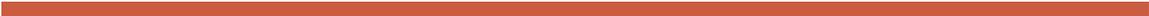




Referente cultural



Índice

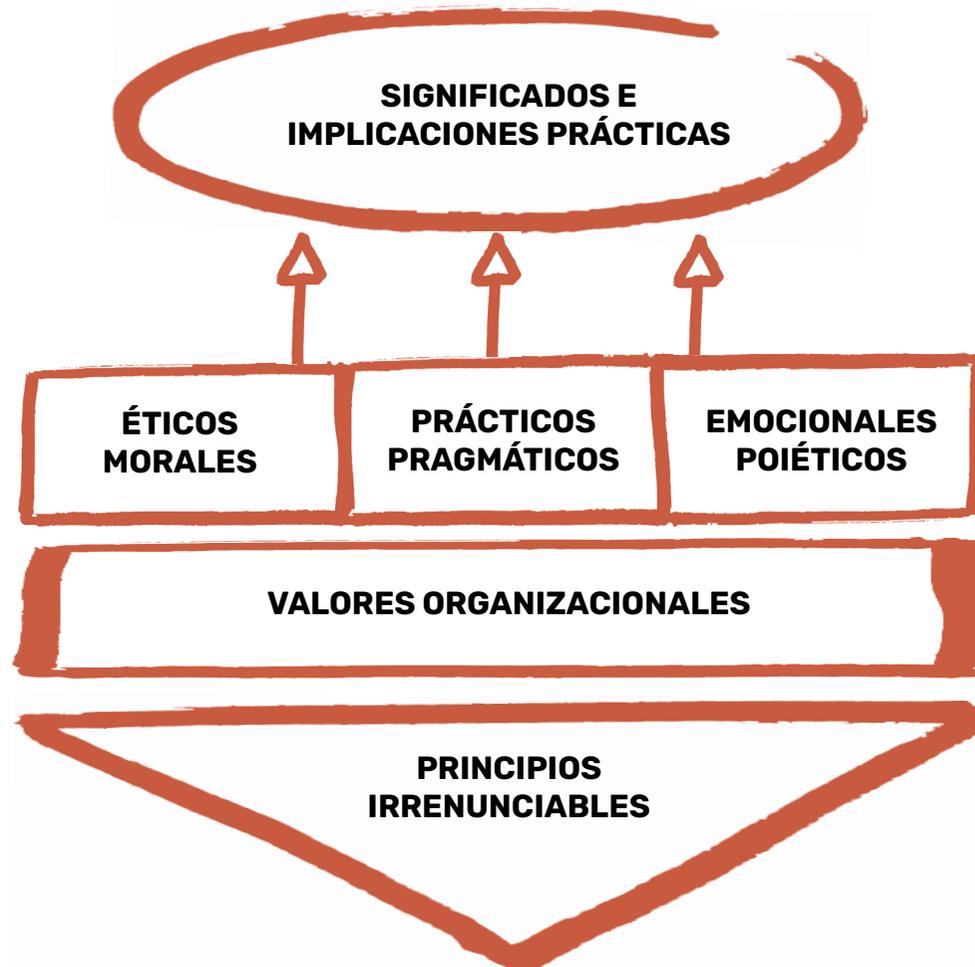
1. *Introducción*  **Páginas 1 y 2**
2. *Marco cultural*  **Página 3**
3. *Los significados de los principios y valores organizacionales*  **Páginas 4-10**
4. *Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales*  **Páginas 11-21**

1. Introducción

El referente cultural o marco de identidad de la fundación..., resultado de la fusión entre la Fundación ADEMO y la Fundación Carlos Martín, se ha definido e integrado teniendo en cuenta la trayectoria histórica de ambas fundaciones, sus rasgos culturales más predominantes, comunes y diferenciales, y la ambición de construir una fundación que cuente con un capital axiológico (de valores) más rico y capaz que la mera suma de la identidad de las dos fundaciones. Este referente deberá orientar en todo momento a todas las personas de la nueva fundación en la manera de cumplir con una misión compartida de dignificación de la vida de las personas con discapacidad intelectual y de contribución a la transformación de la sociedad hacia la justicia y la solidaridad.



El referente cultural de la Fundación... se ha construido de acuerdo con el siguiente esquema:



1. Introducción

En primer lugar, **los PRINCIPIOS** son la base de la definición cultural de la fundación. Los principios son los que dan carácter al cumplimiento de su Misión, fundamentan el sentido de la fundación. Son referentes a los que nunca se puede dar la espalda. Están orientados a la manera de entender a las personas destinatarias de la Misión de la Fundación, a la manera en que nos relacionamos con ellas y a la comprensión compartida de lo que para las personas, para las familias y para la sociedad son logros significativos. SON PRINCIPIOS IRRENUNCIABLES para todos y todas. Es la filosofía central que determina la orientación de cualquier plan, acción, gesto o proceso.

En segundo lugar, **los VALORES ORGANIZACIONALES**. Son los valores elegidos para garantizar que la fundación va a funcionar bien, con sentido, con las competencias que realmente se necesitan, de manera equilibrada, con resultados, con energía y sin desviaciones éticas.

Los **VALORES** están organizados en tres tipos¹:

1

PRÁCTICOS O PRAGMÁTICOS:

Se orientan a la eficacia, al logro de resultados.

