



Proyecto base

Departamento de valores

NSI Formación



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
	Justificación del proyecto.....	4
	Importancia de trabajar los valores en la entidad.....	5
	Marco teórico.....	6
2.	Objetivos.....	8
	Objetivo general	8
	Objetivos específicos	8
3.	Contextualización	9
4.	Marco conceptual	10
	Cómo entendemos los valores.....	10
	Por qué los trabajamos desde esta perspectiva.....	10
	Principios orientadores del Departamento de Valores.....	11
5.	Estructura del Departamento.....	13
	Composición del equipo (roles y perfiles).....	13
	Funciones del Departamento.....	13
	Espacios y tiempos de trabajo.....	14
6.	Líneas de acción.....	16
7.	Metodología	18
	Formación inicial vivencial	18
	Acompañamiento en la creación del Departamento	18
	Adaptabilidad y sostenibilidad del modelo.....	19
8.	Evaluación y seguimiento	20
9.	Temporalización.....	22
	Fases de implementación.....	22
	Cronograma general orientativo	23
10.	Recursos necesarios.....	24
	Recursos humanos.....	24
	Recursos materiales.....	24
	Recursos organizativos.....	24
	Recursos económicos	25

11.	Sostenibilidad y continuidad.....	26
	Estrategias para garantizar la permanencia del Departamento de Valores a medio y largo plazo	26
12.	Resultados esperados.....	28
	A nivel organizativo.....	28
	A nivel de los equipos de trabajo.....	28
	A nivel de personas usuarias, clientes, alumnado u otros colectivos vinculados.....	28
	A nivel simbólico y transformador.....	29
13.	Anexos.....	30

1. INTRODUCCIÓN

Justificación del proyecto

En el mundo de la conectividad se ha abierto una gran paradoja, **las personas** cada vez **nos encontramos** más **desconectadas de nosotras mismas**.

Y esto no ocurre solo a nivel personal, **ocurre a todos los niveles**, en los **equipos de trabajo**, en las **organizaciones**, en las **familias**, en la **sociedad**... Nos hayamos volcados hacia afuera y estamos desconectados de quiénes somos, de **qué es realmente importante para nosotros/as**. Apenas nos preguntamos **por qué y para qué** hacemos lo que hacemos y esto se traduce en un sentimiento de vacío y falta de sentido.

Entendemos los Valores como todo aquello que, para una persona u organización, de verdad es importante. Identificarlos y trabajarlos nos permite conectar y desde ahí dar sentido a nuestra existencia y vivirla con coherencia.

Una persona, un equipo, una organización, una familia, una sociedad conectada consigo misma **es la base del nuevo paradigma**.

Nuestro enfoque

En NSI Formación **vemos los valores desde una perspectiva ampliada, más allá de la percepción ética y moral. Entendemos como valores todo aquello que de verdad nos importa**, aquello en lo que ponemos nuestra atención, nuestros intereses, en definitiva, aquello a lo que damos valor en un momento dado.

Los valores **no son conceptos cerrados ni normativos**, sino realidades vividas y sentidas, que **cambian con el tiempo, las experiencias, los contextos**, etc. Para una persona, en un momento dado, puede ser importante la salud; para otra, el orden o la puntualidad; para otra, tener dinero. Elementos como la paciencia, la alegría o la perseverancia son considerados valores si representan algo esencial en un momento determinado. **Lo importante no es el nombre del valor, sino el sentido que tiene para quien lo vive.**

Este enfoque nos permite **reconocer como valores** no solo grandes ideales, sino también **competencias, actitudes o situaciones concretas** que, para cada persona, pueden tener una gran carga significativa.

Nuestra metodología contempla el **modelo Triaxial 3D de Simon Dolan**, que los organiza todos los valores en torno a tres ejes fundamentales de la vida y del ser humano:

- El eje personal o de desarrollo (valores relacionados con el desarrollo interno y la identidad),
- El eje ético-social (valores que guían nuestras relaciones y convivencia),
- Y el eje económico-pragmático (valores ligados a la acción y al logro).

Nuestra propuesta siempre ha sido clara: **acompañar procesos de transformación personal y organizativa**, a través de los Valores, identificándolos, explorándolos y viviéndolos con mayor coherencia. No se trata de imponer una escala, sino de **ayudar a conectar con lo que realmente tiene sentido para cada quien o para cada entidad**.

El Departamento de Valores representa un paso más en este camino: una propuesta estructurada para que organizaciones de distintos ámbitos puedan integrar el trabajo con valores como **una herramienta viva**, adaptada a su realidad, y transformadora de su cultura, procesos y relaciones.

Importancia de trabajar los valores en las organizaciones

Cada organización, como cada persona, actúa movida por aquello que es importante. A veces los valores están claramente definidos y compartidos; otras veces permanecen implícitos, dispersos o incluso en conflicto. Pero estén o no formulados, **los valores están siempre presentes, guiando decisiones, relaciones y modos de actuar**.

Trabajarlos de forma consciente y colectiva permite a las entidades reconectarse con su sentido, revisar sus prácticas y tomar decisiones más coherentes con lo que realmente desean ser. Esta toma de conciencia fortalece la identidad de la organización, mejora la comunicación interna, aporta claridad en los momentos de incertidumbre y favorece una cultura basada en el respeto, la autenticidad y la responsabilidad compartida.

En contextos complejos —donde coexisten diferentes miradas, necesidades y ritmos— los valores se convierten en un lenguaje común, **una brújula compartida que ayuda a orientarse sin imponer un único camino**. Son una herramienta poderosa para cultivar pertenencia sin homogeneizar, y para sostener los vínculos incluso en la diferencia.

