



Proyecto Artesanos en Valores



icong

Instituto para la
calidad de las ONG

C/ Don Quijote, nº1
28020 Madrid
www.icong.org

Elaborado por:

Julián Moreno Alego
Juanjo Lacasta Reoyo
Manuel Aradillas Cotán
Ana Santa Mata

Grupo de trabajo de "Artesanos en Valores"
Comité de Desarrollo Técnico y de Innovación (CDTI)
Instituto para la calidad de las ONG - ICONG

Índice

El proyecto. Objetivos y propósitos	4
Metodología de trabajo	5
Fase de salida y calentamiento	6
Fase de tratamiento de cada uno de los valores	7
Fase de tratamiento de los resultados	8
Productos y entregables	9
En las personas	10
En los equipos	12
En la organización/entidad	14
Propias del liderazgo	16
Informe sesiones 2 nivel Participación Piramidal 2015	18
Los participantes	24
El proyecto en imágenes	25

1. El proyecto. Objetivos y propósitos



Este proyecto se enmarca en los trabajos planificados en el CDTI en 2014 y surge como respuesta a las necesidades y/o debilidades existentes en relación con la Gestión de y por Valores (GdxV) en las entidades sociales.

El objetivo principal es desarrollar productos, herramientas y metodologías para facilitar que las organizaciones **pongan en práctica** valores o desarrollen su sistema de gestión a través de los mismos. Así mismo se pretende desarrollar productos que **faciliten la evaluación y la auditoría** en relación a su aplicación.

2. Metodología de trabajo



En los grupos de trabajo previos, llevados a cabo en el seno del CDTI, se concreta la estrategia y metodología a llevar a cabo.

Se establecen las premisas de trabajar los valores desde la estructura de la *Norma ONG con Calidad* (Persona-Organización-Sociedad), así como que sea un proceso muy participativo donde prevalezca la cantidad de aportaciones.



2.1. Fase de Salida y calentamiento (realizada 2014 y 2015)

En esta fase el propósito es movilizar al mayor número de personas y organizaciones posible para lograr un gran número de aportaciones que permitan hacer un diagnóstico lo más amplio y completo posible del “estado de las cosas”, respecto de la GdxV.

En todas las acciones llevadas a cabo, se estructura la recogida de la información según se trate de:

- *Argumentos de por qué* es importante la GdxV.
- *Dificultades y barreras* que inciden en la GdxV.
- *Propuestas de mejora* que podrían o deberían llevarse a cabo.

Se plantean diversas acciones de trabajo:

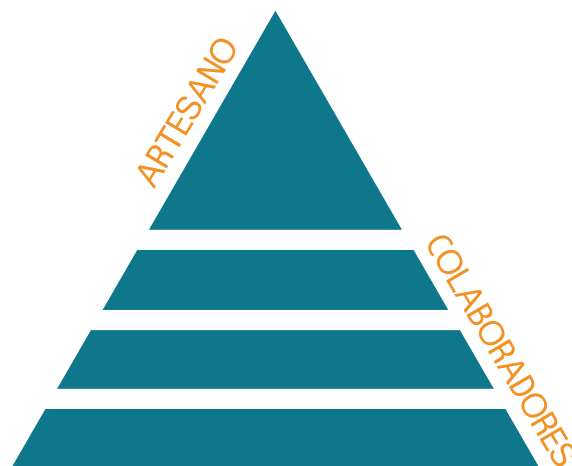
- Espacio web para presentación del proyecto e interactuar con las entidades.
- Realización de café/tertulia con la participación de líderes de organizaciones, profesionales/técnicos, voluntarios y usuarios.
- Grupos de discusión con un sistema de participación piramidal, con un desarrollo de 2-3 niveles.
- Elaboración de informe de resultados.

2.2. Fase de tratamiento de cada uno de los valores

Los valores a trabajar serán los que establece la *Norma ONG con calidad* de acuerdo a la estructura que marca: persona-organización-sociedad.

Para cada bloque se establecerá un Grupo de Trabajo que contará con un Artesano y varios colaboradores (2-3), todos ellos participantes de los grupos de discusión (participación piramidal) y coordinado por el Grupo de Trabajo del CDTI.

