

PROPUESTA PARA MODIFICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Claudia Ramírez Pérez, Carolina Rodríguez González.

Universidad de La Sabana

Chía, Junio 2006

## Resumen

La cultura organizacional como percepción común que comparten los miembros de una organización; y como sistema de significado compartido, hace la diferencia entre una organización y otra. Por esta razón este trabajo lo que pretende buscar es cómo a través de la implementación de un modelo por competencias se puede modificar la cultura de una organización, enfocado hacia la búsqueda de ventajas competitivas a nivel mundial. Uno de los principales objetivos de éste proyecto es Impactar en los valores y creencias, generando un desarrollo y crecimiento en las personas que trabajan dentro de la empresa y así mismo, modificar la cultura organizacional, valorizando procesos que promuevan el desarrollo de la empresa y desvalorizando aquellos que lo impidan.

Palabras Clave: Cultura, Competencias, Desarrollo, Capacitación, Talento Humano, Valores, Creencias.

## Abstract

Organizational Culture, as common perception that share the members of an organization; and like system of meaning shared, makes the difference between an organization and another. By this reason this work what intends to seek is how with the implementation of a model by competences the organizational culture can be modified, focused on the searching of competitive advantages on a worldwide basis. One of the main objectives of this project is to Impact in the values and beliefs, generating a development and growth in the people that work inside the business and same ace, to modify the organizational culture, giving value to processes that promote the development of the business and devaluing those that impede it.

Key Words: Culture, Competences, Development, Training, Human Talent, Values, Beliefs.

## PROPUESTA PARA MODIFICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

El presente trabajo pretende demostrar cómo la cultura de una organización puede verse afectada con la implementación de un modelo por competencias, teniendo en cuenta que en la actualidad las empresas están dando una mayor importancia al rol del conocimiento, con el fin de generar ventajas competitivas en el mercado a nivel mundial, basándose en la innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

Davis y Newstrom (1991) afirman que dentro de la organización se encuentra un potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional crea las condiciones humanas en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Por ser un concepto de sistemas dinámicos influye casi en todo lo que sucede dentro de la organización.

Para Davis y Newstrom (1991), no es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. Uno de los métodos para realizar ésta es a través de entrevistas y cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de su empresa.

La comunicación de la cultura es dirigirla de manera consciente; para esto las organizaciones deben tener la capacidad de tenerla al personal, en especial a los empleados de ingreso reciente. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización, esta incluye: métodos formales (adoctrinamiento y capacitación en la empresa) y medios informales (modelado o modelamiento de papeles que ofrecen sus superiores); esto con el fin de plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de “aprender las reglas del juego” que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa. La individualización se logra ejercer cuando el empleado influye sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son amistosas; otras dan impresión de ser frías. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y a conservar individuos que parecen aceptar sus valores y creencias, por ende los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Según Schein (1992), la cultura organizacional desde el enfoque del comportamiento en la organización, cumple entre otras con las siguientes funciones:

transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso más allá de los intereses personales, fortalecer la estabilidad del sistema social, controlar, guiar y moldear las actitudes y comportamientos, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, crear distinciones entre las organizaciones.

Según Etkin y Schvarstein (1995), la cultura organizacional son los modos de crear y hacer cosas en el sistema. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción, comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo tales como, lenguajes propios del sistema, lenguajes internos o preferencias del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. La cultura no atiende soluciones puntuales, pero sí señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; esto es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de la organización. Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social; se instala por imitación, interacción y aprendizaje.

Según Robbins (1996), la cultura organizacional es una percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido y esto, la hace diferente a las otras organizaciones.

Las características principales son: innovación y asunción de riesgos que quiere decir el grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos; atención al detalle que se refiere al grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión análisis y atención al detalle; orientación a los resultados es el

grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos; orientación hacia las personas que se refiere el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización; orientación al equipo es el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos; energía es el grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada y por último la estabilidad que se refiere al grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Las organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas; una cultura dominante expresa los valores culturales centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura una organización nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Por otro lado, las subculturas tienden a formarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Existen unos valores centrales, los cuales son primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización. Un ejemplo claro de la vivencia de estos valores se puede ver reflejado en las culturas fuertes, puesto que estos se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente; entre más compromiso exista por parte de los miembros más fuerte será la cultura.

Según Etkin y Schvarstein (1995), en el marco de la cultura organizacional, las pautas compartidas son, desde el punto de vista racional, como información a procesar en el momento de resolver los actos individuales. Pero además de sus componentes racionales o tangibles, los rasgos culturales también se instituyen en términos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas en el grupo social. Como

construcción percibida en el nivel de los participantes, la cultura permite incorporar elementos reflexivos para enfrentar la crisis y, de ésta manera, enmarcar las fantasías y el modo imaginario como la organización es vivida por sus participantes.