Además, en muchas entidades se dan tensiones entre lo que se dice que se valora (los valores declarados) y lo que realmente se hace (los valores vividos). Este desajuste, si se prolonga, puede generar desmotivación, pérdida de sentido, conflicto o desgaste emocional en los equipos. **Trabajar los valores no soluciona todo, pero sí abre espacios de honestidad y revisión donde las personas pueden reconocerse, escucharse y ajustar su práctica con mayor coherencia.**

Desde esta mirada, el trabajo con valores no es un añadido ni un contenido “complementario”, sino un eje transversal que puede enriquecer todos los niveles de la entidad: desde su misión hasta su día a día operativo, desde la relación con las personas usuarias hasta la gestión interna de los equipos.

El Departamento de Valores propone precisamente eso: **ofrecer una unidad estructurada, especializada y adaptada para que las organizaciones puedan mantener su sentido, revisar sus fundamentos y dar lugar a una cultura organizativa más consciente, coherente y humana.**

Marco teórico

El trabajo con valores ha sido objeto de estudio en múltiples disciplinas —como la filosofía, la psicología, la sociología o la pedagogía—, generando enfoques muy distintos sobre qué son los valores, cómo se forman y cómo deben trabajarse. El **Departamento de Valores** se sitúa en una línea que se aleja de visiones normativas o moralizantes, y apuesta por una mirada **integradora, humanista y contextualizada**, donde los valores se entienden como construcciones vivas que cada persona o colectivo elabora a lo largo de su vida.

Los valores como guías personales y colectivas

Desde esta perspectiva, **los valores son aquello que las personas consideran importante y que orienta sus decisiones y conductas**, aunque muchas veces de forma no consciente. Como señala Viktor Frankl (1997), “el ser humano no solo responde a estímulos, sino que busca un sentido, y ese sentido está profundamente ligado a lo que valora”. Esta idea conecta con enfoques existenciales y humanistas que ponen el foco en el sentido, la autenticidad y la coherencia personal.

Una construcción situada, cambiante y plural

Lejos de ser universales o inmutables, los valores **se construyen y resignifican a lo largo de la vida**, en diálogo con las experiencias personales, los contextos culturales y los momentos históricos. Para Shalom Schwartz (1992), aunque existen estructuras comunes de valores a nivel global, su jerarquía y significado varían profundamente según el entorno social. De forma similar, desde la pedagogía crítica, Paulo Freire (1970) defendía que educar en valores no es imponer contenidos, sino generar conciencia crítica sobre el mundo y sobre uno mismo.

Esta mirada implica reconocer que **los valores no tienen un único significado**, ni son iguales para todas las personas. Un mismo valor como “familia”, “libertad” o “amistad” puede adquirir significados muy distintos, e incluso contradictorios, según la vivencia de cada persona. Esta pluralidad no es una amenaza, sino una riqueza: permite que cada voz tenga lugar, y que las relaciones se construyan desde la comprensión mutua, no desde la homogeneización.

Desde lo individual a lo colectivo

Los valores no solo nos afectan a nivel individual. **También configuran las culturas organizacionales, los equipos y los vínculos sociales.** En ese sentido, el trabajo con valores no se limita al desarrollo personal, sino que tiene un impacto directo en la convivencia, la toma de decisiones colectivas, el liderazgo y el modo en que una entidad se relaciona consigo misma y con su entorno.

En palabras de Margaret Wheatley (2006), “las organizaciones saludables son aquellas que están alineadas con sus valores, pero también abiertas a revisarlos constantemente en función de sus aprendizajes y de las personas que las componen”.

Una propuesta integradora

Este marco teórico sustenta la propuesta del Departamento de Valores como **un espacio facilitador, no transmisor.** Un espacio donde las personas y entidades puedan:

- Explorar sus propios valores desde su experiencia.
- Compartir sus significados con otras personas.
- Revisar posibles incoherencias entre lo que se valora y lo que se practica.
- Activar procesos de transformación individuales y colectivos.

Basamos nuestro enfoque en una trayectoria construida desde la experiencia vivida, la inclusión y el diálogo. El Departamento de Valores recoge ese legado y lo pone al servicio de otras entidades que quieran integrar los valores en su estructura de forma real, significativa y transformadora.

2. Objetivos

Este proyecto nace con la voluntad de ofrecer a todo tipo de organizaciones, las herramientas clave, un espacio estable, estructurado y vivo donde las personas y las entidades puedan **explorar, revisar y activar sus valores desde una mirada consciente, inclusiva y transformadora.**

No se trata de enseñar “qué valores hay que tener”, sino de acompañar en los procesos de transformación donde cada persona o grupo identifique **qué es importante para ella o para su organización, cómo se expresa en el día a día y cómo puede vivirse con mayor coherencia.**

Objetivo general

Es crear, en las organizaciones, una **unidad estructurada y estable de trabajo transversal, desde la cual fomentar la conexión y la coherencia con el propósito organizacional.**

Objetivos específicos

1. **Ofrecer herramientas y espacios de reflexión** para que las personas que forman parte de la organización puedan identificar, resignificar y compartir valores.
2. **Acompañar procesos colectivos** para detectar y construir de forma compartida los valores que configuran la identidad y el funcionamiento de la entidad.
3. **Detectar posibles incoherencias** entre los valores declarados y las prácticas cotidianas de la entidad, y generar propuestas para reducir esa brecha.
4. **Fomentar una cultura organizacional** basada en **la escucha, el respeto a la diversidad y la responsabilidad compartida.**
5. **Integrar el trabajo con valores como una herramienta transversal,** conectada con otras áreas clave como el bienestar emocional, el trabajo en equipo, la gestión de conflictos, la consecución de objetivos o la toma de decisiones.
6. **Dar valor a la experiencia vivida y a las perspectivas personales** — especialmente de colectivos que han sido tradicionalmente invisibilizados— como una forma de enriquecer la comprensión y el trabajo con los valores.
7. **Promover procesos de transformación personal y colectiva** que favorezcan el bienestar, el sentido y el compromiso dentro de la entidad.