Para la figura del Artesano, es clave definir el “perfil” que debe tener en términos de lo que esperamos de ellos. Debemos contar con personas capaces de transformar, o que podrían transformar, los Valores de la Norma en herramientas prácticas, para que dejen de ser solo “conceptos” a los cuales las entidades “se adhieren”, y se conviertan en verdaderos indicadores de gestión y de cambio organizacional.



En esta fase es clave el aprovechamiento de todo el conocimiento y propuestas de mejora desarrolladas en la fase de calentamiento.

Cada Artesano, con sus colaboradores, dinamizará el aprendizaje y la participación de las ONG en cada VALOR mediante actividades como las siguientes:

- Artículo provocador sobre el significado del VALOR.
- Foro de debate y opiniones.
- Publicación de buenas prácticas y experiencias de gestión del VALOR.
- Publicación de metodologías y herramientas de gestión del VALOR correspondiente.

Se prevé un plazo de uno-dos meses para trabajar cada uno de los valores de cada uno de los tres grupos, y de manera simultánea. Se estima una duración total de aproximadamente un año.

2.3. Fase de tratamiento de los resultados (fase actual)

Tanto de la fase de preparación y calentamiento como de la fase de tratamiento de los VALORES, se recogerá todo el material producido: conclusiones de debate, material audiovisual, herramientas, propuestas, buenas prácticas, etc...

Posteriormente, se tratará dicho material para ver su validez y utilidad ya sea para formación, para alguna publicación o para diseñar instrumentos de evaluación.

3. Productos y entregables



A continuación se recogen los resultados de las actividades realizadas hasta la fecha. En concreto los resultados del Café Tertulia y de las reuniones de Grupos de Discusión (participación en cascada).

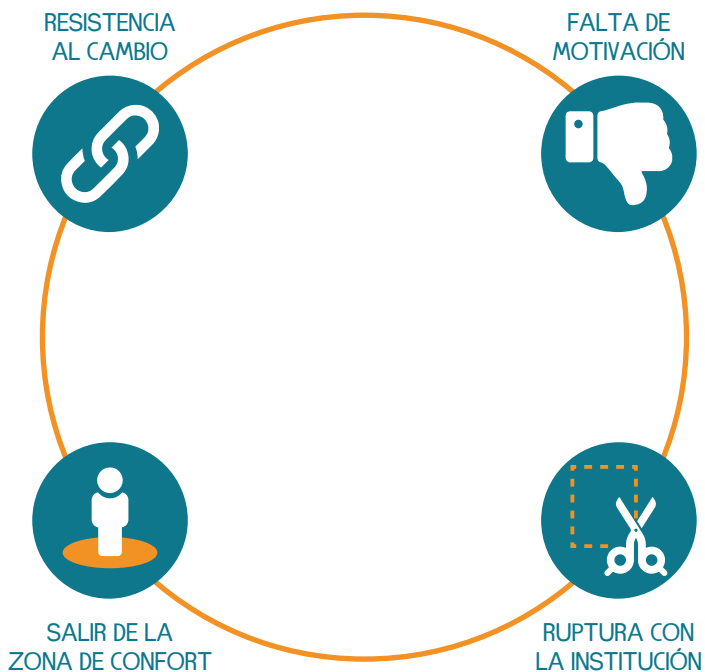
Conclusiones Jornada Café Tertulia
“La aplicación de valores en el
comportamiento de las
personas y organizaciones”
Madrid, 5 de junio 2014



3.1. En las personas

- ∴ Existen barreras individuales y conflictos de origen interno:

Resistencia al cambio.
Falta de motivación.
Salir de la zona de confort.
Ruptura con la institución.



- ⋮ Desconexión entre mi trabajo y el ideario. Desajuste valores y contexto.
- ⋮ Automatización del trabajo, hace que no vivas conforme a los valores de la entidad.
- ⋮ Existen diferentes sectores dentro del Tercer Sector: Choque de valores, sentimiento de presión. Miedo a quedar fuera.
- ⋮ Importancia económica, los bajos salarios presionan para salir del Sector.
- ⋮ Variable determinante: el tema o usuarios con quien se trabaje. Aumentan los valores conforme existen una mayor relación con los colectivos, hay mayor oportunidad de que los valores se vayan actualizando.
- ⋮ Desconfianza generalizada.
- ⋮ Conflictos internos de valores.
- ⋮ Modelos y paradigmas mentales.
- ⋮ Poca expresión de los propios valores.
- ⋮ Miedo a ser etiquetado, a ser instrumentalizado.
- ⋮ Tendencia a mimetizarse con la mayoría.
- ⋮ Desconocimiento de los valores de la organización. Poca expresión de valores.
- ⋮ Individualismo, falta de comunicación, que genera desconfianza y no fomenta compartir los valores.
- ⋮ Negativismo (falta de ilusión, poca perspectiva de futuro). Pérdida de vocación.
- ⋮ Falta de propuestas para reforzar, recordar o fomentar valores. Ausencia de referentes.
- ⋮ Resistencia al cambio.
- ⋮ Prima la supervivencia.