2

EMOCIONALES O POIÉTICOS:

Son valores que generan una predisposición emocional positiva. Cargan de energía y de creatividad a la organización.

3

MORALES O ÉTICOS:

Los valores éticos centran a las personas de la organización alrededor de lo que moralmente se considera que está bien y alejándolas de aquello que se considera que está mal.

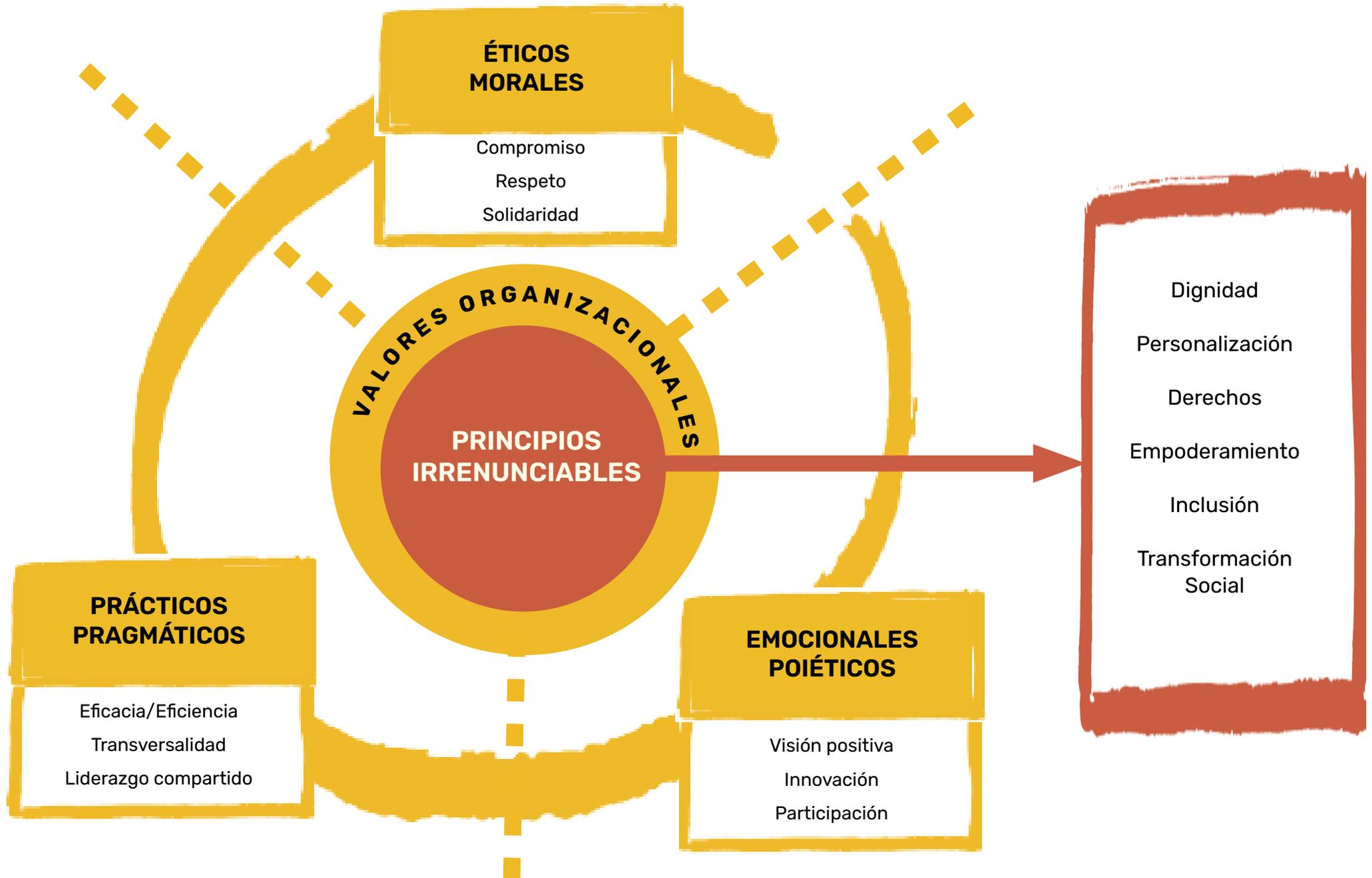
Los valores prácticos y los poiéticos son valores de competencia, valías que la fundación ha de tener para ser competente. Los valores éticos son valores que determinan el modo moral de comportarnos: conmigo mismo, con quienes me rodean y con lo que me rodea.

En tercer lugar, cada uno de los valores elegidos, para la fundación, tiene un conjunto de **SIGNIFICADOS**. Significados que son significativos para la fundación. Significados que ponen el énfasis en una manera o maneras de entender cada valor. En definitiva, se expresa por qué es importante cada uno de los valores y por qué es importante que se apliquen.

Y por cuarto y último lugar, se recogen las **IMPLICACIONES PRÁCTICAS** que va a llevar aplicar cada valor en la práctica.

1 - Modelo triaxial de Valores. "La dirección por valores". Salvador García y Shimon S. Dholan. McGraw Hill. 1997.
"La inteligencia de valores". Salvador García. Editorial Club Universitario ECU. 2018

2. Marco cultural



3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS PRINCIPIOS IRRENUNCIABLES

1. LA DIGNIDAD

La dignidad es el principio central sobre el que pivotan el resto de principios y de valores.

