

## **Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales.**

### **Proposal of methodologic procedure for the work with the organizational values.**

Autora: MSc. Ing. María de los A. Linares Borrell.

Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

Ingeniera Industrial y máster en Gestión de Recursos Humanos. Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana y Miembro de la Cátedra de Gerencia de Salud de la Escuela Nacional de Salud Pública. Ha impartido docencia en República Dominicana, Venezuela y realizado trabajo metodológico y de investigación en ESADE Barcelona, Madrid y la Universidad de Coruña. Es miembro del Grupo de Expertos de la Planificación Estratégica, del Grupo Consultor Nacional para la Capacitación de Cuadros y del Grupo de Expertos de del Programa de Trabajo con los Cuadros en el que dirige proyectos de Investigación. [malincu@yahoo.com](mailto:malincu@yahoo.com); [marilyn@reduniv.edu.cu](mailto:marilyn@reduniv.edu.cu).

#### **RESUMEN**

En las condiciones de incertidumbre del mundo actual constituye una necesidad para las organizaciones contar con valores sólidos que asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, así como el sentido que se desea dar a las acciones que las garanticen, a través de una forma coherente de pensar y actuar.

En muchos casos el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de planificación estratégica, razón que constituye el sustento de este documento donde se expone un procedimiento que parte del diagnóstico de los valores hasta la evaluación de los modos de actuación asociados a éstos, articulado con una estrategia de comunicación.

#### **ABSTRACT**

In the conditions of uncertainty of the present world it constitutes a necessity organizations to count them on solid values that assumed by all the members, guarantee the fulfillment the defined mission and vision, as well as the sense that is desired to give to the actions that guarantee them, through a form defined, declared and coherent to think and to act.

In many cases the work with the values does not have the sufficient weight from the process of strategic planning, reason that constitutes the sustenance of this document where a procedure that leaves from the diagnosis of the values until the evaluation of the associated ways of performance to these is declared, articulated with a communication strategy.

**Palabras Clave:** Valores organizacionales, metodología, proceso de aprendizaje en valores.

## **INTRODUCCIÓN.**

Los valores constituyen un vocablo que se retoma con afán en el contexto actual. Toda sociedad cuenta con un sistema de valores que incluye los políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos, científicos que son expresión de las condiciones socio económicas en un contexto histórico concreto.

En Cuba se desarrollan los procesos de Planificación Estratégica, de manera experimental, desde los años 80 y hasta la fecha se han integrado diferentes componentes. Desde el período 2000-2003 se introdujo la orientación explícita de ejecutar técnicamente el trabajo con los valores y se aplican la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores. La experiencia en el trabajo metodológico y de asesoría realizado en diferentes Organismos de la Administración Central del Estado y Consejos de Administración, ha permitido sistematizar algunas acciones que posibilitan por tanteo y error, el acercamiento a una propuesta de procedimiento que se expone en el presente artículo.

Las organizaciones y sus miembros como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura, y para ello, están llamados a definirlos, así como describir los modos de actuación asociados a cada valor, para ser comunicados y lograr que sustenten el cumplimiento de la misión y la visión organizacionales.

El proceso de declaración de valores forma parte del diseño estratégico de cada organización, debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos.

Los cuatro pasos descritos en el procedimiento permiten establecer valores y conductas orientados desde procesos de aprendizaje, facilitando la comunicación y el compromiso de todos los miembros, así como evaluar los resultados en el desempeño. Son ellos:

1. Diagnóstico de los valores existentes en la organización.
2. Conceptualización de Valores
3. Definición de modos de conducta asociados a los valores organizacionales.
4. Evaluación de los modos de actuación.

Todo este procedimiento se sustenta en un proceso de mejora continua a través de una Estrategia de Comunicación de los Valores organizacionales.

## **DESARROLLO.**

El término valor ha sido tratado por varios autores, entre los cuales se plantea que en la cultura organizacional existen tres niveles, con un núcleo central formado por las presunciones básicas como esencia de la cultura, la presencia de un conjunto de patrones que se identifican como valores y los comportamientos o conductas que los ponen de manifiesto (Schein, 1991).