3.2. En los equipos

∴ Falta de libertad.

- Económica (dependencia de la Administración Pública).
- Falta de democracia interna para la toma de decisiones.
- Quien toma las decisiones no participa en el equipo (sólo escucha sus conclusiones, no participa en los debates, en la construcción de las ideas), por lo que entra en riesgo que los valores que se han generado durante el trabajo colectivo, se pierdan y no lleguen a trasladarse al proyecto final.

∴ Incoherencia de valores dentro de la organización, los valores individuales y los que se crean dentro del equipo pueden no ser los mismos que los manifestados por la organización.

∴ Falta de espacio de participación.

- Falta de representación de las partes implicadas.
- Falta de motivación para la participación.

∴ Relación personal de los integrantes del equipo.

- Historia de las interrelaciones entre las personas de los equipos (recientes y antiguas).
- Falta de estrategias para resolver conflictos y barreras.

⋮ Falta de formación.

- En valores, para entender realmente qué y cuáles son los valores.
- Cómo poner en práctica los valores (saber en concreto cómo lo hago).
- Importante la puesta en común colectiva: ante la falta de espacios de participación, se impide la transmisión y la vivencia de los valores de la organización.

⋮ Falta de puesta en práctica de valores.

- Pérdida de perspectiva e intención.
- Cortoplacismo – urgencias (respuesta a las urgencias de la gestión, del día a día, los conflictos, etc.).

⋮ Miedo a la innovación; resistencia al cambio.

⋮ Ausencia de cuestionamiento y de reflexión compartida.

⋮ Dificultades de comunicación entre diferentes colectivos de la organización.



3.3. En la organización/entidad

- ⋮ Falta de líderes en el Tercer Sector.
- ⋮ Oportunismo de los valores, adaptabilidad de los valores.
- ⋮ No nos paramos a discutir mitos y tópicos, que forman parte de nuestra forma de ver la vida y que impiden ir más allá y cambiar las cosas, en contra de la gestión por valores (por ejemplo, que lo que no se puede medir, no existe... y como los valores son difíciles de medir, pues los dejamos de lado en la gestión).
- ⋮ El interés pasa por encima de los valores.
- ⋮ No hay una visión del bien común (de la dignidad).
- ⋮ Modelos de estructura organizativa, donde lo urgente no deja paso a lo importante (aunque a veces funciona un poco esto de excusa, para no adentrarse en el tema de los valores y lo no tangible).



Propuestas

Compartir valores:

- Los valores se experimentan, no se teorizan.
- Integrar valores personales y organizativos.

Diálogo:

- Todos los días.
- Con todos.
- Debatir/cuestionar mitos y tópicos.

Capacitación:

- Cómo se incorporan los valores a la gestión.
- Evaluar valores.
- Promover diálogos.

Liderazgo:

- Comprensión de la organización como un sistema.
- Urgencias del día a día (los valores no penetran en la gestión).
- Resistencia al cambio (Las cosas funcionan: no hay por qué cambiarlas).
- Paternalismo (no dar la voz a los usuarios de los servicios).

3.4. Propias del liderazgo

Los siete pecados capitales del “Líder”: los antivalores

Existe una visión negativa de los líderes.

