

# ***Cambiando culturas para lograr objetivos organizacionales***

*Luis O. Gutiérrez  
Programa de Gerencia de Ingeniería  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**Resumen** — *Este artículo tiene como objetivo principal educar a la población interesada en el tema sobre la cultura organizacional, crear conciencia sobre la importancia en mantener una cultura saludable y su relación directa con el desempeño de las organizaciones y recursos humanos. El rol que juega un agente de cambio dentro de la cultura organizacional es muy importante. Se exponen los puntos más relevantes del tema como también así los problemas más comunes relacionados al mismo. Dentro de los diversos problemas culturales que se pueden presentar en una organización, este proyecto desarrolla y analiza el exceso de supervisión y la limpieza en áreas de trabajo. Se aplica el uso de diversas herramientas, como por ejemplo “fishbone”, para analizar de forma más profunda el tema. De esta manera se obtendrá un conocimiento general sobre el tema y posibles formas de enfrentar ciertas situaciones que afectan a una organización.*

**Términos clave** — *cultura organizacional, recursos humanos, agente de cambio, “fishbone”.*

## **INTRODUCCIÓN**

En este escrito se busca desarrollar el tema de la cultura organizacional desde un punto de vista técnico y no teórico en su totalidad. La importancia de considerar la cultura como un elemento fundamental al momento de crear una estrategia para la mejora del desempeño organizacional es bien discutida en el mismo. Esto es muy importante para este proyecto ya que contribuye directamente a las metas del mismo. Mediante el análisis de problemas existentes en las organizaciones se busca destacar la importancia de una cultura saludable y también así brindar criterio y herramientas para lidiar con los mismos.

## **OBJETIVOS**

El objetivo del proyecto es educar a la población interesada en el tema sobre la cultura organizacional, crear conciencia sobre la importancia en mantener una cultura saludable y su relación directa con el desempeño de las organizaciones y recursos humanos. Esto se puede lograr desarrollando un plan en el cual se presenten diferentes tipos de metodologías basadas en problemas culturales comunes que se encuentran con frecuencia en el campo laboral. Como parte de los objetivos, este artículo presenta lo siguiente relacionado al tema:

- Información teórica
- Dos situaciones comunes con herramientas analíticas que se pueden utilizar en cada situación

## **ORGANIZACIÓN DEL ESCRITO**

Primeramente se presenta información relacionada al tema de la cultura organizacional la cual permite entender conceptos fundamentales como también así la importancia de la misma. Luego se presentan situaciones comunes como consecuencia de la cultura establecida dentro de una organización con los cuales generalmente un líder tiene que trabajar para mejorar el desempeño de su equipo. Con la información sobre las situaciones adquirida anteriormente se desarrollaron herramientas analíticas que permitan analizar cada situación con mayor detalle; esto permitirá realizar un mejor análisis de las mismas y brindar posibles soluciones. Por último, se presentan una conclusión en base a los resultados obtenidos.

## INFORMACIÓN TEÓRICA

Alrededor del mundo se pueden encontrar que las personas tienen diferentes costumbres, tradiciones, manera de pensar, entre otras. Esto es más notable al analizar las personas segregándolas por países o regiones. En fin, la sociedad está compuesta por distintas culturas, lo que significa que toda persona está expuesta a este fenómeno sin importar el lugar donde viva u ocupación que tenga. En términos generales se puede definir cultura como un sistema de valores, ideas, creencias, normas, símbolos y artefactos que han sido construidos por una sociedad determinada en el transcurso de su historia y que son compartidos por las personas que la integran [1]. Sin embargo, las personas que ocupan puestos gerenciales, en los cuales la toma de decisiones es fundamental en su rol, un dominio y conocimiento sobre la importancia de la cultura organizacional son fundamentales. Cuando se habla de cultura en un ambiente laboral, se hace referencia a la forma de pensar y actuar de las personas en el entorno laboral y al ambiente que se genera el cual es adoptado y fomentado por los que lo componen. Es por lo antes mencionado que esto impacta de forma directa las metas establecidas para una organización. Por lo tanto, una cultura saludable ayuda a moverse en la dirección correcta, pero por otra parte, una cultura errónea hace difícil y, algunos casos, hasta imposibles lograr lo deseado. Es por esto que modificar la forma de pensar y actuar de una sociedad puede ser un gran problema para un líder. Esto es algo con lo que casi todo gerente debe trabajar y es de suma importancia el uso y desarrollo “soft skills”; los cuales se pueden definir como los “atributos personales necesarios para ser exitoso en el área de trabajo, a menudo están relacionados con la forma en que se trabaja con otros” [2], de esta manera podrá llevar un mensaje claro, expresar ideas y lidiar con recursos humanos de una manera mucho más efectiva. Algunos ejemplos de “soft skills” son [2]:

- Comunicación verbal – permite llevar un mensaje correcto y claro al receptor.

- Escuchar – permite entender y analizar otros puntos de vistas, ideas, opiniones, incomodidades, etc.
- Liderazgo - la habilidad de tomar decisiones, inspirar, motivar, entre otras.

También habilidades conocidas como “hard skills” proveen la capacidad de aportar al tema de la cultura. “Hard skills” son todas aquellas habilidades que se pueden definir y medir, alguna de estas son la escritura, uso de programas, diseños, entre otras.

A diferencia de ciencias como la antropología, la cual se ha dedicado a estudiar el comportamiento social, “la administración, como disciplina, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar ‘modelos de organización’ para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas” [3].

## GENERANDO CAMBIOS

Con el propósito de realizar cambios culturales en una organización, el personal debe de estar dispuesto a cambiar su manera de pensar e incluso, sus metas en muchas ocasiones. En la mayoría de los casos, como reacción natural, el ser humano se resiste a estos cambios, es por esto que es necesaria la implementación de técnicas y conocimiento relacionado al tema. “El agente de cambio debe ser capaz de guiar a las personas a través de las emociones y cambios, con el propósito de prevenir daños innecesarios a los miembros de la organización” [4]. Este agente debe comprender lo más rápido posible la organización actual, sus fuertes y áreas de mejora, sin importar el método a ser utilizado para realizar cambios en una cultura, esta información es fundamental.

Con el propósito de brindar un cambio cultural efectivo, se recomiendan los siguientes tres enfoques [5]:

- Actualizar y generar cambios en los objetivos de la organización con el propósito de hacer la organización más efectiva y placentera.

- Proveer la flexibilidad y fomentar la idea de que cada miembro de la organización es capaz de resolver muchos de sus problemas por ellos mismos.
- Extender y enriquecer las suposiciones subyacentes a la cultura, especialmente al sintetizarlas con otras suposiciones. Este enfoque más fundamental se puede realizar en sesiones grupales basadas en el diálogo.

### Identificando áreas de mejora

Lo primero que debe tener en cuenta un líder o agente de cambio es el objetivo por el cual en necesario cambiar la cultura. Teniendo esto claro puede tomar decisiones que cumplan con sus objetivos y metas. Al momento de identificar los problemas primordiales es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Afecta el desempeño de la organización.
- Tiene prioridad sobre otros.
- Es la causa raíz del problema.
- La solución es viable.

Existen un sinnúmero de problemas culturales en las organizaciones. Entre algunos de los más comunes se encuentran los siguientes [4]:

- Alta ausencia
- Falta de creatividad
- Procedimientos para todo
- Mala comunicación
- Exceso de supervisión
- Búsqueda de culpables
- Limpieza
- Discrimen

Este proyecto hace énfasis en dos de los antes mencionados: exceso de supervisión y limpieza. De esta manera se podrá estudiar el tema desde dos enfoques diferentes. Uno de los problemas conlleva hacer modificaciones mayormente a la gerencia (exceso de supervisión) y el otro abarca tanto a la gerencia como al resto de los integrantes de la organización (limpieza).