Toda persona, también la que tiene discapacidad intelectual, como individuo, como persona, en cuanto tal ser humano, tiene valor en sí y por sí misma. Con sus limitaciones y capacidades es un ser humano con su dignidad, en esencia como cualquier otro. Es, en consecuencia, un individuo con sus características, intereses y fines propios e irrepetibles, con dignidad y **valor propio**, equiparables a los de cualquier otra persona.²

Trabajamos para la calidad de vida de la persona y por **el derecho a una vida digna**. En consecuencia, **el trato digno**, como expresión básica y cotidiana de este principio, se revela como una pauta esencial de comportamiento de todas las personas de la fundación.

2. LA PERSONALIZACIÓN

Un eje principal, derivado del principio del principio de dignidad, es **poner en el centro a la persona** y, en consecuencia, inspirar la actuación y el modelo técnico en la personalización. Cada persona es irrepetible en su biografía y en su proyección. En consecuencia, cada persona tiene, circunstancias, expectativas, deseos, intereses y maneras de contribuir al bien común que configuran **las metas de su proyecto de vida**. Asimismo, cada persona tiene unas necesidades de apoyo distintas en variedad y en intensidad. Así, en la fundación... los apoyos a las personas, y en consecuencia la estrategia, los procesos y la estructura, **se organizan en torno a la personalización, a la escucha y al trato personalizado**, dirigiendo sus acciones, procesos y recursos al proyecto de vida de cada persona. Adaptando la estructura y las actividades de los centros y servicios al modelo de Calidad de Vida, a las demandas expresadas por las personas y asegurando que la persona con discapacidad controla su entorno, conoce qué ocurre en él y participa. La esencia del principio de personalización no sólo se dirige a las personas con discapacidad intelectual de la fundación. Es un principio que se aplica también a las familias y a los profesionales.

2 - Valor "Dignidad y Valor de la Persona". N°26. Código Ético de Plena inclusión. 2003

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS PRINCIPIOS IRRENUNCIABLES

3. LA DEFENSA Y LA GARANTÍA DE LOS DERECHOS

Por encima de sus diferencias, la persona con discapacidad intelectual, en tanto que miembro de la especie humana, es **ciudadana de pleno derecho, con derechos y obligaciones** como todas las demás³. Una consecuencia práctica del ejercicio de los derechos se ha de traducir, más allá de una necesaria legislación inclusiva, **en la igualdad de participación y de oportunidades** efectiva, con los apoyos que las personas precisen para aprovechar aquéllas que darán sentido a su vida. Sólo así se podrá hablar de **justicia y de equidad**.

Por ello, la Fundación adopta este principio como otro irrenunciable e incorpora siempre entre sus objetivos y acciones la defensa y la reivindicación de los derechos, tomando como marco la Convención de Derechos de Naciones Unidas. Asimismo, la fundación, está siempre atenta y vigilante en la garantía del ejercicio y cumplimiento de los derechos de las personas y de las familias en el ámbito interno de la propia fundación con sentido de justicia y de equidad.

4. EL EMPODERAMIENTO

El empoderamiento tiene que ver con **la autodeterminación**. “Auto” significa por sí mismo, desde sí mismo, a sí mismo; “determinación” significa decisión, intención, voluntad. Es decir, que autodeterminación significa decisiones tomadas desde uno mismo que inician conductas para lograr fines. Para Wehmeyer (2009), el comportamiento autodeterminado se refiere a «acciones volitivas (de voluntad propia) que permiten a uno actuar como agente causal primario en la vida de uno mismo y mantener o mejorar la calidad de su vida».

Las personas empoderadas creen en sí mismas, saben que pueden conseguir objetivos poniendo en juego sus propios recursos y que tienen derecho a ello y, además, quieren hacerlo e intentarlo. Es decir, que además de autoestima, las personas precisan en muchas ocasiones apoyo para estar empoderadas.

La fundación... es consciente de que **una parte significativa de los apoyos que presta debe orientarse al empoderamiento de las personas**. Es consciente de que no hacerlo, supondría, por mucho que se defiendan y amplíen los derechos, la imposibilidad del ejercicio de una ciudadanía plena y una merma fundamental en las posibilidades de inclusión.

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS PRINCIPIOS IRRENUNCIABLES

5. LA INCLUSIÓN

La inclusión es un aspecto esencial de la vida. El ser humano es ser humano no en soledad, sino en el seno de los otros, de otros seres humanos que nos valoran, nos respetan y nos proporcionan afecto. La vida no encuentra sentido realizada en soledad, o en contextos de exclusión y de segregación. **La vida encuentra sentido cuando se afronta desde la realidad de otras personas**, con la contribución de la persona a las demás y de las demás a esa persona, en un proceso recíproco.

Históricamente, los movimientos asociativos han venido trabajando desde paradigmas hoy ya superados: por la normalización y por la integración. El concepto de inclusión supera a estos dos anteriores en el sentido de que no se trata sólo de que las personas con discapacidad aprendan habilidades para tener conductas normalizadas, culturalmente valoradas (normalizar), y no se trata sólo de situar a personas en contextos normalizados (integrar); se trata de incluir, es decir, de generar procesos orientados a **lograr mejoras no sólo de las capacidades y actitudes de las personas**, sino también de **hacer transformaciones de las condiciones sociales** en los entornos en los que viven. La inclusión ha de entenderse, no como un resultado preestablecido, sino como un proceso personal orientado por el resto de principios irrenunciables

Por ello, la Fundación... es consciente de que su rol en relación a la inclusión es el de **servir de puente**, apoyar a las personas pero también capacitar a los entornos para que sean verdaderamente inclusivos. **Ayudar a las personas y cambiar el mundo**, desde los deseos, valores y posibilidades de las personas, actuando en su entorno y en la sociedad.

6. LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Entendida la transformación social como un principio, además de como un objetivo, la fundación, al incorporar como materia misional **la necesidad de cambiar el mundo** en el que viven las personas con discapacidad intelectual y las demás personas, es consciente de que, al formar parte de ese mundo, no puede funcionar al margen de él y que, por tanto, sostiene **una mentalidad permanente de apertura y de influencia e incidencia intencionadas**.

Se entiende que **los principios que inspiran la actuación de la fundación han de ser principios que deberían inspirar la vida de la sociedad** y, que de lograrlo, se construiría una comunidad diferente, mejor, con más capital social, más amable, más accesible, más humana y más inclusiva. En definitiva, más justa y más solidaria.

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

1. EFICACIA/EFICIENCIA/EFFECTIVIDAD

Desde este valor, se trata de **orientar todas las acciones hacia el logro de resultados** que contribuyan a cumplir la Misión. Y hacerlo no de cualquier forma. Es preciso lograr resultados de **una manera sostenible** que suponga una **garantía de funcionamiento para el presente y para el futuro**, porque seremos capaces de utilizar los recursos y los esfuerzos que realmente se necesitan. Haremos y lograremos más con menos. Y hacerlo de manera tal que no sea fruto sólo de meras reacciones sobre la marcha, sino de acuerdo con una visión a medio y largo plazo, porque **somos capaces de anticiparnos** a las necesidades que van a tener las personas y, en la medida de lo posible, a la evolución de las tendencias de cambio social.

Este valor implica que nunca hemos de desviarnos del cumplimiento de la Misión y que cualquier actividad o proceso que tengamos que no añada valor al cumplimiento de la Misión ha de ser desechado.

Este valor, para la fundación..., significa, además, la necesidad de funcionar con calidad, con espíritu de aprendizaje permanente y de mejora continua.

2. LIDERAZGO COMPARTIDO

Se entiende este valor como la manera de **garantizar que todas las personas estamos en un proyecto** común liderado desde la fundación. Es necesaria una visión de futuro compartida para **no perder nunca el foco** ni tampoco el sentido, el rumbo y el destino al que nos dirigimos para cumplir mejor la Misión.

La estructura de **liderazgo** que se ejerza en la fundación... ha de basarse en que éste sea **horizontal, compartido y colectivo**. Es mejor, para el cumplimiento de una Misión que es compleja, que **el liderazgo lo desempeñen muchos y buenos líderes** de los distintos grupos de interés, en las distintas estructuras y procesos, compartiendo valores y proyecto común. Tal estructura, además, ha de basarse en una definición clara de las responsabilidades en los procesos de toma de decisiones.

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

3. TRANSVERSALIDAD

Los significados que se les da al valor de la transversalidad son de dos tipos:

- 1 En lo que respecta a tener una determinada actitud que se ha de basar en la necesidad de que **todas y todos conozcan el objetivo y el rumbo para poder aportar y sumar**; en **ver y aportar más allá de mi puesto, lugar o función**, huir de la mera funcionarización; **y en empatizar** con los otros grupos de interés y con los demás compañeros y compañeras de otros servicios o roles.
- 2 En lo relacionado con tener una determinada manera de funcionar fructífera y adecuada. Esta manera se ha de basar en un **liderazgo colectivo**; en la colaboración interna creyendo y practicando **el trabajo en equipo**; en **la horizontalidad**, huyendo de modelos basados sólo en la jerarquía y en la cultura departamental; en **la flexibilidad**, huyendo de la rigidez para poder tener mejores resultados adaptándonos a lo que demandan los planes de las personas; y en **la ampliación de la transversalidad al entorno** para aplicar nuestros principios y valores en cada programa, servicio o acción que llevemos a cabo en él, generando alianzas y relaciones con agentes externos para colaborar en objetivos comunes, siempre que éstos sintonicen fidedignamente con tales principios y valores.

VALORES EMOCIONALES/POIÉTICOS

4. VISIÓN POSITIVA

El significado principal de este valor se deriva de una visión y de un estado de ánimo relacionado con **el optimismo**. Con una convicción de que **nada es imposible**, de que los grandes objetivos vinculados con la Misión, como por ejemplo **la transformación social, los derechos, la vida digna, son alcanzables**. De que “sí se puede”.

Asimismo, la Visión Positiva se vincula con **la creencia profunda en las personas**, de que toda persona y, en concreto las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, desde su dignidad, tienen capacidades, retos, derechos, deberes, elecciones de vida... Así, desde este valor, dejamos de ver sólo limitaciones en las personas y, todos y todas, estamos abiertos y dispuestos a descubrir valores en las personas que ahora nos son invisibles.