Los valores representan la filosofía de cómo la dirección quiere llevar adelante la organización (Leseem, 1990), deben ser conocidos y compartidos por todos y redefinirse para adaptarlos al entorno económico y social.

La palabra valor tiene tres dimensiones que son: la creencia estable de que una determinada conducta es preferible a su modo opuesto (dimensión ética); el alcance de la importancia o significación de algo, lo que vale (dimensión económica) y es la cualidad moral asociada a afrontar sin miedo los peligros, o sea, la valentía (dimensión psicológica).

Como elementos comunes se encuentran las creencias, los patrones que orientan la dirección de una organización en un contexto específico, que para la autora a su vez responden a satisfacer una necesidad humana, asociada a la personalidad y el cumplimiento de las funciones prácticas del individuo, en el contexto social y personal en que se desarrolla (Newstrom, Robbins, Ouchi, Schein).

Para que los valores constituyan un instrumento de dirección es necesario integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación continuos, de tal forma que constituyan conceptos relevantes e interiorizados, para ser puestos en práctica en las acciones cotidianas como apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para esto deben considerarse las premisas siguientes:

- Desarrollo de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores. (De acuerdo a lo establecido por la Resolución Conjunta Ministerio de Economía y Planificación – Ministerio de Educación Superior.)
- Implicación de la alta dirección. (Que garantice el trabajo con los valores en cascada, hasta la base.)
- Aplicación de procesos de formación – acción. (Para el aprendizaje, la evaluación y la comunicación del trabajo con los valores.)

El procedimiento consta de los pasos que a continuación se exponen:

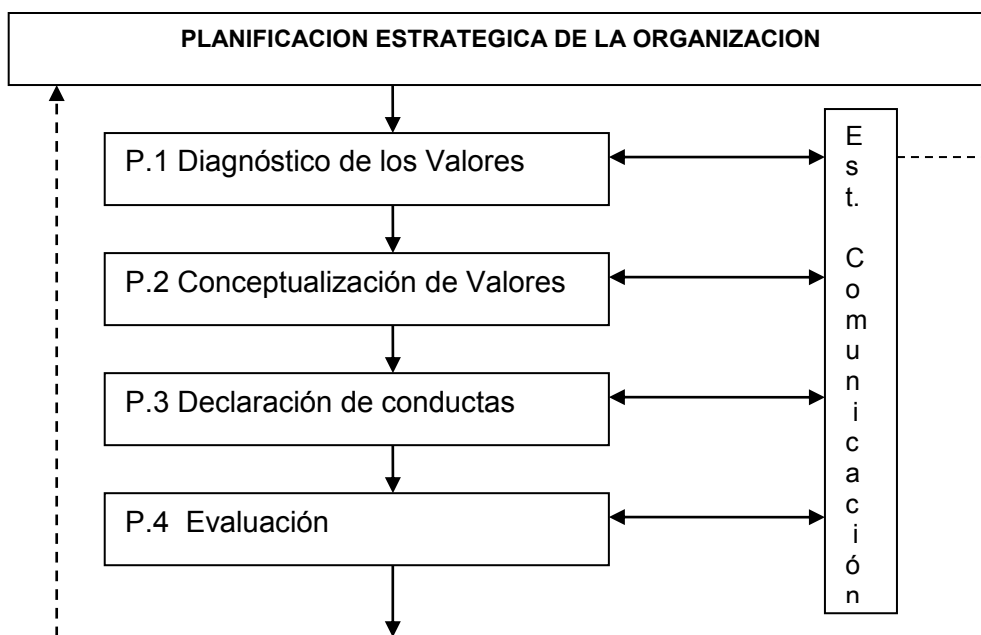


Figura 1. Esquema de procedimiento para el trabajo con los valores. Elaboración propia.

### **Paso 1. Diagnóstico de los valores.**

#### **Objetivos:**

- Identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización.