3. Contextualización

Vivimos en un momento de transformación profunda, donde muchas organizaciones —de distintos sectores y naturalezas— se están viendo interpeladas a revisar no solo sus objetivos y estrategias, sino también **el sentido que guía sus acciones y la manera en que se relacionan con las personas que las conforman y con su entorno.**

En este contexto, conceptos como propósito, coherencia, cultura organizativa o sostenibilidad emocional han cobrado fuerza. Cada vez resulta más evidente que los entornos de trabajo y convivencia que ponen en el centro los valores que realmente importan —y no solo los que se declaran— generan mayor implicación, bienestar, alineamiento y capacidad de adaptación frente a los cambios.

Sin embargo, muchas entidades encuentran dificultades a la hora de traducir esta intención en prácticas concretas. Los valores suelen aparecer en documentos estratégicos o declaraciones públicas, pero **no siempre se trabajan de manera viva, reflexiva y coherente en la práctica diaria.** Esto puede generar desajustes entre lo que se dice y lo que se hace, y derivar en desmotivación, tensiones internas o pérdida de sentido.

El **Departamento de Valores** surge como una respuesta a esta necesidad compartida: **ofrecer un espacio estructurado y adaptable para trabajar los valores de forma transversal, con metodologías participativas, una mirada integradora y una vocación transformadora.** Un espacio que ayude a alinear el propósito con las prácticas, a dar voz a la diversidad de miradas presentes en cada organización y a fortalecer una cultura interna coherente, flexible y conectada.

Este proyecto no está pensado para un tipo concreto de entidad. Puede implementarse en empresas, centros educativos, entidades sociales, instituciones públicas, colectivos culturales o espacios comunitarios. Lo que lo hace pertinente no es el sector, sino **la voluntad de la entidad de reconectarse con su propósito y actuar desde ahí.**

4. Marco conceptual del Departamento de valores

El Departamento de Valores se fundamenta en una concepción amplia, integradora y dinámica de los valores. Desde nuestra experiencia, como ya hemos dicho, los valores no se entienden como principios universales que deben ser adoptados, sino como **aquello que realmente importa a una persona, grupo o entidad en un momento determinado de su vida.**

Esta visión parte de una premisa básica: **los valores deben ser vividos, no solo enunciad.** No siempre somos conscientes de ellos, pero están presentes en nuestras elecciones, prioridades, renuncias y relaciones. Darles espacio, explorarlos y ponerlos en diálogo es una vía para aumentar la coherencia interna y recuperar el sentido de lo que hacemos.

Cómo entendemos los valores

Desde NSI Formación entendemos los valores como **aquello a lo que una persona, grupo o entidad considera realmente importante en un momento concreto de su ciclo vital.** Esta concepción nos permite alejarnos de visiones normativas o cerradas, y reconocer que los valores son:

- Subjetivos y personales.
- Contextuales y cambiantes a lo largo del tiempo.
- Vivos y deberían ser expresados a través de nuestras elecciones cotidianas.

Un mismo valor —como la amistad, la libertad o el trabajo— puede tener significados muy distintos para cada persona, y todos ellos son válidos en su contexto. Por eso, no se trata de decir qué valores son correctos, sino de **ayudar a cada persona o entidad a identificar los suyos, revisarlos y vivirlos con coherencia.**

Por qué los trabajamos desde esta perspectiva

Esta mirada integradora y flexible nace de la trayectoria de NSI Formación y de su enfoque basado en la experiencia. A lo largo del tiempo, ha ido construyendo un lenguaje común sobre los valores **a partir de lo vivido, de las prácticas compartidas y del diálogo,** más que desde marcos teóricos abstractos.

Trabajamos los valores desde esta perspectiva porque creemos que:

- **Los valores no se enseñan, se descubren y se cultivan.**
- El juicio o la imposición generan bloqueo; **la exploración compartida**, en cambio, **permite crecer**.
- Una cultura de valores sólida no se decreta, **se construye en la práctica**, con escucha, conciencia y coherencia.
- **La toma de conciencia sobre nuestros valores permite actuar con mayor sentido**, reducir la desconexión y fortalecer el compromiso individual y colectivo.

Por todo ello, el Departamento de Valores se propone como un espacio donde **acompañar estos procesos de transformación con herramientas participativas**, teniendo en cuenta la diversidad y una visión profundamente humana.

Principios orientadores del Departamento de Valores

El Departamento de Valores no es una figura externa ni un servicio puntual, sino una unidad **viva dentro de cada entidad**, formada por personas que reciben una formación específica para acompañar procesos relacionados con los valores en su contexto organizativo. Esta perspectiva se sustenta en los siguientes principios:

- **Participación activa y empoderamiento interno:** el Departamento se compone de personas de la propia entidad, lo que permite una comprensión más profunda del contexto y una mayor implicación. No se actúa desde fuera, sino desde dentro, con legitimidad y conocimiento real del entorno.
- **Transversalidad:** el trabajo con valores no se limita a un área concreta, sino que atraviesa **toda la estructura y cultura de la organización**, afectando a la estrategia, el liderazgo, la consecución de objetivos, el trabajo en equipo, la selección de personal, la atención a usuarios/as o la toma de decisiones.
- **Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace:** uno de los focos del Departamento es **ayudar a detectar los valores reales de la entidad** y contrastarlos con su funcionamiento, permitiendo revisar prácticas, alinear estrategias y actuar con mayor coherencia institucional.
- **Procesos sostenidos y con impacto a largo plazo:** instaurar un Departamento de Valores implica **integrar este enfoque en el día a día**, más allá de formaciones puntuales o acciones aisladas. Es una herramienta estructural, no decorativa.

- **Mirada integradora y no normativa:** se reconoce la diversidad de valores y formas de vivirlos. No se impone un modelo, sino que se acompaña el descubrimiento, la priorización y la expresión auténtica de los valores propios de cada persona y entidad.
- **Flexibilidad metodológica:** cada Departamento adapta sus funciones a las características, necesidades y tiempos de su entorno. El proyecto ofrece una base común, pero no un modelo rígido.
- **Cuidado del vínculo y el sentido:** el trabajo con valores favorece **espacios de conexión interna y relacional** que refuerzan el sentido del trabajo, el bienestar colectivo y la responsabilidad compartida.