- 1 **Protagonismo:** los líderes de ponerse chapas, que les gusta pavonearse de su liderazgo.
- 2 **Cobardía,** no están preparados para hacer las cosas de otra manera, tienen miedo a arriesgarse, no saben gestionar la incertidumbre.
- 3 **Incultura:**
 - Falta de formación de algunos líderes; son líderes desde la demagogia, les falta formación estratégica o de gestión.
 - En los órganos políticos no hay gestores.
- 4 **Incoherencia:** mal uso de los valores. Se aparente que promueven valores, pero en la práctica, estos están ausentes. Es muy dañino porque se capta enseguida por parte de los equipos y lo replican.
- 5 **Ilegitimidad:**
 - Necesita de admiración y respeto de la gente.
 - Un líder debe respetar las decisiones globales.
 - El líder legitimado funciona, no el que usurpa el poder. Te legitiman los demás.
 - Se entiende el liderazgo como un rol, no un puesto de trabajo.
- 6 **Soberbia:**
 - No se delega en los profesionales.
 - Miedo a la vulnerabilidad y el no aparentar miedo y errores. Culpan a otros de sus carencias.
- 7 **Desconfianza:** se proyecta en el equipo y viceversa.

EL LÍDER



Propuestas

Gestionar por valores implica salirse del marco. Si nos ceñimos, como Sector a gestionar desde el marco normativo (cumplir leyes), o a través de una gestión por objetivos, jamás podremos generar para lo que fuimos concebidos, es decir, para transformar la sociedad y para solucionar problemas (que están definidos en nuestras misiones, visiones y objetivos). La gestión por valores lo que hace es forzarnos a ir más allá, y nos permitirá hacer cosas que todavía no existen.

La gestión por valores modifica también la visión de la persona como "cliente" para pasar a ser ciudadano, desde un plano que supera la pasividad del concepto como consumidor a otro que implica mayor participación e interacción. Nos llevará mejorar la participación, a movilizar a la construcción de una sociedad que trabaja por la dignidad desde un enfoque de derechos.

Informe sesiones 2º nivel

Participación Piramidal 2015

DATOS DE LA SESIONES

Fecha de la reunión	17/11/14	12/2/15	19/5/15
Lugar	Málaga	Madrid	Valencia
Participantes	5	4	4
Dinamizador	Julián Luis Moreno Alego	Juanjo Lacasta	Juan Carlos Morcillo

PARTICIPANTES

Nombre	Entidad de la que procede	Sesión
Evanina	ASOCIACIÓN PIEL DE MARIPOSA	Málaga
Juan Sánchez Miranda	NOESSO	Málaga
Antonio Luis González	FUND. MÁRGENES Y VÍNCULOS	Málaga
Julio Hermana	BOREAU VERITAS	Málaga
Auxiliadora Prieto	CRUZ ROJA ANDALUCÍA	Málaga
Adolfo García	CSNE	Madrid
Almudena Hoyos	Fundación APROCOR	Madrid
Mar Amate	PVE	Madrid
Juan Carlos Morcillo	Plena Inclusión Comunidad Valenciana	Madrid
Noemi Soriano	FEAPS CV	Valencia
Artemio Millán	Educación Social	Valencia
Mercé Teodoro	Acció Cultural del País Valencià	Valencia
Rafael González	Sociólogo	Valencia

Objetivos y desarrollo de las reuniones

El objetivo de estos grupos focales es generar un debate entre personas con una alta vinculación e implicación en la gestión de/por valores en las organizaciones sociales, y poder identificar las fortalezas y debilidades de su desarrollo. Las sesiones se han estructurado considerando distintos niveles de análisis: personas y equipos, organización, liderazgo y entorno.

Así mismo, a partir de fase de diagnóstico realizada, se han identificado propuestas de mejora a aplicar en los diferentes niveles.

Participantes

Se ha contado con participantes estrechamente vinculados/as y concedores/as del tercer sector desde distintas perspectivas, aportando así una diversidad de puntos de vista.

La heterogeneidad de este grupo, pero a la vez su cohesión y relación con el sector, ha permitido contar con la visión directiva, la visión técnica, la visión voluntaria, la visión de grupos relacionados e incluso la visión social o clientelista.

Entre los/as participantes contamos con Directores/as de Asociaciones y Fundaciones, Coordinadores/as de equipos técnicos, Responsable de área en Empresa Privada, Responsables de Calidad, Responsable de RRHH y Formación, Educadores/as Sociales, Psicólogos/as y Sociólogos/as.

Análisis de situación, barreras y dificultades

Se han identificado una serie de barreras o dificultades que inciden directamente en la gestión de/por valores en las organizaciones sociales.

