hay que estar abiertos al cambio de creencias y valores?
¿Cambiar y aprender es lo mismo?
¿Hay que cambiar porque está de moda la "gestión del cambio" o para seguir en el mercado, aprovechar nuevas oportunidades y poder llegar a crecer?

A continuación vamos a analizar las necesidades y las razones por las que es necesario estar siempre abierto al cambio.

La necesidad

En un sistema tan complejo como es una organización en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el sector y crecer.

Una cultura organizacional que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente, corre el riesgo de detenerse en su desarrollo.

Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las organizaciones también se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas, es decir, si han de tener éxito adaptativo en su lucha por la supervivencia..

Las razones

Las y los directivos de las organizaciones actuales más competitivas y exitosas, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para poder continuar desarrollándose en un entorno día a día más cambiante y exigente.

Las organizaciones cuyos miembros no aprenden a "desaprender" por ellos mismos y readaptarse continuamente a las nuevas demandas de su entorno tienden a la desvitalización y a la muerte.
Es bien sabido que quien se queda rezagado no puede sobrevivir en un mundo de libre competencia.

Como decía en cierta ocasión un directivo de una organización de gran tamaño:

> O cambiamos por nosotros mismos ahora o
> nos cambiarán desde fuera y de golpe,
> y va a ser mucho peor…

Sin embargo, más allá de las razones estrictamente estratégicas de supervivencia, pueden considerarse otros motivos de cambio.

Motivos estratégicos para la sobrevivencia
- Sobrevivir en un entorno cambiante.
- Poder cambiar en serio y a mediano – largo plazo, estructuras, procesos y estilos de liderazgo.
- Adelantarse al futuro.
- Aumentar los ingresos, beneficios y/o impactos.
- Gestionar la brecha entre la visión de futuro y la realidad actual.
- Aprovechar oportunidades de proyectos en el entorno.
- Protegerse de amenazas del entorno.
- Evitar ser cambiado a la fuerza.

Motivos éticos
- Proteger el medio ambiente.
- Ser eficientes en el uso del dinero público y/o de donantes.
- Coherencia con principios de igualdad de oportunidades.
- Respetar los derechos de los grupos meta, del cliente, de los donantes.
- Ser coherentes entre lo que se dice y lo que verdaderamente se hace cada día.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Respetar valores democráticos participativos.
- Ética profesional.

Motivos optimizadores
- Aprovechar al máximo las ventajas de nuevas tecnologías.
- Disminuir los costos.
- Aprovechar al máximo la creatividad de los miembros del equipo.
- Activar una cultura de mejora continua.
- Implementar con éxito programas de calidad total.
- Dar sentido al trabajo (antiguamente, "motivar").

Motivos normativo-legales
- Convenciones internacionales (declaración de derechos humanos, objetivos del milenio…)
- Legislación medio ambiental.
- Normas de calidad internacionales.
- Normativas de prevención de la salud en el trabajo.

Otros motivos
- Cambiar porque está de moda.
- Seguir recomendaciones de expertos.
- No morirse de aburrimiento.

Los principales motivos de cambio son estratégicos, tales como protegerse de amenazas o aprovechar oportunidades del entorno o, en todo caso, la exigencia de cumplimiento de nuevas normativas, tales como la adaptación a normas de calidad.

Sin embargo, los cambios inducidos por motivos éticos (eficiencia en el uso del dinero público, proteger el medio ambiente, etc.) también pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel.

> Cada vez que nace un valor, la existencia adquiere un nuevo significado.
> Cada vez que uno muere, desaparece parte de ese significado.
>
> *Joseph Wood Krutch*

A mis 80 años… una retrospectiva a mis éxitos personales



Valores
Autoestima
Desarrollo personal
(Auto)Coaching



2 a 24 personas
En pareja



60 a 90 minutos



Guía de preguntas
Papel y lápiz



Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes identifican sus fortalezas, valores y actitudes que les ayudan a tener éxito en su vida.

¿Cómo lo desarrollamos?

Este ejercicio le debe ayudar a estar consciente de los criterios individuales para evaluar su éxito y de comprender cuales de sus fortalezas y actitudes han contribuido a sus éxitos.

Busque una situación o un espacio en el cual puede pensar durante un rato de manera relajada y sin interrupciones.

Si hace este ejercicio con una pareja, cada uno(a) debe tomarse primero el tiempo para pensar de manera individual.

1° Paso: Reflexione con calma sobre las siguientes preguntas y tome nota.

Imagínese, Usted tiene ochenta años, mira su vida hasta ahora y honra lo que le fue importante y lo que ha logrado.

- Si a los ochenta años vuelvo mi vista hacia atrás, hacia mi vida, ¿cuáles serían desde esta perspectiva mis éxitos personales más importantes?
- ¿De qué me sentiré orgulloso(a)?
  ¿De qué me quiero poder sentir orgulloso(a)?
- ¿Qué me llena de alegría?
- ¿Qué es lo que eran tiempos felices?

2º Paso: Después, tome conciencia sobre donde o en qué ámbitos de vida se encuentran sus éxitos personales importantes y qué ámbitos tienen especial importancia para experimentar éxito y satisfacción.

- Profesión / trabajo
- Tiempo libre
- Relaciones
- Salud
- Casa, espacio donde vivo
- Finanzas

3º Paso: En el siguiente paso, reflexione sobre qué ha aprendido de momentos de crisis y de los fracasos en su vida:

- ¿Cuáles crisis, enfermedades, pérdidas o derrotas he pasado y superado?
- ¿Qué he aprendido de ello y qué he ganado?

4º Paso: Después tome conciencia como sus fortalezas personales le han ayudado:

- Sin ser demasiado modesto(a):

  ¿Cuáles son mis fortalezas más importantes que me caracterizan como persona y que han contribuido a mis éxitos en la vida?

5º Paso: Al igual de importante es la pregunta por las actitudes, valores y convicciones que han contribuido a sus éxitos:

- ¿Qué actitudes y valores me han ayudado?
- ¿Qué actitudes, valores y convicciones han contribuido a mis éxitos personales?
- ¿Hay sabidurías o pensamientos de apoyo que me han acompañado en ello?

6º Paso: Ahora en diálogo con su pareja:

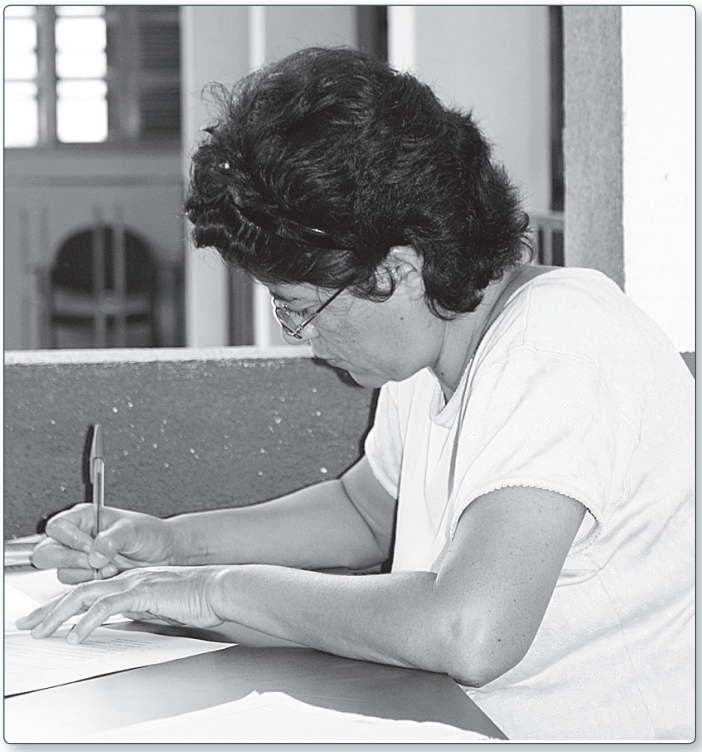
Cuéntense de manera recíproca su balance de éxitos.

Cada pareja del ejercicio debe tratar de comprender lo que la otra persona valora como éxito personal y cuales ámbitos de vida y temas son especialmente relevantes para él o ella.

Concluyendo este ejercicio...

Si las y los participantes no han trabajado mucho su propio desarrollo personal, este ejercicio además de fortalecer la autoestima e identificar los valores personales, puede tocar también las emociones.

Hay que tomar en cuenta esto porque puede implicar prestar atención a algunos duelos no trabajados o, simplemente el hecho de pensar en el futuro puede hacer salir a flote sentimientos reprimidos.



Mi lista de valores personales



Valores personales
Valores organizacionales



2 a 24 personas



60 minutos



Hoja de valores
Papel y lápiz
Tarjetas y marcadores



Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes identifican y comprenden mejor sus valores personales más significativos.

¿De qué se trata?

Cuando reflexione sobre su visión y una voz interior le diga "Ese no soy yo", es muy probable que haya sentido el aguijonazo de un valor personal profundo.

Los valores son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que valoramos.

Tienen muchos orígenes: nuestros padres, nuestra religión, la escuela, nuestros amigos y amigas, la gente que admiramos, nuestra cultura.

Como con todos los modelos mentales, hay una distinción entre
- nuestros valores "declarados" – aquellos que proclamamos en público – y
- nuestros "valores en acción", los que realmente guían nuestra conducta.

Los segundos están tan integrados a nuestros "circuitos" que apenas reparamos en ellos. Rara vez los llevamos a la superficie para cuestionarlos. Por eso nos crean una disonancia.

Para poder seleccionar valores organizacionales con los que se identifiquen sus miembros, es importante partir de la reflexión sobre los valores personales de sus integrantes.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Realizaremos un proceso de selección eliminando gradualmente los aspectos menos importantes.

1º Paso: **"Lo que más valoro…"**

A partir de esta lista de valores (laborales y personales), seleccione los diez que le resultan más importantes como guías de conducta, como componentes de un modo de vida al que aspira.