## SITUACIONES

A continuación se estará desarrollando cada una de las situaciones antes mencionadas con el propósito de brindar mayor información de las mismas.

### Exceso de supervisión

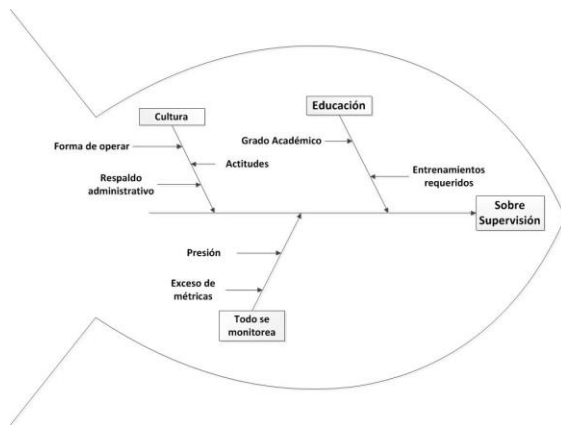
Una tendencia muy común dentro de las organizaciones es encontrarse con gerencia rígida, la cual adopta y fomenta como conducta la supervisión constante sobre todo para lograr lo deseado. Cuando un gerente invierte su tiempo proyectándose como jefe y no como líder, no se genera el mejor ambiente laboral.

Un gerente se debe desenvolver como líder ante su grupo de trabajo, que este sea un facilitador e inspire a sus subordinados, que pueda ofrecer soluciones y soporte a su equipo de trabajo. Esto impacta de forma significativa el aspecto psicológico de la organización y de cada uno de sus integrantes, creando una dinámica en el cual el empleado se siente cómodo en su ambiente de trabajo y cuenta con un líder que lo respalde. Está comprobado que los “soft skills” juegan un papel muy importante para lograr lo antes mencionado. En la Figura 1 se observa ejemplos de “soft skill” que ayudan a un gerente proyectarse como líder.



Figura 1  
Líder “soft skills”

En la Figura 2 se puede observar el diagrama de causa y efecto para el problema de exceso de supervisión.



**Figura 2**  
**Diagrama de causa y efecto**

### Limpeza

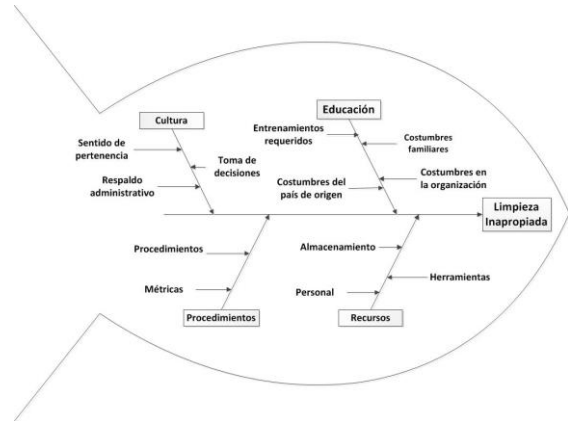
Un tema de mucha importancia para las organizaciones es la limpieza. Muchas de estas requieren un sistema de limpieza rígido para poder estar en el mercado. Para otras no es un requisito que sea tan riguroso. Sin importar el tipo de organización, la limpieza debe ser algo fundamental ya que esta trae muchos beneficios cuando se ejecuta correctamente. En la Tabla 1 se pueden observar algunos ejemplos de áreas junto a las ventajas de mantenerlas limpias.

**Tabla 1**  
**Ventajas de áreas limpias**

Área	Ventajas
Oficinas	Salud Fácil acceso Organización Rendimiento
Maquinaria	Mantenimiento Calidad Detección problemas Proceso
Almacén	Prevención de contaminación Inventario Prevención de accidentes Calidad Distribución

Sin embargo, a pesar de lo importante de la limpieza, muchas organizaciones carecen de la misma. Es esta una disciplina la cual tiene que estar en constante monitoreo para que sea una exitosa, tiene que ser parte de la cultura para que cada uno

de los integrantes la adopte y la ponga en práctica. En la Figura 3 se puede observar un diagrama de causa y efecto donde se detallan algunas de las causas para obtener una limpieza inapropiada.