- Jerarquizar los valores, descubriendo los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la organización

Se desarrolla a través de un proceso de trabajo grupal. Participa todo el personal de la organización, comenzando por una sesión con la alta dirección. Los grupos de trabajo no deben superiores a ocho personas.

- Se solicita a los participantes enumerar de manera libre, los valores presentes en la organización (pueden ser los declarados en el diseño estratégico y otros que en las condiciones concretas se considere resulten útiles para este trabajo)
- Se elabora la lista de valores existentes.
- Se escriben en papel los valores señalados, y de manera individual se aplica una escala ascendente de 1 al 5, para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización analizada.
- Se lleva a una sesión de trabajo grupal, se define la cantidad de valores manejables para el trabajo de la organización, se ponderan y se declaran.

Este proceso que se realiza para los valores existentes es válido también para los valores deseados.

En este paso puede introducirse en análisis DAFO de valores (7) reconocido como aprendizaje estratégico en función del intercambio del individuo con su medio.

Cuadro 1. Ejemplo matriz DAFO de valores, adaptado de García y Dolan.

<b>Valores de la organización</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Responsabilidad	-Obligación y compromiso por el cumplimiento -Autodisciplina	-Utilización del tiempo -Falta de liderazgo
Trabajo en equipo	-Espíritu de cooperación -Participación	-Limitada creatividad -Falta de habilidades de comunicación
<b>Valores del entorno social.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Respeto medioambiental	-Reconocimiento social .....	-Poco conocimiento de la política medioambiental .....
Centralización	-Control de recursos .....	-Limitada reinversión. .....

A partir de la matriz que considere todos los valores, se establecerá la estrategia para comunicarlos y compartirlos.

Orientación al aprendizaje:

- Técnica de análisis DAFO aplicada a los valores.
- Habilidades de trabajo en grupo.
- Habilidades de comunicación interpersonal

## **Paso 2. Conceptualización de valores.**

### **Objetivo:**

- Plasmar con palabras el significado de cada valor seleccionado, de modo que se garantice el entendimiento del contenido y sea comprensible por todos los miembros de la organización.

Como métodos pueden utilizarse diálogos clarificadores, hojas de valores, frases inacabadas y preguntas esclarecedoras.

Se realiza mediante proceso de trabajo grupal, se emplea el diccionario y la información documental que se estime.

- Se orienta la búsqueda del significado de los valores seleccionados y la adecuación del contenido semántico a la expresión específica que corresponda con las características de la organización. Si los valores ya están definidos, en este paso pueden ser reanalizados, enriquecidos o modificados.
- Los equipos exponen su conceptualización, se enriquece y registra el concepto de cada valor.
- Se elabora y aprueba la lista de los valores y sus significados. Esto implica el grado de aceptación de un valor determinado y el compromiso para diseñarlo, comunicarlo y compartirlo en la organización.

A continuación se muestra el ejemplo de la conceptualización de un mismo valor elaborada por organizaciones con misiones diferentes:

*Responsabilidad:* Obligación de la garantía del cumplimiento de los servicios del sistema de salud cubano, tanto en el orden individual como organizacional. (Ministerio de Salud Pública)

*Responsabilidad:* Posibilitamos la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de nuestras misiones en las actividades cotidianas. Desplegamos todas nuestras potencialidades en la conquista del entorno, con audacia responsable. (Ministerio de Educación Superior)

Orientación al aprendizaje:

- Técnicas de desarrollo de la creatividad.
- Procesos de análisis y síntesis.

## **Paso 3. Declaración de Conductas.**

### **Objetivo:**

- Definir los modos de conducirse, como formas voluntarias de actuar para dar cumplimiento a cada valor conceptualizado.

Se realiza a través de un proceso reflexivo mediante el cual cada involucrado participa conscientemente y es responsable por lo que valora y acepta, lo que facilita su proceso de comunicación y la actuación en consecuencia.

Se expone por el facilitador la expresión:

El valor X está presente si....