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES EMOCIONALES/POIÉTICOS

5. INNOVACIÓN

Este valor, en el Marco Cultural de la fundación..., cobra sentido desde la consciencia de que la tarea de trabajar por y con las personas desde los principios de la personalización y de inclusión es altamente compleja. Por ello, los significados del valor de la innovación se centran principalmente en volcar el saber y el conocimiento propios y externos en **el cambio de paradigma** que es preciso afrontar; en desarrollar al máximo **la creatividad y el aprendizaje** para responder a las necesidades de cambio que las personas y la organización necesitan; en incorporar **un alto sentido del emprendimiento** para afrontar con valentía e ilusión nuevos retos y explorar nuevas y mejores soluciones; y también en estar en punta, en **no quedarnos atrás** y en ser, en la medida de lo posible, una organización referente.

2. PARTICIPACIÓN

Además de trabajar para ser una organización capaz por la eficacia de sus procesos y por la competencia profesional, la fundación... considera que será más capaz si es una organización social, viva y saludable. Uno de los valores que aseguran con más garantías **la vitalidad y la salud organizacional** es la participación porque, bien gestionada, logra incrementar significativamente **el sentimiento de pertenencia** de las personas al proyecto común y contribuye a la transparencia, a la generación de confianza y a la transversalidad. Además asegura que **la sabiduría, la opinión y la experiencia de todos y todas enriquezcan** y cualifiquen la toma de decisiones.

Es un valor que **se extiende a todos los grupos de interés**: personas con discapacidad, profesionales, familias, ciudadanos..., entendiendo que desde su rol todos son expertos y tienen algo que aportar. Se entiende también **como un derecho**, como garante de autonomía, de empoderamiento, de personalización...

3. Los significados de los principios y valores organizacionales

LOS VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES MORALES/ÉTICOS

7. COMPROMISO

En primer lugar, el valor del compromiso **se centra principalmente en las personas** y en el trabajo y la lucha por sus proyectos vitales y por su derecho a la igualdad de oportunidades, y en segundo, el compromiso es también **con la contribución a una sociedad más justa, solidaria y comprometida con las personas**, así como con **la defensa del planeta**.

Estas orientaciones determinan **una actitud proactiva** de todas las personas de la fundación que **no permita caer en la indiferencia ni mirar para otro lado** cuando hay situaciones de vulneración de derechos o de injusticia. La proactividad también se refleja en una disposición de no acomodarse en rutinas y en **estar alerta** siempre para prevenir situaciones de discriminación no deseadas y de **remangarse** ante los retos, los problemas y las dificultades. El compromiso implica acción continua, asunción de riesgos, responsabilidades y escenarios incómodos pero fructíferos..., siempre que el compromiso hace referencia directa a las personas y a sus derechos, todos ellos inalienables.

8. SOLIDARIDAD

El valor de la solidaridad, desde una perspectiva interna de la fundación..., ayuda a construir para el común antes que para los intereses individuales, ayuda a ser más coherentes en el cumplimiento de la Misión desde una voluntad de colaboración, desde **un sentido de la ayuda a los demás**, de enseñar generosamente lo que se sabe, **de acercamiento y de empatía** hacia los otros.

Desde una perspectiva externa, la solidaridad nos sitúa en la creencia de que ninguna situación de discriminación o de exclusión social en el mundo nos es ajena y, en consecuencia, **la fundación está abierta y dispuesta a la colaboración externa** con otros colectivos y organizaciones, rompiendo sus fronteras y **desarrollando la empatía, la generosidad y la humildad**, sabiendo que hay mucho que aprender de otras experiencias.

9. RESPETO

Para la fundación... el respeto es un ingrediente, en las reglas de comportamiento ético, esencial. Significa que es necesario **escuchar y saber escuchar** a los otros para poder entenderlos y poder ponerse en su lugar; que es preciso **aceptar que hay otras visiones y opiniones** y que son tan respetables como las nuestras; que hay que **ejercer la tolerancia** de unos grupos de interés hacia otros y comprender las distintas situaciones o enfoques para poder llegar a soluciones conjuntas; que **aprendemos a evitar prejuicios** por la condición de quien participa y así puede prevalecer lo interesante de lo que expresa.

Asimismo, hay que entender este valor como **el respeto a la diversidad**. A la diversidad en la orientación sexual, en las creencias, racial, etc. Dicho respeto se ha de manifestar en la igualdad de género.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

La fundación..., además de definir los significados de los valores, considera que llevarlos a la práctica conlleva una serie de implicaciones. Así, tales IMPLICACIONES PRÁCTICAS se recogen en tres dimensiones: sentir el valor, pensar con el valor y actuar según el valor.

Con el fin de alinear de un modo integrado, seguro, saludable y coherente el desarrollo de la nueva organización se requiere generar una seguridad psicológica que proporcione confianza, apertura y una realimentación positiva del ejercicio de los valores compartidos.

