

Cultura Organizacional: El habilitador clave en la implementación de gestión de activos

María José Cieza Ramos
Red de Energía del Perú
Avenida Juan de Arona 720 Oficina 601 San Isidro, Lima +517126600 Ext. 84156
Email: mcieza@rep.com.pe – majocieza@gmail.com
Lima - Perú

Resumen

Gestionar la cultura organizacional resulta clave para lograr una exitosa implementación de gestión de activos. A continuación, se detalla la experiencia en Red de Energía del Perú (REP), empresa dedicada a la transmisión de energía eléctrica perteneciente al Grupo ISA, corporación líder en sistemas de infraestructura lineal. Para este fin se realizó un diagnóstico de cultura y luego se diseñó una estrategia acorde a las hallazgos y necesidades de la organización.

I. Cultura como habilitador clave

1.1 Definición de Cultura

Se entiende por cultura organizacional el conjunto de percepciones, hábitos, creencias y conductas que caracterizan a una organización.

Son diversos los enfoques que identifican a la organización con la cultura: en la visión cognoscitiva, la cultura se compone de conocimientos compartidos; en la simbólica, es un sistema de significados compartidos y, por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera el inconsciente [2].

Se puede decir que se trata del ADN que determina la forma en la que los colaboradores interactúan con el entorno y con ellos mismos.

De este modo, se puede afirmar que la cultura moldea el comportamiento y se manifiesta en forma de valores y prácticas [2].

1.2 Impacto de la cultura organizacional

La cultura es una variable clave en el desempeño organizacional: impacta no sólo en los resultados directos y efectividad de una organización, también impacta en el compromiso de cada colaborador. Por tanto, se puede decir que la forma como se gestione la cultura determinará inclusive el éxito de la gestión empresarial.

El fortalecimiento de la cultura organizacional encaminada a incrementar el desempeño de los miembros favorece a su vez la creación de estrategias enfocadas a la identidad y compromiso por ser parte de la misma.

1.3 Cultura y su relación con gestión de activos

Una efectiva gestión de activos brinda el soporte para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Para lograr una efectiva gestión de activos, algunos de los requisitos más importantes son los siguientes: compromiso y liderazgo de la alta dirección, comunicación clara y fluida entre las distintas áreas de la organización, personal consciente de su rol en la organización, trabajo en equipo dentro de cada área e inter áreas, conciencia de costo – riesgo – desempeño, identificación e incorporación de mejores prácticas.

Cabe resaltar que las organizaciones han manejado activos desde hace tiempo atrás; sin embargo, es a partir de las últimas décadas que se han utilizado enfoques más estructurados para implementar esta gestión. De este modo, será el talento humano quien hará posible la incorporación de este enfoque, sobre la base de conductas que promuevan un trabajo integrado y sistémico. Sobre esta base se puede lograr la sostenibilidad en la incorporación de las mejores prácticas.

Es decir, la gestión de activos como proyecto trae el impulso para una transformación organizacional. Para ello, es fundamental preparar la cultura organizacional; es decir, poner en el centro a las personas, quienes a través de sus conductas, hábitos y estilos de relacionamiento serán los agentes de cambio en este proceso de transformación.

1.4 Contexto en Red de Energía del Perú

Red de Energía del Perú (REP) es una empresa líder en transmisión de energía eléctrica en el Perú y pertenece al Grupo Empresarial ISA, corporación líder en sistemas de infraestructura lineal que impulsa el desarrollo de Latinoamérica.

A fines del 2015, REP decidió implementar el enfoque de gestión de activos e inició este proceso con una clara premisa: más de allá de lograr la certificación de la norma ISO 55.001, el objetivo sería instaurar las mejores prácticas que traía gestión de activos.

Frente a este importante reto, REP fue consciente que el éxito de dicha implementación dependería del activo más importante: su talento humano. Por este motivo, el comprender el comportamiento de sus colaboradores, analizar y gestionar la cultura

organizacional ha sido un factor clave en dicho proceso, considerando además que la gestión de activos como proyecto interviene de manera transversal a la organización.

