

**¡BIENVENIDOS!**  
CONVERSATORIO DE CULTURA: VALORES Y RESULTADOS  
**PDLG**  
**2021**



# PROPÓSITO

---



HEMOS DISEÑADO ESTE **CONVERSATORIO** PARA:



Comprender la importancia de la **cultura organizacional** y su impacto en los **resultados** de la organización



Descubrir **qué se necesita** para crear, desarrollar y sostener una cultura.



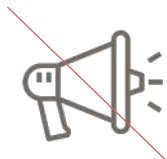
**Compartir herramientas** para lograr la alineación cultural.



# REGLAS DE FUNCIONAMIENTO REMOTO



Encontramos un **lugar** en silencio para conectarnos cerca de router y enchufe



Encendemos la **cámara** y apagamos los **micrófonos** mientras el facilitador habla



Si hay algún problema durante el taller escribir al **chat**



Cambio de foco entre el facilitador y los slides y **PIN**



Durante los **cortes** no desconectarse, solamente silenciar micrófono y video



100% del tiempo **conectados...** al taller



Todos **actuamos**, ninguno es espectador



Nos ceñimos a los **tiempos**



No nos olvidamos de prender los **celulares** en los cortes.



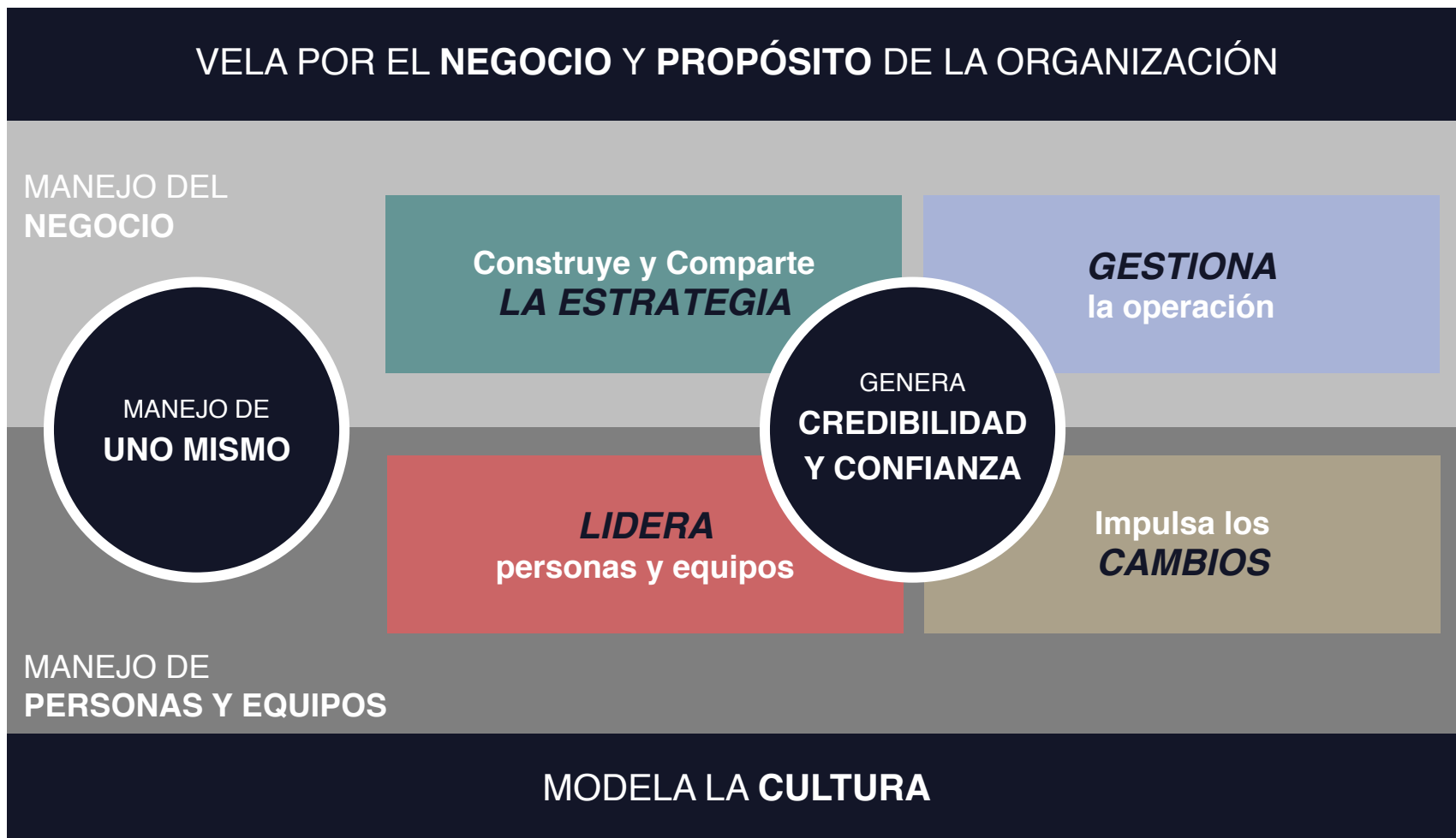
Atendemos las instrucciones del **facilitador**



*Permiso para alguna **licencia poética** ...*



# MODELO DE L&G



# CULTURA



CULTURA ES “CÓMO SE HACEN LAS COSAS AQUÍ”.