A continuación, se detallan las implicaciones prácticas transversales y aplicables a todos los valores y las implicaciones prácticas específicas para cada uno de ellos.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS TRANSVERSALES (COMUNES A TODOS LOS VALORES)

De forma general, las implicaciones prácticas transversales serían las siguientes:

Estrategia - PENSAR

- 1 La toma de decisiones estratégicas debe incluir los valores organizacionales. Deberíamos asegurar que el corazón es consistente y suficientemente fuerte antes de avanzar.
- 2 Identificar las personas/estructuras y los momentos en los que se toman decisiones estratégicas con el fin de incluir una reflexión guiada por los valores organizacionales según lo descrito en el apartado 1.
- 3 La estrategia debería de fomentar la participación de los grupos de interés (internos y externos) para apoyar el desarrollo de los valores y contribuir a crear una realidad compartida.
- 4 La estrategia debería de estar diseñada diferenciando grado de implicación y vinculación de los distintos grupos de interés: información, consulta, participación y cooperación.
- 5 La estrategia debe de fomentar el compromiso y la implicación de todas las personas de la organización.
- 6 La estrategia debe de incluir sistemas de evaluación de resultados apoyándose en un feedback positivo y de aprendizaje.
- 7 La estrategia y sus resultados debe de ser participativa y transparente.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS TRANSVERSALES (COMUNES A TODOS LOS VALORES)

En las normas y comportamientos - HACER

- 1 La persona es el centro de acción y los planes de desarrollo individual el eje de nuestra actuación.
- 2 Las normas se apoyan en códigos y acuerdos de actuación documentados.
- 3 Las normas y comportamientos están procedimentados para poder ser compartidos, comprendidos y evaluables.
- 4 Existen estructuras y responsabilidades claras para la gestión de los valores organizacionales.
- 5 Se promueve el aprendizaje y el desarrollo de nuevas formas de ser y de hacer.
- 6 Existen espacios para honrar cada valor. Un espacio se configura en tiempo, lugar y realidad compartida. El ritual reconoce el valor, el ejemplo real de su práctica y lo refuerza de un modo positivo mediante su celebración con alegría, reflexión...

FEEDBACK Y APRENDIZAJE

- 1 Existen sistemas de evaluación de comportamientos/competencias con el fin de garantizar un feedback positivo y que fomente el aprendizaje de nuevas formas de ser y de hacer.
- 2 Todas las personas que dan feedback deben realizarlo teniendo en cuenta su impacto en los valores y en el desarrollo de la persona.
- 3 El aprendizaje debe fomentarse, evaluarse y reconocerse.
- 4 Una cultura de feedback requiere dar respuesta a "¿Cómo podemos ayudarnos mutuamente a aprender y a crecer?" y generar los espacios de diálogo y reflexión necesarios.

SEGURIDAD PSICOLÓGICA

- 1 Proporcionar el contexto para la expresión de los valores. Para poder fomentar la seguridad psicológica hay que incrementar la conciencia de uno mismo, la curiosidad, la confianza, la creatividad y la participación.
- 2 El sentir, pensar y actuar debería de generar una emocionalidad positiva, un clima de confianza y una coherencia (esta coherencia podría partir del Patronato, con la firma de un código deontológico e irse compartiendo en los distintos niveles y estructuras).

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

1. EFICACIA/EFICIENCIA/EFFECTIVIDAD



SENTIR (SIGNIFICADOS)	PENSAR (ESTRATEGIA)	HACER (NORMAS/COMPORTAMIENTOS)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a resultados alineados con la misión ➔ Sostenibilidad y foco ➔ Hacer más con menos ➔ Anticipación mediante la prospección: lectura del entorno y del escenario ➔ Calidad y mejora continua ➔ Aprendizaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estrategia orientada a resultados sostenibles en el tiempo y alineados con la misión. 2 La estrategia surge de un proceso de prospección y comprensión del entorno. 3 La estrategia incluye el aprendizaje, la calidad y mejora continua como líneas de acción para conseguir la visión. 4 La estrategia debería de incluir sistemas de evaluación de eficacia, eficiencia y efectividad de los resultados apoyándose en un feedback positivo y de aprendizaje. 5 La estrategia proporciona consciencia del potencial de la organización, así como de los límites, permitiendo de forma progresiva avanzar para desarrollo todo el potencial que posee. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Nuestro modelo técnico de actuación está centrado en la persona, con criterios de calidad y se revisa el grado de eficacia eficiencia y efectividad de lo que hacemos. 2 Los resultados siguen estando presentes en nuestra operativa diaria. 3 Utilizamos y aprendemos nuevas técnicas y modelos de atención y de gestión. 4 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la empatía, proactividad, y coherencia, con una retroalimentación que promueve el aprendizaje. 5 El aprendizaje es guiado y basado en un feedback constructivo que nos enseña a ser más eficaces, eficientes y efectivos.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

2. LIDERAZGO COMPARTIDO



SENTIR (SIGNIFICADOS)

- ➔ Garantizar que todos estamos en un proyecto común
- ➔ No perder nunca el foco
- ➔ Liderazgo horizontal, compartido y colectivo
- ➔ El liderazgo lo desempeñen muchos y buenos líderes de los distintos grupos de interés

PENSAR (ESTRATEGIA)

- 1 El enfoque del liderazgo es claro, con criterios que delimitan los escenarios y responsabilidades y permiten avanzar hacia la visión con estrategia.
- 2 Estrategia participativa y promoción de un liderazgo que incluye a los grupos de interés.
- 3 El liderazgo está orientado al cambio estratégico.
- 4 La estrategia debería de incluir acciones para extender el liderazgo en la organización.