Por tanto, ¿cómo gestionar la cultura organizacional para iniciar este proceso de implementación? Como punto de partida se realizó un diagnóstico de transición cultural en el marco del proyecto de gestión de activos. Dicho diagnóstico permitió identificar los aspectos clave a trabajar a partir de una situación actual, es decir el *Estado A*, asimismo se definieron los desafíos que se debían abordar para llegar a la situación deseada o *Estado B* (Ver Fig. N° 1).



Fig. N°1: Transformación Organizacional

Cabe señalar que todo cambio que se desee parte necesariamente de un grado de insatisfacción de la situación actual. El *Estado B* dependerá de los objetivos y propósitos que la empresa desea alcanzar y el *Estado A* depende en gran medida de características del mercado y la industria en el cual la empresa opera [4].

La información relevada permitió caracterizar el modelo de cultura REP y a su vez diseñar una estrategia de intervención acorde a las necesidades de la organización y de los desafíos que el proyecto gestión de activos debía enfrentar (Ver Fig. N°2):



Fig. N°2: Modelo de Cultura REP

II. Gestión de la cultura organizacional

2.1 Diagnóstico de cultura

La etapa de diagnóstico estuvo a cargo de la firma *The Woodhouse Partnership Limited (TWPL)*, experta en Gestión de Activos. Para desarrollar el diagnóstico de transición cultura se realizó un trabajo de campo que incluyó 25 entrevistas semi estructuradas con los directivos de REP, 5 grupos focales con equipos de trabajo y 3 talleres con la alta dirección, mandos medios y con el equipo del proyecto.

El diagnóstico concluyó que más allá de los desafíos técnicos, la organización debía enfrentar una gran cantidad de desafíos adaptativos en torno a [4]:

- Desarrollar una visión integrada de la operación.
- Desarrollar capacidad organizacional de asumir cambios.
- Desarrollar competencias relacionales.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Fortalecer el desarrollo espacios y mecanismos para promover el diálogo generativo.

A su vez, para afrontar dichos desafíos sería necesario desarrollar competencias habilitadoras de temas relacionales, en referencia a [4]:

- Capacidad de escucha activa.
- Operar con impecabilidad el establecer y cumplir compromisos.
- Saber diseñar conversaciones para lograr objetivos diversos.
- Saber diseñar espacios emocionales expansivos para favorecer el desempeño.

Los hallazgos obtenidos en el diagnóstico fueron el punto de partida para impulsar el proceso de transformación cultural. Conforme refiere Eichholz: “Para dar paso al cambio, debe ponerse en marcha un proceso de redefinición en la mentalidad y el comportamiento, que, a su vez, se relacionan con supuestos, valores, lealtades, actitudes, competencias y hábitos que debían cuestionarse. Este es el proceso llamado *cambio adaptativo*” [1].

2.2 Estrategia de intervención

Teniendo en cuenta los hallazgos identificados, los desafíos de aprendizaje y objetivos organizacionales, se diseñó una estrategia de intervención integral bajo un enfoque sistémico y que abarca tres ejes de intervención (Ver Fig. N° 3):

- i) Liderazgo
- ii) Sistemas de Trabajo
- iii) Personas



Fig. N°3: Estrategia de intervención en cultural organizacional

2.3 Eje estratégico Liderazgo

En el primer eje “Liderazgo” se prioriza a los líderes como generadores de cultura y modelos de conducta.

Cabe enfatizar que la cultura influye sobre el liderazgo gracias a un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos; a su vez, los líderes influyen sobre la cultura por medio de los proyectos o visiones que formulan [2].

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos [3].

El tener a los líderes como patrocinadores de un proyecto de transformación organizacional es clave. Resulta fundamental contar con los líderes como voceros para lograr el éxito de una implementación de la magnitud como es la gestión de activos.

