

Valores

¿Qué es?

Ideas básicas compartidas por los miembros de una Organización que guían sus comportamientos y actitudes y condicionan su forma de trabajar y relacionarse.

Esta forma colectiva de afrontar los retos de la organización debe estar alineada con la Misión y Visión de la organización y ser coherente con los valores del entorno en el que opera la Organización..



¿Para qué sirve?

Los valores son un oasis de estabilidad en un entorno cambiante. y pueden suponer una ventaja competitiva propia de la Organización. A estos efectos contribuyen a:

-Crear **CULTURA** simplificando su complejidad en torno a elementos significativos que facilitan el éxito del proyecto de la Organización y **SOCIALIZAR** a los nuevos miembros. Destacan los principales conductas profesionales que conforman un “estilo propio” de trabajo en la Organización orientado al cumplimiento de su Misión y Visión que definen el proyecto común de la Organización.

-Facilitar la **COLABORACIÓN** y la **PRODUCTIVIDAD** de las personas, optimizando esfuerzos, previniendo conflictos y creando sinergias a través de un lenguaje y un estilo de trabajo compartido

-Generar **COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD** a través de las convicciones compartidas de que esa forma de actuar es mejor que la opuesta. Esta asunción influye en la lealtad y alineación de las personas con la Organización y satisfacción laboral.

-Dar **IMAGEN** diferenciada en el entorno y **CONFIANZA** a los clientes y a los inversores

Como cita C. Bolívar, “cuando las personas se alinean alrededor de valores compartidos y se unen con un objetivo común, personas normales logran resultados extraordinarios”



Explicación

-Suelen surgir de **creencias** relacionadas con conductas colectivas que pueden llevar al éxito. Los valores no son todas las creencias, solo aquellas importantes a las que se les concede más valor porque se cree que contribuyen a conseguir los mejores resultados. Podría señalarse la siguiente secuencia: Creencias – Valores – Actitudes – Comportamientos

“Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento perdurable de que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o estado de vida” (M. Rokeah).

Los valores deben ser conocidos, compartidos y aplicados por todos como parte del trabajo diario de la Organización, de forma que sean apreciados por los clientes y respetados por la competencia.

Para que no sean únicamente una declaración de intenciones es necesario darles sentido e impregnarlos en todas las personas y procesos de la organización ¿Cómo? Vamos a señalar aquí cinco formas de hacerlo: Definir, transmitir, ejemplificar, utilizar y medir

- 1.-Definir los valores alineados con la Estrategia actual
- 2.-Comunicarlos a todas las personas de la Organización y hacerlos visibles a los grupos de interés externos
- 3.-El equipo directivo debe ser modelo de valores para las personas
- 4.-Utilizarlos en los procesos de gestión de personas
- 5.-Medirlos, informar de sus resultados e integrarlos en el plan de formación interna

Comentamos brevemente cada uno de los puntos anteriores:

1-Definir los valores alineados con la Estrategia actual, de forma que estén en sintonía con la Misión y Visión de la Organización e impulsan sus ventajas competitivas.

Los valores deben sustentar las opciones de la organización. La selección de los valores está condicionada por las características de la Organización, las condiciones de su entorno, la competencia y las expectativas de los clientes, propietarios y directivos.

Según García y Dolan “*Las empresas que sobreviven y crecen son aquellas que gestionan adecuadamente la tensión creativa generada por la adecuación de alternancia de adopción de valores de expansión y valores de concentración*”

La definición de los valores debe ser breve, clara y fácil de recordar, describiendo conductas observables asociadas a ellos.

Según explica D. Romo “*Un grupo de 4 a 6 valores funcionan bien en la mayoría de las organizaciones, menos de 4 generan ambigüedad cultural y más de 6 se vuelven demasiado complejos y difíciles de manejar*”.

2.-Comunicarlos a todas las personas de la Organización y hacerlo visibles a los grupos de interés externos:

Los valores deben ser aceptados y compartidos por los principales colectivos internos, aprobados y firmados por la Dirección, ya que deben constituir una “Declaración Pública” y hacerse visibles dentro y fuera de la Organización (ej. recepción, zonas comunes, Web, manual de bienvenida, memorias plan estratégico, cartas de servicio, etc...).

3.- El equipo directivo debe ser modelo de valores para las personas y apoyar su manifestación en el trabajo diario.