5. Estructura del Departamento

Composición del equipo (roles y perfiles)

El Departamento de Valores está **formado por un grupo reducido de personas de la propia entidad** que, tras recibir una formación específica, **asumen el rol de referentes para impulsar el trabajo con valores desde dentro**. No se trata de un equipo exclusivo o externo, sino de un grupo motor que integra esta función dentro de su actividad habitual en la organización.

La participación en el Departamento no exige una dedicación exclusiva, sino un **compromiso sostenido y realista, adaptado a la disponibilidad y responsabilidades de cada persona**. En función del tamaño y estructura de la entidad, el equipo puede estar formado por entre 3 y 6 personas, preferiblemente con **perfiles diversos** (técnicos/as, responsables, personal de atención, dirección, etc.).

Más que buscar expertos en valores, se prioriza la presencia de personas que:

- Tengan motivación y sensibilidad por el propósito del proyecto.
- Conozcan bien la entidad y sus dinámicas internas.
- Estén dispuestas a abrir espacios de escucha, reflexión y mejora.
- Puedan dedicar un tiempo realista y pactado (por ejemplo, 2-4 horas mensuales).

Los roles dentro del grupo se definen en función del estilo de la entidad y del momento del proceso. Algunas funciones habituales pueden ser:

- Coordinación del grupo (fija o rotativa).
- Facilitación de dinámicas o acciones puntuales.
- Conexión con otros departamentos o equipos.
- Seguimiento y documentación de avances.

Funciones del Departamento

Las funciones del Departamento de Valores están orientadas a asegurar la **integración transversal de los valores** en todos los aspectos de la organización, ya sea en una empresa privada, una entidad social, institución pública o un centro educativo.

El Departamento de Valores **actúa como un grupo motor interno que impulsa y acompaña la integración transversal de los valores en la entidad**. No se trata de asumir nuevas responsabilidades formales ni de crear estructuras rígidas, sino de

incorporar una mirada consciente basada en valores en los procesos y relaciones ya existentes, con acciones adaptadas al contexto y ritmo de cada organización.

Entre sus funciones principales se encuentran:

- **Visibilizar y reflexionar** sobre los valores que están presentes en la entidad, tanto a nivel declarado como vivido.
- **Detectar incoherencias o tensiones entre los valores expresados y las prácticas** cotidianas, proponiendo mejoras accesibles y realistas.
- **Promover espacios de diálogo, reflexión y escucha activa** en los equipos, fortaleciendo la convivencia, la cohesión y el sentido colectivo.
- **Aportar una mirada basada en valores en áreas clave** como liderazgo, gestión de equipos, procesos de selección, toma de decisiones o acompañamiento a personas usuarias, alumnado o clientes.
- **Diseñar o dinamizar pequeñas acciones formativas** sobre valores, adaptadas a las necesidades y lenguajes del entorno (dinámicas grupales, talleres, cápsulas internas, etc.).
- **Cuidar el propósito compartido de la entidad**, reforzando la identidad organizativa desde una vivencia coherente de sus valores fundamentales.
- **Colaborar con otros equipos o áreas para integrar los valores** en proyectos, procesos estratégicos o situaciones de cambio organizativo.
- **Impulsar iniciativas que conecten los valores con la acción**, tanto a nivel interno como externo, reforzando el impacto positivo de la entidad.
- **Participar en la evaluación del trabajo realizado por el propio Departamento**, generando aprendizajes y ajustes que aseguren su continuidad y sentido en el tiempo.

Espacios y tiempos de trabajo

El Departamento de Valores debe contar con **espacios y tiempos de trabajo específicos**, que permitan llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y asegurando su sostenibilidad dentro de la entidad. Estos espacios son fundamentales para que el trabajo con valores no sea un añadido ocasional, sino una práctica diaria integrada en el flujo de trabajo de la organización.

- **Reuniones periódicas del equipo del Departamento de Valores:** es importante contar con espacios regulares para revisar los avances, planificar nuevas acciones y evaluar el impacto del trabajo realizado. En función del tipo de entidad, la frecuencia de estas reuniones puede variar, pero se recomienda un mínimo **mensual**.

- **Espacios de trabajo interdepartamentales:** dado que el trabajo con valores debe ser transversal, es necesario que el Departamento de Valores tenga **acceso a otras áreas** de la entidad, participando en reuniones de equipo, de dirección o de toma de decisiones estratégicas.
- **Formaciones y talleres regulares:** es necesario que el Departamento impulse actividades formativas tanto a nivel individual (por ejemplo, para el personal o los estudiantes) como grupal (equipos de trabajo). Estos espacios permitirán compartir y reflexionar sobre los valores, proporcionando herramientas prácticas para su integración.
- **Visibilidad dentro de la estructura organizativa:** el Departamento de Valores debe ser percibido como **un espacio fundamental para la entidad**, y por lo tanto, debe contar con un canal visible para comunicar sus acciones, aprendizajes y resultados. En una empresa, esto puede ser a través de boletines internos, en una organización social, mediante informes y actividades abiertas, y en el sector educativo, a través de actividades dentro de la comunidad escolar.

Para garantizar la efectividad de su labor, **el tiempo dedicado al Departamento de Valores debe ser reconocido formalmente** dentro de la carga de trabajo de los participantes, evitando que se convierta en una carga adicional no compensada.

6. Líneas de acción

Las líneas de acción del Departamento de Valores marcan los ejes clave desde los que se puede aplicar el trabajo con valores en la entidad. Estas líneas se adaptan a distintos sectores (social, educativo, empresarial), y contribuyen a fortalecer la cohesión, el bienestar y la efectividad organizativa, además de impulsar **el liderazgo, la convivencia, el compromiso y la orientación a objetivos con sentido.**

6.1. Detección y alineación de los valores de la entidad

- Identificación participativa de los valores presentes y deseados.
- Revisión crítica de la coherencia entre valores, estructura y funcionamiento real.
- Integración estratégica de los valores en la cultura, objetivos y procesos.