A continuación se relacionan las principales conclusiones que han tenido cierto consenso en los distintos grupos, no reflejando su ordenación priorización alguna.

En relación con la **ACTITUD Y COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS Y EQUIPOS** podemos destacar:

- Este modelo de gestión es más un deseo que una realidad, con un protagonismo del tema más por moda que por convicción. Como sucede en ocasiones, cuando un tema se convierte en discurso empieza a perder realidad.
- Existe la convicción generalizada de que por el hecho de llevar a cabo una **actividad solidaria o altruista ya se está trabajando con valores y principios**, y surge el debate de si el fin justifica los medios o las maneras. También esto dificulta la autocrítica y la reflexión.
- Existe un debate latente sobre la **implicación profesional, la personal y la voluntaria, y cuáles deben ser sus límites**. Este aspecto puede tener incidencia directa en la aplicación de la gestión de/por valores.
- Se considera como una variable significativa la **influencia de un cambio generacional en el debate sobre los valores y principios** en la gestión de las organizaciones, y la cuestión que se plantea es si la gestión por valores está siendo revisada por un cambio generacional, y como consecuencia los “choques” generacionales que se pueden dar (acción-reacción).
- En la **gestión interna de las personas de la organización se aprecian debilidades** que dificultan el sistema de valores: en la comunicación, en el fomento de las potencialidades, en el desarrollo profesional y personal, en el cuidado y en el reconocimiento, como las más destacables.

En relación con el **LIDERAZGO** y el **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES** (a nivel corporativo) se pone de manifiesto lo siguiente:

- De unos inicios complejos y caóticos surgen progresivamente **las jerarquías y las estructuras** que, desde el poder, velan por la conservación y la expresión de los valores. Al final **la estructura en sí misma se convierte en una necesidad y en un valor**. La necesidad de autoperpetuarse y subsistir produce el inmovilismo aparente de muchas organizaciones. Al final los **valores fundacionales** son el fin que justifica otros medios.
- **Resistencia al cambio**. La mayor amenaza es mantener en el tiempo la gestión por valores. Si bien en el comienzo de las organizaciones existe una coherencia entre activismo, reflexión y bienestar, este equilibrio no parece resistir el paso del tiempo.
- **No se percibe una actitud reflexiva importante en las organizaciones**, no se promueven espacios realmente participativos y eficaces para la reflexión y el pensamiento crítico. Siendo la participación o la democracia valores 'explícitamente presentes en el sector social' se percibe como una debilidad su puesta en práctica.
- Se considera que **las organizaciones están muy perdidas en cómo aplicar este modelo**, y ante esto se considera que "falta una tarea pedagógica importante". Tanto los equipos directivos como los equipos técnicos muestran debilidades en aplicar y conocer herramientas que permitan aplicar este modelo de gestión. Se conoce el qué pero no el cómo.
- Se lleva a cabo un **discurso público coherente y adaptado al tercer sector**, frente a un discurso interno antidemocrático.
- Se considera que **las revisiones de valores son naturales y lógicas** pues todo evoluciona, pero la realidad es que **las revisiones son toda una excepción**. De esta manera los valores de una organización acaban por no servir a sus propósitos originales: orientar sobre la forma de ser y hacer.
- Muchas organizaciones imponen sus sistemas de valores y en ocasiones se utilizan como armas arrojadas.

En relación con el ENTORNO se destacan las siguientes conclusiones:

- En ocasiones se considera que las **expectativas que la sociedad tiene respecto de las ONG's no son adecuadas**. Existe una confusión importante en cuestiones como la profesionalidad, el altruismo, la obligatoriedad, los derechos, los servicios, las remuneraciones, los precios, la viabilidad económica, los beneficios... En ocasiones, los debates sobre estas cuestiones también permean en el propio sector, como sucede a través del voluntariado o de los propios usuarios. Estas cuestiones dificultan tanto la definición de valores y principios como su aplicación.
- Existe una **disociación entre los objetivos y la forma de organizarse a nivel sectorial**. En ocasiones los objetivos particulares (y por tanto sus valores y principios) se anteponen a los objetivos generales, devaluando los valores y principios generales y compartidos. No todo el mundo se preocupa por igual, está todo muy sectorizado y eso dificulta.
- La **dependencia económica del tercer sector en un hándicap** a superar en la aplicación de una gestión por valores, ya que en ocasiones se plantean alternativas contrarias a nuestros valores y principios pero que las organizaciones se ven 'obligadas' a aceptar.