Siéntase en libertad de añadir sus propios valores a esta lista.

Anote los 10 valores más importantes en una tarjeta.

Lista "Lo que más valoro es…"

Accesibilidad	Dinero	Prestigio intelectual
Adaptabilidad	Diversidad	Prestigio
Afecto (amor y cariño)	Eficiencia	Profesionalidad
Alegría	Entusiasmo	Problemas estimulantes
Amabilidad	Equilibrio	Pureza
Amistad	Esfuerzo	Rapidez de respuesta
Apertura al cambio	Estabilidad laboral	Realización personal
Apoyo mutuo	Estatus	Reconocimiento (respeto ajeno, prestigio)
Armonía interior	Excelencia	Refinamiento
Artes	Fama	Relaciones íntimas
Ascenso y progreso	Familia	Relaciones valiosas
Autoestima	Felicidad	Religión
Aventura	Fidelidad	Reputación
Ayuda a la sociedad	Franqueza	Respeto al medio ambiente
Ayuda a las y los demás	Ganancias económicas	Respeto a las personas
Belleza	Honestidad y transparencia	Responsabilidad
Bienestar material	Humor	Riqueza
Calidad en mis actividades	Imaginación	Sabiduría
Cambio y variedad	Independencia	Salud
Capacidad de ahorro	Influencia sobre las y los demás	Seguridad
Capacidad crítica	Iniciativa	Seguridad en si mismo
Capacidad reflexiva	Innovación	Serenidad
Capacidad de decisión	Integridad	Ser respetado
Coherencia	Inteligencia	Servicio público
Compañía de personas	Intimidad	Simpatía
Compartir información y conocimientos	Justicia social	Sinceridad
Competencia	Lealtad	Solidaridad
Competitividad	Libertad	Status
Comunicación	Liderazgo	Supervisión
Comunidad	Lugar	Supervivencia
Constancia	Mérito	Tiempo libre
Conciencia ecológica	Naturaleza	Trabajo
Conducta ética	Obediencia jerárquica	Trabajo en equipo
Confianza	Orden (tranquilidad, estabilidad, conformidad)	Trabajo bajo presión
Confidencialidad	Orientación a los grupos meta	Trabajo con las y los demás
Conocimiento	País	Trabajo gratificante
Cooperación	Participación	Trabajo independiente
Coraje	Paz	Trabajo intenso
Cordialidad	Pensamiento positivo	Tranquilidad económica
Creatividad	Pericia	Verdad
Crecimiento	Placer	Vida agitada
Cultura	Plenitud	Vida sana
Democracia	Pluralismo	Vida tranquila
Desafíos físicos	Poder y autoridad	Visión global y de futuro
Desarrollo personal (vivir en plenitud)	Posición en el mercado	Vitalidad ....

2º Paso: **Eliminación**

Ahora que ha identificado diez, imagínese que sólo le permiten tener cinco valores.
¿A cuáles renunciaría? Tache cinco.

Ahora imagínese que sólo le permiten cuatro.
¿A cuál renunciaría? Táchelo.

Ahora tache otro, para reducir la lista a tres.
Y otro, para reducirla a dos.

Por último, tache uno de esos dos valores.
¿Cuál es el elemento de esta lista que usted más valora?

3º Paso: **Elaboración**

Ahora nos juntamos con nuestra pareja.

Eche una ojeada a los tres valores priorizados de su lista.

a) ¿Qué significan exactamente?

b) ¿Cómo cambiaría su vida si usted practicara esos valores con fervor?

c) ¿Cómo sería una organización que alentara a sus miembros a respetar esos valores en la práctica?

Opcional, si ya ha habido un ejercicio de visión personal:

d) ¿La visión personal que usted invocó refleja esos valores?
De lo contrario, ¿debería usted expandir su visión personal?
¿Está dispuesto(a) a revisar esos valores?

e) ¿Está dispuesto(a) a escoger una vida, y una organización, donde esos valores tengan relevancia?

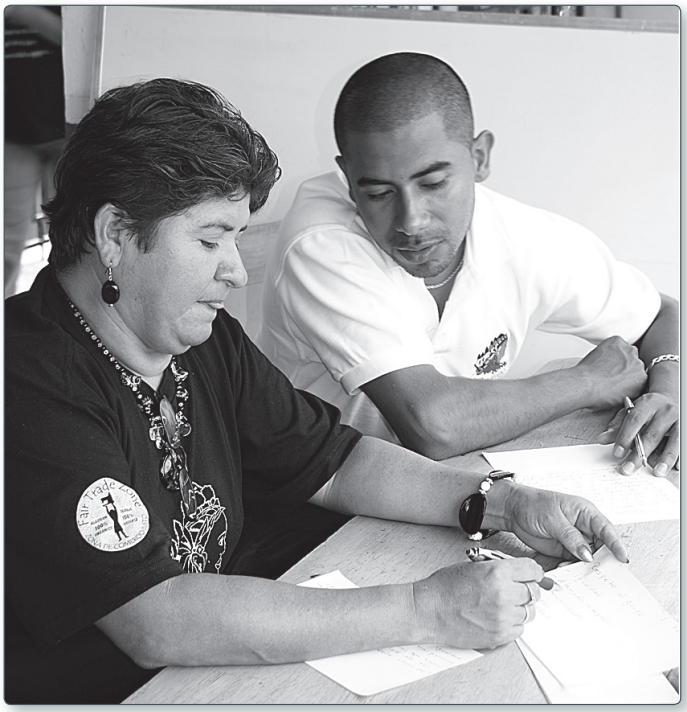
Versión en pareja

Este ejercicio puede ser muy fructífero cuando se realiza en pareja.
Cada persona se turna como "expositor de valores" y como entrevistador.

En general empezamos a trabajar en pareja a partir del paso 2 con los cinco valores más importantes para el expositor.

El entrevistador pide al expositor que elimine esos valores uno por uno, hasta que la lista se reduce a uno.

Luego el entrevistador pregunta:
¿Qué sentiste cuando te pedí que renunciaras a un valor esencial?
¿Alguna vez has tenido esa sensación, en casa o en el trabajo?
¿Cómo deseas manejar esta situación, si se presenta en el futuro?



Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es muy útil para identificar la coherencia o coincidencia de los valores personales con los valores organizacionales. Para ello podemos pedir a las y los participantes que coloquen su valor personal priorizado junto con el valor institucional respectivo. Y podemos poner un panel o papelón aparte para los valores que son diferentes.

Es importante resaltar que no necesariamente concuerdan todos los valores personales con los institucionales, lo que sí es importante que haya al menos cierta coincidencia, porque si no sería muy difícil un nivel mínimo de identificación con la organización, su visión y misión.

Juntando mis valores con nuestros valores

Valores personales
Valores organizacionales

2 a 24 personas

60 a 90 minutos

Papelón y marcadores

Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes identifican los valores organizacionales más relevantes y reflexionan sobre su aplicación a nivel de la organización.

¿Cómo lo desarrollamos?

Organizaciones trabajan de manera efectiva cuando hay coherencia entre los valores de la organización en su conjunto y los valores de los individuos y de los equipos de trabajo.

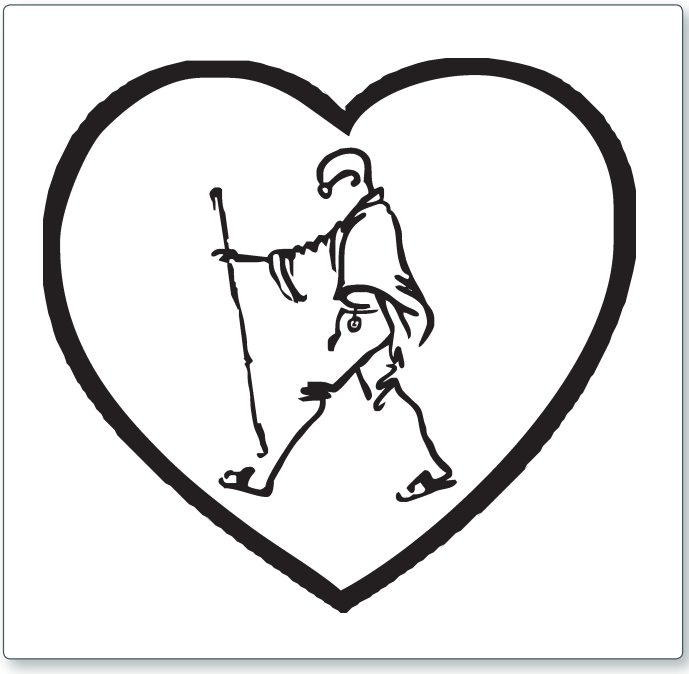
El corazón de una cultura organizacional es su idea de los valores. Además, las ideas personales sobre los valores van más allá. Solamente cuando hay un alto grado de coincidencia entre valores personales y organizacionales, es posible una alta identificación y satisfacción con el trabajo.

Los valores también pueden cambiar.

1º Paso: Dibuje en un papelón un cuadro y en medio un corazón.

Dentro del corazón dibuje una personalidad que es el modelo más ejemplar para su organización.

2º Paso: Examine entonces cuales son los tres valores con los que cuenta la organización y escríbalos dentro del cuadro pero fuera del corazón.



3º Paso: Encuentre ahora sus valores personales.

¿Cómo puede asumir los valores de su organización sin negar sus convicciones personales?

¿Los valores organizacionales se encuentran en el trabajo en equipo?

¿Los valores son actualizados?

¿Los valores son adecuados en relación a la organización, a la sociedad y al entorno en el que vive?

¿Todos los colegas de todos los niveles tienen claridad sobre lo que significa una identificación con el todo?

4º Paso: En pareja, intercambien sus reflexiones y luego compartan en plenaria.

Concluyendo este ejercicio…

Este ejercicio es muy útil para profundizar en la articulación entre valores personales y valores organizacionales.



