

## VALORES: UNA FORTALEZA A POTENCIAR EN EL TERCER SECTOR.

### Lo esencial es invisible a los ojos. (El Principito)



Reputación organizacional, responsabilidad social, crisis (económica, de valores...) son temas de actualidad, que van marcando la agenda de empresas, instituciones y organizaciones del tercer sector.

Para éstas los valores son un elemento clave de su identidad, y de su contribución social. Para generar valor social, las entidades no tienen que incorporar nuevos elementos a su identidad. No se trata de ser otras, sino sencillamente de SER lo que SON, ser conscientes de su misión y valores, de su dinámica y evolución, y de las implicaciones que tienen.

### Las entidades del tercer sector como organizaciones expresivas de valores

Las entidades del tercer sector saben que su propia definición (su figura jurídica, su base social, la búsqueda del beneficio social y la reinversión de un eventual beneficio económico en la actividad...) y su misión (su finalidad, sus destinatarias...) acentúan su carácter generador de valores para el conjunto de la sociedad: participación social, solidaridad, creación de oportunidades para las personas en situación de exclusión o vulnerabilidad, creación de empleo en determinados sectores, etcétera.

Sin embargo, son conscientes de que la expresión de sus valores va mucho más allá de aspectos formales como la forma jurídica y que la coherencia con sus valores es un ejercicio cotidiano. Y saben también que gran parte del valor que generan (valor total, valor añadido...) se basa en hacer tangibles, mediante sus comportamientos, sus creencias y valores. De ahí, por ejemplo, el interés en generar y reforzar el vínculo de las personas que forman parte de la entidad con su misión, su enfoque ideológico (modelo de intervención, modelo de organización) y sus valores.

Las organizaciones - de manera más o menos consciente, con mayor o menor coherencia con sus valores declarados - son expresivas de valores y esta dinámica debe ser consciente y, ¿por qué no?, gestionada.

### Algunos valores que las entidades del tercer sector suelen expresar

En su relación con las personas destinatarias: la cercanía, la apertura y el contacto directo con las personas, el conocimiento de su realidad, la respuesta y adaptación a sus necesidades, la mejora de la accesibilidad de las personas destinatarias a los recursos, su participación en la dinámica de la propia organización cuando no en sus propios órganos de gobierno, ... Y, en definitiva, en no pocos casos, el vínculo y compromiso con las personas destinatarias (con un colectivo, en un territorio), a lo largo de un proceso e, incluso, de la vida.

En su relación con las entidades o instituciones con las que colabora: la fiabilidad, la permanencia, el

cumplimiento de compromisos, el vínculo al territorio, la confianza, la franqueza, el diálogo crítico, el respeto, la orientación a resultados (misión) y el hecho de no buscar el protagonismo, etcétera.

En su relación con los agentes sociales y la sociedad en general: el compromiso democrático, la canalización de la participación solidaria de la población, la responsabilidad (la implicación en las respuestas), la colaboración con otros agentes, la accesibilidad y apertura, la concienciación crítica, el cuestionamiento del status quo, la promoción de derechos y la denuncia de su vulneración.



En su gestión: la innovación y la respuesta a las necesidades cuando surgen, anticipándose a otros agentes sociales, la rapidez adaptativa y la flexibilidad, la toma de decisiones compartida, el trabajo en equipo, el cuidado de las personas en la entidad y su desarrollo, la vinculación de las personas con la misión y también con el enfoque ideológico de la entidad y con sus valores, etcétera.

En la actividad y resultados de la entidad: las entidades se preocupan y ocupan de la forma en la que se realizan sus actividades y servicios - que, en muchas ocasiones, es un elemento diferencial con respecto a entidades de otros sectores -, así como de sus resultados y de la valoración de las personas usuarias.

En este esfuerzo es importante hacer tangible su contribución y que sea reconocida y valorada por las propias personas usuarias y, en su caso, por las administraciones públicas responsables del servicio o los agentes que participan o colaboran, de una u otra manera, en la actividad de que se trate.

Hay que tener en cuenta también que, en ocasiones, su contribución remite a elementos o aspectos intangibles como, por ejemplo, la “*personalización de la atención*”, que es preciso objetivar, formalizar, verificar..., para que no queden in-visualizados, desvalorados o minusvalorados.