Y mediante las técnicas de trabajo en grupo se recoge el listado de las expresiones asociadas a cada valor, se realiza la reducción del listado y se comprueba en plenario la comprensión de las expresiones formuladas.

Tomando como ejemplo el valor responsabilidad,

Siento que soy responsable si...

- Actúo de forma comprometida y consagrada para dar respuesta a las tareas asignadas,
- Propicio un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia,
- Cumplo en tiempo y con calidad las tareas y objetivos asignados,
- Soy optimista, busco soluciones con creatividad y entusiasmo,
- ...entre otros.

Implica el modo en que cada miembro de la organización se compromete mediante la actuación, con la intención y cumplimiento de cada valor.

Es muy importante el proceso de comunicación interna de cada uno de los modos de actuación de manera que su cumplimiento no sea estereotipado, sino conscientemente asimilado y ejecutado.

Orientación al aprendizaje:

- Habilidades de comunicación interpersonal
- Elementos de ética
- Enfoque de proceso

#### **Paso 4. Evaluación.**

##### **Objetivo:**

- Definir mediante el análisis de las conductas el grado en que está presente cada valor.

En este paso pueden utilizarse cuestionarios, procesos de formación estructurados y la evaluación del desempeño.

Respecto al trabajo directivo, requiere el ejercicio de la crítica educativa y la voluntad y compromiso de alcanzar los valores organizacionales comprometidos, en la actuación cotidiana.

Un desempeño positivo debe considerar la congruencia entre los valores y la actuación cotidiana, diseñando y elaborando escalas de medidas (8).

Se puede percibir la existencia de los valores organizacionales cuando:

- Su existencia satisface la misión y las necesidades de la organización.
- Se manifiesta en actitudes conscientes de los miembros.
- Su existencia y posesión provoca entusiasmo y orgullo.
- Genera modificaciones de conducta hacia comportamientos deseados.

La verificación puede hacerse a través de:

- Control y seguimiento de las conductas asociadas a cada valor.
- Grupos focales con integración heterogénea para opinar sobre el cumplimiento de los valores, mediante preguntas previamente formuladas. Se recogen los criterios y se elabora informe.

- Sesiones periódicas de trabajo grupal, por áreas de actividad para exponer y jerarquizar los problemas principales que se presentan en el proceso de aplicación de los valores de la organización, en el ámbito específico de trabajo.
- Entrevistas, cuestionarios y otras vías que faciliten la comprobación.

Al desarrollar la evaluación se obtendrán resultados que permiten valorar en qué medida los valores se han interiorizado y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

Orientación al aprendizaje:

- Técnicas de evaluación
- Habilidades para la dinámica grupal
- Elementos de ética.
- Técnicas para elaboración y medición de escalas.

### **Estrategia de Comunicación.**

Esta estrategia constituye un instrumento imprescindible para el trabajo con los valores y cumple las siguientes funciones:

- Obliga a una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de la organización con sus públicos (internos y externos).
- Define una línea directriz de la comunicación para cada público.
- Establece los diferentes territorios de aplicación (comunicación interna o externa, comunicación institucional, comunicación de líder u otra)
- Garantiza coherencia a la pluralidad de comunicaciones.
- Determina los criterios de evaluación de resultados.

La estrategia de comunicación se plasma en documento que se da a conocer en toda la organización (12). Para el caso que nos ocupa, debe contemplar.

- La política de comunicación de la organización.
- Objetivos de imagen para el año, declarando la Imagen actual e imagen objetivo, respecto al tema de los valores.
- Otros objetivos estratégicos a comunicar.
- Política de comunicación externa (considerar los públicos relevantes, objetivos de esta comunicación y la estrategia para cada público)
- Política de comunicación interna (subculturas existentes, clima, política de recursos humanos, objetivos de comunicación corporativa interna y externa)
- Seguimiento y control (política de control y evaluación, monitoreo, parámetros, plazos de evaluación)

Resulta imprescindible en el contenido de esta estrategia definir los mensajes asociados a cada paso, durante la propia ejecución del proceso, aprovechando las ventajas de la inmediatez y la comunicación oportuna para la implicación durante la ejecución del procedimiento. En el cuadro 2 se reflejan los resultados generales obtenidos durante la aplicación en diferentes organizaciones.