Priorizando nuestros valores



Valores organizacionales



2 a 24 personas



60 minutos



Tarjetas con tipos de valores
Tarjetas y marcadores



Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes identifican y priorizan los valores organizacionales claves en base a la tipología de valores finales y valores operativos.

¿Cómo lo desarrollamos?

1° Paso: Se reúnen los grupos.

En base a los ejercicios anteriores sobre los valores personales analizan y escriben las ideas consensuadas en tarjetas:

- ¿Qué es para nuestra organización y nuestro equipo lo más importante en la vida?
- ¿Qué quiere nuestra organización y nuestro equipo para el mundo?
- ¿Cómo creen que nuestra organización y nuestro equipo deben de comportarse con quienes le rodean?
- ¿Qué creen que debe de tener nuestra organización y nuestro equipo para poder competir en la vida?

2º Paso: Cada grupo coloca sus ideas en el papelón o panel correspondiente de cada tipo de valores.

Se agrupan valores similares.

Se analiza y se aclaran dudas.

3º Paso: Mientras los grupos continúan trabajando en el siguiente ejercicio, el equipo facilitador va realizando el conteo de los valores según frecuencia encontrada.

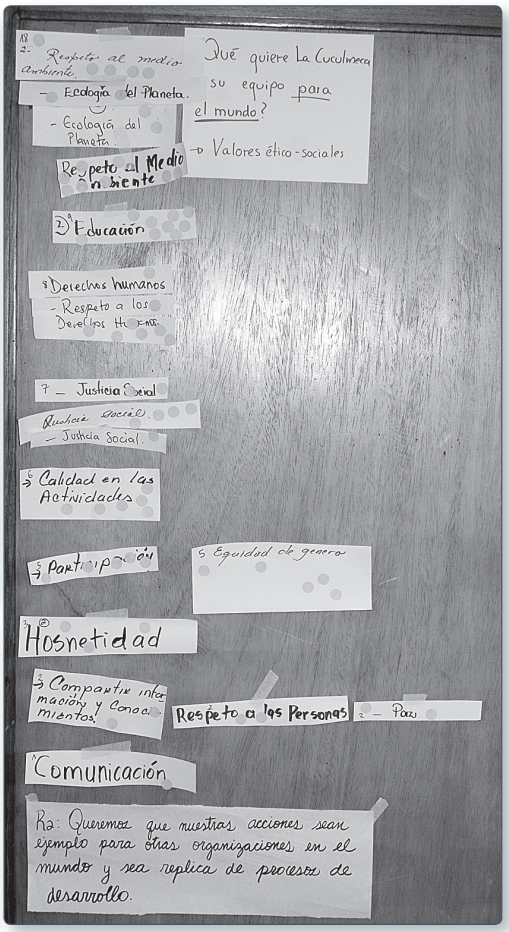
4º Paso: Se presentan los resultados y se hace un breve análisis de los valores priorizados en relación a los valores institucionales actuales.

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es excelente para consensuar los valores institucionales e identificar los temas claves que contribuyen a la definición de la visión. El sistema de puntuación permite que se tome en cuenta la opinión de cada miembro del equipo y se evita que se impongan los criterios de las y los jefes o personas que generalmente llevan "la voz cantante".







Después de identificar en los grupos los valores claves por cada tipo, se colocan las tarjetas en los paneles. Se agrupan valores similares.

Los participantes distribuyen sus 3 puntos por cada tipo de valor.
El conteo final se puede ver más o menos así.....

Nuestra Declaración de Valores

Creencias y valores organizacionales

9 a 24 personas

60 minutos

Tarjetas, papelones
Marcadores

Espacio suficiente según la cantidad de participantes

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes reflexionan sobre las creencias y convicciones que hay detrás de cada valor y elaboran una declaración fundamentando el porqué es importante para la organización.

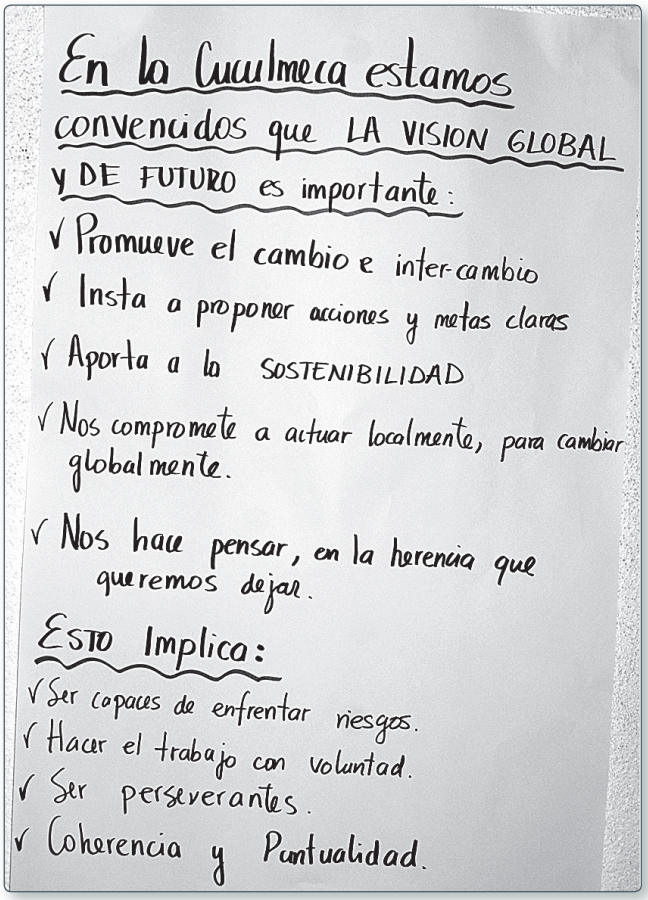
¿Cómo lo desarrollamos?

1° Paso: Se reúnen las y los participantes en grupos de máximo 6 participantes cada uno.

Se le asigna un valor a cada grupo para que elaboren una "Declaración de Valores" sobre el valor respectivo.

- ¿Cuál es la convicción o la creencia que está detrás de este valor?
- ¿Qué otras convicciones o creencias son importantes para nuestra organización?

2º Paso: Cada grupo de apoyo presenta su declaración de creencias, y se discute y aporta hasta consensuar una declaración lo más consistente posible.


En la Cuculmeca estamos convencidos que LA VISION GLOBAL y DE FUTURO es importante:

✓ Promueve el cambio e inter-cambio
✓ Insta a proponer acciones y metas claras
✓ Aporta a la SOSTENIBILIDAD
✓ Nos compromete a actuar localmente, para cambiar globalmente.
✓ Nos hace pensar, en la herencia que queremos dejar.

ESTO Implica:

✓ Ser capaces de enfrentar riesgos.
✓ Hacer el trabajo con voluntad.
✓ Ser perseverantes.
✓ Coherencia y Puntualidad.

Concluyendo este ejercicio:

Este ejercicio aporta mayor claridad y consenso sobre qué es lo que entendemos por cada uno de los valores priorizados.

Y ahora el reto mayor… ¿cómo (auto) gestionar en base a nuestros valores?



¿Cómo entrarle a la implementación de los valores?

Ahora viene lo más peludo, la parte más difícil.

¿Cómo lograremos la aplicación práctica de estos valores?

¿Cómo conseguir la apropiación de cada uno de los miembros del equipo?

¿Cómo aumentar compromiso y reducir reglas?

¿Cómo inducir a personal nuevo que no ha vivido los procesos anteriores?

¿Cómo podemos cambiar de una dirección basada en normas y procedimientos a una dirección basada en valores?

La mayoría de las organizaciones centroamericanas que estamos en la búsqueda de mejorar nuestra vida institucional, nos encontramos en la fase pionera y/o en la fase de diferenciación. Algunas ya están dando los primeros pasos hacia la fase de integración y precisamente ahí es donde necesitamos sobre manera una gestión basada en valores. Para recordar o profundizar en este tema, vea el Cuaderno de Desarrollo Sistémico "Las Fases de Desarrollo".

A nivel de las y los directivos de la organización podemos hacer lindos discursos sobre los valores. Podemos publicar bellos documentos con nuestra declaración de valores, ponerlos en nuestra entrada a la oficina y divulgarlos mediante las presentaciones que haremos a los organismos de cooperación.

Pero esto no durará mucho si los miembros del equipo no se han involucrado activamente y no se trabaja en la generación permanente de nuevas ideas y de su apropiación.

Las personas necesitan ideas, visiones, valores y proyectos que les inspiran y les proporcionen sentido para levantarse cada mañana y especialmente los lunes.
Es muy difícil encontrar sentido cuando la declaración de valores se ha vuelto un discurso vacío y si no se busca como revitalizar permanentemente nuestro trabajo.



Indicadores de "alerta temprana":

A continuación encontramos algunos indicadores de "desvitalización de nuestra cultura organizacional" que nos tiran una señal de alerta. Cuando los encontremos en nuestra organización, es válido hacer un alto en el camino y reflexionar sobre ello.

- Los miembros del equipo hablan de los grupos meta como una obligación en lugar de ver su trabajo con ellos como una oportunidad de desarrollo y de servicio a la comunidad.

- La honestidad y la confianza no forman parte de la cultura habitual y existe una tendencia creciente hacia la superficialidad y las precauciones u controles excesivos.

- Hay más jefes o jefas supervisando que líderes tratando de construir y desarrollar equipos.

- Las presiones del día a día se aceptan como excusa para dejar de celebrar rituales (sesiones de reflexión periódicas, reuniones anuales, procesos de desarrollo organizacional, transiciones, despedidas, conmemoraciones, etc.)

- La visión de hacia dónde se quiere ir se expresa de forma fríamente cuantitativa (por ejemplo, comentarios como "en el próximo año incrementaremos la cantidad de familias atendidas a 800 y los ingresos por proyectos en un 20 %).

