

Valores Organizacionales

Angélica María Murcia Arreola
Gerencia de Desarrollo e Integración

A) PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA:

Fortalecer la cultura organizacional alineando nuestro código de conducta a los valores universales, buscando, consistentemente, resaltar sus beneficios además de brindar una guía para que el actuar de cada integrante del organismo se enmarque dentro de una práctica congruente, la cual impulse el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

i. Impacto

Situación inicial

- ▶ Existen múltiples subculturas con distintos valores en cada área.
- ▶ Hay contradicción entre valores predichos y actuados.
- ▶ Los valores organizacionales no están definidos de manera explícita y formal.
- ▶ Existe una contracultura: desintegración de equipos de trabajo, poca cohesión interna y críticas entre áreas.

Situación deseada

- ▶ Alinear los valores y comportamientos planteados en el código de conducta.
- ▶ Incrementar la motivación para que los empleados se orienten a resultados.
- ▶ Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.
- ▶ Generar mayor integración donde el compromiso es un factor fundamental.
- ▶ Mejorar la imagen de ASA.
- ▶ Reducir la contracultura.
- ▶ Contribuir a elevar la calificación alcanzada en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.

ii. Fecha de implementación o diseño: el diseño concluyó en septiembre de 2011.

iii. Estatus: se implementó a partir del 5 de octubre de 2011 y concluye el 30 de abril de 2012.

iv. Naturaleza de la práctica: innovación

B) FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA:

i. Modelo

Conforme a la Teoría de Sistemas, la organización es un sistema abierto, deliberadamente estructurado para lograr objetivos e integrado por tres subsistemas: el subsistema técnico-gerencial, integrado por las relaciones formales, visibles pero menores (misión, visión, estructura, políticas, objetivos y metas).

Los valores son la base o guía de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores y la columna vertebral de sus comportamientos.

El subsistema social, integrado por las relaciones informales, invisibles pero mayores (valores, creencias, hábitos, estilo de comunicación, comportamientos, contracultura). Estos subsistemas integran la cultura organizacional.

Para la cultura organizacional, los valores son la base o guía de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores y la columna vertebral de sus comportamientos. Debido a su importancia se deben orientar hacia el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

ii. Elementos y contenido: El modelo consta de 3 etapas.

Etapas 1: Planeación y Desarrollo

- Integración de un equipo multidisciplinario en el que participó personal que representa a toda la organización y a todos los niveles.
- Definición de los valores asociados al código de conducta: el equipo multidisciplinario analizó el código de conducta, y de manera consensada se definieron seis valores (honradez, responsabilidad, respeto, lealtad, confianza y tolerancia). Después se establecieron las conductas asociadas a cada

valor para que los miembros del organismo identifiquen cómo se aplican los valores en su trabajo diario.

- Diseño de la estrategia de difusión: se definió cuándo y cómo llevar a cabo la implementación, se asignó un presupuesto al proyecto y se definió la estrategia para difundirlo, estableciendo el método más adecuado para lograr un buen impacto y un elevado grado de compromiso.
- Diseño de la campaña: el equipo multidisciplinario diseñó los contenidos de la campaña, y el área de diseño los productos para cada medio de difusión.

Etapas 2: Implementación

- Pláticas de sensibilización: se involucró en el proceso a todo el personal del organismo, comunicándoles e informándoles sobre el propósito del proyecto y su participación en el mismo. Estas reuniones fueron encabezadas por la dirección general y el personal de mando.
- Lanzamiento de la campaña dirigida a todo el personal: se difunde un valor por mes junto con las conductas asociadas al mismo (aplicación práctica de los valores) a través de diversos productos y medios (impresos y electrónicos), como la página de ASA: http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/weba_valores2012, mini sitio Portal Interno (ASAValores), mensajes a través de correo electrónico “Conexión ASA”, carteles genéricos / individuales, pendones y roll-ups, fondo de escritorio, calendarios para escritorios, porta menú, botones para camisa, pulseras y globos, mensajes en los recibos de nómina, spots telefónicos en el conmutador y stickers (calcomanías) con el logo de la campaña colocados en el parque vehicular y cristales en las áreas de oficinas.
- Actualmente se imparte capacitación a todo el

94%

del personal participó en las 28 sesiones de sensibilización.

personal sobre la aplicación práctica de los valores en su trabajo diario.

Etapas 3: Retroalimentación y Reforzamiento

- ▶ Se aplicará una encuesta de sondeo entre el personal para determinar el grado de efectividad de la campaña. Después se determinarán las acciones de control de acuerdo con los resultados.
- ▶ Reforzamiento permanente, a través de capacitación e inducción, así como de los medios de difusión internos.
- ▶ El “Reconocimiento en Integridad” que se entrega anualmente estará vinculado a la aplicación práctica de los valores.

III. HERRAMIENTAS

- ▶ Impartir pláticas de sensibilización para todo el personal.
- ▶ Difundir los valores y las conductas asociadas a éstos a través de medios impresos y electrónicos, así como de productos que porta el personal.
- ▶ Impartir a todo el personal cursos de capacitación y talleres sobre la aplicación práctica de los valores en el trabajo diario.

RESULTADOS

i. Indicadores y Estadísticas

- ▶ Clima organizacional 85%, 28 sesiones de sensibilización, en las que participó el 94% del personal.

ii. Evidencias documentales

- ▶ Documento de presentación del proyecto “Cultura y Valores Organizacionales”
- ▶ Catálogo de productos diseñados para la campaña de difusión “ASAValores”
- ▶ Acervo fotográfico de la campaña “ASAValores”
- ▶ Mini sitio Portal Interno
- ▶ Video “Visión y Valores”

Factores de éxito de la mejor práctica

- ▶ La alta dirección y el personal de mando deben estar convencidos del proyecto y ser los principales agentes de cambio que promuevan e impulsen los valores.
- ▶ Los valores deben tener el mismo significado para todos los miembros de la organización y ser compartidos: es decir, que tengan una importancia similar para todos.
- ▶ Que se pongan en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- ▶ Que sean recordados y difundidos cotidianamente.

Factores de riesgo de la mejor práctica

- ▶ Resistencia y apatía por parte del personal, falta de credibilidad hacia la alta dirección y al personal de mando, falta de apoyo al proyecto por parte de la alta dirección y del personal de mando.

iii. ¿Qué recomienda la institución que presenta su mejor práctica a las demás instituciones?

- ▶ Que el proyecto sea encabezado por la alta dirección y el personal de mando, pues ellos deben dar ejemplo de la aplicación práctica de los valores.
- ▶ Que se involucre y comunique a todo el personal, informándoles qué se busca con el proyecto y tomando en cuenta sus aportaciones.
- ▶ Difundir constantemente los valores, promoviendo la congruencia en su aplicación.