**Figura 3**  
**Diagrama de causa y efecto o "fishbone diagram"**

Uno de los grandes retos de este tipo de problemas, como se menciona en la Figura 3, es que es uno de falta de educación, en su mayor parte debido a costumbres externas, familiares y/o internas las cuales la organización ha adquirido y no necesariamente son las correctas.

## RESULTADOS

Luego de analizar cada uno de los casos antes mencionados, se determinó las posibles siguientes formas de resolver dichos casos.

### Exceso de supervisión

- Educación
  - Proveer entrenamientos orientados a la supervisión en el cual recursos que desempeñen roles los cuales tengan personal a cargo puedan mejorar y/o aprender destrezas de supervisión.
  - Exigir o proveer grados académicos relacionados al rol que estará el recurso llevando a cabo.
- Cultura
  - Cambiar la forma de llevar a cabo las operaciones. Es recomendado evaluar la

forma como se está operando y realizar los cambios pertinentes.

- La administración no puede respaldar malos hábitos de supervisión, de esta forma se evita que el personal.
- **Monitoreo en exceso**
  - Reevaluar las métricas necesarias para cumplir con las metas de la organización. Solo se debe hacer énfasis en los datos importantes.

### **Limpieza**

- **Educación**
  - Existen un sin número de entrenamientos (Ejemplo: 5S) los cuales brindan las herramientas necesarias para poder tener un control constante en el tema relacionado a la limpieza en el área de trabajo.
  - Modificar la forma de pensar de los miembros de la organización para que adopten las nuevas prácticas y dejen a un lado las anteriores.
- **Cultura**
  - Modificar la forma de pensar de los miembros de la organización para que adopten las nuevas prácticas y dejen a un lado las anteriores.
  - El respaldo de la administración es clave en un tema como este, se debe buscar la aprobación y respaldo.
  - El desarrollo de procedimientos que tomen en cuenta el tema de la limpieza es importante, de esta forma se puede integrar buenas prácticas de limpieza de una forma oficial y compulsoria.
  - Es de suma importancia proveer los recursos necesarios, tanto recursos materiales como recursos humanos para la implementación de cualquier iniciativa.

### **CONCLUSIONES**

Es de suma importancia que este sea un tema reconocido por las organizaciones en el cual puedan orientar y capacitar a todo su personal, ofreciendo

entrenamientos a todos sus recursos que les provean las herramientas necesarias para impactar de forma positiva la cultura organizacional. Al momento de desear generar un cambio en cualquier área, es importante contar con el conocimiento necesario para realizar el mismo. Cuando se presenta un problema cultural en una organización se requiere tener el conocimiento y herramientas necesarias para poder generar un cambio en la dirección correcta y obtener los resultados esperados. Es por esto que un líder debe contar con el mayor número posible de habilidades para lograr lo que desean. Dentro de estas habilidades podemos hacer mención de los “hard skills” y “soft skills”, las cuales proveen distintas características que hacen posible tener éxito en una tarea como la es el cambio de cultura.

Para poder resolver cualquier problema es importante primero que todo identificar el mismo y reconocer la causa raíz del mismo. Como se muestra en los diagramas de causa y efecto, se establece el problema (efecto) y luego se buscan todas las razones (causas) posibles a dicho problema. De esta manera se puede encontrar las diferentes razones de la apariencia del problema, llamada causas raíces.

### **REFERENCIAS**

- [1] Díez Gutiérrez, E, J, Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social, 2010.
- [2] Boyle, Alison, Soft Skill List and Example. Retrieved from <https://www.thebalance.com/list-of-soft-skills-2063770>
- [3] Rodríguez Garay, R, La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, 2009.
- [4] Schabracq, Marc J. Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook, 2007.
- [5] Ryan, Liz, Ten Signs Your Company Has a Culture Problem, 2016.