

GUÍA PARA VIVIR NUESTROS VALORES

Un puente entre la visión y la práctica



VIVIMOS EN UN MOMENTO DE TRANSICIÓN, en el que los sistemas tradicionales están bajo presión y los nuevos aún están tomando forma. No se trata de un cambio claro de un estado estable a otro, sino de un período en el que coexisten lógicas antiguas y nuevas, a menudo en tensión.

En momentos como este, **es importante tender puentes**. Cuando el futuro aún no está claro, el progreso depende menos de tener todas las respuestas y más de cómo atravesamos juntos la incertidumbre. Tender puentes es la tarea de navegar por ese espacio intermedio, tomando decisiones que nos permitan avanzar sin caer en viejos patrones que ya no sirven.

Es aquí donde **vivir según nuestros valores** cobra especial importancia. Cada día, a través de nuestras decisiones, comportamientos y concesiones, estamos **forjando** un futuro concreto. Estamos reforzando formas de trabajar, relacionarnos y distribuir el poder —a veces de manera intencionada, a menudo sin darnos cuenta—. Esta guía y cuaderno de trabajo que la acompaña se han diseñado partiendo de la idea de que el futuro no solo se forja con planes a largo plazo, sino con las elecciones cotidianas que repetimos hasta que se convierten en la norma.

Una pregunta clave sustenta este trabajo: **¿Qué tipo de futuros estamos construyendo a través de cómo actuamos hoy?**

Una forma práctica de participar en esta labor de tender puentes consiste en ponernos de acuerdo en los valores que guían nuestras decisiones cotidianas, especialmente cuando el camino a seguir es poco claro o controvertido. Los valores actúan como andamios durante la transición: ayudan a orientar las decisiones, moldean el comportamiento bajo presión y proporcionan puntos de referencia compartidos sobre cómo nos mostramos, qué construimos y cómo navegamos por lo que viene después.

Este documento presenta un enfoque común para poner en práctica nuestros valores en tiempos de transición. Está diseñado para ayudar a los lectores a comprender **por qué** los valores son importantes, especialmente en épocas de cambios; cómo desarrollar un conjunto de valores prácticos que sean relevantes para su organización hoy en día, y **qué** nos invitan a poner en práctica: a nivel individual, organizacional y colectivo.

Para las organizaciones y los equipos que deseen aplicar activamente este enfoque de tres pasos en su propio contexto, el **cuaderno de ejercicios «Viviendo Nuestros Valores»** ofrece ejercicios estructurados, hojas de trabajo y ejemplos.

¿QUÉ SON LOS VALORES?

Por qué los valores importan en la práctica

En momentos de transición, a menudo se invocan los valores, pero no siempre se examinan. Hablamos de los valores como ideales, pero con menos frecuencia como las decisiones, las concesiones y los comportamientos cotidianos que dan forma a cómo se realiza realmente el trabajo.

En esta guía, abordamos los valores no como afirmaciones abstractas, sino como compromisos vivos que pasan de la intención a la práctica. Comprender cómo los valores se traducen en principios y comportamientos es lo que les permite guiar la acción, especialmente bajo presión.

UNA NOTA SOBRE LOS VALORES BAJO PRESIÓN:

Sabemos que las decisiones difíciles y las tensiones son inevitables.

La presión revela los valores. Estos son los momentos en los que nuestras decisiones nos definen: cuando vivir nuestros valores interfiere con el ego, la influencia, el control, el dinero o la seguridad.

Vivir los valores de forma activa requiere desaprender, tomar conciencia de uno mismo y tener valor. Significa afrontar situaciones incómodas, mantener conversaciones difíciles y tomar decisiones diferentes cuando existe un camino más fácil.

Estos momentos no son fracasos; son las verdaderas pruebas de la transformación.

Al identificar estos momentos desde el principio, nos preparamos para la realidad de que la transformación no se pone a prueba por lo que decimos en aguas tranquilas, sino por lo que elegimos en la tormenta.



Valores > Principios > Comportamientos

Cada valor fundamental pasa de ser una aspiración a convertirse en acción.



Valores fundamentales

nombran lo que más importa; nuestros valores fundamentales van acompañados de una declaración de valor, una breve frase que explica la esencia del valor.



Los principios

son las verdades rectoras que nos ayudan a aplicar nuestros valores, guiando nuestros comportamientos, decisiones y liderazgo.



Comportamientos

Son las acciones, los hábitos y los patrones culturales que conforman la forma en que nuestros principios se manifiestan en la vida cotidiana. Estos se dividen en:

- **Compromisos cotidianos** – prácticas que sustentan nuestro trabajo en condiciones normales.
- **Valores bajo presión** – las prácticas que más importan cuando resulta más difícil vivir según nuestros valores. Cómo se vive este valor cuando resulta más difícil hacerlo.

Una vez que entendemos los valores como compromisos vivos —expresados a través de principios y comportamientos—, la siguiente pregunta se vuelve práctica: ***¿Cómo trabajamos con ellos en tiempo real, especialmente en momentos de incertidumbre o transición?***



UN ENFOQUE DE TRES PASOS PARA VIVIR TUS VALORES

Las organizaciones y las personas pueden aplicar este enfoque de diferentes maneras, pero el proceso generalmente se desarrolla en tres etapas intencionales.

PASO 1

Confirma tus valores fundamentales

Para que los valores sean útiles, deben ser relevantes, conocidos y vividos activamente.

