

# Gestión por Valores



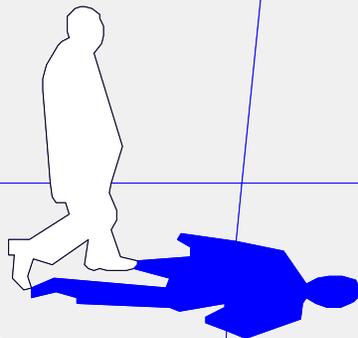
María Martha Durán Rodríguez  
DSNCV

**¿Porqué diferentes empresas  
tienen diferentes valores?**

**¿Qué hacemos si los valores  
que tenemos no son los que  
queremos?**

**¿Podemos tener 400 valores  
en nuestra empresa?**

**De los valores  
individuales...**



**... a los  
valores  
compartidos**

Las organizaciones...poseen culturas distintas que se plasman en diferentes estructuras y sistemas.... Las culturas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente, por la tecnología ligada al tipo de trabajo, por sus objetivos y la clase de personas que trabajan en ellas.

Acontecimientos del pasado  
clima actual  
tecnología  
objetivos  
tipo de trabajadores

Cultura

Normas y creencias



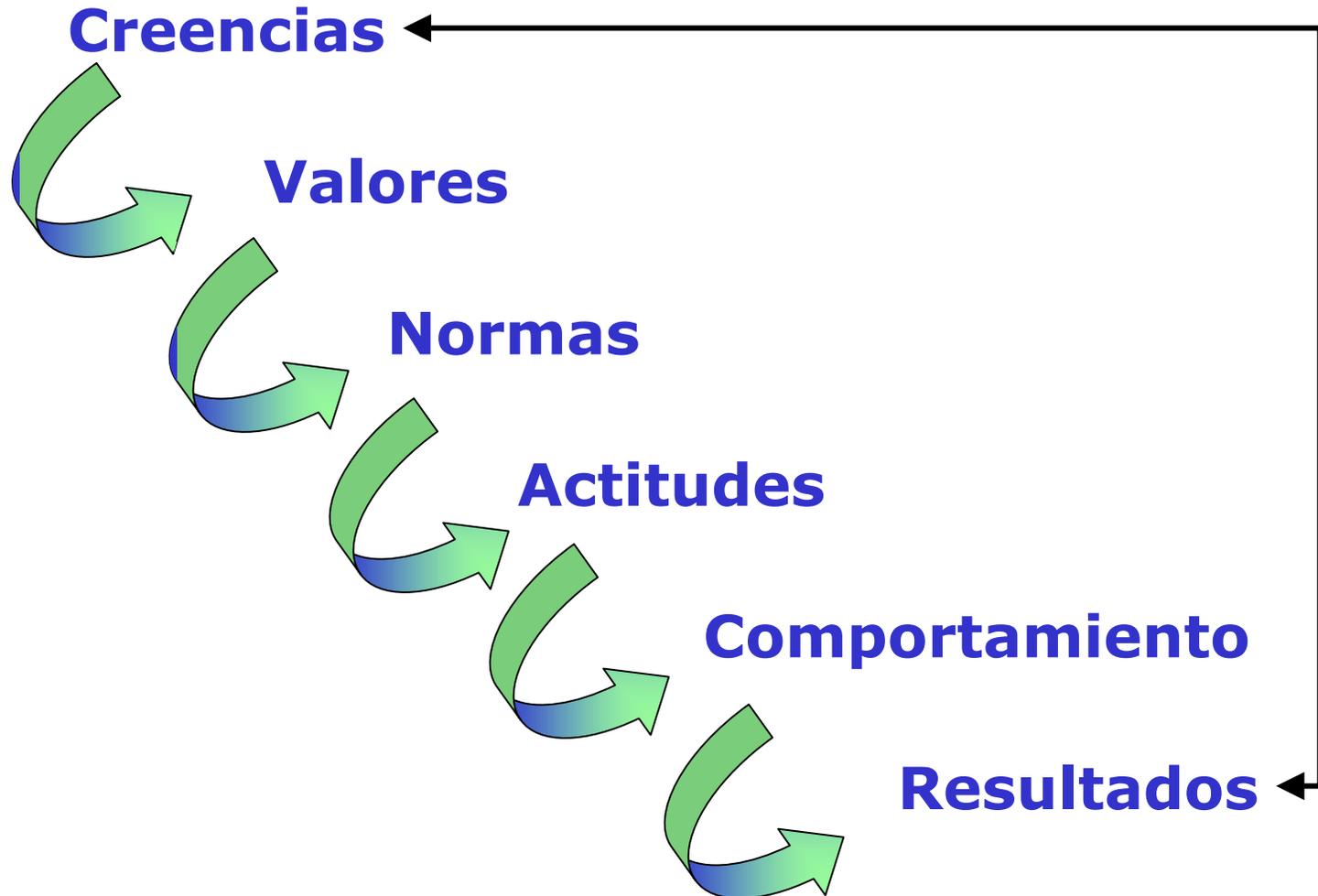
Estructuras y sistemas

# Cultura Organizacional



Describe el **sistema de valores** compartido (lo que es importante) y **creencias** (como son las cosas), para crear **normas** de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa), a fin de **guiar** las actividades de los miembros de la organización.

# Cultura Organizacional



La cultura es a la organización  
lo que la personalidad es al  
individuo....,  
es lo que provee de significado,  
dirección y movilización.