- Se dirige a la organización con reglas técnicas en vez de tener en cuenta valores tales como el trabajo de equipo, el respeto a las personas, la amabilidad o la belleza.

- Las y los líderes ven las estructuras, los manuales de normas y procedimientos, los controles y las tecnologías como respuesta en lugar de decidir confiar en las personas.

- Las recompensas económicas y las metas son vistas en general como si fueran la misma cosa.

- Existe una tensión no verbalizada entre las personas claves de la organización.

Los valores y por ende la cultura organizacional no se cambian por decreto.
Tampoco debemos pensar que la forma en la que se ha dirigido nuestras organizaciones ha sido mala.
Si estamos donde estamos es porque nuestra forma de pensar, nuestras creencias nuestros valores actuales han tenido su validez que obedece también a las diferentes fases de desarrollo por las que debe pasar una organización.

No vamos a desechar de manera precipitada cosas valiosas y que hasta ahora nos han servido.
Especialmente cuando estas cosas han logrado mantener el rumbo de la organización, su eficiencia, eficacia y la cohesión del mismo equipo de trabajo al sentirse orgullosos de estos puntos fuertes.

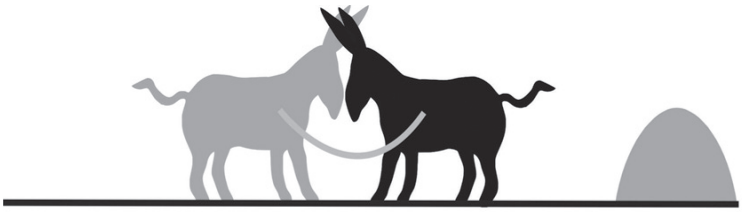
Muchas veces, cuando los directivos tratan de introducir nuevos valores, nuevos estilos de trabajo o procesos, la resistencia al cambio se activa por el sentido común de una parte del personal.
Si indagamos un poco más sobre estas resistencias, nos damos cuenta que quizás estamos por desechar valores importantes para la identidad cultural de nuestra organización y cuya pérdida puede tener efectos mucho más negativos que lo que ahorita con todo el entusiasmo por el cambio nos podemos imaginar.

Recordemos también que los valores personales contribuyen de manera significativa y sensible a la definición de los valores organizacionales. Por esto es muy importante que en la revisión y redefinición de los valores de la organización se parta nuevamente de los valores personales y que se tome en cuenta que quizás estamos tirando por la borda valores que para algunas personas han sido claves para identificarse con la organización.

La construcción de valores compartidos cuesta mucho trabajo y son fáciles de eliminar.
Los valores son el activo intangible más relevante para el éxito de la organización.

¿Cómo vencer obstáculos y gestionar resistencias?

Cuando queremos implementar una gestión por valores en nuestra organización, esto implica un cambio en la cultura de la organización.

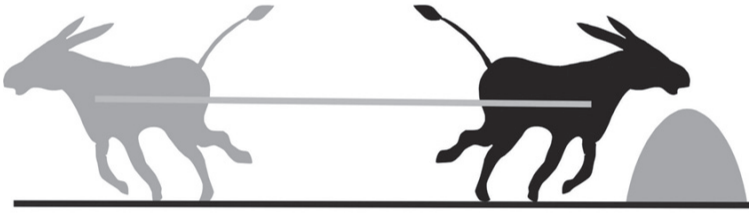


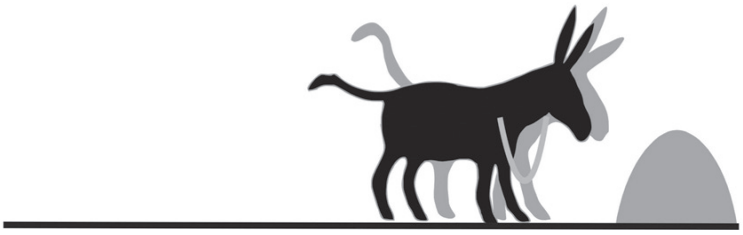
Veamos un poco la práctica cotidiana en nuestras organizaciones y algunas pistas de solución:

- Cuando hablamos de gestionar o desarrollar un cambio organizacional en general y especialmente de un cambio en la cultura como es el caso de la gestión por valores en particular, tendremos que hablar de gestionar la resistencia al mismo.

  La resistencia es un indicador importante, porque si no hay resistencia, no hay cambio que "gestionar".

  Necesitamos crear las condiciones emocionales y políticas para facilitar el proceso de cambio, o al menos, para no impedirlo. Hay que tener en cuenta que, cuanto más presionamos a un sistema, mayor es la presión que éste devuelve.





- "No tenemos tiempo."
  "No nos dan presupuesto para eso."

  Un error muy típico de las organizaciones es no dedicar suficiente reflexión y recursos a los procesos de cambio. Asumimos que con una asamblea o con una circular, los equipos ya están enterados y por ende deben de poner en práctica los cambios a partir de la fecha estipulada.

  Cuando queremos gestionar a partir de valores, cambiamos la forma de pensar y hacer las cosas y por ende tocamos en primer y único lugar a las personas.
  Tomarnos el tiempo para reflexionar es indispensable. Los días que invertimos para trabajar con el equipo, nos ahorrarán a mediano plazo mucho más tiempo y recursos que lo que estamos invirtiendo ahorita. La comunicación y el liderazgo son elementos esenciales en este sentido.

- Todo cambio implica esfuerzo de adaptación, temores o estrés, y las personas tienden a ponerse a la defensiva, a inhibirse o ir al ataque ante situaciones de cambio que perciben como amenazas o que estén fuera de su control.

  Por muy evidente que sea la necesidad de cambio, es normal encontrarnos con cierta resistencia al mismo. Incluso los cambios percibidos como "cambios a mejor" generan resistencia porque las personas están apegadas a lo acostumbrado.

  "Más vale lo viejo conocido que lo nuevo por conocer."

- La resistencia al cambio no siempre es cosa de los criticones permanentes o de las personas más conservadoras.

  También puede suceder que la resistencia...

  - sea para los miembros del equipo un medio para expresar frustraciones pendientes de resolución,

  - evidencie problemas prácticos que se habían pasado por alto,

  - se convierta en un mecanismo para preservar o reforzar la estabilidad cultural de la organización, advirtiendo que se pueden estar desestimando o desechando valores comunes que han funcionado en el pasado y que no tienen por qué perderse.

En definitiva, la resistencia al cambio debe escucharse, analizarse y gestionarse, pero nunca tratarse como algo necesariamente irracional de entrada.

Ahora, seguramente nos preguntamos:

¿Qué herramientas podemos utilizar para minimizar la resistencia al cambio?

La respuesta sería... la comunicación.



La comunicación

La comunicación en la organización no solamente es clave para la gestión de procesos de cambio, sino es la **herramienta clave para nuestro trabajo cotidiano**.

Las personas pueden cambiar de dos maneras: a la fuerza o voluntariamente.
De un trabajo forzado difícilmente pueden surgir comportamientos basados en el trabajo de equipo, la creatividad, la responsabilidad y la amabilidad con el beneficiario, el grupo meta y el organismo de cooperación, que hoy día requieren las organizaciones para obtener resultados.

Así pues, necesitamos que las personas cambien su manera de pensar y hacer las cosas de forma libre, responsable y estable en el tiempo. La comunicación es la única herramienta de la que disponemos para obtener tal "milagro".

Cuanto más se ignora al individuo en una organización, más se ignorará la necesidad del cambio de cultura hacia el desarrollo de las personas y más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlo.

Vale la pena aclarar que cuando hablamos de comunicación, no nos referimos a una nueva estrategia de comunicación con un brillante despliegue de medios como foros, plegables, folletos a full color y páginas web o a la transmisión de directrices.

El concepto de comunicación para el cambio de la cultura organizacional puede abordarse a tres diferentes niveles:

1. La **comunicación** como **herramienta para el cambio**.

   La comunicación es un instrumento clave e indispensable para poder disminuir la resistencia al cambio. En este sentido, requerimos de una comunicación que tome en cuenta las emociones, que sea empática y propositiva.

2. La **comunicación** como **medio en el que se produce el fenómeno del cambio**.

   El cambio cultural es creado, producido y mantenido no sólo "a través de", sino – sobre todo – "dentro de" la comunicación interpersonal.
   Si no llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.
   Aquí no vale "el fin justifica los medios", sino el medio es parte del fin.

3. La **comunicación** como **objetivo del cambio.**

   En la medida en que el cambio cultural es en esencia un cambio en las interacciones, la comunicación pasa de ser una mera herramienta o medio a ser un objetivo mismo del cambio.

   En este sentido, la comunicación para el cambio puede llegar a contemplarse como un cambio esencial: una nueva forma de hablar – y aprender – dentro de la organización.
   No cabe ninguna duda de que la comunicación con una actitud sistémica es la mejor fórmula para lograr cambios desde las personas que son los más sostenibles.

Ideas para gestionar el cambio

En primer lugar no se trata simplemente de cambiar por cambiar, sino la gestión basada en valores debe ser parte de un proceso de desarrollo organizacional sostenido, de un proyecto estratégico asumido por y desde la dirección.

Este proceso tiene que construirse y adecuarse a la medida que avanza el proceso. Esto significa que aquí solamente podemos dar algunas pistas que tienen que ajustarse a la medida propia de cada organización según la fase de desarrollo en la que se encuentra.

Lo que sí podemos observar generalmente es que existen tres fases esenciales en el cambio cultural hacia una gestión por valores:

- la (re)definición de valores organizacionales a partir de los valores personales,
- su puesta en marcha y
- su mantenimiento y revitalización permanente.

Proceso de (re)definición de valores organizacionales:

Si hemos llegado a la conclusión de que resulta imprescindible realizar cambios en los valores que rigen su organización, tenemos que preguntarnos primero muy seriamente si estamos totalmente convencidos y decididos a enfrentar este reto. De ello dependerá la mayor parte de su éxito y consecución.