HACER (NORMAS/COMPORTAMIENTOS)

- 1 Las líneas de acción estratégicas/proyectos están lideradas por grupos de interés.
- 2 Existe coherencia entre el líder natural y el líder preestablecido orgánicamente.
- 3 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven el liderazgo compartido con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.
- 4 Todas las personas desarrollan competencias de liderazgo.
- 5 Existen ámbitos delimitados perfectamente para la toma de decisiones por los líderes y el liderazgo.
- 6 Los líderes revisan sus comportamientos y actuaciones.
- 7 Existen códigos y pautas de actuación.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

3. TRANSVERSALIDAD



SENTIR (SIGNIFICADOS)

- ➔ Todas y todos conocemos el objetivo y el rumbo
- ➔ Ver y aportar más allá de mi puesto, lugar o función
- ➔ Empatizar con los grupos de interés
- ➔ Liderazgo colectivo
- Colaboración
- ➔ Trabajo en equipo
- ➔ Horizontalidad
- Flexibilidad
- Alianzas y relaciones que nos obligan a trabajar en equipo con los agentes externos

PENSAR (ESTRATEGIA)

- 1 Estrategia conocida y compartida e implicando a distintos grupos de interés.
- 2 Estrategia flexible y adaptable.
- 3 Estrategia que parte de las necesidades de los distintos grupos de interés.
- 4 La estrategia marca un cambio y adaptación a las necesidades mediante la transversalidad.
- 5 Logramos nuestra visión gracias a las alianzas y relaciones con agentes externos.
- 6 Evaluamos las alianzas con los agentes externos desde nuestros principios y nuestros valores.

HACER (NORMAS/COMPORAMIENTOS)

- 1 Nos organizamos y dinamizamos encuentros internos de distintas áreas (Formales e informales)
- 2 Establecemos mecanismos que garanticen que se está contando con todos los grupos implicados.
- 3 El reparto de tareas/responsabilidades lo realizamos teniendo en cuenta la transversalidad.
- 4 La comunicación es global y transversal.
- 5 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la transversalidad /empatía, colaboración, trabajo en equipo, flexibilidad, con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.
- 6 Generamos espacios para hacer ver y valer la transversalidad.
- 7 Existe y se promueve un liderazgo colectivo, todas las personas son responsables de hacer realidad la estrategia.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALOR ESEMOCIONALES/POIÉTICOS

4. VISIÓN POSITIVA



SENTIR (SIGNIFICADOS)	PENSAR (ESTRATEGIA)	HACER (NORMAS/COMPORTAMIENTOS)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Optimismo ➔ Nada es imposible ➔ La transformación social, los derechos, la vida digna son alcanzables ➔ La creencia profunda en las personas ➔ Las dificultades no son un obstáculo para cumplir con la misión y la visión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estrategia alineada con una visión positiva de la organización y de las personas. 2 Estrategia centrada en el desarrollo positivo de las personas. 3 La utopía puede ser posible e inspira a la hora de definir nuestra estrategia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Las personas mantienen una actitud reivindicativa, persistente y transformadora para contribuir a hacer realidad la transformación social. 2 La actitud de las personas es reivindicativa de los derechos, abierta a descubrir los valores en las personas y en la sociedad que ahora son invisibles. 3 Generamos espacios para hacer ver y valer la visión positiva. 4 Promovemos un clima social vivo, alegre, saludable, participativo. 5 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la visión positiva con una retroalimentación que promueve el aprendizaje. 6 Existen momentos para reflexionar y trabajar en la visión positiva del otro. 7 Existe y se promueve un liderazgo inspirador, retador y que cree en el potencial de desarrollo de las personas.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES PRÁCTICOS/PRAGMÁTICOS

5. INNOVACIÓN



SENTIR (SIGNIFICADOS)

- ➔ Volcar el saber y el conocimiento interno y externo en el cambio de paradigma
- ➔ Creatividad
- ➔ Aprendizaje
- ➔ Afrontar con ilusión nuevos retos y explorar nuevas y mejores soluciones
- ➔ Ser referentes y no quedarnos atrás

PENSAR (ESTRATEGIA)

- 1 Estrategia elaborada con la sabiduría de las partes interesadas para apoyar el cambio de paradigma necesarios.
- 2 La estrategia incluye en su definición la gestión de la creatividad, la curiosidad, la motivación y la ilusión necesaria para transformar la realidad.
- 3 La estrategia nos orienta a ser una organización innovadora de referencia.

HACER (NORMAS/COMPORTEMIENTOS)

- 1 Hemos definido protocolos para garantizar la aportación del conocimiento y el saber de las partes implicadas en los nuevos modos de hacer que necesitamos para el cambio de paradigma.
- 2 Tenemos formas de saber nuestra posición en innovación en el sector.
- 3 Generamos espacios para hacer ver y valer la innovación como valor organizacional.
- 4 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la innovación (creatividad, aprendizaje, sabiduría, ilusión) con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.
- 5 Se crean espacios, momentos y encuentros para fomentar la innovación.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALOR ESEMOCIONALES/POIÉTICOS

6. PARTICIPACIÓN



SENTIR (SIGNIFICADOS)	PENSAR (ESTRATEGIA)	HACER (NORMAS/COMPORIAMIENTOS)
<ul style="list-style-type: none">➔ Vitalidad. Salud organizacional➔ Sentimiento de pertenencia➔ La sabiduría de TODAS las personas y TODOS los grupos de interés mueve la organización➔ Todas las personas y todos los grupos de interés tienen derecho a la participación➔ Es un derecho, como garante de autonomía, de empoderamiento, de personalización...	<ol style="list-style-type: none">1 La estrategia está viva, se nutre de la sabiduría de todos los grupos de interés.2 La estrategia se construye de un modo participativo, promoviendo sentido de pertenencia.3 La estrategia promueve el derecho a la participación.	<ol style="list-style-type: none">1 Los procesos se orientan a lo participativo, hacia lo eficaz y hacia la eficacia.2 Capacitamos y desarrollamos la competencia de todas las personas para promover un derecho a la participación activo.3 Los líderes desarrollan y contribuyen a crear sentimiento de pertenencia de todos los grupos de interés.4 Se generan espacios para hacer ver y valer la participación y el compromiso.5 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la participación con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.6 Existen mecanismos para evaluación de resultados y percepciones de las personas en relación con la participación.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES MORALES/ÉTICOS