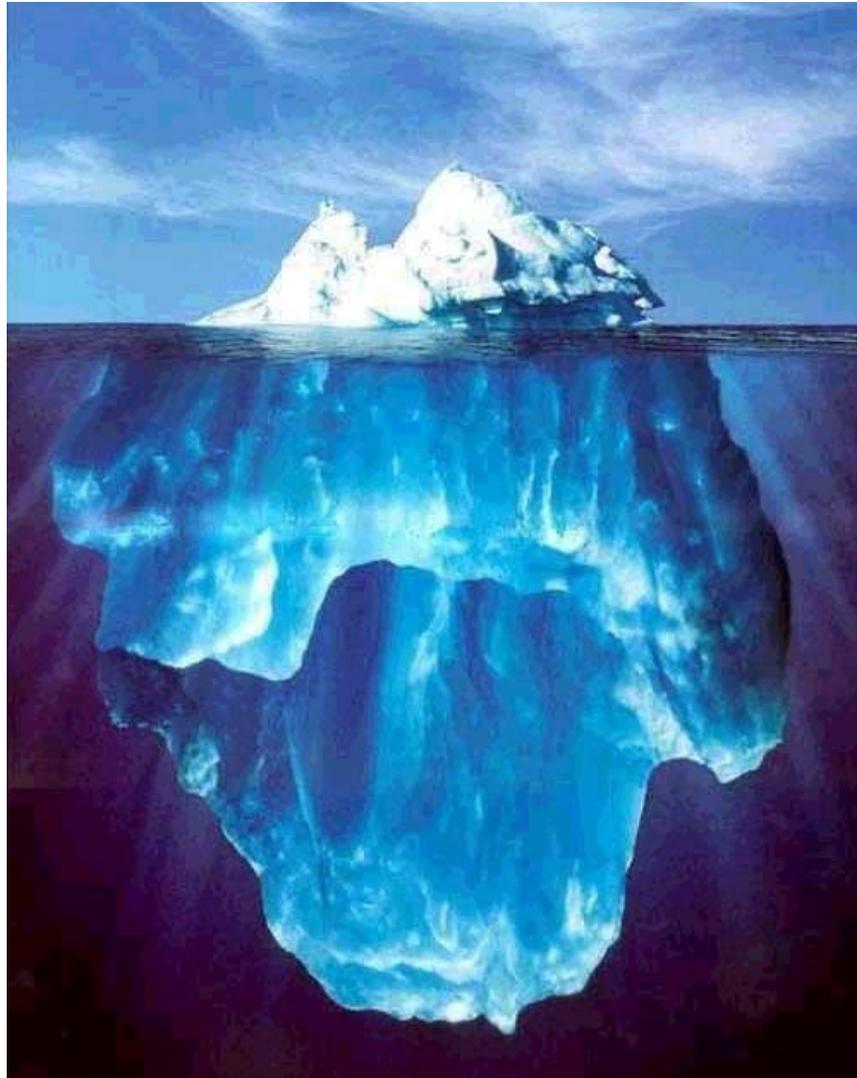
Kilmann, 1985

# El Iceberg de la Cultura Organizacional



Reglas,  
normas,  
actitudes y  
patrones de  
conducta

Sistema de  
Creencias y  
Valores



# Funciones de la Cultura Organizacional

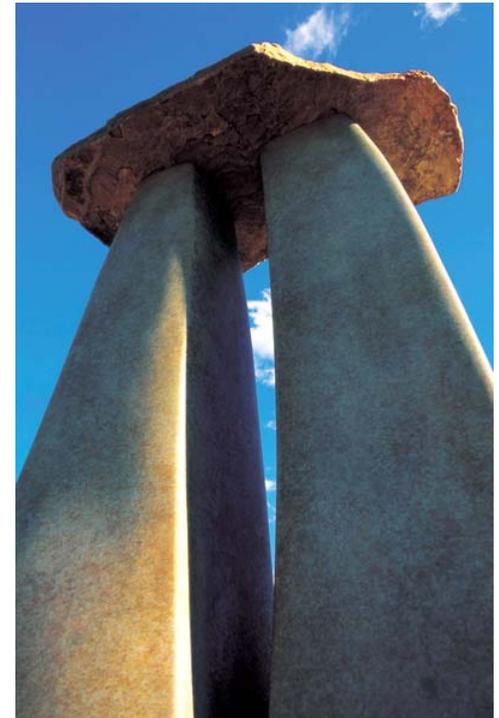


- Proporciona una identidad organizativa
- facilita el compromiso colectivo
- fomenta la estabilidad del sistema social
- configura la conducta al ayudar a las personas a entender su medio

# Los valores organizacionales...



Construyen la identidad de la empresa, su ser, la ciudadanía empresarial.



# Una Cultura en Valores implica...



- La obligación de buscar y ofrecer excelencia en la prestación de servicios y productos
