

Juan Carlos Jiménez

El Valor de los Valores

en las Organizaciones



3^{ra} Edición

Juan Carlos Jiménez

El Valor de los Valores en las Organizaciones

Una edición de Cograf Comunicaciones
Caracas, Venezuela - Noviembre 2010

El valor de los valores en las organizaciones

Primera Edición: Noviembre 2008

Segunda Edición: Junio 2008

Tercera Edición: Noviembre 2010

Copyright© Juan Carlos Jiménez

Todos los derechos reservados

El contenido de este libro no deberá ser reproducido o transmitido parcial o totalmente, por ningún medio, sin previa autorización escrita del autor.

ISBN: 978-980-12-3474-6

Depósito Legal: lf25220086584401

Ediciones de Cograf Comunicaciones

www.libroscograf.com



C O G R A F

Av. Francisco de Miranda con Av. Principal de Los Ruices,

Centro Empresarial Miranda, Piso 1, Ofic 1K. Los Ruices.

Caracas 1070, Venezuela. Telfs./Fax: (+58 +212) 237-9702

Rif: J-30336261-3

E-mail: contactocograf@cograf.com

www.cograf.com

CUANDO ESCUCHAMOS con atención las conversaciones acerca de valores descubrimos que las personas se refieren a éstos en lo abstracto, como si no se relacionaran con nuestras acciones diarias.

Pareciera que necesitamos hacernos con más frecuencia la pregunta: ¿Cuánta consistencia hay entre los valores que expreso con palabras y las conductas que expreso con acciones?

Los estudiosos del tema han descubierto que precisamos cuidar esa consistencia con atención. Hacer de los valores una práctica requiere tanta dedicación y constancia, como si fuéramos al gimnasio para cuidar la salud. Sin embargo, para quienes vivimos los retos y la complejidad de cualquier trabajo contemporáneo, no es obvio el cómo mantenernos en forma en cuanto a valores se refiere.

En este libro, Juan Carlos nos ofrece las herramientas clave de navegación a través de los valores. Con precisión, ejemplos y un lenguaje sencillo, nos muestra un camino concreto para robustecer los valores en las organizaciones.

Descubriremos que los valores influyen en ámbitos como las estrategias de competitividad, los procesos de innovación, la

creación de nuevos servicios para los clientes, las relaciones de trabajo o las decisiones de inversión.

Veremos más adelante que los valores se expresan en la toma de decisiones de las personas, y son éstas, junto a sus prácticas y talentos, el motor fundamental que hace posible la entrega de valor a los clientes.

Estas páginas nos dejan reflexiones, pero también ejercicios y acciones concretas que podemos emprender de inmediato para influir en el entorno del que participamos, sea la empresa en que trabajamos, la comunidad en la que vivimos o la familia a la cual pertenecemos.

Juan Carlos nos recuerda de manera fresca la inagotable capacidad que tenemos de superarnos, de sembrar valores positivos y de transformar lo ordinario en extraordinario.

Cograf Comunicaciones

Junio 2010

Contenido

| | |
|--|----|
| Un texto didáctico sobre valores ... | 7 |
| La importancia de los valores ... | 10 |
| ¿Para qué sirven los valores? ... | 13 |
| ¿Cuándo son útiles en las organizaciones? ... | 16 |
| Algunos retos que plantean los valores ... | 19 |
| Crisis de valores ... | 22 |
| ¿Por qué se debilitan los valores? ... | 25 |
| Definición de los valores ... | 28 |
| La manera de definir los valores ... | 31 |
| La práctica de los valores: Es su decisión ... | 34 |
| Tipos de valores ... | 37 |
| Los valores organizacionales ... | 40 |
| La formación de valores ... | 43 |
| Fomentar valores en las organizaciones ... | 46 |
| Personas valiosas en las organizaciones ... | 49 |
| Decálogo de valores organizacionales ... | 52 |
| Una idea para trabajar los valores ... | 63 |
| Comentarios finales ... | 66 |

*"Uno se cree
que los mató
el tiempo y la ausencia.
Pero tu tren
vendió boleto
de ida y vuelta.
Son aquellas pequeñas cosas
que nos dejó un tiempo de rosas
en un rincón
en un papel
o en un cajón"*

Joan Manuel Serrat

Un texto didáctico sobre valores

En este libro encontrará referencias prácticas acerca de los beneficios que se pueden obtener al reflexionar de manera individual y colectiva sobre los valores. Es un texto con fines didácticos.