Es la forma como las personas actúan o dejan de actuar en el día a día. Es el conjunto de **comportamientos** y los significados que la gente les da.

Es el conjunto de creencias e ideas que le dan **sentido** a lo que hacemos.

**Valores** que dan lugar a

- símbolos, rituales,
- lenguaje, suposiciones,
- creencias, hábitos, etc.

**Explícitos o implícitos.**



# CULTURA

---



Mentalidad /  
valores  
compartidos

Y

Comportamientos  
compartidos



*“Me tomó llegar a los 55 años para darme cuenta de eso. Siempre había visto a la **cultura organizacional** como una de esas cosas de las que se habla, como marketing o publicidad. Eran para mí una de las herramientas que un gerente tiene a su disposición... Lo que aprendí en IBM es que la cultura **lo es todo**”.*

**Louis Gerstner IBM CEO**

(¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar? El histórico cambio interno de IBM)

*“La Cultura se desayuna a la Estrategia”*





# CULTURA: “ES UN PROBLEMA CULTURAL...”

---



La cultura no es inmune a nuestras **acciones.**



Los **líderes**, a través de sus acciones, **modelan la cultura.**



**Cultura y Liderazgo** son dos caras de la misma moneda.



# MODELO DE L&G



# CONFERENCIA: LIDERAZGO MODELANDO LA CULTURA

---



# LÍDERES DEBEN SER EJEMPLO

---



*Y qué más?*

*CUSTODIOS !!!*

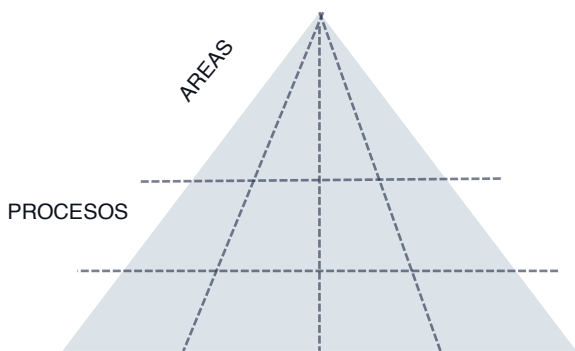
# LÍDERES – EJEMPLOS Y CUSTODIOS



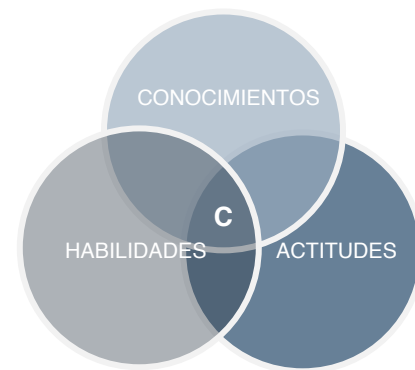
		Q U É	
		LOGRA LOS RESULTADOS	NO LOGRA LOS RESULTADOS
C Ó M O	VIVE LOS VALORES	RETENER	OPORTUNIDADES
	NO VIVE LOS VALORES	OUT	OUT



# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO – QUÉ? / CÓMO?



		QUÉ	
		LOGRA LOS RESULTADOS	NO LOGRA LOS RESULTADOS
CÓMO	VIVE LOS VALORES	RETENER	OPORTUNIDADES
	NO VIVE LOS VALORES	OUT	OUT



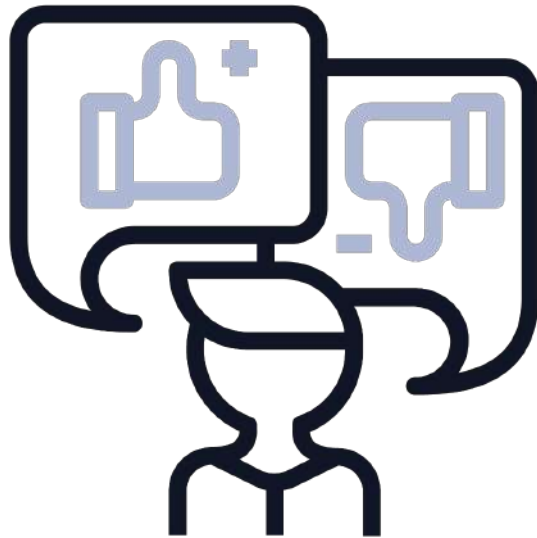
# VALORES

---



# ¿QUÉ SON LOS VALORES?

---



- Los valores son **principios** que **nos permiten orientar nuestro comportamiento**; nos dicen qué hacer y qué no hacer.
- Son creencias fundamentales que nos ayudan a **preferir, apreciar y elegir** unas cosas en lugar de otras, o a tener **un comportamiento** en lugar de otro.
- **Creencias profundas** que determinan nuestros criterios de toma de decisiones y acciones