6.2. Consecución de objetivos personales, grupales e institucionales

- Clarificación de objetivos para orientar el esfuerzo y la motivación.
- Planificación y toma de decisiones basada en los valores.
- Acompañamiento en el diseño de metas con sentido, sostenibles y alcanzables.

6.3. Mejora de la convivencia y cohesión en equipos y grupos

- Creación de espacios de reflexión conjunta y escucha activa.
- Prevención y gestión de conflictos.
- Fortalecimiento del vínculo interpersonal y del compromiso compartido.

6.4. Desarrollo de un liderazgo consciente y coherente

- Formación y acompañamiento a líderes y coordinadores/as para alinear su estilo de liderazgo con los valores personales e institucionales.
- Trabajo sobre el impacto del liderazgo en la cultura organizativa.
- Promoción de liderazgos éticos, empáticos y con propósito.

6.5. Apoyo a profesionales en su labor de orientación y acompañamiento

- Herramientas para conectar con lo que es importante para las personas usuarias, clientes o estudiantes.
- Mejora de la relación de ayuda desde una mirada profunda, integradora y respetuosa.
- Clarificación de los propios valores como base del rol profesional.

6.6. Formación interna en valores

- Diseño de sesiones formativas adaptadas al perfil de cada equipo.
- Dinámicas vivenciales para trabajar los valores de forma significativa.
- Espacios para el desarrollo personal, profesional y colectivo.

6.7. Procesos de selección, acogida y desarrollo del talento

- Incorporación de criterios valóricos en la selección de personal.
- Diseño de procesos de bienvenida coherentes con los valores de la entidad.
- Acompañamiento en la evolución profesional desde la autenticidad y la coherencia.

6.8. Impulso de iniciativas de impacto interno y externo

- Dinamización de campañas, proyectos o experiencias basadas en valores.
- Conexión entre los valores y la acción social o educativa.
- Generación de impacto positivo dentro y fuera de la organización.

6.9. Evaluación del impacto del trabajo con valores

- Definición de indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Sistematización de resultados para la mejora continua.
- Evaluación participativa del grado de coherencia y transformación alcanzado.

7. Metodología

El Departamento de Valores se construye a partir de una metodología **vivencial, participativa y flexible**, centrada en la experiencia directa, el acompañamiento personalizado y la adaptación a la realidad concreta de cada entidad.

Formación inicial vivencial

El proceso comienza con una **formación dirigida a las personas que conformarán el Departamento de Valores**. Esta formación está diseñada desde una mirada práctica e integradora, e incluye:

- Conceptos clave sobre los valores.
- Herramientas de análisis, reflexión y acción aplicables al contexto de la entidad.
- Dinámicas vivenciales que favorecen el autoconocimiento, el trabajo en equipo y la conexión con lo que realmente importa.
- Espacios para el intercambio de experiencias y la construcción de una mirada compartida.

Esta etapa busca que las personas participantes no solo comprendan la importancia del trabajo con valores, sino que **lo vivan en primera persona**, como paso esencial para trasladarlo después a su ámbito profesional y organizativo.

Acompañamiento en la creación del Departamento

Una vez finalizada la formación, se inicia una segunda fase de **acompañamiento directo al equipo**, centrada en:

- La definición del propósito del Departamento de Valores dentro de la entidad.
- El establecimiento de objetivos realistas y significativos.
- La clarificación de roles, funciones y responsabilidades de sus integrantes.
- El diseño de acciones concretas y personalizadas para trabajar los valores de forma transversal.

Este acompañamiento se ajusta a las necesidades específicas de cada organización y sector, con ejemplos como:

- **En el ámbito educativo**, el trabajo con valores puede enfocarse en reforzar el sentido de pertenencia, mejorar la convivencia o generar dinámicas grupales que fomenten el respeto y la colaboración.
- **En el ámbito social**, puede centrarse en revisar la coherencia entre los valores fundacionales y las prácticas diarias, o en dotar al personal de herramientas para acompañar a personas usuarias desde una mirada más profunda y respetuosa.
- **En el ámbito empresarial**, el Departamento de Valores puede ser clave para potenciar la cohesión de equipos, guiar la toma de decisiones desde los principios organizativos y alinear la estrategia corporativa con los valores declarados.
- **En el ámbito de la administración pública**, el Departamento de Valores puede ayudar a reforzar el sentido del servicio público, fomentar una cultura institucional basada en la integridad y la responsabilidad, y mejorar la coherencia entre los principios declarados y las prácticas cotidianas. También puede contribuir en procesos de cambio organizativo, promover la transparencia y fortalecer la relación entre los equipos técnicos y la ciudadanía.

Adaptabilidad y sostenibilidad del modelo

Todas las herramientas, conocimientos y dinámicas propuestas están pensadas para ser **adaptadas al contexto, cultura y objetivos de cada entidad**. Esto garantiza que el trabajo con valores no sea una intervención puntual, sino una **herramienta viva, útil y sostenible** en el tiempo.

La metodología parte siempre del respeto a la diversidad de visiones, ritmos y estructuras organizativas, y promueve una transformación interna profunda que se traduzca en acciones visibles y coherentes con la identidad de la entidad.

8. Evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento del Proyecto Departamento de Valores se plantean como una parte esencial del proceso. No solo permiten valorar los logros alcanzados, sino también acompañar la evolución del departamento y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Esta evaluación se estructura en **dos grandes niveles complementarios**:

8.1. Evaluación del proceso de creación, desarrollo e integración del Departamento

Este primer nivel evalúa el grado de implementación y consolidación del propio Departamento de Valores. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Participación y compromiso del equipo en la formación inicial.
- Nivel de definición de los objetivos, funciones, roles y plan de acción del departamento.
- Frecuencia y calidad de los espacios de reunión y trabajo.
- Grado de integración del Departamento de Valores en la estructura organizativa.
- Nivel de autonomía y sostenibilidad alcanzado con el tiempo.