- El deber de combatir la mediocridad y la corrupción
- La importancia de la creatividad
- La necesidad de fomentar un ambiente laboral armonioso
- La necesidad de la vocación por el trabajo
- Transparencia en la gestión

# Ejemplo de Valores Valores en el líder

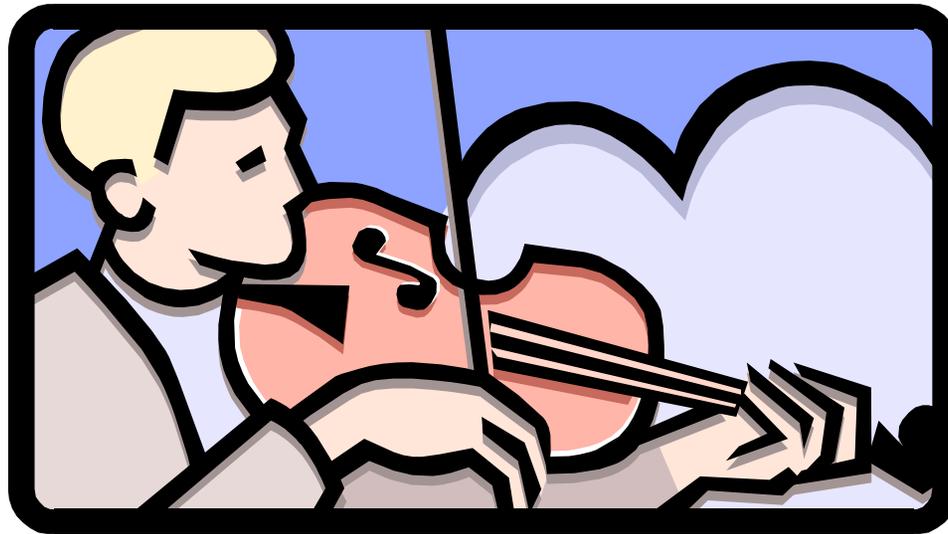
Los más mencionados:

- integridad
- respeto a la dignidad humana
- pasión por comunicar ideas de manera persuasiva
- creencia de que el esfuerzo de la gente proviene directamente del significado derivado de su trabajo.

Una excelente presentación personal es la primera muestra de cortesía que se le brinda al cliente



Hagas lo que hagas en tu  
trabajo.....