# ¿QUÉ SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES?

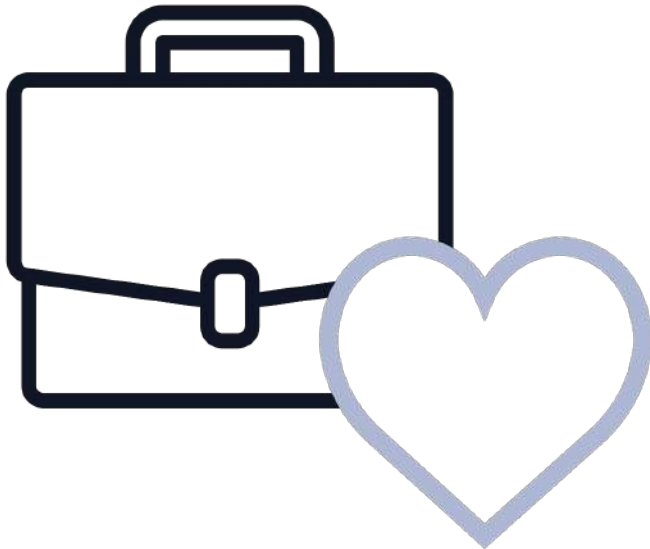
---



- Son los **principios colectivos** que guían el **pensamiento y las acciones**, y serán los conductores que nos guían en el cumplimiento de nuestra **Misión y Visión** como organización.
- Son el “**cómo**” hacemos lo que hacemos ... no es de “cualquier manera” que logramos los resultados.
- Son **criterios** para tomar decisiones y resolver conflictos.
- Fuente de **identidad** para el **equipo**.

# ¿QUÉ SON LOS VALORES ORGANIZACIONALES?

---



- Los valores compartidos constituyen los cimientos y la **cultura de la organización**. Son la guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.
- Los **valores compartidos** - colectivamente vividos –generan en una organización más energía emocional y habilitan **resultados colectivos superiores**.
- Las empresas que tienen valores compartidos son más **competitivas** que aquellas que no los tienen (\*)

(\*) *Porras and Collins, 1994*



# VALORES SON LOS QUE VALORAMOS

---

Muchas compañías tienen lindos valores desplegados en la recepción, como:

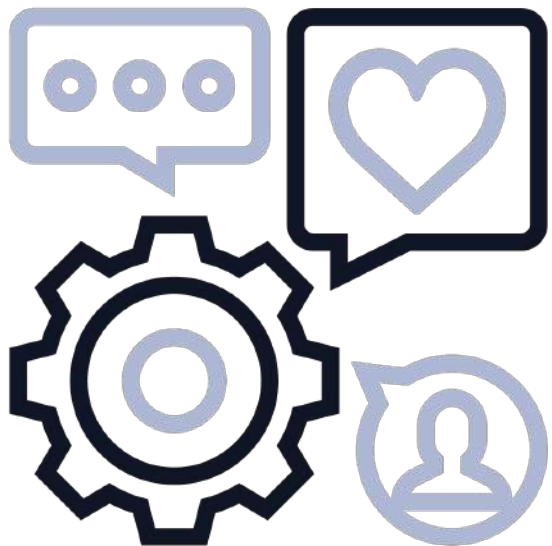
- **INTEGRIDAD**
- **COMUNICACIÓN**
- **RESPETO**
- **EXCELENCIA**



*(Estos valores no son lo que realmente Enron valoraba)*

# VALORES SON LOS QUE VALORAMOS

---



- Los verdaderos **valores** de una organización son los **comportamientos** que realmente son **valorados** en las personas
- **Contratamos, reconocemos y promovemos a** quienes los demuestren
- **Desvinculamos** a quienes no

# CULTURA

---



**COMPORTAMIENTOS**



**ACTITUDES**



**VALORES**

# GESTIÓN POR VALORES

---



¿Qué **VALORES SON ESENCIALES** para que la organización se convierta en lo que queremos ser?

¿Qué herramientas tenemos para **CONSTRUIR** una cultura centrada en esos Valores?

# ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CULTURA QUE QUEREMOS?



HERRAMIENTAS	ENTENDIMIENTO COMÚN	CREDIBILIDAD	COMPROMISO
<b>COMUNICACIONES INTERNAS</b> En qué medida los mensajes, medios formales y las conversaciones transmiten y son consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>ENTRENAMIENTO O DESARROLLO</b> En qué medida estos programas transmiten y están alineados con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		

# ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CULTURA QUE QUEREMOS?



HERRAMIENTAS	ENTENDIMIENTO COMÚN	CREDIBILIDAD	COMPROMISO
<b>COMUNICACIONES INTERNAS</b> En qué medida los mensajes, medios formales y las conversaciones transmiten y son consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>ENTRENAMIENTO O DESARROLLO</b> En qué medida estos programas transmiten y están alineados con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>STAFFING</b> En qué medida tomamos en cuenta la alineación con la cultura que queremos (resultados*valores) cuando reclutamos, promovemos o desvinculamos personas.	X	X	
<b>DESEMPEÑO</b> En qué medida nuestro sistema de desempeño mide la consistencia de nuestras acciones con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	
<b>RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO</b> En qué medida se premian los comportamientos consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	



# ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CULTURA QUE QUEREMOS?



HERRAMIENTAS	ENTENDIMIENTO COMÚN	CREDIBILIDAD	COMPROMISO
<b>COMUNICACIONES INTERNAS</b> En qué medida los mensajes, medios formales y las conversaciones transmiten y son consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>ENTRENAMIENTO O DESARROLLO</b> En qué medida estos programas transmiten y están alineados con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>STAFFING</b> En qué medida tomamos en cuenta la alineación con la cultura que queremos (resultados*valores) cuando reclutamos, promovemos o desvinculamos personas.	X	X	
<b>DESEMPEÑO</b> En qué medida nuestro sistema de desempeño mide la consistencia de nuestras acciones con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	
<b>RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO</b> En qué medida se premian los comportamientos consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	
<b>LIDERAZGO – MODELO DE ROL</b> En qué medida lo que dicen y hacen los líderes y gerentes de la compañía es consistente con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	X



# PROCESO DE INSTALACIÓN DE VALORES



**OBJETIVO**

Definir/Validar los Valores

Comprender lo que significa “vivir” cada Valor

**ENTREGABLE**

Lista de Valores con definición

Descripción “vívida” de cada Valor  
Lo que cada Valor “Es” y “No es”  
Historias ejemplares

**PARTICIPANTES**

Equipo Ejecutivo  
Toda la Organización

Toda la Organización

**ACTIVIDADES**

Reunión de diseño  
Cumbre de definición de Valores

Cumbre de Valores  
WS “Viviendo los Valores”  
Comunicación/difusión

## ¿QUÉ ES UNA CUMBRE?

### DESCUBRIR

*Indagación intencional sobre fortalezas*



### SOÑAR

*Visualización del potencial más positivo*

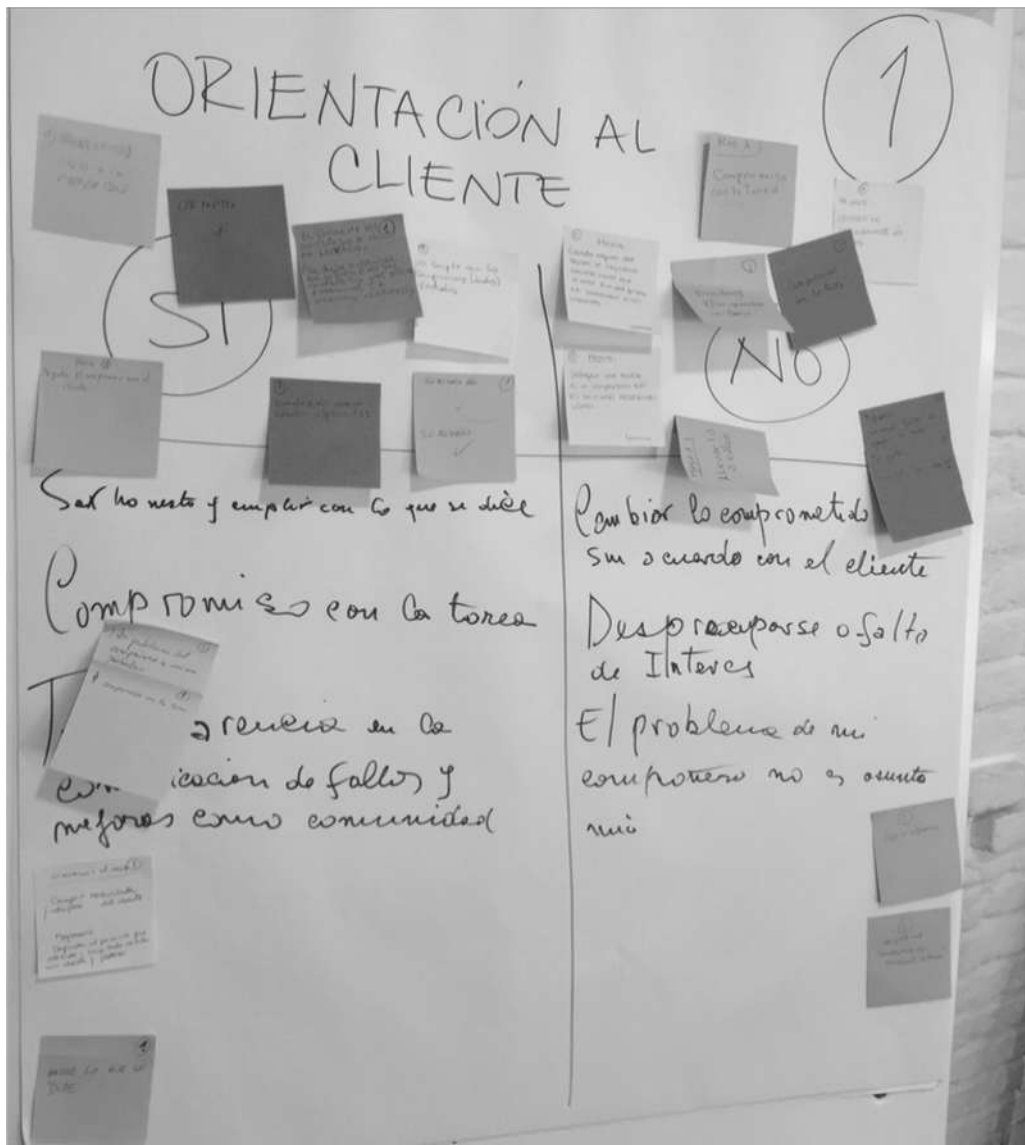


### DISEÑAR

*Diseño de la acción innovadora*







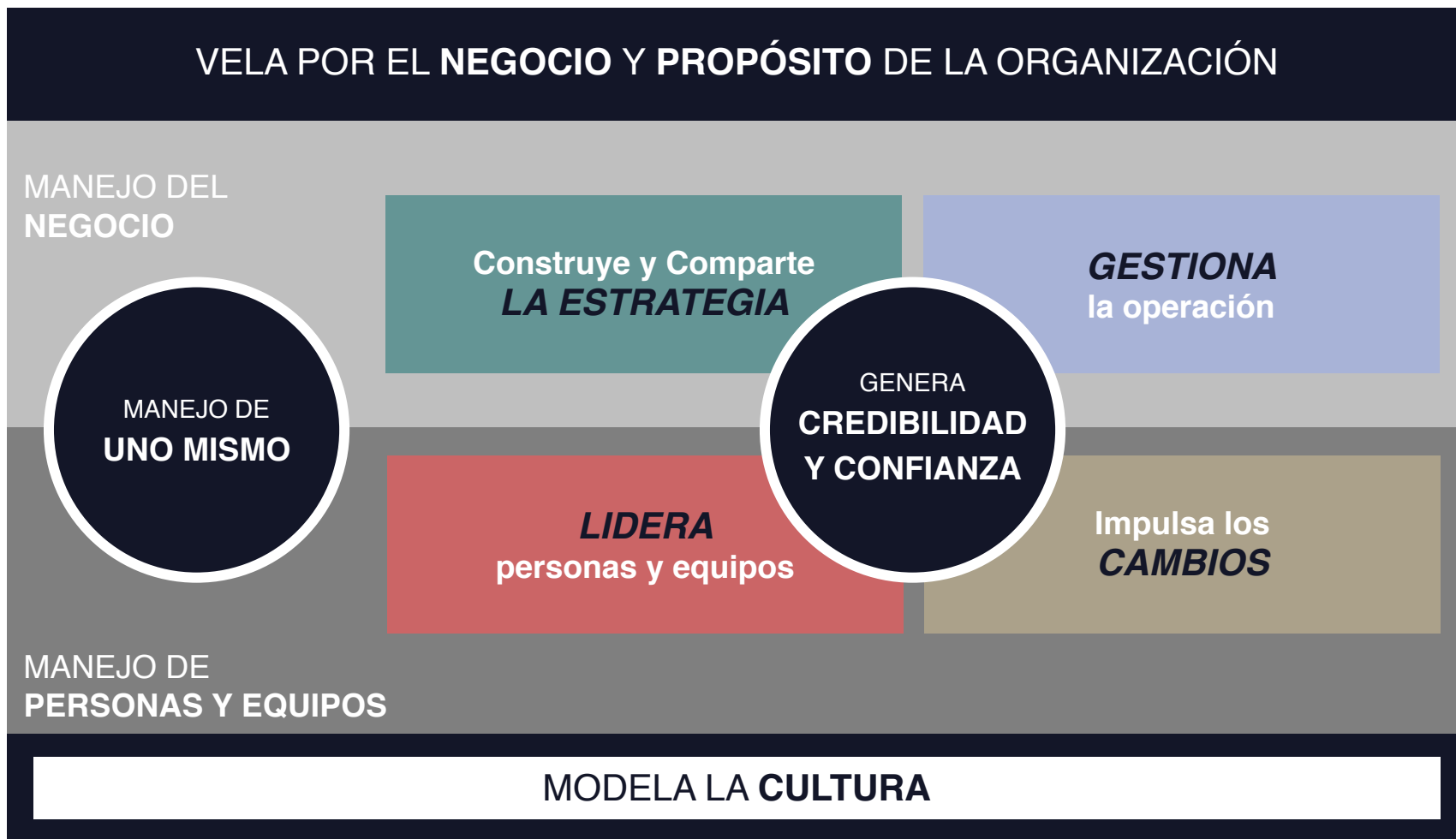


# PROCESO DE INSTALACIÓN DE VALORES





# MODELO DE L&G





# PROCESO DE INSTALACIÓN DE VALORES





# LÍDERES – EJEMPLOS Y CUSTODIOS





## ACTIVIDAD 1

### REFLEXION SOBRE UNA CULTURA DE RESULTADOS Y VALORES PARTE A, INDIVIDUAL 10 minutos



Piense:

- Preguntas “asesinas”,
- Acciones
- Conclusiones
- Ejemplos



# CAFÉ





## ACTIVIDAD 1

### REFLEXION SOBRE UNA CULTURA DE RESULTADOS Y VALORES PARTE B, EN GRUPO 30minutos



- Compartan en el grupo las reflexiones individuales de la parte A.
- Elijan las mejores 3 para compartir en el plenario.
- Vocero : comparta las 3 elegidas en el plenario.