Una vez que la dirección está decidida de impulsar el proceso de cambio, debe de asignar los recursos específicos requeridos para este proyecto estratégico:

1. Sus energías personales como directivo(a) y las de su equipo de apoyo.
2. Los recursos económicos específicos.
3. El recurso más valioso de todos(as): el tiempo.

A continuación describiremos las fases o etapas que hay que desarrollar al gestionar en base a valores:

- La Base:
  La existencia de liderazgo legitimador.
- Primera Fase:
  La identificación de valores esenciales.
- Segunda Fase:
  El cambio.
- Tercera Fase:
  La gestión de personal basada en valores. Selección de personal por valores, formación en valores y reconocimiento del esfuerzo.
- Cuarta Fase:
  La auditoría de valores.



Miembros de Junta Directiva inaugurando taller colectivo de visión y valores

1ª Fase: Identificación de valores compartidos

Una vez asegurado que la intención de mejora "va en serio", la primera fase consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible.

En la mayoría de los planes estratégicos de organizaciones se puede notar una gran confusión entre términos tales como "visión", "formulación de misión", "propósito estratégico", "objetivos", "estrategias", "códigos de conducta", "valores", "metas", etc.

La gestión por valores plantea diferenciar básicamente:
- visión, misión y valores finales,
- valores operativos .

Estas tres palabras - **visión, misión y valores** - son la **base constitucional de la organización**, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos.
Aunque en nuestro contexto encontramos generalmente planes estratégicos de 5 o incluso de 3 años, sugerimos hacer planteamientos de más largo plazo y proponernos la definición y revisión de visión, misión y valores para períodos de 10 años.



Para identificar colectivamente los valores de nuestra organización, podemos desarrollar las herramientas descritas en el capítulo anterior:
- ***Mi lista de valores personales***
- ***Juntando mis valores con nuestros valores***
- ***Tipos de valores***

La definición de la visión y la misión debe partir de una reflexión colectiva sobre la situación actual. Entre mayor sea la distancia entre el presente y el futuro deseado, mayor será el esfuerzo de cambio necesario.

Las formas más habituales de realizar el análisis de la situación actual de la organización es mediante la evaluación de las amenazas y oportunidades del entorno así como los puntos fuertes y mejorables a lo interno.



Para ello, podemos utilizar la herramienta descrita en la 4ª Fase de este proceso:
- ***El FOMA de valores (Fortalezas, Oportunidades, Aspectos Mejorables, Amenazas)***

Esta técnica es útil no solamente para cerrar ciclos evaluando la validez y puesta en práctica de valores, sino también para abrir el proceso de reflexión e identificación de valores.

Lo que el enfoque sistémico y la gestión por valores aportan de forma innovadora a la construcción de valores son dos aspectos esenciales:

1. Realizar la identificación de valores de forma participativa, "desde dentro".
   Tanto la realidad externa como la interna adquieren diferentes perspectivas, dependiendo del ángulo de la organización desde la que se contempla.
   Así, no tienen la misma perspectiva sobre los valores claves de la organización la responsable del proyecto X, que la recepcionista o la misma directora ejecutiva.

2. Evaluar la idoneidad de la cultura de la organización centrándose en sus valores.
   Una de las aportaciones esenciales de la gestión por valores al diagnóstico de la organización es el análisis FOMA de los valores, tanto a nivel interno como del entorno, lo cual es absolutamente necesario para saber qué es lo que se ha de mantener y qué es lo que se ha de cambiar.

Una vez que se han definido los valores finales de la visión – misión y se ha analizado la situación actual, es preciso poner en común cuáles son los principios o valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado. Sin embargo, en la práctica, todas estas fases se realizan de forma bastante simultánea.

El proceso de formulación, consenso, selección y definición de valores en sí mismo es tan importante como el resultado, e incluso más.

El que una organización decida, por ejemplo, que sus valores operativos esenciales sean "la creatividad, el trabajo en equipo, la honestidad, la orientación a los grupos meta" no es tan relevante como si decide que sean "la confianza en nosotros mismos, la profesionalidad y la calidad".

Lo importante es **cómo ha llegado** a estas conclusiones y a su significado:
¿Se lo ha inventado alguien de allá arriba o ha sido el resultado de diálogos organizativos que han llegado a generar un nuevo espíritu común y un nuevo sentido de pertenencia?

No se trata de realizar ahora asambleas masivas para la elaboración de valores, sino que debe abrirse un proceso de desarrollo organizacional mediante una metodología adecuada que propicie el diálogo.

Dicha metodología de diálogo ha de estar inspirada en dos enfoques básicos:

1. El enfoque sistémico.

Tal como plantea el enfoque sistémico con sus bases de pensamiento como es el constructivismo, la verdad es la realidad socialmente construida y consensuada.

Así, una buena formulación de valores debe basarse en las actitudes sistémicas y ser el resultado de integrar las perspectivas de todo el equipo y de los actores claves que interactúan con nuestra organización.

2. Investigación – acción.

Por otra parte, un segundo enfoque metodológico nos lo da la investigación – acción o alternancia entre la reflexión y el contraste con la realidad. Este enfoque evita los sesgos del enfoque "experto" – aislado de la realidad – y del enfoque "práctico", incapaz de conceptualizar sus acciones.

Únicamente a través del debate de calidad, y no del combate, se producen verdaderos desaprendizajes y construcciones de nuevas ideas compartidas.

Si trabajamos un proceso que toma en cuenta estos enfoques y auxiliándose en las herramientas propuestas en el capítulo anterior, entonces ya logramos la primera etapa.

Teniendo los valores seleccionados , podemos preguntarnos:
¿Qué características deben reunir los valores seleccionados?



Para ello, es muy útil la herramienta "***Chequeo de nuestros valores***".

En vez de revisar este instrumento una vez seleccionados los valores, nos puede servir también de lista de chequeo antes de iniciar el proceso. Así aseguramos si en nuestro diseño metodológico del proceso de revisión, auditoría y/o selección de valores garantizamos el cumplimiento de cada uno de estos criterios.

Chequeo de valores



Implementación de Valores
Desarrollo organizacional



1 a 24 personas



15 a 60 minutos



Lista de chequeo
Lápiz



Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

El equipo directivo se asegura de que los valores seleccionados o vigentes cumplen con los criterios básicos para continuar el proceso de implementación de la (auto)gestión basada en valores.

¿Cómo lo desarrollaremos?

De acuerdo al tamaño y característica de la organización, esta herramienta puede ser aplicada por la persona a cargo de la dirección o por un equipo directivo más amplio. Siempre es preferible la segunda opción para realizar el chequeo desde diferentes miradas.

Hagamos este chequeo sobre el grado de cumplimiento de estas doce características antes de iniciar y al finalizar el proceso. Nos permite reforzar el proceso o mejorar los valores seleccionados antes del siguiente paso.

Evaluamos cada característica en la escala del 1 al 10 según su nivel de cumplimiento. Marcamos 10 cuando consideramos que la característica respectiva se ha cumplido en su totalidad, o de lo contrario, los calificamos con 1 cuando consideramos que no se cumple para nada (vea ejemplo).

Doce características que deben cumplir los valores de nuestra organización

	Características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Tenemos pocos valores (no más de 5 a 6) y son fáciles de recordar (escritas con palabras simples).									✓	
2	Los valores cuentan con una breve definición de máximo 6 líneas.									✓	
3	Los valores son significativos para la estrategia de la organización.										✓
4	Los valores se escogieron de manera participativa.										✓
5	Los valores son significativos para las necesidades de los miembros del equipo.										✓
6	Los valores son transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación.							✓			
7	Los valores se perciben como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente. No constituyen o parten de manuales de normas.								✓		
8	La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores.				✓						
9	Hay coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional a nivel jerárquico.							✓			
10	Se evalúa periódicamente el grado de cumplimiento y éste está asociado al reconocimiento y otras recompensas.					✓					
11	Los valores se convierten en objetivos de acción y medibles.		✓								
12	Los valores son cuestionados y reformulados periódicamente.										✓

2ª Fase: El cambio va

De hecho, el cambio comienza desde la primera fase cuando reformulamos e identificamos los valores compartidos, pero en esta segunda fase, le entramos al cambio propiamente dicho.

Generalmente los valores se quedan a nivel de expresión de voluntades, de buenas intenciones.
En las organizaciones difícilmente operativizamos los valores en buenas prácticas institucionales y códigos de conducta de sus miembros.

Sin embargo, los valores finales y operativos son elementos críticos para el éxito de nuestra organización, por lo que sí debemos traducirlos en prácticas concretas aplicables y medibles a corto y mediano plazo.

La determinación de las buenas prácticas es una excelente oportunidad para seguir dialogando, aprendiendo y motivando a nuestros equipos hacia la acción.

1. El primer paso, sería entonces identificar el tipo de cambio o la **buena práctica institucional** que queremos conseguir para cada valor organizacional.

   Generalmente los valores finales, expresados en la visión y misión, deberían estar reflejados en los objetivos estratégicos que hemos definido para nuestro trabajo con los grupos meta.
   Donde habitualmente no establecemos objetivos de cambio y sus correspondientes indicadores es en relación a los valores operativos.

2. Una vez teniendo claras las buenas prácticas institucionales, nos planteamos las **conductas personales** concretas para aterrizar los valores.
   Este proceso es muy enriquecedor, porque nos ayuda a aclarar qué es lo que entendemos de manera específica por este valor y por ende nos da más elementos para su puesta en práctica concreta y cotidiana.

   La búsqueda de buenas prácticas implica muchas veces una considerable dosis de diálogo y aprendizaje.

   Posiblemente las buenas prácticas en las que se traducen los valores organizacionales aún sean muy complejas, por lo que se recomienda fragmentarlas para poder aterrizarlos lo más posible.