La pricewaterhousecoopers (1996), para definir cultura organizacional se basa en seis características principales: *los valores*, que se entienden como los principios o cualidades de la organización, y se adaptan a los trabajadores, los clientes, los productos entre otros; *las creencias* que son las hipótesis que realiza la organización frente a la situación mundial y son los paradigmas que tienen sobre la forma para trabajar y cumplir sus metas; *el clima organizacional* que hace referencia a el ambiente, al espacio físico de trabajo, en las relaciones interpersonales, y en las condiciones laborales de los empleados dentro de la empresa; *las normas*, que son las reglas que deben seguir todos los miembros de la organización.; *los símbolos* que se refieren a los rituales, y las tradiciones que hay dentro de la empresa; y por último está *la filosofía* que hace referencia a las políticas e ideologías que se manejan dentro de la organización.

Para Hooghiemstra (1990), las competencias pueden constituir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado y en las organizaciones estas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas, la cultura organizacional y otro resultados económicos como la innovación en el desarrollo de nuevo productos y servicios.



Según el SENA (2001), un talento humano con disposición hacia el aprendizaje competente, fortalecido para crear conocimiento, para innovar productos y procesos, para lograr productividad, para optimizar la calidad, para ser prospectivo y proactivo, es hoy y será mañana la ventaja competitiva fundamental. El mundo del trabajo es la fuente para identificar las funciones de las áreas ocupacionales y las competencias laborales requeridas en los trabajadores. Estas son el insumo para desarrollar acciones de mejoramiento y formación relevante para el trabajo, como base para impulsar la competitividad de las empresas.

En Colombia, el servicio nacional del SENA (2002), define las competencias laborales como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee. De acuerdo a esto, una herramienta indispensable para trabajar en ello, es la Gestión por Competencias; la cual profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La dinámica organizacional actual está demandando un replanteamiento en el manejo del recurso humano. Los enfoques de gestión humana basada en competencias laborales están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las organizaciones orientadas a la gestión del conocimiento y el aprendizaje permanentes.

## MÉTODO

### Participantes

La implementación del modelo de competencias como forma de modificar al cultura organizacional, estará guiada por el departamento de desarrollo humano y para esto debe contar con personas capacitadas en el tema, con los recursos necesarios y con toda la colaboración de cada una de las personas que trabajan dentro de la compañía.

### Procedimiento

Impactar en los valores y creencias, generando un desarrollo y crecimiento en las personas que trabajan dentro de la empresa.

Generar retroalimentación que promueva la orientación al logro siendo la base para un sistema de reconocimiento objetivo y justo.

Contar con una herramienta de evaluación del desempeño que ayude a los jefes y supervisores a planear y revisar el desempeño de sus empleados con el fin de crear acuerdos consistentes con los planes y objetivos del área y de la organización.

Fomentar la comunicación entre jefe y el empleado con el fin de que el empleado conozca claramente lo que se espera de él y que debe hacer para lograr sus resultados.

Modificar la cultura organizacional, valorizando procesos que promuevan el desarrollo de la empresa y desvalorizando aquellos que lo impidan.

### Productos y beneficios

La empresa quiere promover las siguientes competencias las cuales evidenciarán una serie de comportamientos que harán grandes modificaciones en la cultura y en la actividad empresarial. La primera es la Innovación / Creatividad que se caracteriza por una persona que crea o busca nuevos métodos que sean más

eficientes, mejores y productivos, cuestiona métodos tradicionales y genera ideas para su mejoramiento, ve los problemas como una oportunidad de generar nuevas ideas, constantemente busca caminos para mejorar la calidad y el servicio, genera y desarrolla ideas originales en su trabajo y promueve la innovación y anima la creatividad en otros; la segunda competencia es el trabajo en equipo que consiste en ser una persona que conoce a los miembros de su equipo, es sensible a las necesidades de los demás, comparte sus opiniones, conocimientos y experiencias, tiene clara conciencia de los objetivos del grupo y orienta su trabajo hacia el cumplimiento de los mismos, genera y recibe retroalimentación, valora los diferentes puntos de vista y la contribución de otros, solicita ayuda a los demás y soporta las decisiones del equipo; la tercera competencia es la orientación de servicio al cliente en donde la persona clarifica exactamente la naturaleza de los problemas del cliente, da solución a los problemas del cliente a pesar de la presión de tiempo y de los obstáculos, se anticipa a las necesidades del cliente y excede sus expectativas, establece comunicación permanente con el cliente y hace seguimiento verificando su satisfacción, cumple con los compromisos efectuados con el cliente, genera fidelidad y lealtad en el cliente y permanentemente investiga para mejorar la satisfacción del cliente; la cuarta competencia es la orientación a resultados en donde una persona se propone altos estándares de desempeño, continuamente produce resultados a tiempo, sin descuidar el proceso, busca la oportunidad de mejorar su desempeño, se puede contar con él para encontrar los resultados esperados, actúa decisivamente (ejecuta), no pierde el foco del objetivo, muestra persistencia, mantiene una actitud positiva a pesar de los obstáculos y constantemente monitorea su progreso a través de indicadores; y la quinta y última competencia que se quiere implementar es Liderazgo en la cual las personas deben