Propuestas de mejora

A continuación se relacionan las propuestas de mejora que sería conveniente llevar a cabo para hacer realidad una gestión de y por valores.

- Ser **honestos, coherentes y consecuentes con los compromisos** que se asumen al aceptar unos valores y principios, estando dispuestos a pagar los 'precios'. Esta actitud es determinante para desarrollar una gestión por valores.
- Incrementar la **participación de los grupos de interés** en la reflexión sobre los valores y principios que deben guiar el quehacer de las organizaciones. En particular la de los jóvenes (cambio generacional).
- Definir **espacios y procedimientos formales** de participación, sistemas confiables.
- Potenciar la **formación** de las personas y equipos sobre **qué es, qué implica y cómo se desarrolla** la gestión de y por valores.
- **Difundir buenas prácticas** en la aplicación de la gestión por valores.
- Publicar **estudios** sobre la incidencia de la gestión por valores en la **eficacia de los resultados**.

En la medida que se conozcan las **causas y detonantes** que inciden en la gestión de y por valores se podrán definir **mejores estrategias** para su logro.

Los participantes



Los participantes

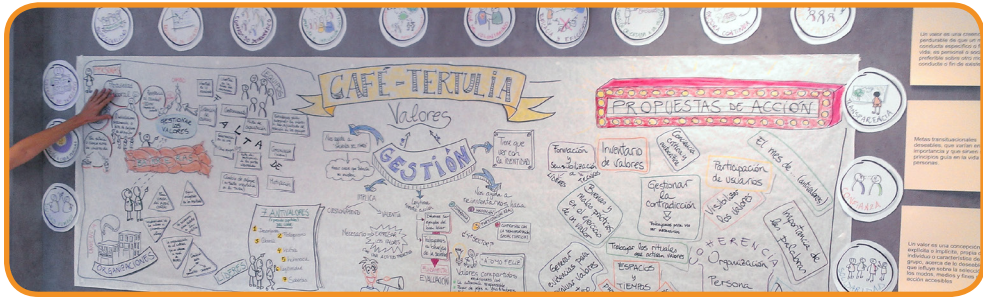


Los participantes

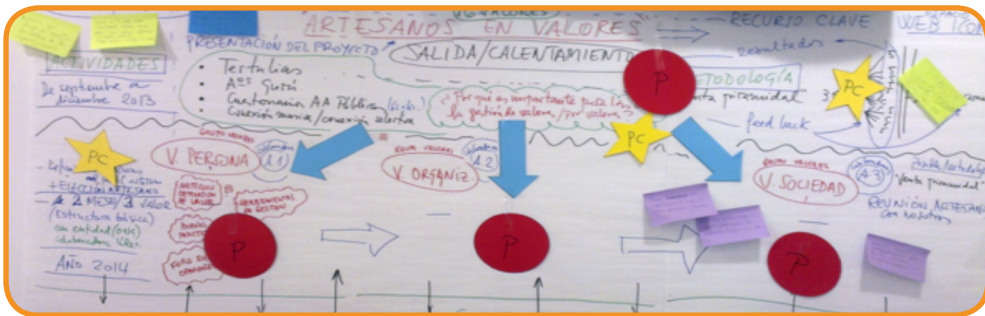


Los participantes

El proyecto en imágenes



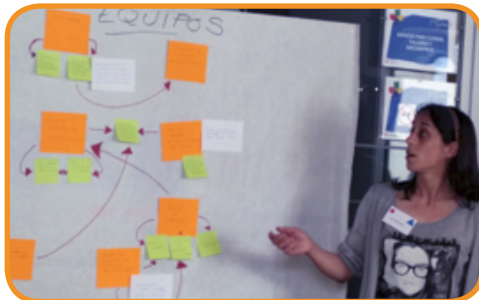
Panel Resumen. Café tertulia: los valores. Junio 2014. Madrid



Panel. Sesión previa de trabajo IZADA, Comisión Valores, CDTI. Julio 2013. Madrid



En las personas



En los equipos



En la organización



icong
Instituto para la
calidad de las ONG