Un ejemplo, para diferenciar las buenas prácticas de las conductas personales.
Para aplicar el valor de la transparencia:

- una buena práctica a nivel institucional puede ser la presentación pública del informe anual,
- una conducta individual que esperamos de cada miembro del equipo es la presentación de información veraz sobre las actividades realizadas.

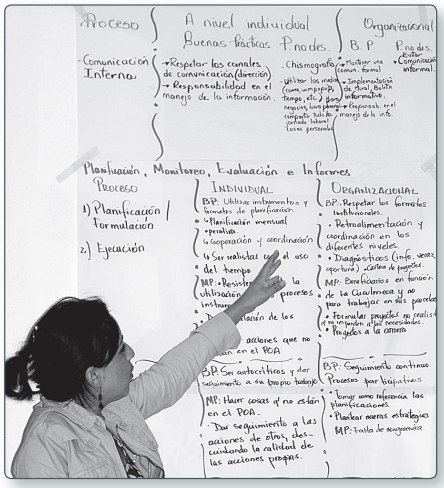
👁 Aquí un gran OJO...

Las buenas prácticas y conductas a la vez nos sirven de indicadores para tomarle el pulso a la aplicación de valores a nivel organizacional e individual respectivamente. Sin embargo, algo totalmente contrario al enfoque sistémico sería volver a encasillarnos en otro marco lógico o en atiborrarnos de más reglamentos y normativas. Con ello más bien limitaríamos la puesta en práctica de los valores organizacionales.

Es mucho más eficiente y saludable promover una conducta individual orientada mediante valores y evaluada por jefes y jefas capaces de valorar y motivar equitativamente las valías de los miembros del equipo.

En el mismo sentido, la evaluación de desempeño del personal y de los equipos sobre la puesta en práctica de los valores es un instrumento valiosísimo para la mejora continua.

Identificar las buenas prácticas



Implementación de Valores
Buenas prácticas institucionales

24 personas

3 a 4 horas

Guía de preguntas
Lápiz

Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

A partir de los valores compartidos, el equipo identifica las buenas prácticas institucionales para su puesta en práctica.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Los grupos de trabajo se organizan en dependencia de si queremos...

a) centrarnos en un valor determinado, entonces, todos los grupos identificarán las buenas prácticas de este mismo valor y luego se agrupa en un solo catálogo de buenas prácticas,

b) identificar las buenas prácticas de todos los valores seleccionados, entonces le podemos asignar a cada grupo un valor y luego garantizar que mediante la galería y la plenaria, las y los integrantes de los demás grupos puedan aportar sus ideas.

2º Paso: En pequeños grupos de 3 a 4 personas, sus integrantes hacen una lluvia de ideas con la siguiente guía de preguntas:

<u>Buenas prácticas:</u>
¿Qué es lo que se debe hacer para aplicar este valor a nivel institucional?
¿Cuáles serían las buenas prácticas en relación a cada elemento de la organización?

<u>Prácticas no deseadas o no permitidas:</u>
¿Qué es lo que no se debe hacer?
¿Qué atenta contra este valor?
¿Qué es lo que no se debe hacer en nombre de este valor?

Para que no se nos escape ningún elemento organizacional, podemos auxiliarnos de la siguiente matriz.

Elemento organizacional	Buena práctica	Práctica no deseada
1. Identidad		
2. Políticas, planes y estrategias		
3. Estructura		
4. Personas, clima y grupos		
5. Funciones y tareas		
6. Procesos, métodos y procedimientos		
7. Medios y recursos		

3º Paso: Se expone el catálogo de buenas prácticas en galería.

a) En caso de que se haya trabajado sobre un solo valor, se agrupan las prácticas que se repiten o que son muy similares.
b) Si se ha trabajado en cada grupo sobre un valor diferente, la galería se aprovecha para recoger más aportes de los demás grupos.

4º Paso: Para garantizar la implementación efectiva de las buenas prácticas, se establece una categorización y priorización de las buenas prácticas que nos sirve para establecer posteriormente un plan de desarrollo organizacional.

Este paso, lo podemos trabajar aún en colectivo o a nivel de un equipo directivo más reducido porque implica toma de decisiones de acuerdo a la actualización o definición de políticas, la disponibilidad de recursos y tiempo.

Sin embargo, es importante garantizar siempre un proceso de devolución y discusión con todo el equipo para que se conozca las razones de la priorización.

Concluyendo este ejercicio...

La identificación colectiva de las buenas prácticas institucionales es un paso clave para que

⇨ los valores pasen de una mera declaración de buena voluntad a la acción,

⇨ podamos sentar las bases de cara a la definición del código de conductas.

De hecho, las buenas prácticas institucionales, son una guía clave para orientar el comportamiento de sus integrantes.

Les recomendamos redactar un catálogo o una política general de buenas prácticas que le puede servir al equipo como una guía base clave para no perderse en el laberitno de los manuales de normas y procedimientos. Aunque éstos últimos en algunos ámbitos como, por ejemplo, los aspectos administrativos-financieros o de gestión de personal son necesarios, tener claridad y sensibilidad sobre la buena práctica institucional es el punto de partida clave para orientar luego la conducta individual.

Nuestros valores paseando por un día de trabajo

Valores organizacionales
Código de conducta

9 a 24 personas

60 minutos

Tarjetas, papelones
Marcadores
Paneles o paredes

Espacio suficiente según
la cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes comienzan a construir colectivamente el código de conducta a partir de los valores organizacionales priorizados y consensuados.

¿Cómo lo desarrollamos?

1° Paso: Refexión a nivel individual:

Elija uno de los valores claves de la organización.

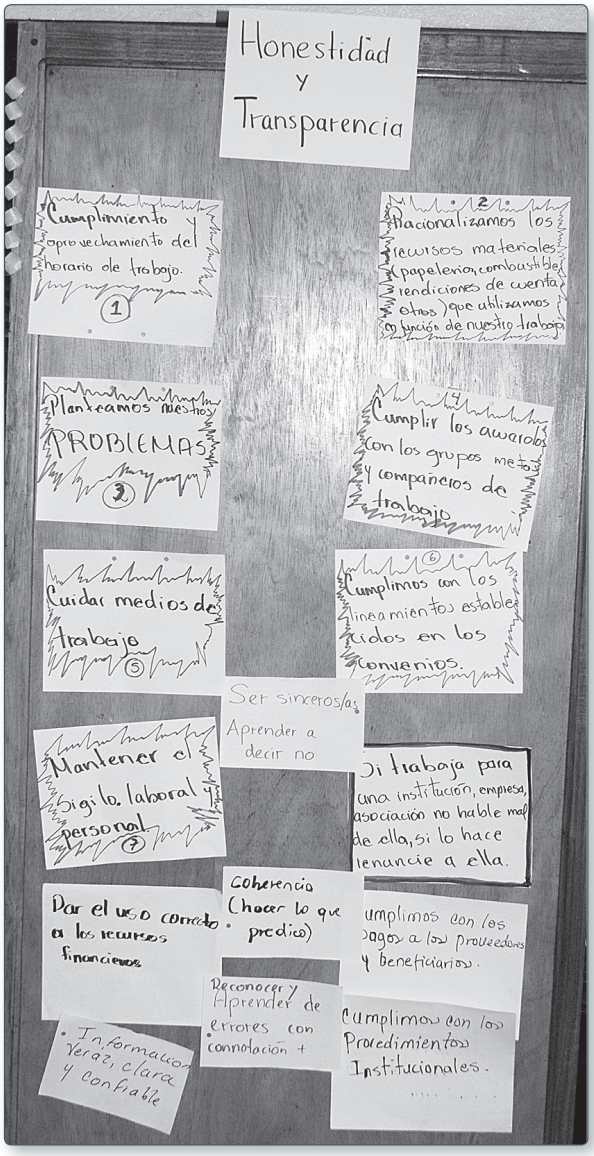
Imagínese cómo pone en práctica este valor desde el momento en que inicia su día de trabajo hasta que lo finaliza.

2º Paso: Escriba las acciones concretas con las que pone en práctica este valor. Anote cada acción en una tarjeta en letra grande y legible.

3º Paso: Reflexión grupal:

Compartamos con nuestra triada o grupo estas acciones concretas.

4º Paso: Hagamos una galería de las conductas y acciones de cada valor.



Concluyendo este ejercicio....

Con este ejercicio podemos hacer una primera aproximación a lo que serían las normas y acciones concretas para definir de manera participativa un código de conducta basado en los valores organizacionales claves.

Construyendo nuestro código de conducta



Valores organizacionales
Código de conducta



9 a 24 personas



1.5 a 2 días



Tarjetas, papelones
Marcadores
Paneles o paredes



Espacio suficiente según
la cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes se sensibilizan y construyen colectivamente el código de conducta a partir de los valores organizacionales priorizados y consensuados.

¿Cómo lo desarrollamos?

Para este ejercicio es recomendable trabajar con todo el equipo o una parte importante del equipo de una organización y se requiere el tiempo suficiente para profundizar en la reflexión y la elaboración de propuestas.

1° Paso: A nivel individual, cada participante apunta de 7 a 10 normas (escritas y no escritas) actualmente vigentes en su organización.

2º Paso: Todos los participantes caminan, socializan y platican sobre las normas y comienzan a organizar pequeños grupos de no más de 5 participantes según afinidades o similitudes.

3º Paso: En los grupos, cada participante presenta sus aportes.

Se van consensuando las 10 normas más efectivas, se formulan en oraciones completas y se visualizan en tarjeta (1 x norma) en un papelón.

4º Paso: Los participantes van revisando en galería las normas presentadas.

Luego se hace una ronda de retroalimentación completa.

5º Paso: Durante el receso o por la noche el equipo facilitador agrupa las normas por cada uno de los valores organizacionales.

