



El Cambio de la Cultura Organizacional como Elemento Previo al Desarrollo de Competencias

Vilma Camilo de Gotz, M.A., SPHR



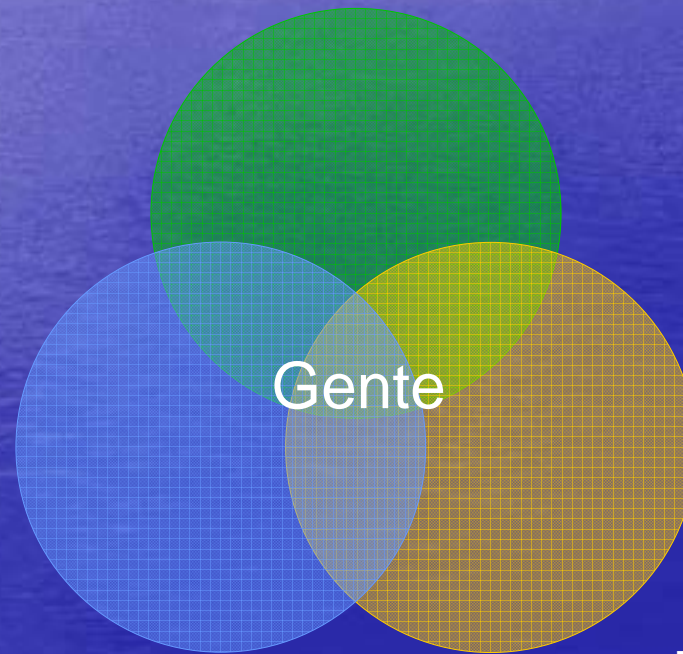
Definiciones

- **Cultura:** patrones, ritos, valores y comportamientos compartidos por los miembros de una organización
- **Competencias:** habilidades, conocimientos y comportamientos que distinguen el desempeño superior



Interrelación Cultura y Competencias

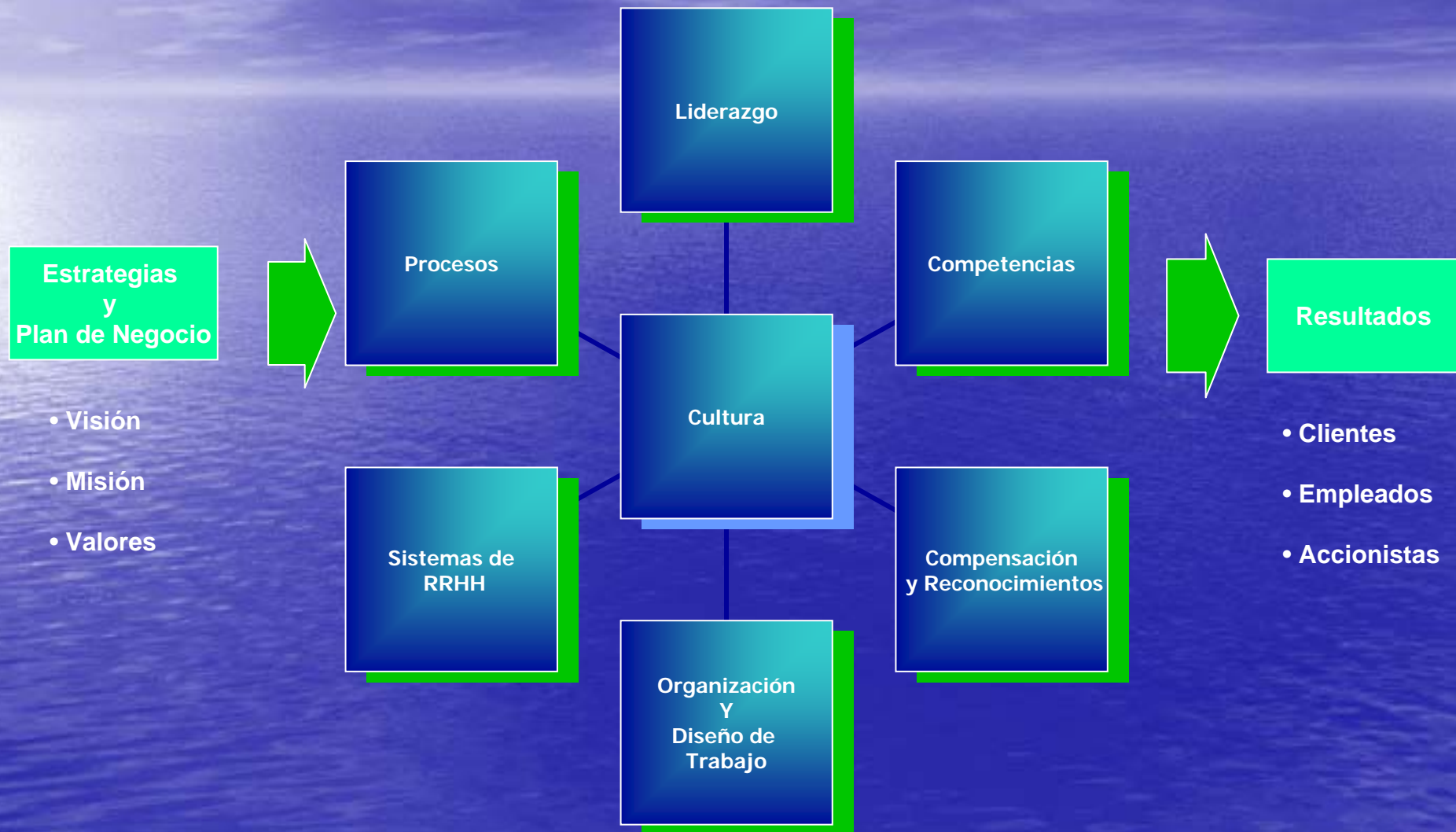
Cultura Deseada
-Visión
-Misión
-Valores