Podemos enfrentar la crisis de valores en las organizaciones si el tema se aborda de manera práctica, poniendo más énfasis en definir mejor las acciones, conductas y actitudes esperadas.

Debemos estar concientes de que cuando nos referimos a valores, tiene mucho más importancia la manera cómo actuamos que lo que pensamos y decimos.

La forma en que nos comportamos refleja mejor nuestros valores que nuestros pensamientos. Por ejemplo, si decimos que cada persona del equipo es importante y valiosa, esto queda sin efecto si descalificamos la opinión de alguno de los miembros del grupo.

Esta persona se sentirá desvalorizada. Su identidad y compromiso con el equipo disminuirán. Los demás miembros se resentirán. El equipo no funcionará bien.

Para que los valores tengan más sentido en los equipos humanos que tienen objetivos comunes, es indispensable que sus miembros compartan significados explícitos sobre esos valores.

Nos motiva la idea de ayudar a tener una mayor comprensión sobre lo que son los valores organizacionales, para qué nos sirven, en qué deben consistir, y cómo promoverlos en el diario quehacer.

Los valores en las organizaciones necesitan tener sentido práctico para los miembros que las constituyen:

1. Que todos los miembros los conozcan.
2. Que todos estén de acuerdo con sus significados.
3. Que todos comprendan los comportamientos que implican.
4. Que todos los pongan en práctica.

De lo contrario, las organizaciones terminan con valores eloquentes en cuadros que lucen muy bien colgados de la pared, pero sin una clara utilidad práctica para sus miembros.

Cuando las personas de una organización “trabajan” los valores que los unen, logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria. Sus integrantes se sienten más unidos y motivados a formar parte de ella.

“Trabajar” los valores significa hacer los esfuerzos necesarios para ponerse de acuerdo sobre los significados prácticos que deben tener para los integrantes de la organización, y ejercerlos de manera constante.

Pero para “trabajar” los valores, es necesario conocer mejor su importancia (individual y colectiva), su utilidad práctica, los retos que nos plantean, y la manera de fomentarlos.

Estos son los principales aspectos que constituyen el contenido de este texto didáctico. Aprovéchelos y disfrútelos.

La importancia de los valores

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, valoramos personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen para nuestra vida.

Sin embargo, el criterio con el que otorgamos valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

Cuando sentimos que en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad en general, hay fallas de funcionamiento,

muchas veces se debe a la falta de valores compartidos, lo que se refleja en falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por ejemplo, es difícil saber cómo enseñar a los hijos el valor “tolerancia”, si nuestros líderes y gobernantes insultan permanentemente a todos aquellos con quienes tienen diferencias de opiniones.

Igualmente resulta cuesta arriba promover el valor “respeto” si hay maestros, profesores, jefes o padres que frente a situaciones complejas defienden sus decisiones argumentando: “Aquí se hace lo que yo digo” o “Las cosas son así porque sí”.

En términos prácticos es poco probable que una comunidad funcione bien (y no digo “perfecto”) si las personas que la integran no se basan en ciertos principios que orienten permanentemente su forma de relacionarse, en las buenas y en las malas.

Con la palabra “comunidad” me refiero a la pareja, la familia, el trabajo, el salón de clases, el condominio, los vecinos, la ciudad, el país y a cualquier otra instancia de relación con otras personas. Si no compartimos sus valores no nos sentiremos bien, ni funcionaremos de manera adecuada en esa comunidad. Tampoco nos producirá satisfacción ser parte de ella.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

¿Para qué sirven los valores?

Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.

Nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros.

Nos sirven de brújula en todo momento para tener una actuación consistente en cualquier situación.

Por ejemplo, en un transporte público algunas personas ceden su puesto a una mujer embarazada y otras no. Los primeros creen en el valor de la cortesía y el de la consideración con otras personas, sean o no conocidas.

Entre los que no ceden el puesto es común encontrar niños (que aún no tienen este tipo de valor), o personas ancianas que valoran más (sin que les falte razón) su

necesidad de estar sentados, o personas que simplemente valoran más su propia comodidad.

Así, los valores nos sirven de base y razón fundamental para lo que hacemos o dejamos de hacer, y son una causa para sentirnos bien con nuestras propias decisiones.

Cuando actuamos guiados por valores no lo hacemos por lo que dirán o nos darán los demás. Actuamos por convicción, sin importar si otras personas nos están viendo.