Y las que no se pueden agrupar se ponen en un papelón aparte o las que abarcan a más de un valor en otro papelón (serían normas claves, hay que indicar a qué valores corresponden y escribir una tarjeta con la norma para cada valor correspondiente).

Se deben agrupar a lo interno de cada valor las normas que son similares o que se pueden fusionar en una.

6º Paso: Cada grupo trabaja sobre un valor:

a) ¿Cuáles normas son funcionales y debemos mantener?

b) ¿Hace falta una norma importante para la puesta en práctica de este valor institucional?

c) ¿Cuáles normas son disfuncionales?

d) ¿Qué pasaría si las desechamos?

e) Si estas normas son disfuncionales y no las podemos o debemos desechar, ¿qué podemos hacer para que funcionen?

Al final preparan un sociodrama sobre dos miembros del equipo que trabajan juntos:
a) uno que cumple con estas normas,
b) uno que incumple estas normas.

7º Paso: Presentación de sociodramas por cada valor y discusión de las propuestas de normas

8º Paso: Sistematización.

Este ejercicio requiere de un trabajo de sistematización y de seguimiento para concretizar las normas a nivel de conductas deseadas, mejorables y no toleradas.

Concluyendo este ejercicio...

Muchas veces trabajamos al revés. Definimos primero nuestro reglamento, nuestros manuales de normas y procedimientos y luego nos fijamos que no se aplican los valores.

Podemos disponer de los mejores manuales de normas, sin embargo, si éstos no han sido construidos de manera participativa, difícilmente los miembros de la organización se apropiarán de ella.

Los resultados de este ejercicio pueden tener diferentes usos, por ejemplo, para

- la definición de políticas generales de la organización en relación a la puesta en práctica de cada valor,
- la actualización o definición de un reglamento interno,
- los procesos de inducción del personal, para que cada integrante sepa qué comportamiento se espera de él o ella.

Pero lo más importante de este ejercicio es que el código de conducta no sea un manual impuesto desde la dirección sino que se construya con y desde el equipo.



3ª Fase: Gestión de personal basada en valores

En esta fase buscamos la implementación práctica la cual está muy ligada a la gestión de personal, o sea, a los procesos de selección, formación y desarrollo, promoción, incentivo, evaluación de desempeño, etc.

En la mayoría de las organizaciones, nuestras políticas y procedimientos de gestión de personal tienen una serie de limitantes:

- Carecen de una relación y coherencia clara con los valores y estrategias institucionales que han sido definidos por la organización.

- Generalmente están desarticuladas entre sí y por ende se pierde su potencial para reforzar precisamente la puesta en práctica de los valores arriba definidos.

La gestión por valores puede ayudar a resolver estos problemas y fortalecer nuestras políticas y sobre todo la práctica de gestión de personal.

La consolidación de los valores institucionales solamente se puede dar, si ponemos en práctica políticas de gestión de personas coherentes y centrándose principalmente en tres áreas:
- la selección
- la formación, actualización y desarrollo
- el reconocimiento del esfuerzo.

Una vez que hayamos avanzado en esta parte es importante echar una mirada también a otros aspectos de los 7 elementos esenciales de una organización para evaluar la puesta en práctica cotidiana de nuestros valores.

¿Cómo aplicamos el respeto al medio ambiente en nuestra práctica diaria?

¿Los procedimientos refuerzan la implementación de la transparencia y la honestidad?

¿Cómo es nuestra comunicación?

¿Cómo se aplica realmente el trabajo en equipo?

Y así sucesivamente, cada organización puede revisar la implementación de sus propios valores.

Sobre todo, tenemos que preguntarnos:

¿Qué podemos hacer para gestionar
- nuestros procesos de trabajo cotidiano,
- nuestra convivencia institucional,
- nuestra relación con el entorno basada en nuestros valores institucionales?

A continuación, nos centraremos en los procesos de gestión de personas que nos parecen más sensibles y relevantes para lograr una efectiva gestión por valores.

Y como dice un refrán popular "se hace camino al andar", sólo practicando, implementando e innovando podemos avanzar hacia la puesta en práctica efectiva de nuestros valores.

La selección

Uno de los procesos más sensibles en una organización es la selección de personal y es el área donde menos experticia tenemos. Muchas veces desarrollamos cuestionarios más relacionados al contenido técnico del puesto de trabajo y a las competencias requeridas y precisamente nos olvidamos nuevamente de los valores.

¿La persona entrevistada realmente comparte los valores de nuestra organización?

¿Hay una coincidencia mínima entre sus valores personales con los valores institucionales?

El siguiente modelo nos puede servir de guía para que a nivel de cada organización revisemos cuales son los valores personales que se deberían tener en cuenta de cara a los valores organizacionales.
Nos puede dar pistas para indagar en las entrevistas de selección de personal que desarrollemos.

Categorías y ejemplos de perfiles de valores personales a tener en cuenta en procesos de selección de personal enmarcados en una gestión por valores

Valores personales en sintonía con la ***visión y misión*** de la organización	Visión global y de futuro Apoyar el desarrollo local Respeto al medio ambiente, Innovar Ser los mejores etc.
Valores personales en sintonía con los ***valores operativos*** de la organización	Transparencia Respeto a las personas Responsabilidad Espíritu de equipo Seguridad en sí mismo Austeridad Adaptabilidad Cordialidad Iniciativa
Valores personales requeridos para ***puestos de trabajo específicos***	Habilidades personales
	Capacidad de liderazgo Tolerancia al estrés Capacidad de delegación Hablar en público Negociación
	Competencias técnicas
	Planes de ordenamiento territorial Redacción y análisis de informes de ejecución técnica y presupuestaria Técnicas de conducción de grupos

> Los valores constituyen una dimensión tan esencial de las competencias profesionales que más que hablar de la crecientemente popularizada "selección por competencias" sería mejor plantear la conveniencia de una "**selección por valores**".
>
> *Shimon L. Dolan - Irene Martín*



A continuación, algunas preguntas que pueden ser incluidas en la ***entrevista de selección de personal***:

- ¿Cuáles diría que son sus valores o principios de acción a la hora de trabajar (constancia, creatividad, etc.)?
- ¿Cómo cree que hay que comportarse con los grupos meta?
- ¿Podría contarme alguna anécdota o experiencia de éxito profesional o personal en que estos valores queden reflejados?
- …

La formación

Muchas veces invertimos grandes sumas y tiempo en capacitaciones costosas de nuestro personal.
Se contratan expertos(as) y asesores(as) de renombre, pero de repente sentimos que no hay avances sustanciales, los problemas organizacionales siguen siendo los mismos.
Nos seguimos quejando de la falta de comunicación, de que no hay trabajo en equipo, no se aprovecha bien la jornada laboral, etc.

Hoy en día se plantean modelos más innovadores de formación del personal que buscan fomentar el desarrollo de los valores finales y operativas de la organización.

En el ámbito empresarial, desde hace algún tiempo se integra el valor de la calidad en los procesos de formación, con lo cual se abordan también otros valores relacionados como la amabilidad, la iniciativa, la proactividad, la creatividad, etc.

El reto para nuestras organizaciones es ir más allá y trabajar sobre el conjunto de valores que seleccionamos de manera participativa.

Para el diseño de planes de "formación y desarrollo de valores" hay que poder contestar a dos preguntas esenciales:

1. ¿Qué creencias hay que aprender (o "desaprender") para poder sustentar y desarrollar cada uno de los valores esenciales de la organización?

2. ¿Qué conocimientos y/o habilidades hay que desarrollar para poder materializar conductas coherentes con los valores esenciales de la organización?

La formación de valores requiere también la ruptura de nuestros esquemas metodológicos tradicionales. Para lograr realmente el desaprendizaje de creencias limitadoras y la apropiación de los valores a nivel de los participantes tenemos que trabajar con el enfoque sistémico y ser innovadores en relación a las modalidades de aprendizaje.

Algunas de estas acciones de formación innovadoras son las siguientes:

- Talleres colectivos de construcción de la visión organizacional.
- Foros de discusión en materias intelectual y emocionalmente relevantes (ética, antropología, psicología social, etc.)
- Sesiones de estímulo a la creatividad.
- Formación en el trabajo.

- Foro de intercambio de experiencias.
- Desarrollo de equipos de proyectos supervisados.
- Mentoring (alguien de más experiencia se asigna como "mentor" a los recién llegados).
- Viajes de formación a sedes de la organización en otros municipios con informe y reflexión posterior.
- Realización autorizada de un proyecto.
- Sesiones de "fertilidad cruzada" o intercambio de opiniones entre departamentos o niveles similares de la organización.
- Grupos de análisis de problemas profesionales.
- Tertulias monográficas con invitado – moderador.
- Comidas – debate.
- Sesiones de aprendizaje a partir de errores.
- Sesiones con participación de grupos meta, donantes u otros grupos de interés.
- Actividades al aire libre (outdoor training) con pruebas de "conocimiento de sí mismo" y reflexión posterior de lo ocurrido.
- Intercambio de ideas y experiencias con colegas de otros sectores, otros países.
- Etc.





Por supuesto, podemos buscar una forma innovadora, pero si la organizamos con modelos convencionales de aprendizaje, no tendrá mayor efecto.

Tengamos presente siempre las actitudes sistémicas que podemos ir fomentando en nuestra práctica cotidiana como son el enfoque en los recursos, la connotación positiva, la visualización sistémica del contexto, entre otras.

El reconocimiento del esfuerzo.

Los esquemas de evaluación del desempeño tienen problemas similares a los de la dirección por objetivos convencional: acostumbran a burocratizarse en exceso y acaban siendo vistos como meros mecanismos de control jerárquico.

Sin embargo, siempre son mejor que nada.
Su éxito depende de algo tan escaso como la existencia de buenos jefes o jefas que conozcan bien a su gente y que dispongan de recursos para recompensar sus esfuerzos.