Estos indicadores permiten hacer un seguimiento cercano al proceso de construcción del departamento y valorar su evolución como herramienta viva dentro de la entidad.

8.2. Evaluación del impacto del trabajo con valores

El segundo nivel se centra en los **efectos que el Departamento de Valores genera en la entidad**, a nivel personal, grupal y organizativo. Esta evaluación es necesariamente **flexible y contextualizada**, ya que dependerá de:

- El ámbito de implementación (educativo, social, empresarial, etc.).
- Los objetivos que el propio departamento defina como prioritarios.
- Los recursos disponibles y el contexto particular de la entidad.

Algunos ejemplos de indicadores en este nivel podrían ser:

- Cambios percibidos en el clima de convivencia, cohesión de equipos o sentido de pertenencia.
- Mejora en los procesos de liderazgo, toma de decisiones o alineación con los valores institucionales.

- Impacto en la orientación, acompañamiento o atención a personas usuarias/clientes/alumnado.
- Incorporación de los valores en protocolos, estrategias o procesos clave.

8.3. Herramientas e instrumentos

La evaluación se apoya en herramientas cualitativas y participativas, como:

- Cuestionarios abiertos y adaptados.
- Dinámicas de autoevaluación y reflexión colectiva.
- Reuniones de seguimiento y ajustes.
- Recogida de testimonios, casos o experiencias significativas.

Siempre que sea pertinente, se pueden complementar con indicadores cuantitativos (asistencia, número de acciones desarrolladas, participación, etc.), sin perder de vista que lo fundamental es **valorar el sentido y la transformación lograda**, más que la cantidad.

8.4. Mejora continua

El seguimiento periódico no solo permite recoger información, sino también:

- Ajustar los objetivos y estrategias del Departamento.
- Identificar nuevas necesidades o resistencias.
- Reforzar el compromiso y dar visibilidad al impacto del trabajo con valores.

Así, la evaluación se convierte en una herramienta útil para **cuidar el proceso, legitimar el esfuerzo del equipo y fortalecer la identidad del departamento dentro de la entidad.**

9. Temporalización

La implantación del Departamento de Valores se plantea como un proceso gradual, que requiere tiempo para consolidarse de forma coherente y sostenible. La temporalización puede variar según el tamaño de la entidad, su disponibilidad de recursos, el número de personas implicadas y el ámbito de aplicación. Sin embargo, se pueden definir unas fases comunes que estructuran el proceso de implementación.

Fases de implementación

Fase 1. Prospección y motivación (1 mes)

- Presentación del proyecto a la dirección y a los equipos clave.
- Selección del grupo de personas que conformarán el futuro Departamento de Valores.
- Identificación de expectativas, motivaciones y necesidades iniciales.

Fase 2. Formación vivencial (1 mes, de 20 a 40h)

- Realización de sesiones formativas adaptadas al contexto de la entidad.
- Trabajo experiencial sobre los valores, a nivel individual y grupal.
- Introducción de herramientas, dinámicas y marcos de referencia.
- Primera reflexión sobre la posible función del Departamento en su entorno.

Fase 3. Creación del Departamento de Valores (1-2 meses)

- Definición de objetivos, funciones, roles y estructura interna.
- Diseño de un primer plan de acción adaptado a las prioridades de la entidad.
- Establecimiento de espacios y tiempos de trabajo.

Fase 4. Implementación del plan de acción (mínimo 6 meses)

- Puesta en marcha de actividades, dinámicas o procesos vinculados al trabajo con valores.
- Coordinación con otros departamentos o áreas estratégicas.
- Registro de avances, dificultades y aprendizajes.

Fase 5. Evaluación y seguimiento (continuo a partir del 6.º mes)

- Valoración del impacto del Departamento de Valores en la entidad.

- Ajustes en los objetivos o funcionamiento según la realidad detectada.
- Refuerzo de la autonomía del equipo y planificación de futuras acciones.

Cronograma general orientativo

Fase	Duración estimada	Periodo sugerido*
1. Prospección	1 mes	1 mes para presentar y valorar el proyecto; elegir a las personas que formarán parte del Departamento de Valores y detectar necesidades y definir expectativas.
2. Formación vivencial	1 mes	Hasta 1 mes para llevar a cabo la impartición de la formación inicial con una duración de 20 a 40 horas.
3. Creación del Departamento	1 mes	1 mes para establecer objetivos y metodologías de trabajo, plan de acción y definición de espacios de trabajo del Departamento de Valores.
4. Implementación del plan de acción y evaluación	Mínimo 6 meses	Meses 6 a 12 (y en adelante) implementación y seguimiento de las acciones propuestas.

* Todos los periodos son relativos al tipo y envergadura de la organización.

10. Recursos necesarios

La creación e implementación del Departamento de Valores requiere una combinación de recursos humanos, materiales, metodológicos y organizativos. Estos recursos pueden variar según el tamaño, ámbito y estructura de cada entidad, pero hay ciertos elementos clave que deben garantizarse para asegurar el buen desarrollo del proyecto.

Recursos humanos

- **Equipo del Departamento de Valores:**

Grupo formado por personas con perfiles diversos dentro de la entidad (pueden ser de distintos departamentos o áreas), que recibirá formación específica y se encargará de dinamizar el trabajo con valores de forma transversal.

- **Facilitadores/as externas:**

Profesionales de NSI Formación responsables de impartir la formación vivencial inicial, acompañar al grupo en la creación del Departamento y brindar asesoramiento durante las fases de implementación y seguimiento.

- **Apoyo directivo:**

Es fundamental contar con el respaldo del equipo directivo o de coordinación para legitimar el proyecto, facilitar recursos y asegurar su integración en la estructura organizativa.