Muchas organizaciones tienen, en teoría, sus valores detallados en algún lugar (a menudo en un sitio web o en una presentación de bienvenida), pero eso no significa que esos valores sigan siendo relevantes, que todos los comprendan o que guíen las decisiones cotidianas.

Este paso invita a las organizaciones y a las personas a:

- reflexionar sobre si los valores existentes siguen sirviendo a su realidad actual,
- revisar quién participó en su formulación (y quién no), y
- aclarar qué valores, principios y comportamientos son realmente necesarios en este momento.

El objetivo no es adoptar estos valores tal cual, sino adaptarlos, perfeccionarlos o reformularlos de manera que puedan orientar de forma significativa la acción en tiempos de transición.



PASO
2

Identificar las brechas

Una vez que se han aclarado los valores, el siguiente paso es entender cómo se manifiestan realmente en la práctica.

Esto implica señalar:

- dónde los comportamientos y sistemas actuales se alinean con los valores declarados,
- dónde existen tensiones, contradicciones o concesiones, y
- dónde hay una brecha entre los comportamientos actuales y las prácticas deseadas.

Los valores se revelan bajo presión.

Cuando las cosas se pongan difíciles, ¿qué elegirás: la comodidad o el valor? ¿El control o la solidaridad? ¿La conveniencia o la integridad?

Vivir los valores no es algo abstracto. Nos cuesta algo: ego, seguridad, poder o dinero. Es entonces cuando la transformación se vuelve real.



PASO
3

Vivir los valores en la práctica

A lo largo del trabajo de TIME, hemos visto que **el proceso es la intervención**. La forma en que las organizaciones eligen integrar los valores —quiénes participan, qué tensiones surgen y cómo se maneja la rendición de cuentas— es tan importante como los valores mismos.

Esto se debe a que los valores se hacen realidad a través de sistemas, procesos, comportamientos y relaciones.

Este paso se centra en desarrollar planes prácticos para:

1. Incorporar los valores en:
 - a. las políticas y los procesos de la organización,
 - b. los hábitos de liderazgo y la toma de decisiones,
 - c. la cultura y las relaciones,
 - d. las estructuras de rendición de cuentas y retroalimentación, y
 - e. las formas cotidianas de trabajar, especialmente cuando hacerlo resulta difícil o costoso.
2. Vivir los valores bajo presión.
3. Crear el apoyo, las estructuras y la cultura necesarios para garantizar que todos rindan cuentas.



A continuación se presentan algunos ejemplos de áreas en las que los valores pueden integrarse en los sistemas organizacionales:



Contratación e incorporación

- Preguntas de entrevista basadas en valores
- Alineación de valores en las rúbricas
- Escenarios reales durante la incorporación



Rendimiento y desarrollo

- Indicaciones de desempeño basadas en valores
- Ascensos vinculados a los valores vividos
- Retroalimentación de 360 grados sobre comportamientos (no rasgos)



Gobernanza y toma de decisiones

- Verificación de los valores durante la toma de decisiones
- Delegación transparente de autoridad
- Auditorías anuales de valores



Bienestar y cultura

- Espacios de reflexión
- Prácticas de pausa colectiva
- Seguridad psicológica alineada con la dignidad y la equidad

¿QUÉ FUTURO ESTAMOS CONSTRUYENDO?

Cada decisión que tomamos hoy prepara el terreno para el futuro.

Así que pregúntate: ¿Qué futuro estoy construyendo con mis decisiones de hoy?

Vivir nuestros valores no tiene que ver con la perfección, ni es una decisión que se toma una sola vez. Por el contrario, es una práctica continua que se ve moldeada por concesiones, limitaciones y momentos de presión. Este trabajo rara vez es perfecto o está completo. Lo que importa es nuestra capacidad para detectar patrones, tomar decisiones conscientes y seguir alineando la práctica con el propósito a lo largo del tiempo.

Esta guía ofrece una forma de orientarnos en ese trabajo. Para las organizaciones y los equipos listos para pasar de la reflexión a la aplicación, el Cuaderno de trabajo «Vivir Nuestros Valores» ofrece ejercicios prácticos, hojas de trabajo y herramientas para ayudar a poner en práctica estas ideas en su propio contexto.





ACERCA DE HUMENTUM

Humentum ayuda a impulsar una gestión eficaz de las organizaciones sin fines de lucro. Con más de 300 ofertas de aprendizaje, una plataforma de membresía centrada en soluciones y una amplia experiencia en consultoría en materia de financiamiento y finanzas; gobernanza, cumplimiento y riesgo; y liderazgo y estrategia, Humentum ha fortalecido a miles de ONG, organizaciones sin fines de lucro y sus financiadores en todo el mundo para que sean más resilientes y sostenibles.



ABOUT TIME

El TIME Transformation Lab es una iniciativa basada en la colaboración liderada por Humentum que reúne a ONG internacionales, organizaciones de la sociedad civil, redes y financiadores para explorar y poner a prueba cómo se ve la transformación en la práctica. TIME ayuda a los actores a navegar por la disrupción y las posibilidades creando espacios para la reflexión y la experimentación, y mediante la cocreación herramientas prácticas que refuerzan la resiliencia, la equidad y el cambio organizacional. Sus conocimientos se difunden a través de redes y nuevos contextos, generando un efecto dominó en todo el sector. Mediante su enfoque **«Working Out Loud»**, TIME comparte ideas en tiempo real para que otros puedan adoptarlas, adaptarlas y aplicarlas.

Para mantenerte al tanto de este trabajo, [regístrate aquí](#).