.... Hazlo con calidad

# Enemigos de la Cultura de Calidad



- Hora tica
- El “porta mí-salado”
- “Pobrecito”
- No complicarse la existencia.
- “Habladitas”
- “Choteo”
- “Serruchar pisos”
- !Qué pereza!

# ¿Qué es Gestión por Valores?



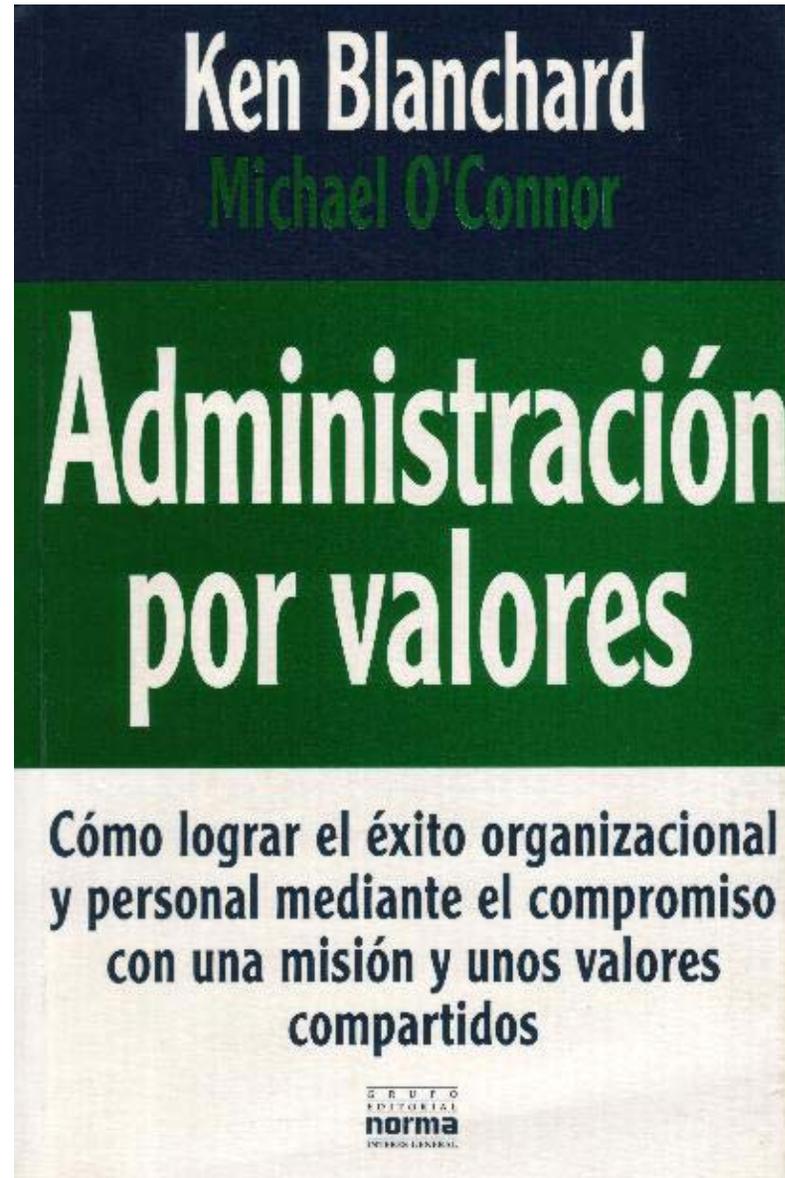
**...Optemos por el poder de los  
mercados con la autoridad de los  
ideales universales.**

**Optemos por conciliar las  
fuerzas creativas del espíritu de  
la empresa privada con las  
necesidades de los  
desfavorecidos y de las  
generaciones futuras...**