Recursos materiales

- **Espacio físico para reuniones y formaciones:**

Sala accesible, cómoda y equipada para el trabajo grupal y las dinámicas vivenciales.

- **Materiales de trabajo:**

Cuadernos, hojas, rotuladores, post-its, soportes visuales, herramientas digitales para documentación y seguimiento (plataformas colaborativas).

- **Material audiovisual y recursos pedagógicos:**

Presentaciones, vídeos, material de gamificación, casos prácticos, dinámicas, etc., que se facilitarán como parte de la formación.

Recursos organizativos

- **Tiempo asignado:**

Cada entidad deberá garantizar un mínimo de horas mensuales para que el equipo del Departamento de Valores pueda reunirse, reflexionar, planificar e implementar sus acciones.

Este tiempo también debe contemplar la participación en la formación y en las sesiones de seguimiento.

- **Reconocimiento formal del Departamento dentro de la entidad:**

Incluir su función dentro de la estructura organizativa (aunque sea informal en sus inicios) ayuda a dar continuidad, visibilidad y legitimidad al trabajo realizado.

- **Flexibilidad para adaptar procesos internos:**

Para que el trabajo con valores tenga impacto real, la entidad debe estar dispuesta a revisar ciertas dinámicas, formas de relación o decisiones estratégicas desde una mirada coherente con los valores detectados.

Recursos económicos

- **Inversión en formación y acompañamiento externo:**

NSI Formación proporciona la formación inicial y el acompañamiento posterior al Departamento, por lo que será necesario contemplar un presupuesto destinado a esta parte del proceso.

La inversión variará según el número de personas participantes, la duración del acompañamiento y el tipo de entidad (ajustable en función de su realidad económica).

11. Sostenibilidad y continuidad

Para que el Departamento de Valores no sea una iniciativa puntual, sino un **dispositivo estable y transformador dentro de la entidad**, es fundamental plantear desde el inicio una estrategia de sostenibilidad y continuidad. Esta debe estar alineada con la cultura organizativa y adaptarse a los cambios propios del entorno, los equipos y los ciclos de actividad.

Estrategias para garantizar la permanencia del Departamento de Valores a medio y largo plazo

1. Integración estructural del Departamento en la entidad

- Reconocer formalmente el Departamento dentro del organigrama, aunque sea de forma transversal.
- Asegurar su presencia en espacios de toma de decisiones, planificación o coordinación.
- Incluir sus funciones y objetivos dentro del plan estratégico o de mejora de la organización.

2. Renovación y refuerzo del equipo

- Establecer mecanismos para incorporar nuevas personas al Departamento cuando sea necesario (por cambios en el equipo, rotación, crecimiento, etc.).
- Promover una cultura de relevo y formación interna para mantener vivo el enfoque.
- Favorecer que las personas del Departamento compartan su experiencia con otros equipos o proyectos de la entidad.

3. Acompañamiento a medio plazo

- Mantener un vínculo con NSI Formación para que puedan ofrecer apoyo, seguimiento o nuevas formaciones adaptadas.
- Participar en espacios de intercambio con otros Departamentos de Valores o experiencias similares, para compartir aprendizajes y fortalecer el enfoque.

4. Actualización de objetivos y acciones

- Evaluar periódicamente la relevancia de los objetivos del Departamento, adaptándolos a los nuevos contextos o retos de la entidad.
- Promover la innovación constante en las dinámicas, herramientas y formas de actuar.
- Fomentar la creatividad del grupo para diseñar acciones significativas y con impacto.

5. Difusión y visibilización del trabajo realizado

- Comunicar los logros, experiencias y aprendizajes generados por el Departamento, tanto dentro como fuera de la entidad.
- Compartir resultados con el equipo directivo, otros departamentos, usuarios/as, alumnado, clientes o personas colaboradoras.
- Generar identidad y sentido de pertenencia en torno al Departamento, para fortalecer su legitimidad y su valor interno.

6. Vinculación con otros procesos clave

- Conectar el trabajo del Departamento con otras líneas estratégicas: formación interna, cultura organizativa, liderazgo, mejora de la convivencia, selección de personal, atención a usuarios/as, etc.
- Hacer de los valores una herramienta real de análisis, decisión y transformación.

12. Resultados esperados

La implementación del Departamento de Valores está orientada a generar un impacto tanto en la estructura organizativa como en las personas que forman parte de la organización. Los resultados esperados pueden observarse a distintos niveles y dependerán de los objetivos específicos definidos por cada Departamento, del ámbito en que se implante y del grado de implicación del equipo.

A nivel organizativo

- Integración de los valores como herramienta de análisis, toma de decisiones y planificación estratégica.
- Mayor coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales de la entidad.
- Consolidación de una cultura organizativa más consciente, participativa y significativa.
- Refuerzo de la identidad de la entidad a través de sus valores vividos.
- Mejora de la convivencia, la comunicación interna y la cohesión entre equipos.
- Inclusión de los valores en procesos como selección de personal, liderazgo, acompañamiento, consecución de objetivos y gestión de conflictos.

A nivel de los equipos de trabajo

- Mayor conciencia individual y grupal sobre los valores propios y compartidos.
- Incremento del sentido de pertenencia y del compromiso con la entidad.
- Desarrollo de habilidades relacionales, de liderazgo y colaboración.
- Mejora de la motivación, la confianza y el clima laboral.
- Reducción de tensiones o conflictos derivados de la incoherencia o la falta de alineación.

A nivel de personas usuarias, clientes, alumnado u otros colectivos vinculados

- Percepción más clara y coherente de los valores que la entidad representa.
- Mejora en la calidad del acompañamiento, orientación o servicio ofrecido.
- Mayor implicación de las personas atendidas, formadas o acompañadas.

- Fortalecimiento del vínculo entre los valores de la entidad y las experiencias vividas por sus públicos.