## ACTIVIDAD 1

# REFLEXION SOBRE UNA CULTURA DE RESULTADOS Y VALORES



**CONCLUSIONES**

# ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CULTURA QUE QUEREMOS?



HERRAMIENTAS	ENTENDIMIENTO COMÚN	CREDIBILIDAD	COMPROMISO
<b>COMUNICACIONES INTERNAS</b> En qué medida los mensajes, medios formales y las conversaciones transmiten y son consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>ENTRENAMIENTO O DESARROLLO</b> En qué medida estos programas transmiten y están alineados con la cultura que queremos (resultados*valores).	X		
<b>STAFFING</b> En qué medida tomamos en cuenta la alineación con la cultura que queremos (resultados*valores) cuando reclutamos, promovemos o desvinculamos personas.	X	X	
<b>DESEMPEÑO</b> En qué medida nuestro sistema de desempeño mide la consistencia de nuestras acciones con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	
<b>RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO</b> En qué medida se premian los comportamientos consistentes con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	
<b>LIDERAZGO – MODELO DE ROL</b> En qué medida lo que dicen y hacen los líderes y gerentes de la compañía es consistente con la cultura que queremos (resultados*valores).	X	X	X

# HERRAMIENTA



## HERRAMIENTA LOS VALORES MÁS IMPORTANTES



## HERRAMIENTA LOS VALORES MÁS IMPORTANTES



Los valores de una organización son convicciones profundas acerca de lo que está bien y lo que no está bien; sobre lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer. Funcionan como principios rectores de nuestras actividades diarias y definen las conductas de cada uno de sus integrantes.

Estos valores permanecen no sólo dentro de la organización – en la interacción diaria con nuestros colegas de trabajo - sino que, cuando son sistemáticamente vividos por cada uno de los miembros de la organización, son percibidos por clientes, proveedores y comunidad.

Los valores son el "ADN" de la organización y cada uno de sus miembros los vive con convicción en todas sus acciones, todos los días, porque son los miembros de la organización quienes representan ese ADN.

En esencia, cuando vivimos los valores, nos identificamos con una forma de hacer las cosas que repercute en todo lo que hacemos, impactando a nuestros colegas, formando nuestra propia identidad y la de nuestra empresa.

Y es así como las organizaciones desarrollan su "personalidad" ante todas las partes interesadas. Cuando se le pide a clientes, proveedores, sociedad o accionistas que describan esa "personalidad" de la organización, lo hacen en términos de "su forma de ser y hacer las cosas". Esa descripción de su personalidad está dada por la manifestación de los valores compartidos por los miembros de la organización. Esos valores se ven reflejados en sus acciones diarias, porque valores son acciones.

### ACTIVIDAD

Revise la lista de valores que aparece a continuación y seleccione los 5 valores que a usted le parecen los más importantes. Aquellos que si los "viviéramos" cada uno y todos los miembros de la organización, todos los días, podríamos hacer la mejor empresa, lograríamos encantar más a todas las partes interesadas: clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad, etc.

Realice una breve descripción sobre lo que cada valor significa para usted.

- |                           |                                |                     |
|---------------------------|--------------------------------|---------------------|
| • ACTITUD POSITIVA        | • EFICIENCIA                   | • SEGURIDAD         |
| • ADAPTABILIDAD AL CAMBIO | • ENTUSIASMO                   | • SERVICIO          |
| • AGILIDAD                | • EMPATÍA                      | • SUPERACIÓN        |
| • APRENDIZAJE             | • EQUIDAD                      | • PERTENENCIA       |
| • CALIDAD EN EL TRABAJO   | • EXCELENCIA                   | • PASIÓN            |
| • CAMBIO                  | • FLEXIBILIDAD                 | • PRECISIÓN         |
| • COMPROMISO              | • HUMILIDAD                    | • TRABAJO EN EQUIPO |
| • CONFIANZA               | • INICIATIVA                   | • TRANSPARENCIA     |
| • COLABORACIÓN            | • INNOVACIÓN                   | • VELOCIDAD         |
| • COOPERACIÓN             | • MEJORA CONTINUA              |                     |
| • CREATIVIDAD             | • ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS |                     |
| • DESAFÍO                 | • ORIENTACIÓN AL CLIENTE       |                     |
| • DETERMINACIÓN           | • RAPIDEZ                      |                     |
| • DIVERSIÓN               | • RESPETO                      |                     |
| • DIVERSIDAD              | • RESPONSABILIDAD              |                     |

### ANEXO. OTROS EJEMPLOS DE VALORES ORGANIZACIONALES

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Todos por el Cliente  
Dedicación al éxito de nuestros clientes  
Pasión por los clientes  
Cuidar a nuestros clientes  
Cercanía y compromiso con la cadena de valor

#### RESPONSABILIDAD/COMPROMISO

Confianza y responsabilidad en cada relación  
Si ha de ser, depende de mí  
Comprometidos en corazón y mente  
Lo que hacemos, lo hacemos bien  
Vender sólo productos de los que podamos sentirnos orgullosos  
Brillo en los ojos  
Actuar como dueño