Cuadro 2. Contenidos de mensajes por pasos de ejecución del procedimiento. Elaboración propia.

Pasos	Mensajes generales
1. Diagnóstico de los valores	-Listado de valores existentes -Nivel de ponderación de los valores -Matriz DAFO
2. Conceptualización de valores	-Versión definitiva de los valores conceptualizados. -Análisis DAFO -Estrategias de trabajo para los valores
3. Declaración de conductas	-Modos de actuación descritos para cada valor a nivel central. -Modos de actuación de cada área de trabajo que corresponda.
4. Evaluación	-Periodos de evaluación -Vías y métodos para la evaluación -Personal implicado en las evaluaciones hasta el nivel de áreas de trabajo. -Conductas asociadas a los valores y su relación con el cumplimiento de los objetivos, hasta el nivel de puesto de trabajo.

También se incluirá en la estrategia de comunicación los procesos de aprendizaje que se diseñen partir del análisis DAFO de valores que culmina en el Paso 2, así como otras que se estime pertinente.

Orientación al aprendizaje:

- Habilidades de comunicación organizacional.

### **CONCLUSIONES:**

1. El procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales se sustenta en procesos de aprendizaje y comunicación y es aplicable a cualquier organización.
2. El trabajo grupal y la intencionalidad de aprendizaje en cada paso genera compromiso, tanto individual como colectivo.
3. La manifestación de los valores en conductas cotidianas se produce si se logra un proceso de interiorización de su importancia social, a lo cual contribuye la evaluación propuesta, que sirve a los directivos para planificar procesos de formación y evaluar el desempeño.



4. El ejemplo personal de los dirigentes constituye un factor clave para la asimilación del procedimiento en cualquier organización. Si los valores de los dirigentes se ponen de manifiesto en la actuación cotidiana, el procedimiento se asimila positivamente y los valores son sostenibles.

#### **RECOMENDACIONES:**

1. Aplicar el procedimiento propuesto, promoviendo la intencionalidad del aprendizaje en todos los pasos.
2. Estimular el desempeño de las conductas asociadas a los valores organizacionales, en cada espacio de análisis de los resultados del trabajo.
3. Diseñar y evaluar las acciones de formación en valores y comunicación que se requiera en cada organización.
4. Analizar periódicamente el efecto de la Estrategia de comunicación de los valores organizacionales.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. Blanchard, K y O Connor (1997). Administración por Valores. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
2. Cloke, K. y Goldsmith, J.; 2001 " El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional "
3. Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
4. Díaz, C. 2000; "Dirección por valores. Algunas reflexiones para la acción". Folletos gerenciales No 9. MES
5. Drucker, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.
6. Fabelo, J.R. (1996) La crisis de valores: conocimiento, causas y estrategias de superación. En: La formación de valores en las nuevas generaciones. Edit. Ciencias Sociales, La Habana.
7. García, S. y Dolan S.L. (1997), La dirección por valores; Ed. MacGraw- Hill.
8. González Meriño, R. Cultura organizacional y valores. Propuesta para la medición. Folletos Gerenciales, septiembre 2005. DCCED. MES. Cuba.
9. Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
10. Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Ed. Díaz de Santos. España.
11. Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.
12. Pérez, R.A. (2001) Estrategias de comunicación. Ed. Ariel. España
13. Raths, L., et. al., (1976) El sentido de los valores y la enseñanza. Cómo emplear los valores en el salón de clase, Uthea, México.
14. Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
15. Sánchez Noda. R. Valores, integralidad y enfoque humanista. En: II Taller Nacional sobre trabajo político e ideológico. La Habana, 1998.

16. Schein, E (1991). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
17. Simon, S. B., (1977) et al. *La clarificación de los valores*. Ed. Avante. México.