A nivel simbólico y transformador

- Normalización del diálogo en torno a los valores en el día a día de la entidad.
- Transformación de los valores en acción, más allá de declaraciones o eslóganes.
- Generación de espacios de reflexión colectiva, sentido y aprendizaje compartido.
- Proyección de una imagen más auténtica, coherente y transformadora de la entidad hacia su entorno.

13. Anexos

Este apartado contiene materiales orientativos que pueden servir de referencia para la implementación del Departamento de Valores. No se incluyen aquí los contenidos detallados de la formación (herramientas, dinámicas o plantillas de trabajo), ya que forman parte del proceso formativo ofrecido por NSI Formación.

Anexo 1. Cronograma general orientativo

Este cronograma presenta una posible secuencia temporal para la implementación del Proyecto Departamento de Valores. Las fases y su duración pueden adaptarse en función de la naturaleza y necesidades de cada entidad.

Fase	Duración estimada	Objetivos clave
1. Prospección y motivación inicial	1 mes	Generar interés, explicar el enfoque del proyecto y seleccionar al equipo impulsor
2. Formación vivencial para el Departamento	1 mes	Dotar de herramientas, conceptos y dinámicas a las personas integrantes
3. Diseño del Departamento de Valores	1 mes	Definir funciones, roles, objetivos y plan de acción inicial
4. Implementación de acciones	Variable (mínimo 6 meses)	Desarrollar acciones adaptadas a los objetivos de la entidad
5. Seguimiento, evaluación y continuidad	Continua	Evaluar el impacto, introducir mejoras y consolidar el departamento

Anexo 2. Ficha marco para la composición del Departamento

Esta ficha sirve para recoger la información básica sobre el equipo que formará parte del Departamento de Valores. Su función es ayudar a estructurar el grupo y facilitar la reflexión sobre perfiles y responsabilidades.

- Nombre completo:
- Área o departamento de origen:
- Experiencia previa en trabajo con valores (si aplica):
- Motivación para participar en el Departamento:
- Disponibilidad estimada semanal o mensual:
- Funciones o rol previsto dentro del Departamento:
- Observaciones o aportaciones personales destacadas:

Puede utilizarse esta ficha en procesos de selección internos o para facilitar el conocimiento mutuo dentro del equipo.

Anexo 3. Marco orientativo de indicadores de proceso e impacto

Este marco ofrece ejemplos de indicadores que pueden usarse para evaluar tanto el desarrollo del Departamento como su influencia en la entidad. Los indicadores deberán adaptarse a cada contexto y a los objetivos definidos por el propio Departamento.

Indicadores de proceso

- Número de personas que han recibido la formación inicial.
- Grado de participación en las reuniones del Departamento.
- Número y tipo de acciones impulsadas desde el Departamento.
- Integración del trabajo con valores en reuniones, proyectos o áreas específicas.
- Tiempo dedicado mensualmente al funcionamiento del Departamento.

Indicadores de impacto

- Percepción de mayor coherencia entre los valores declarados y las prácticas de la entidad.
- Mejora del clima interno (mediante encuestas, entrevistas o dinámicas).
- Incremento en la reflexión y el diálogo sobre valores dentro de los equipos.
- Mayor sentido de pertenencia y compromiso de las personas implicadas.
- Inclusión de los valores en procesos estratégicos como selección de personal, acompañamiento, liderazgo, etc.

Anexo 4. Glosario de términos clave

Una comprensión compartida del lenguaje es esencial para trabajar con valores de forma profunda. Este glosario ofrece definiciones de algunos términos clave del proyecto.

- **Valores:** Aquello a lo que una persona o entidad otorga importancia. Son móviles, diversos y dependen del contexto, momento vital y mirada personal. Identificarlos y trabajarlos nos permite vivir con mayor coherencia y sentido.
- **Coherencia:** Alineación entre lo que se piensa, se siente y se hace. A nivel organizativo, implica que las acciones de la entidad reflejen sus valores.
- **Transversalidad:** Capacidad de integrar el trabajo con valores en diferentes niveles de la entidad: individual, grupal, organizativo, estratégico, operativo.
- **Cultura organizativa:** Conjunto de creencias, valores, prácticas y relaciones que caracterizan el modo de ser y actuar de una entidad.
- **Sentido:** Percepción de que lo que hacemos tiene propósito y está conectado con lo que valoramos. Su ausencia suele generar vacío, desmotivación o incoherencia.
- **Mirada integradora:** Enfoque que reconoce la diversidad de valores y la legitimidad de diferentes visiones personales, culturales o históricas, sin imponer una escala única de "valores correctos".

Anexo 5. Bibliografía y referencias

Algunos de los marcos conceptuales, metodologías y enfoques que inspiran este proyecto provienen de múltiples disciplinas: educación en valores, psicología humanista, liderazgo ético, pensamiento sistémico, entre otros.

Referencias generales

- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values*.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*.
- Ferrer, J. (2015). *El poder del diálogo interior*.
- Dolan, S. L. (2011). *Coaching por valores: Los valores como herramienta de transformación personal y profesional*. Editorial Profit.
- Dolan, S. L., & García, S. (2006). *La dirección por valores (DPV): Como alcanzar el éxito organizacional a través de los valores corporativos*. McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., García, S., & Richley, B. (2013). *Liderazgo, dirección y coaching por valores: Los 10 mandamientos para gestionar personas en el siglo XXI*. LID Editorial Empresarial.

- Dolan, S. L., & Marín, C. (2018). *Más coaching por valores: Aplicaciones prácticas del modelo triaxial para coaches, educadores y líderes*. Editorial Profit.
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). *La gestión de personas y del talento en la era del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Materiales internos y publicaciones propias.

Recursos metodológicos y aplicados

- Guías de formación en valores en contextos educativos, sociales y empresariales.
- Dinámicas participativas para el trabajo grupal e individual en torno a los valores.
- Herramientas de evaluación on-line para la cultura organizativa y el liderazgo desde el enfoque del sentido y la coherencia.