Toda organización interesada en potenciar el desempeño de sus integrantes ha de estar perfeccionando constantemente nuevos sistemas de salario variable, bonos, flexibilidades horarias, oportunidades de desarrollo, planes de carrera, etc.

Igualmente importante es el rediseño de condiciones psicosociales de trabajo: grados de autonomía, identidad de tareas, feed-back, importancia percibida, equidad, apoyo interpersonal, etc.

El sentimiento colectivo de falta de reconocimiento del esfuerzo es uno de los puntos débiles más dramáticos que pueda tener una organización desde el punto de vista de su equipo humano. Cuando existe, lo cual es lamentablemente muy frecuente, deberían ponerse en marcha medidas de acciones innovadoras y urgentes.

Si se desea que los valores esenciales se tomen verdaderamente en serio es fundamental recompensar adecuadamente los esfuerzos que se realicen para traducirlos en acciones. De hecho, puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la organización se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.



También el reconocimiento público es importante...

4º Fase: Auditoría de valores

El error más frecuente y lamentable a la hora de formular la visión, la misión y valores operativos de la organización, es el de publicarlo en un bonito documento y después no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados. Por ejemplo, es obvio que si se formula la innovación como valor esencial, se han de evaluar periódicamente las realizaciones en este sentido. Lo mismo ocurre con valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo o el respeto medioambiental.

Una auditoría de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el "discurso directivo" sobre la filosofía de la organización y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso. Los datos del "discurso directivo" se obtienen a partir de discursos de la dirección, entrevistas semiestructuradas específicas a directivos, folletos publicitarios, documentos específicos que formulen la visión y misión de la organización…

Los datos de la realidad sobre las aplicaciones del "discurso directivo" se pueden obtener a partir de

- entrevistas semiestructuradas a todos lo niveles jerárquicos,
- entrevistas a diferentes agentes que interactúan con la organización (clientes, proveedores…),
- seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores (calidad, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad…),
- análisis de las costumbres tradicionales o "rituales de empresa" (celebraciones, reconocimientos públicos, despedidas, etc…),
- entrevistas a grupos de empleados,
- sondeos de opinión…

Sin embargo, la mejor forma de conocer cómo es realmente una organización es tratar de cambiarla. Esto es lo mismo que ocurre con las personas en viajes a lugares no habituales que obligan a un cierto esfuerzo de adaptación. Ahí es cuando mejor se conocen sus virtudes y sus defectos. Por ello, es lógico pensar que la traducción de valores a conductas ha de seguirse de reflexión, aprendizaje y, quizá, nuevos cambios.



¿Cómo andan nuestros valores? El FOMA de los valores



Valores personales
Valores organizacionales



2 a 24 personas



60 minutos



Hoja de valores
Papel y lápiz
Papelones, tarjetas y marcadores



Espacio calmo según cantidad de participantes

¿Qué cambio queremos lograr?

Las y los participantes reflexionan sobre la aplicación de los valores organizacionales actuales.

¿Cómo lo desarrollamos?

Este ejercicio puede ser especialmente útil al momento de una evaluación institucional y/o de una evaluación del plan estratégico.

Revisamos el grado de aplicación a lo interno y lo relacionamos también con el entorno.

1° Paso: Las y los participantes se reúnen en grupos y reflexionan:

¿Cuáles son las fortalezas que tenemos en relación a la puesta en práctica de cada uno de los valores en nuestra organización?

¿Cuáles son los aspectos para mejorar la puesta en práctica de cada uno de estos valores en nuestra organización?

¿Cuáles son los factores externos que favorecieron la aplicación de cada uno de estos valores en nuestra organización?

¿Cuáles son los factores externos que obstaculizaron o limitaron la aplicación de cada uno de estos valores en nuestra organización?

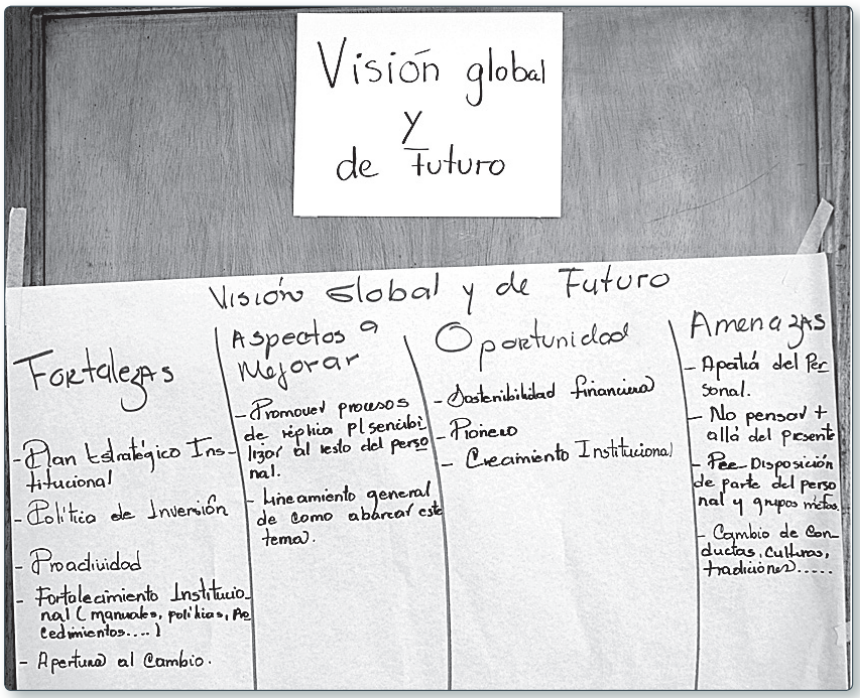
Valores	A lo interno		Desde el entorno	
	Fortalezas	Aspectos a mejorar	Factores favorables	Factores limitantes
Valores Finales				
La visión global y de futuro				
El resepto al medio ambiente				
Valores Operativos				
La responsabilidad				
La honestidad y transparencia ...				

2° Paso: Los grupos revisan y aportan en galería a las valoraciones de los demás participantes e intercambian en plenaria sus conclusiones.

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es una adaptación del muy conocido FODA con la diferencia de que las debilidades se enfocan como aspectos mejorables o aspectos a desarrollar para abordar los problemas con connotación positiva.

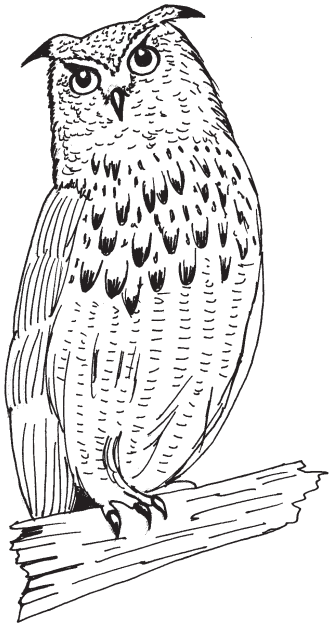
El análisis del entorno se puede realizar también partiendo de oportunidades y amenazas. Cada equipo u organización ajusta el ejercicio a su propia lógica.





Fuentes de sabiduría consultadas

Los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos:



- Dolan, Shimon L. Martín, Irene.
  Los 10 mandamientos para la Dirección de Personas.
  Ediciones Gestión 2000
  Barcelona, 2000.

- Glasl, Friedrich. Kalcher, Trude. Piber, Hannes.
  Professionelle Prozessberatung.
  Das Trigon – Modell der sieben OE – Basisprozesse.
  Haupt – Freies Geistesleben.
  Alemania. 2005.

- Glasl, Friedrich. Lievegoed, Bernard.
  Dynamische Unternehmensentwicklung.
  Haupt – Freies Geistesleben.
  Alemania. 2004.

- Hosemann, Dagmar. Heise, Ruth.
  Módulos I y IV del Primer Diplomado en Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico
  Traducción Dorothea Mölders.
  Managua, Nicaragua.
  Febrero 2006.

- Loboda, Dieter.
  Coaching & Moderation. Praxisbuch.
  Verlag Dr. Köster.
  Berlin, Alemania. 2005.

- Olaizola, Edita.
  Presentación en Powerpoint sobre Dirección basada en Valores.

- Senge, Peter con Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smitch, Art Kleiner.
  La Quinta Disciplina en la Práctica.
  Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.
  Editorial Granica.
  Argentina. 2004.

- Scout, Cynthia D.; Jaffe, Dennos T.; Tobe, Glenn R.
  Visión, valores y misión organizacionales. Construyendo la organización del mañana.
  Cynthia D. Scout, Dennos T. Jaffe, Glenn R. Tobe.
  Grupo Editorial Iberoamércia, S.A.
  México, 1998

¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional.

Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 🕮 Ambientándonos para aprender.
- 🕮 Bases del Pensamiento Sistémico
- 🕮 Diagnosticar sistemas
- 🕮 De la oruga a la mariposa…las fases de desarrollo
- 🕮 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 🕮 (Auto)gestión basada en valores
- 🕮 Visión personal....Soy lo que sueño ser
- 🕮 Visiones colectivas
- 🕮 Comunicación

Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobbe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala:	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahuales de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juanca111@wildmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	direccion@cuculmeca.org

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.

La Cuculmeca

Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
direccion@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

Cooperación Austríaca para el Desarrollo

terre des hommes

terre des hommes schweiz

Fondo de Apoyo a la Sociedad Civil para la Gobernabilidad Democrática de Nicaragua

Oxfam Novib · SNV · Oxfam · TROCAIRE Working for a Just World · DEZA DDC DSC SDC COSUDE

GOBIERNO DEL GRAN DUCADO DE LUXEMBURGO Cooperación luxemburguesa · DFID Department for International Development · Asdi

GOBIERNO DE LOS PAISES BAJOS

Nahuales

Ingeniería Sin Fronteras

SOLIDARITÉ SOCIALISTE