**Asimilación
& Resultados**

Capital Humano
-Competencias
-Modelos de Comportamiento

Elementos que Influencian la Cultura



El Poder de la Cultura

Regularmente...

Cultura

Creencias, valores, y
elementos
del trabajo

Comportamientos

... impactan lo que,
como, cuando y porque
los empleados hacen...

Resultados

...lo cual da forma a la
cultura de la empresa e
impacta los resultados

Lo que se desea...

Cultura

Definición y
comunicación clara de
la cultura deseada...

Competencias

... implementación de
un modelo de
competencias con
estándares claros...

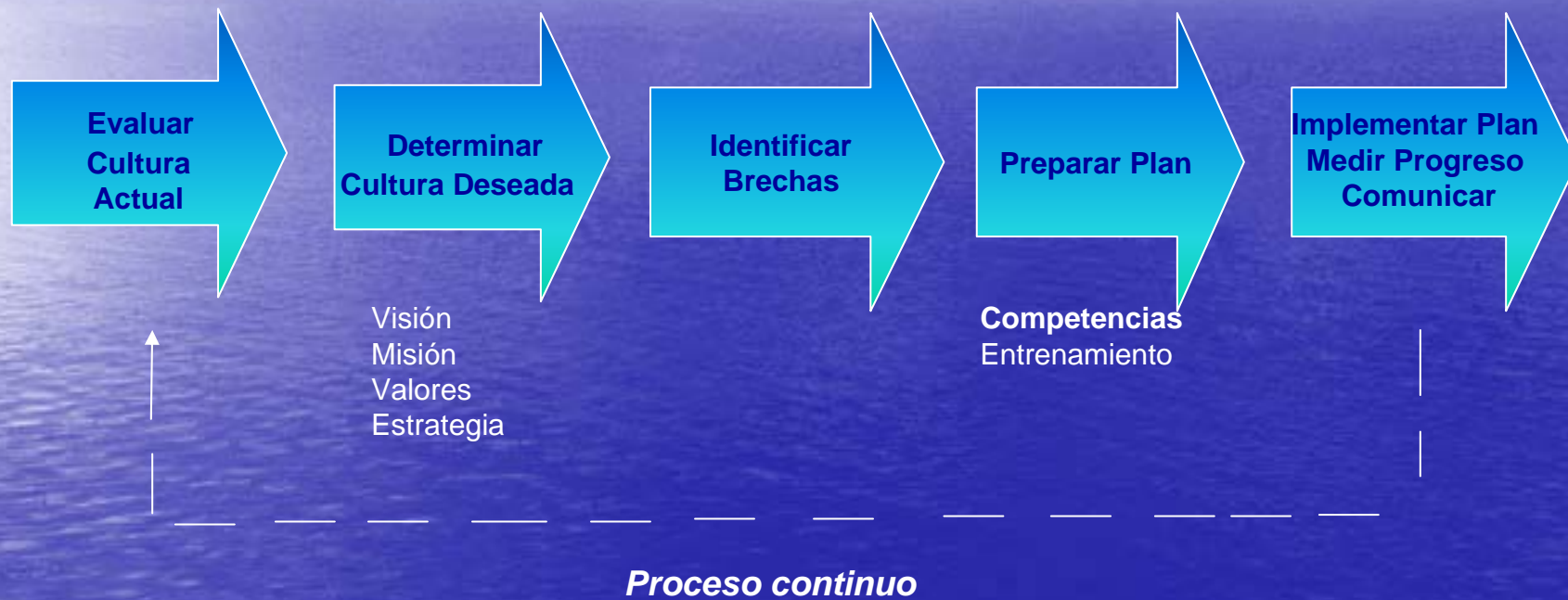
Resultados

...impacta los
resultados generales
de la organización

Diferentes Culturas → Diferentes Competencias → Diferentes Resultados

- Wells Fargo
 - Contratación a base de competencias para construir el futuro
 - Wells Fargo supero el mercado durante tres años
 - Personal reconocido como los mejores niveles gerenciales en la industria
- Bank of America
 - Contratación de lideres estándares y personal de línea competente
 - Perdida sobre US\$1 Billón
 - Nivel gerencial débil con poca capacidad de toma de decisiones. Debió despedir y contratar nuevos lideres competentes para resurgir

Pasos para lograr el Cambio de Cultura





Seis Pasos para Recursos Humanos Apoyar el Cambio de Cultura



Jacalyn Sherriton & James Stern
Corporate Management Developers and Health Management Consultants

Vilma Camilo de Gotz, M.A., SPHR

Sistemas de RRHH – Cultura y Competencias



Cultura de Burocracia Vs. Competencias

- El propósito de la burocracia es compensar por la incompetencia y falta de disciplina – un problema que se elimina en gran medida si se tiene la gente con las competencias requeridas.
 - ❖ George Rathman, Amgen Company
- La mayoría de las organizaciones crean reglas burocráticas para manejar un pequeño porcentaje de personas inadecuadas
- Una cultura de disciplina evita la burocracia y permite resultados sostenidos superiores