**Kofi Annan**

# Administración por Valores

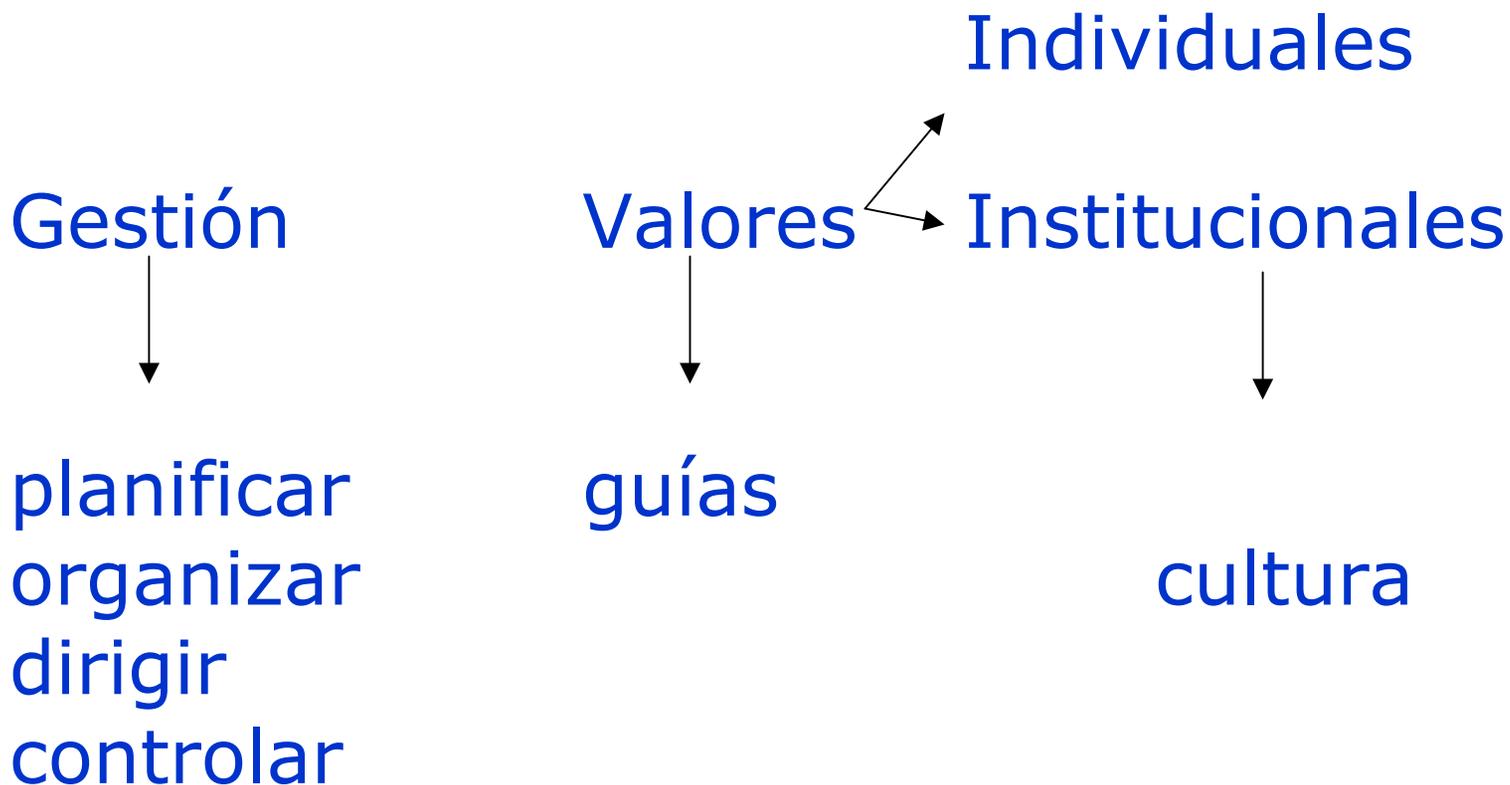
Una iniciativa  
Gerencial



En una empresa que realmente  
administra sus valores no hay más  
que un jefe:

Los valores de la Compañía

# La Gestión por Valores



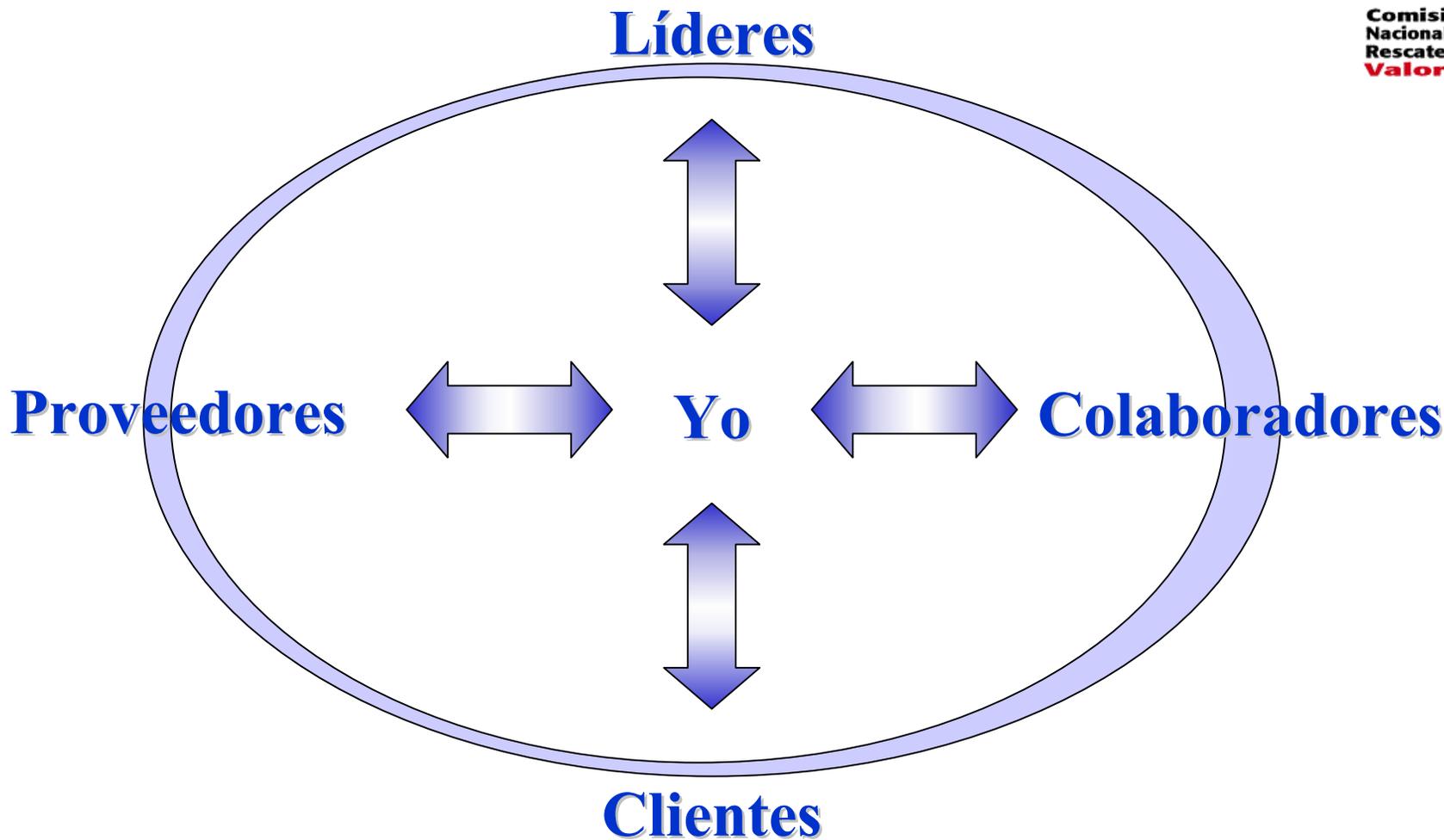
# La Gestión por Valores



busca que la empresa funcione por principios rectores que favorezcan tanto a la empresa como al trabajador.

No sustituye la dirección por objetivos o resultados:  
introduce la **dimensión humana** en el pensamiento directivo

# Actores del GPV



# Fases de la GPV



## Fase 1: Aclarar misión y valores

- Proprietarios
- Alta gerencia
- Líderes de unidad
- Empleados
- Clientes
- Otros interesados claves

## Fase 2: Comunicar

- Actividades de la compañía y la unidad (reuniones, celebraciones, etc.)
- Materiales de comunicación (carteles, folletos, tarjetas de acción, etc.)
- Mecanismos de comunicación formal (informes, etc.)
- Prácticas de comunicación informal (memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, etc.)