La diferencia con otros comportamientos es que cuando creemos verdaderamente en una conducta que para nosotros representa un fundamento de vida, actuamos según esa creencia, sin que nos importe lo que digan los demás.

Cuando practicamos la honestidad como principio, no nos apropiamos de cosas ajenas porque creemos en el respeto por la propiedad de otros y no porque nos estén vigilando.

Los valores nos ayudan a proceder según lo que consideramos que está bien o mal para nosotros mismos. En otras palabras, cuando actuamos guiados por valores lo hacemos sin esperar nada a cambio que no sea nuestra propia satisfacción y realización como personas.

Esta satisfacción nos hace practicar nuestros principios y creencias en cualquier situación. Nos permite tener una personalidad consistente, independientemente del estado de ánimo o del lugar en el que nos encontremos.

Hay personas que no practican la bondad con desconocidos porque creen que no recibirán un justo agradecimiento o una recompensa. Sin embargo, aunque puedan ser bondadosos con personas que valoran más (como sus hijos, alumnos, empleados o compañeros de trabajo), no asumen esa bondad como un principio de vida.

Si nos interesa fomentar ciertos principios de conducta como padres, maestros, jefes, o en cualquier rol de líder, sólo la práctica consistente de esos valores nos ayuda a dar el ejemplo sobre el significado concreto que ellos tienen en términos de actuación.

¿Cuándo son útiles en las organizaciones?

Los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones:

- » Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).
- » Cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos.
- » Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- » Cuando son recordados cotidianamente.

Los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes:

- » Se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos.

- » Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo.
- » Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.

Como consecuencia, los miembros de una organización en la que se comparten valores:

- » Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos.
- » Se sienten muy satisfechos de ser parte de esa comunidad. Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización.
- » Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales.
- » Hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos.

Por otro lado, los valores organizacionales son los pilares de la cultura de una organización, lo que a su vez facilita y garantiza la integración y el crecimiento de las personas que la conforman.

Pero la coherencia de esa cultura, es decir, el grado de consistencia entre lo que dicen y hacen sus integrantes, es lo que determina el nivel de armonía y la calidad del desempeño de esa organización (o comunidad).

Como puede verse, es muy beneficioso invertir tiempo y esfuerzo en fomentar que cualquier organización tenga una cultura basada en valores compartidos, que se ponen en práctica todos los días a través del comportamiento cotidiano de todos sus integrantes (o la mayoría).

Sobre el autor

Juan Carlos Jiménez comenzó su experiencia profesional en 1978 como diseñador gráfico. Desde entonces se ha desempeñado como director creativo en empresas editoriales, medios de comunicación impresos, estudios de diseño y agencias de publicidad.



En 1990 fundó Cograf Comunicaciones, en donde se dedica al diseño y ejecución de proyectos de identidad de marcas, imagen corporativa, mercadeo y ventas, atención al cliente y estrategias de comunicación corporativa.

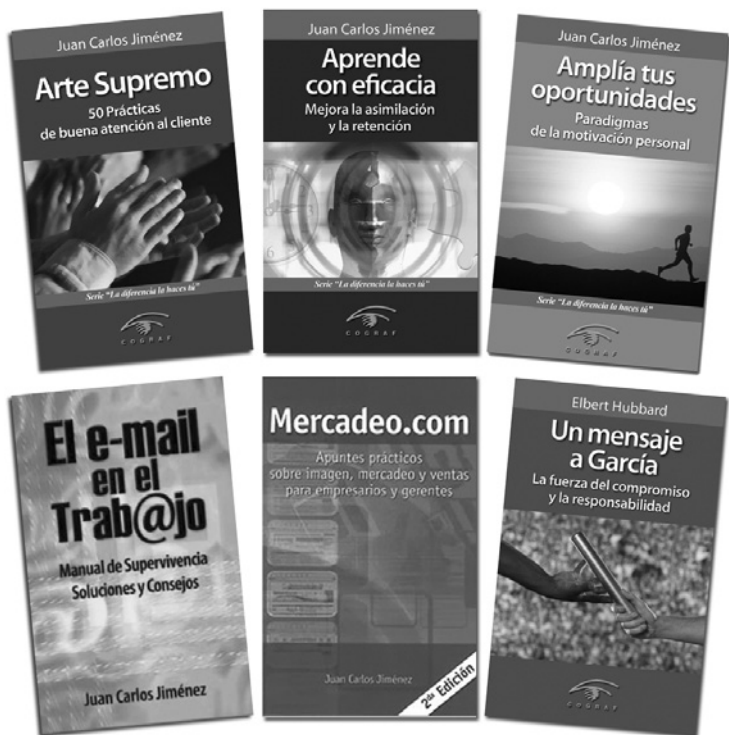
Desarrolla programas de asesoría y formación profesional, dirigidos a promover cultura de atención y servicio al cliente y construcción de equipos de trabajo de alto desempeño, basados en valores de excelencia personal.