Ejemplo: Diferenciación en Base a Competencias – Toma de Decisiones

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none">▪ La decisión es de importancia mínima▪ El resultado no es optimo▪ Cambia de decisión sin obtener información nueva e importante▪ Espera aprobación y guía antes de tomar acción o decisión▪ Produce decisiones de calidad pobre, aplica lógica incorrecta▪ Tiene dificultad comprometiéndose a tomar una decisión de manera oportuna		<ul style="list-style-type: none">▪ La decisión es de importancia moderada▪ El resultado es positivo▪ Toma decisiones oportunas▪ Brevemente cuestiona sus decisiones▪ Busca aprobación o guía para tomar acción basado en la decisión▪ Aplica una lógica y metodología rigurosa para la solución de problemas▪ Toma un tiempo apropiado para tomar una decisión▪ Generalmente produce decisiones de buena calidad		<ul style="list-style-type: none">▪ La decisión es de gran importancia▪ El resultado es excepcional▪ Decide con convicción y no cuestiona sus decisiones▪ Toma acción de forma confiada basado en las decisiones▪ Absorbe información compleja de forma rápida y reconoce la interrelación entre los problemas y la situaciones▪ Produce decisiones de calidad excepcional y establece un balance apropiado entre el análisis y la decisión

Medidas - Resultados

- Rotación
- Satisfacción de los Empleados
- Ausentismo
- Satisfacción de Clientes
- Resultados Financieros

Factores de Éxito

- Asegurar el compromiso e involucramiento del nivel ejecutivo
- Identificar metas medibles y mecanismos de control
- Apoyar la estrategia de cultura con una estrategia de comunicación bien diseñada e implementada
- Comunicar las historias de éxito de forma continua
- Asegurar que las demás prioridades organizacionales no se conviertan en una barrera para la estrategia de cultura
- Asegurar una revisión dinámica de la estrategia para que la misma se mantenga como “la forma de trabajar aquí”