## Fase 3: Alinear los valores con las prácticas diarias

### Prácticas individuales

- Autoadministración y desarrollo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Prácticas de liderazgo

### Prácticas de equipo

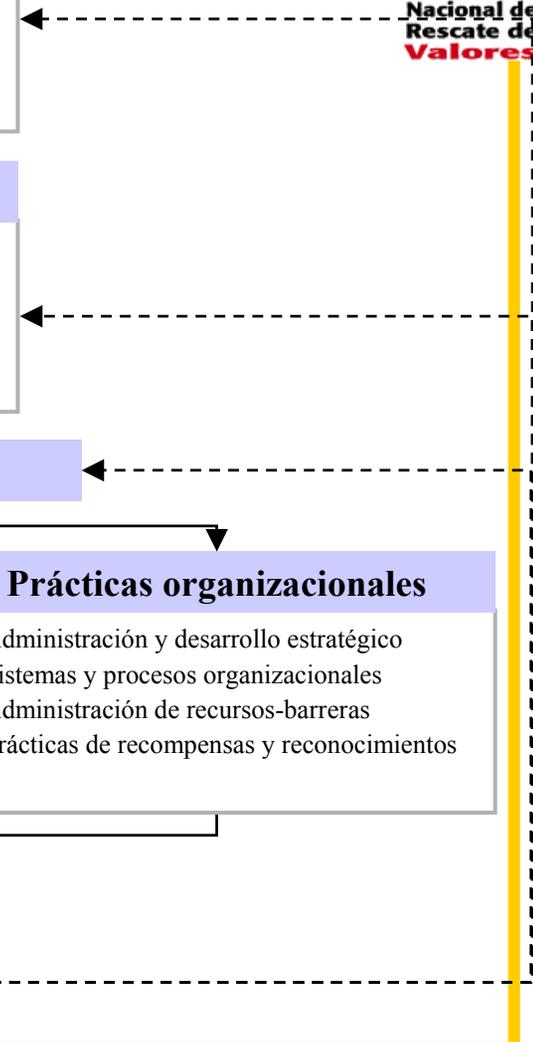
- Prácticas de miembro efectivo
- Dinámica y procesos de grupo
- Etapas de formación de equipos de alto desempeño
- Facilitación en equipo o grupo

### Prácticas organizacionales

- Administración y desarrollo estratégico
- Sistemas y procesos organizacionales
- Administración de recursos-barreras
- Prácticas de recompensas y reconocimientos

## Mejoramiento continuo

- Revisión
- Reevaluación
- Acción continua



# El Proceso APV

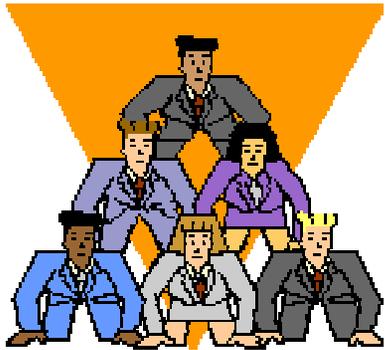


- Fase I: Aclarar nuestros Valores, Visión y Misión.
- Fase II: Comunicarlos
- Fase III: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestros valores y nuestra Visión/Misión.

# La Gestión por Valores desafío gerencial



- Gerentes como modelos
  - los llamados a la acción sin sustento no funcionan
- intervenciones gerenciales para lograr resultados
  - 1. Incorporar los valores en los procesos



# La Gestión por Valores desafío gerencial



- 2. La alta gerencia debe predicar con el ejemplo
- 3. La medición del desempeño, los incentivos y las sanciones deben ser coherentes con los valores organizacionales

# Alineamiento



Esto implica congruencia en indicadores y modelos de competencias que identifiquen:

- Conductas de éxito,
- criterios para progresar en la empresa,
- Capacitación acorde,
- Ritos organizacionales, Evaluación del desempeño,
- Incentivos asociados, ....

# ¿Porqué falla la Gestión por Valores?

No se tienen claros los conceptos

- a. 1. Forma sobre contenido: el valor del mes
- b. 2. Buenas intenciones:  
definición de valores altruista,  
osmosis,  
creación en el vacío

# ¿Porqué falla la Gestión por Valores?

- a. valores poco relacionados con la organización y el negocio, desligados del desempeño organizacional