Es autor de los libros *Negocios.com*; *Mercadeo.com*; *El e-mail en el trabajo*, *El valor de los valores en las organizaciones*, *Amplía tus oportunidades*, *Arte Supremo*, y *Aprende con eficacia*.

También es co-autor de las publicaciones especiales sobre atención y servicio al cliente: *El arte supremo de la atención al cliente*; *Atiéndame bien*; y *Trabajar y disfrutar en equipo*.

Ha sido profesor invitado de diversas universidades venezolanas sobre mercadeo, comunicaciones estratégicas e Internet.

Constantemente comparte sus ideas y recomendaciones sobre atención al cliente, ventas y planificación estratégica en numerosos talleres, conferencias y eventos corporativos en toda Venezuela.



Publicaciones de Cograf Comunicaciones

Arte supremo. 50 Prácticas de buena atención al cliente.

Aprenda con Eficacia. Mejora la asimilación y la retención.

Amplía tus oportunidades. Paradigmas de la motivación personal.

El e-mail en el trabajo. Manual de Supervivencia.
Soluciones y Consejos.

Mercadeo.com. Apuntes prácticos sobre imagen, mercadeo y ventas para empresarios y gerentes. (2^{da} Edición: Septiembre 2007)

Un mensaje a García. La fuerza del compromiso y la responsabilidad.

www.libroscograf.com

Brindamos apoyo a empresas y organizaciones sociales para que promuevan internamente valores relacionados con responsabilidad individual, excelencia personal, atención y servicio al cliente, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, visión de futuro y gerencia del cambio.

Sobre estos temas ofrecemos conferencias, seminarios, talleres, programas de entrenamiento, coaching gerencial, eventos corporativos y y diseño de reuniones especiales, a la medida de las necesidades y condiciones de nuestros clientes.

Si desea adquirir ejemplares adicionales de nuestros libros para distribuirlos en su empresa o entre amigos y colegas, ofrecemos descuentos significativos por volumen.

También realizamos ediciones especiales de estos libros, en las que se incorpora el logotipo de su empresa en la portada y un mensaje especial de su organización, firmado por sus directivos o representantes.

Contáctenos:

Cograf Comunicaciones

Av. Fco. de Miranda con Av. Ppal. de Los Ruices,

Centro Empresarial Miranda, Piso 1, Ofic 1K,

Los Ruices, Caracas 1070, Venezuela.

Telf.: (+58 212) 239-5864 / 237-9702.

E-mail: jucar@cograf.com - www.cograf.com

www.cograf.com

www.cursoscograf.com

www.libroscograf.com

www.internetips.com

www.folletoweb.com

cograf.wordpress.com

twitter.com/cograf

www.elvalordelosvalores.com

www.ampliatusoportunidades.com

www.artesupremo.com

Con frecuencia, los valores en las organizaciones se reducen a discursos y enunciados, y no nos preocupamos por asegurarnos de que tengan el mismo significado e importancia para todos sus miembros.

La influencia positiva de los valores en asuntos clave de productividad y clima laboral depende de que sean realmente compartidos y se traduzcan en comportamientos y actitudes.

Cuando los valores son puestos en práctica, especialmente por los líderes de todos los niveles, los miembros de las organizaciones adquieren más conciencia de la dirección de los objetivos y metas, en el corto y largo plazo.

Los valores compartidos permiten que los integrantes de las organizaciones se sientan realizados como personas y estimen más sus propios comportamientos. Así, se sienten más identificados, estimulados y comprometidos con la razón de ser de esa organización.

Es muy oportuno reflexionar y “trabajar” los valores en tu organización. Este libro ofrece referencias prácticas acerca de los beneficios que puedes obtener al comprender que los valores son una guía para nuestro comportamiento cotidiano en la familia, el trabajo, o en cualquier ámbito de nuestras vidas. Nos sirven de brújula para actuar de manera coherente y consistente entre lo que decimos y hacemos, ante cualquier situación.