Además, en ámbitos como la acción social, las intervenciones que se llevan a cabo implican procesos y dinámicas de cultivo artesanal que no pueden producirse artificialmente o en serie, que requieren paciencia y que se basan en procesos que en vez de ser lineales, son en espiral creciente, es decir, que en ocasiones necesitan retroceder para volver a avanzar.

### **La gestión de valores: una fortaleza a potenciar**

Reflexionar sobre los valores internos supone reflexionar sobre la identidad y lo nuclear de la organización.

La orientación a la acción y a los resultados de la acción en las personas destinatarias, reclama también cuidar la gestión y, particularmente, la gestión de los valores en las organizaciones.

Por ejemplo, si perseguimos que las personas ejerzan, de manera efectiva, determinados derechos (a la información, la participación social, el desarrollo de sus capacidades y su proyecto de vida autónomo...) deberemos también reflexionar sobre el modo en que hacemos presentes estos derechos en la propia organización: en la relación con cada persona “usuaria”, en las actividades y servicios, y en la vida interna.

Vivir volcados hacia lo externo (orientados a la acción) supone, a veces, que la vida interna, la identidad organizativa y sus valores, se cultivan de forma menos consciente, de manera más informal, al no ser tampoco objeto de control ni medición externa. Esto puede generar descuidos y acabar generando incoherencias entre

los valores vividos y declarados, entre lo que se espera que las personas puedan vivir en la sociedad y lo que pueden vivir en la entidad o, en general, entre lo que se vive internamente y lo que se propone socialmente.

### ¿Cuándo y cómo se generan los valores en las organizaciones? ¿Cómo desarrollarlos?



Los valores de las organizaciones, como los de las personas, evolucionan, se transforman..., en función de diversos factores que es importante conocer y tener presentes. Factores tales como la influencia en la conformación, trasmisión y transformación de los valores de: a) las personas fundadoras, los distintos colectivos que forman parte de la entidad o las nuevas generaciones; b) aspectos internos como la formación o el sistema de recompensas y castigos; c) aspectos externos como la legislación, los códigos éticos o de buenas prácticas, la implantación de sistemas de calidad; etcétera.

Desde una perspectiva histórica, las personas fundadoras son una primera fuente de generación de valores, pero el presente es también generador de valores y la vivencia y expresión de los valores puede tener matices distintos dependiendo de los distintos colectivos que forman parte de la organización, del tiempo que llevan vinculados a ella, etcétera.

Por otro lado, la adopción y expresión de los valores no es sólo fruto de una decisión de la organización. Está influenciada también por el entorno, las referencias culturales, normativas, el ámbito de intervención, etcétera. Y, de una manera muy relevante, por la experiencia de la entidad, por sus éxitos y fracasos.

Preguntarse por los valores (su importancia, su concreción, su evolución,..., la implicación de las distintas personas que forman la entidad en su vivencia y transformación) supone un ejercicio de autoconocimiento organizativo sugerente y que puede mejorar la coherencia entre los valores que se suponen a las organizaciones del sector, los que son capaces de expresar y los que son reconocidos y valorados por los demás agentes: las personas destinatarias, el voluntariado, el personal remunerado, otras organizaciones, el ámbito empresarial, las administraciones públicas o la sociedad en general.

Estas son algunas preguntas que nos pueden ayudar en esta reflexión:

- a) ¿Qué valores actuales de la entidad tienen su origen en las personas fundadoras?
- b) ¿Suele identificar su entidad los valores en la actualidad y la diferencia con los de otras épocas?
- c) ¿Existen diferencias en relación a la vivencia de los valores actuales entre las distintas generaciones de la entidad?
- d) ¿Cuáles son los valores actuales de la dirección, el órgano de gobierno, las personas socias...?
- e) ¿Cuál es la relación de los valores con las recompensas (formales o informales, materiales o intangibles) en su entidad?
- f) ¿Cómo ha influido la formación en la conformación y trasmisión de valores en la entidad?
- g) ¿Cuántos de los valores actuales han sido impulsados por la legislación, códigos de práctica, requerimientos administrativos, etcétera?
- h) ¿Qué nuevos valores van creciendo socialmente, en el contexto de la entidad, y cómo influye esto a su entidad?
- i) ¿Cuáles son los valores más reseñables del sector de intervención donde su entidad opera?
- j) ¿Cuáles son las creencias y valores que los éxitos y fracasos ha generado en su entidad?