Valorar del 0 al 5 la importancia que para la gente de su empresa poseen los siguientes valores u otros propuestos por Ud.: (0:nada - 1: muy poco - 2: algo - 3: bastante - 4: mucho - 5: fundamental) . En la columna de al lado califique según su opinión personal

Planilla - Determinación de valores de la empresa

Valor	Puntos (valor para la empresa)	Puntos (valor personal)	Valor	Puntos (valor para la empresa)	Puntos (valor personal)
Calidad-Excelencia			Estabilidad-Seguridad		
Liderazgo			Status-imagen		
Innovación ("Hacer algo nuevo")			Equipos de trabajo-Cooperación		
Creatividad			Formalidad-estructura		
Productividad ("Hacer algo mejor")			Informalidad		
Crecimiento			Sensibilidad a personas		
Utilidades			Perseverancia		
Supervivencia			Sensibilidad a objetivos		
Comunicación-sinciedad			Cambio		
Sustentabilidad ecológica			Adaptación		
Servicio			Poder		

4.- Utilizarlos en los procesos de gestión de personal como selección y acogida de personal, organización de tareas, comunicación interna, evaluación de desempeño, sistema de reconocimiento, liderazgo, ...

Las directrices y normativas internas deben ser coherentes con los valores de la Organización.

5.- Medirlos, informar de sus resultados e integrarlos en el plan de formación interna: Seguimiento periódico Por ejemplo:

Se pueden incluir preguntas relativas a los valores en el cuestionario de clima laboral.

Se pueden incluir sistemas de reclamación por su incumplimiento.

Se pueden incluir en sistemas de evaluación de liderazgo (360º....)

Se puede llevar a cabo periódicamente una auditoría de valores que apoye su aplicación en la Organización.

Es interesante la inclusión de elementos relacionados con los valores en el Plan de Formación (ej. cursos, grupos de aprendizaje, etc ...)

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

-ej. Misión, Visión y Valores en ECOMPUTER (informática profesional)

<http://www.ecomputer.es/empresa/MisionVisionyValores> -ej. Visión y valores en IBERDROLA (Energía)

<http://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESWEBCONEMPIBVIS> -ej. Valores APLI PAPER (fabricación de papelería)

<http://www.apli.es/Content.mvc/empresa-presentacion> -ej. Misión, visión y valores en COCA COLA (bebidas)

<http://conoce.cocacola.es/conocenos> -ej. Valores en PEPSICO (bebidas)

<http://www.pepsico.es/company/values/> -Ej. Misión, Visión y Valores en Grupo BIMBO (Alimentación)

<http://www.grupobimbo.com.mx/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html> -ej. Misión, Visión y Valores en SOL MELIÁ (hostelería)

<http://es.solmelia.com/html/dsostenible/es/mision.html> -ej. Misión, Visión y Valores en MUTUALIA (Mutua de accidentes laborales)

<http://www.mutualia.es/es/mutualia/96-mision-vision-valores-modelo-de-gestion> -ej. Misión, Visión y Valores en Fundación ARGIBIDE (Salud Mental)

<http://www.fundacionargibide.org/fundacion-argibide.html>



VALORES	
1. Honestidad	Integridad, Coraje, Responsabilidad y...
2. Respeto	Respeto a la dignidad, Respeto a la diversidad y...
3. Compromiso	Compromiso, Responsabilidad, Coraje y...
4. Trabajo en equipo	Trabajo en equipo, Responsabilidad y...
5. Transparencia	Transparencia, Responsabilidad y...
6. Responsabilidad	Responsabilidad, Coraje y...
7. Respeto a la diversidad	Respeto a la diversidad, Responsabilidad y...
8. Coraje	Coraje, Responsabilidad y...
9. Responsabilidad	Responsabilidad, Coraje y...
10. Transparencia	Transparencia, Responsabilidad y...

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer resultados relevantes	Mapa estratégico (sección personas)
E	Comunicación de la Política y Estrategia	Declaración de la Misión, Visión y Valores, Código de conducta,..
	Selección de personas	Perfil de puesto de trabajo
D	Formación de personas	Cursos de formación y reciclaje
	Dinámica de trabajo en equipo	Actas de equipos de trabajo
E	Valoración de la percepción de las personas	Entrevista de desempeño de personas, cuestionario de clima laboral. Evaluación del liderazgo
R	Reconocimiento a las mejores prácticas	Sistema de reconocimiento

Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 100)

¿Están relacionados con la Misión, Visión y Estrategia de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Reflejan alguna ventaja competitiva de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están claramente definidos los comportamientos asociados a los valores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se pueden entender con facilidad por parte de cualquier persona de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han comunicado a todas las personas de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Son visibles en algún documento público de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El equipo directivo es un buen ejemplo de la aplicación de los valores de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se utilizan los valores en los procesos de gestión de personal como selección o evaluación del desempeño?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El personal aplica los valores en su trabajo habitual?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La aplicación de los valores está vinculada a algún tipo de consecuencias como reconocimientos o regulación organizativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

 Ayuntamiento de Tudela	Autor: Miriam Mendoza Jiménez	Cargo: Técnico Superior de Recursos Humanos
	Empresa/organización: Ayuntamiento de TudelaBP	
	Actividad: Administración Local	Contacto: www.tudela.es