7. COMPROMISO



SENTIR (SIGNIFICADOS)

- ➔ Centrado en las personas
- ➔ Contribución Social: justicia, solidaridad y compromiso
- ➔ Contribución defensa del planeta
- ➔ Actitud proactiva
- ➔ No caer en la indiferencia No mirar para otro lado
- ➔ Mirar de frente ante los retos, problemas y dificultades

PENSAR (ESTRATEGIA)

- 1 La estrategia está centrada en las personas y en la defensa de sus proyectos vitales
- 2 La estrategia incluye aspectos sociales y modos de contribuir a una sociedad más justa, solidaria y comprometida.
- 3 La estrategia orienta las actitudes de las personas y de todos los grupos de interés hacia la proactividad y el afrontamiento de retos.
- 4 La estrategia incluye actitudes de búsqueda de oportunidades, de entender el contexto y en el mundo en el que desarrollamos nuestra actividad actual y futura.

HACER (NORMAS/COMPORTEMIENTOS)

- 1 Sistematizar espacios y sistemas donde se recoja el compromiso (acuerdos). Implicando a las personas
- 2 Se reconoce y promueve la motivación, implicación y proactividad
- 3 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven el compromiso organizacional (proactividad, empatía, actitud positiva, visión global) con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.
- 4 Los procesos integran al entorno y a la sociedad promoviendo su compromiso.

Los líderes contribuyen a desarrollar el compromiso de todos los grupos de interés.
- 5 Generamos espacios para hacer ver y valer el compromiso de los grupos de interés: (Encuentros día de familias, día de voluntarios...).

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES MORALES/ÉTICOS

8. SOLIDARIDAD



SENTIR (SIGNIFICADOS)	PENSAR (ESTRATEGIA)	HACER (NORMAS/COMPORTAMIENTOS)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Lo común antes de lo individual ➔ Coherencia con la misión ➔ Voluntad de colaboración ➔ Ayuda a los demás ➔ Generosidad ➔ Acercamiento y empatía 	<ol style="list-style-type: none"> 1 La estrategia es coherente con nuestra misión y razón de ser. 2 La estrategia promueve la cooperación y la solidaridad. 3 La estrategia pone en valor la acción solidaria de otras organizaciones y fomenta la lucha contra lo insolidario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Los procesos se orientan hacia la ayuda a los grupos de interés, con una perspectiva de entrega y generosidad y una actitud empática hacia los grupos de interés implicados. 2 Procedimiento documentado de gestión participativa de proyectos. 3 Promovemos un clima solidario, de ayuda, cercanía, voluntad y generosidad 4 Los líderes desarrollan y contribuyen a crear un sentido solidario con humildad. 5 Generamos espacios para hacer ver y valer la solidaridad. 6 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven la solidaridad organizacional (empatía, ayuda, generosidad, humildad, voluntad y coherencia) con una retroalimentación que promueve el aprendizaje. 7 Nos relacionamos y trabajamos con organizaciones solidarias. 8 Denunciamos acciones, organizaciones o comportamientos insolidarios.

4. Las implicaciones prácticas de los valores organizacionales

IMPLICACIONES PRÁCTICAS ESPECÍFICAS (DE CADA VALOR)

VALORES MORALES/ÉTICOS

9. RESPETO



SENTIR (SIGNIFICADOS)

- ➔ Escuchar y saber escuchar
- ➔ Aceptar que hay otras visiones y opiniones
- ➔ Ejercer la tolerancia
- ➔ Aprendemos a evitar prejuicios
- ➔ Diversidad

PENSAR (ESTRATEGIA)

- 1 La estrategia escucha las necesidades de todos los grupos de interés y promueve la tolerancia y la diversidad.
- 2 La estrategia no es unilateral e incluye la multiplicidad de visiones con actitud de respeto a todas las personas.
- 3 La estrategia vertebrada, estructura y define los escenarios y responsabilidades de todos y permite definir el marco de actuación y comprensión del papel de cada persona en este escenario.

HACER (NORMAS/COMPORTEMIENTOS)

- 1 Los procesos se orientan hacia la escucha tolerante de todos los grupos de interés, con una perspectiva de fomento de la tolerancia y la diversidad.
- 2 Promovemos un clima de escucha, aceptación de otras realidades, diversidad, respeto y tolerancia.
- 3 Los líderes desarrollan y contribuyen a crear un sentido de respeto, tolerancia y fomentan la diversidad.
- 4 Generamos espacios de escucha, reflexión y diálogo que fomenten el sentido de respeto.
- 5 Desarrollo y evaluación de competencias que promueven el respeto organizacional (escucha activa, diálogo tolerancia, flexibilidad,) con una retroalimentación que promueve el aprendizaje.



Con acento en la *inclusión*