**Algunas pistas para promover la vivencia consciente de los valores en las organizaciones, a partir de la reflexión propuesta por Salvador García y Somon Dolan.**

- Los valores expresados son pocos y están priorizados.
- Son significativos y coherentes con la estrategia y misión de la entidad.
- Se fomenta la participación en su definición, actualización y desarrollo de modo que resultan significativos para los agentes de la entidad (personas destinatarias, personas trabajadoras...).
- Existen estrategias de transmisión de los valores, mediante la comunicación, formación, etcétera.
- Existe la percepción de que merece la pena comprometerse libremente con ellos y las personas, por tanto, se sientan cómodas a la hora de adoptar los comportamientos derivados de los mismos.
- Existe coherencia entre lo que se practica y el discurso organizativo, interno y externo.
- Los comportamientos acordes con los mismos son reconocidos y valorados, mientras que los comportamientos contrarios no pasan desapercibidos y son criticados.
- Se pueden convertir en objetivos y acciones. Hay interés en medirlos.
- Se evalúa su cumplimiento periódicamente.  
Son cuestionados y reformulados a lo largo del tiempo.

**Gehiago sakontzeko / Para profundizar**

**GARCÍA, S; DOLAN, S.**, *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Ed. McGraw Hill, Madrid 1997.

**SIMÓN L. DOLAN** *La dirección por valores (DpV) y el Coaching por Valores (CpV): El nuevo reto para los coaches organizacionales y las empresas del siglo XXI*, Artículo en internet, publicado en la Web: Portaldelcoaching.com. Disponible en internet en:

<http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/NL18-DOC1-coaching-por-valores.htm>

**BLANCHARD, K; O'CONNOR, M.**, *Administración por Valores*, Ed. Norma, Bogotá, 1997. Disponible en internet:

[http://books.google.es/books?id=v8Don8HZHvQC&pg=PA7&hl=es&source=gbp\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=v8Don8HZHvQC&pg=PA7&hl=es&source=gbp_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

**Esperientziak (edo prestakuntza, hitzaldiak) / Experiencias (o formaciones, jornadas....)**

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA

**Seminario: PLAKTICANDO: UNA EXPERIENCIA DE SISTEMATIZACIÓN COMPARTIDA EN TORNO A LA INCIDENCIA SOCIAL Y POLÍTICA.**

- **Día:** 22 de Mayo y dos sesiones más por determinar.
- **Entidades destinatarias:** Grupo reducido (de entre 6 y 12) con interés en sistematizar junto con otras su propia experiencia en torno a la incidencia social y/o política.
- **Hora:** de 11 a 14.00
- **Lugar:** Salón de Actos de Bolunta.
- **Información, contacto e inscripciones en:** [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

(Se pide que las personas y entidades que participen en este taller se comprometan a: Participar en estas tres sesiones y presentar por escrito – durante el transcurso de las sesiones y a partir de un guión- una experiencia concreta de la organización en torno a este tema) Para más información:

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1208\\_Programa.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1208_Programa.pdf)

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA

Taller: **LA COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.**

Dinamizado por Pau Vidal, y el equipo del OTS (Catalunya)

- **Día:** 29 de Mayo.
- **Hora:** de 9.30 a 14.00 (jornada) y de 15.00 a 18.00 (Taller)
- **Lugar:** Salón de Actos de Bolunta.
- **Información, contacto e inscripciones en:** [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

En breve os enviaremos los detalles y colgaremos el programa en [www.3sbizkaia.org/Seminarios.aspx](http://www.3sbizkaia.org/Seminarios.aspx)

Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, **jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera** / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo **sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web**

Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

Imágenes de [Bethan](#), [Carlos Mata](#) y [nebojsa mladjenovic](#) respectivamente.

<http://www.flickr.com/creativecommons/>