#### TRABAJO EN EQUIPO

Apalancamiento en el genio colectivo  
Cracks que juegan para el equipo  
Tener éxito juntos  
Ganancia conjunta  
Prosperidad compartida  
Apalancamiento en el genio colectivo

#### INNOVACIÓN

Innovaciones que tiene importancia  
Foco en la innovación e innovación con foco

#### ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

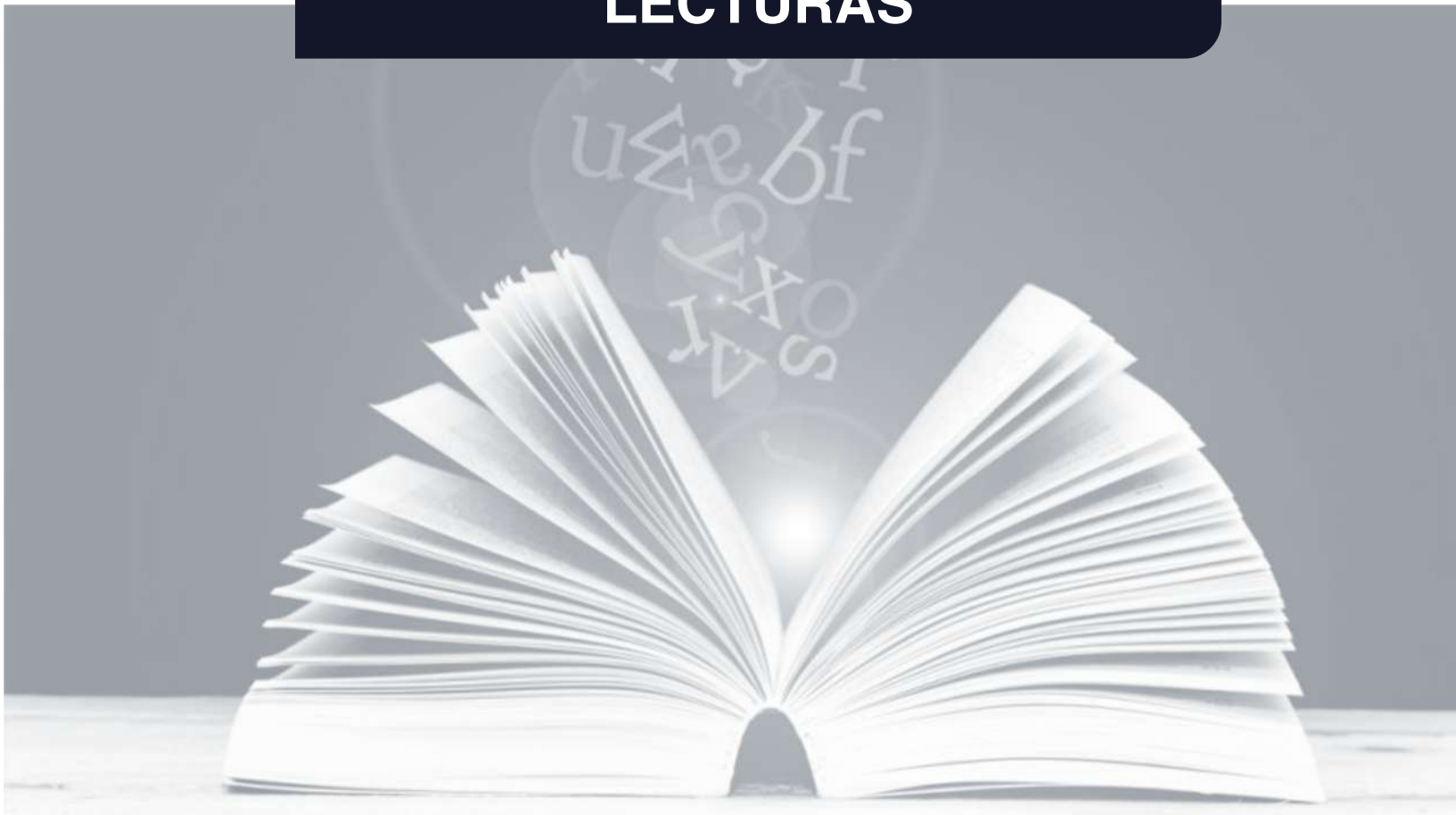
Conseguimos resultados  
Competimos y ganamos  
Somos operadores eficaces  
Pasión por la performance  
Ser los Mejores  
Lograr un equilibrio entre el corto y el largo plazo

#### RESPECTO / DIVERSIDAD

Valoramos los unos a los otros  
Valoramos a la persona  
Respetar a los demás  
Ganar con la diversidad y la inclusión  
Tan inclusivos como nuestras marcas



# LECTURAS







## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<https://xnpartners.com/cultura-organizacional/la-cultura-organizacional/>

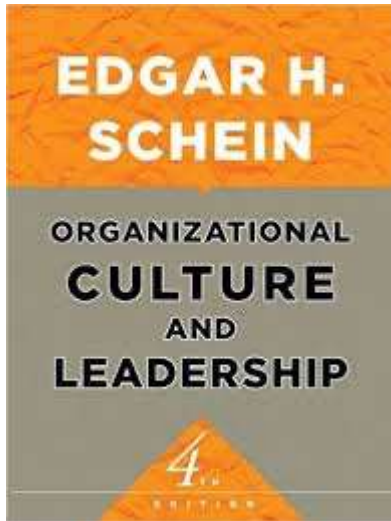


## **4 CLAVES DE UNA CULTURA GANADORA**

<https://xnpartners.com/cultura-organizacional/4-claves-de-la-cultura-organizacional-de-una-organizacion-ganadora/>