tener una comunicación efectiva la cual se verá reflejada en realizar reuniones con su gente en forma permanente y efectiva, mantener informado a su equipo sobre el área y la empresa, tener el criterio para definir que información y cuándo la debe transmitir a su grupo y debe tener una escucha activa. Debe poder realizar una retroalimentación y para esto es necesario tener unos métodos adecuados para corregir, dar la retroalimentación a tiempo y de manera constructiva y dar reconocimiento al buen trabajo. Y por último debe pensar en el desarrollo de otros, identificando las fortalezas y debilidades de su gente, elaborar planes de mejoramiento, entrenamiento y desarrollo y resolver los problemas de desempeño a tiempo.

#### Procedimiento (plan de trabajo)

Hacer una encuesta a los directivos de la empresa para seleccionar las competencias esperadas en cada uno de los empleados según el negocio y definir cada una de esas competencias y sus comportamientos.

Hacer que los directivos, además de aceptar el proyecto se involucren en el proceso, buscando beneficios para toda la compañía.

Buscar financiación para el plan de competencias teniendo en cuenta, los talleres, el material, la tecnología, entre otros.

Utilizar todos los medios de comunicación posibles dentro de la empresa para que por medio de ellos, cada uno de los empleados esté informado de todo el proceso.

Por medio de talleres vivenciales, hacer que los empleados entiendan y hagan consiente el significado que tiene la implementación de este modelo en la cultura de la organización.

## DISCUSIÓN

Tomando como referencia a Davis y Newstrom (1991) quienes afirman que dentro de la organización se encuentra un potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional crea las condiciones humanas en que los empleados realizan su trabajo. De acuerdo a esta definición y teniendo en cuenta que cualquier modificación que se haga dentro de la organización se verá reflejada en el comportamiento y actitudes de cada uno de los empleados se considera de gran importancia la implementación del modelo por competencias. Con la implementación de éste modelo, lo que se busca principalmente es generar en los empleados un sentido de pertenencia hacia la organización, haciendo que su estadía en la empresa sea por un lapso de tiempo mas extenso de lo esperado por el indicador establecido en el área de selección. Además se fortalecerá y aumentará en los empleados aspectos emocionales donde se destacará el sentido de afiliación tanto hacia la empresa como hacia las personas que trabajan en esta, ya que crearán un vinculo mas fuerte; y esto hará que el ambiente laboral sea un espacio armónico donde podrán innovar todo su potencial humano haciendo patente las competencias implementadas, teniendo como resultado un trabajo eficiente y eficaz por un fin común.

Por otro lado, cuando los empleados se conscienticen de la importancia de adquirir e implementar las competencias, crearán más seguridad en ellos generando mayor productividad en la organización y serán un órgano estratégico para la misma. Colaborando así, para que la cultura de la organización sea transformada paulatinamente de forma satisfactoria creando impacto tanto a nivel interno como externo.

Debemos tener en cuenta que para que se lleve a cabo esta implementación, es necesario que la empresa tenga a disposición de las personas líderes del proyecto una suma de dinero significativa, puesto que esto requiere de un gran grupo de personas especializadas en el tema y también el material necesario para poder realizar el proyecto. Además, se deberán involucrar todos los miembros de la empresa teniendo un poco de prioridad en las directivas, ya que esto hace más fácil el proceso y la participación activa de los empleados. Por último, la transformación de la cultura a partir de la implementación del modelo de competencias tomará un largo tiempo, más o menos de tres a cuatro años, para poder vivenciarla y comenzar a ver los beneficios y resultados de esta.

## REFERENCIAS

- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México Edit. Mc Graw Hill
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires Edit.Paidos.
- Hooghiemstra T., (1990), *Managment of Talent*. European Management Journal, Volumen 8, No.2.
- Pricewaterhousecoopers. 1996. *The paradox principles*. Irwin. USA
- Robbins, S. (1996), *Comportamiento Organizacional; conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Edit. Prentice may Hispanoamericana
- Schein, E. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Edit. Plaza y Jânes
- SENA (2002). *Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*. Bogotá
- SENA(2001). *Guía para la elaboración de Unidades de Competencia y Titulaciones, con base en el Análisis Funcional*. Colombia.