# Gestión por Valores

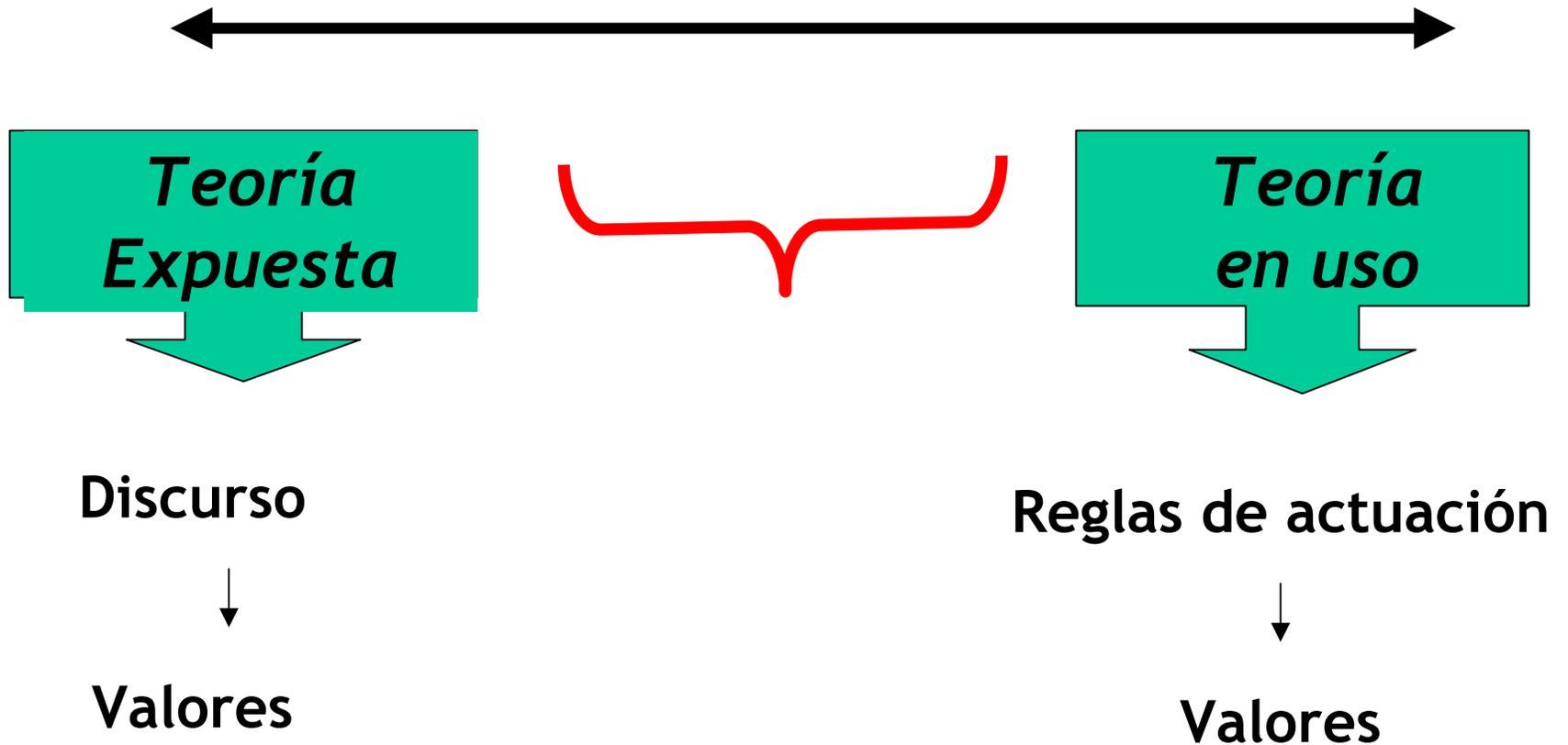
## Regla básica



si un valor del discurso de una organización  
no tiene consecuencias  
y  
si las reglas de uso apuntan en contra de  
dicho valor,  
entonces

**dicho valor no es un valor  
verdadero en la organización**

# Valores organizacionales



# Ejemplos de valores centrales en empresas e instituciones



CNRV

Respeto, Integridad, Solidaridad

Baxter

Respeto, responsabilidad, respuesta

Bancrédito

Integridad, calidad en el servicio al cliente,  
Excelencia Operativa, Rentabilidad,  
Trabajo en equipo

“El éxito verdadero no  
proviene de proclamar  
nuestros valores,

sino de ponerlos en práctica  
consecuentemente todos  
los días”