# BIBLIOGRAFÍA

---



- **Schein, Edgar. H. (2004).** *Organizational Culture and Leadership (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- **Liker, Jeffrey K.; Hoseus, Michael; The Center for Quality People and Organizations (2008).** *The Toyota Culture*. McGraw-Hill.
- **Quinn, Robert E.; Cameron, Kim S. (2011).** *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. Kindle Edition.

<http://www.smartbrief.com/original/2016/02/what-leadership-shadow-do-you-cast>



# ORGANIZACIONES EN SU MÁXIMO POTENCIAL

LOGRAN LOS RESULTADOS DESEADOS

SON EXCELENTES LUGARES PARA TRABAJAR

ORGANIZACIONES EN SU MÁXIMO POTENCIAL

PERSONAS

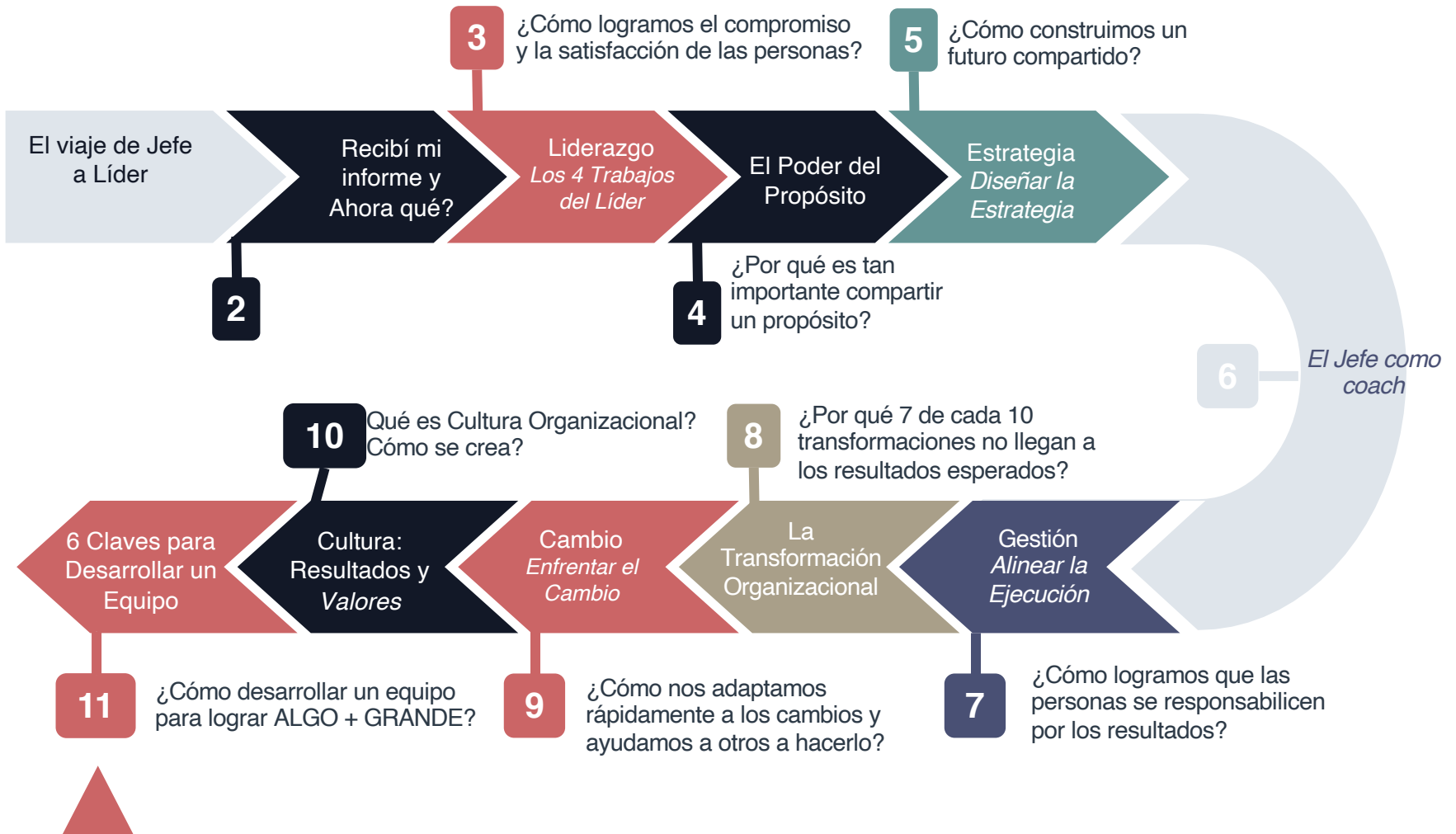


EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



BUENOS LÍDERES







PARTNERS