Asimismo, se debe recordar, que son los directivos los artífices de la estrategia empresarial (Ver Tabla N°1):

Tabla N° 1: Énfasis de la estrategia empresarial

ÉNFASIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL AL 2020
Marcar la diferencia: Crecimiento Sostenible
Ser competitivos: Gestión de Activos
Ponernos al día: Gestión de Proyectos
Mirar nuevos horizontes: Organización Ambidiestra

Es así que REP decidió incorporar a Gestión de Activos como uno de los cuatro énfasis de la estrategia empresarial.

Cabe mencionar que cada año la estrategia se despliega en un *kick off* que reúne a toda la organización en el evento más importante del año denominado “El Despegue”. En dicho espacio, de alto alcance e importancia, se presentan los énfasis de la gestión empresarial y los desafíos del año en curso.

A partir del año 2016, la alta dirección realizó el lanzamiento del proyecto gestión de activos en el *kick off* mencionado. Para ello empleó una metodología lúdica y vivencial.

Vale decir que ello no sólo facilitó la recepción del proyecto de modo más amigable, favoreciendo su entendimiento, sino que principalmente permitió el acercamiento entre alta dirección y equipos de trabajo, fortaleciendo así una relación de mayor confianza.



Figura N°4: Directivos en el “Despegue” de la estrategia empresarial

Teniendo en cuenta que son los directivos los primeros agentes de transformación, de manera complementaria el grupo directivo ha participado en sesiones de coaching a nivel individual y grupal. Asimismo, este grupo ha recibido entrenamiento en herramientas concretas para gestionar equipos de trabajo, complementando con espacios de aprendizaje experiencial. Todo ello ha fortalecido el sentido de integración en el grupo que dirige el proceso de transformación cultural.

2.4 Eje estratégico Sistemas de Trabajo

El segundo eje, “Sistemas de Trabajo” hace referencia a las prácticas y estilos de trabajo que habilitarán la implementación de las mejores prácticas en el día a día. Teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico en gestión de activos, desde este eje se preparó a la organización a través de prácticas que promueven el diálogo generativo, la consulta y participación y sistemas de reconocimiento para reforzar el trabajo colaborativo y transversal. Es así que se activaron y se encuentran en curso los siguientes programas y prácticas:

- Gestión del desempeño: La metodología para medir y gestionar el desempeño se

está reformulando. Se evidenció la necesidad de migrar de un enfoque en el seguimiento sólo en resultados hacia un enfoque en resultados y sobretodo, competencias humanas. Es decir, valorar no sólo “qué resultado se obtuvo” sino, sobre todo “cómo se logró el resultado”. En sentido, se valora y promueve el trabajo colaborativo.

- Sistema de reconocimiento: Se implantó un sistema de reconocimiento que busca el refuerzo positivo de las conductas que habilitan la gestión de activos; vale decir, el trabajo colaborativo y transversal. Cabe destacar que el programa de reconocimiento se diseñó de manera que tuviese un componente participativo. Se conforma un comité de reconocimiento integrado por directivos y a su vez cada colaborador tiene la posibilidad de brindar su voto de reconocimiento a quien considere representa de mejor manera el atributo a reconocer (Ver Fig. N° 5)



Fig. N° 5: Equipos de trabajo recibiendo reconocimiento

- Gestión del feedback: Se ha brindado entrenamiento específico a directivos y

mandos medios en herramientas para brindar retroalimentación y establecer diálogos generativos para ser puestos en práctica en los espacios de seguimiento al desempeño y promover de manera permanente una cultura de feedback.

- Reuniones efectivas: El denominado programa “Reuniones A+” busca promover una experiencia de calidad en las reuniones de la organización, migrando hacia un enfoque ágil y participativo en donde se promueva la consulta y participación. Finalmente, el objetivo es lograr la productividad para la toma de decisiones. Todo ello a partir de una gestión en cambio de hábitos. Cabe señalar que esta metodología de trabajo se aplicó en primera instancia en las reuniones generadas a partir del proyecto gestión de activos (Ver Figura N° 6).



Fig. N° 6: Logo de programa Reuniones A+

2.5 Eje estratégico Personas

Finalmente, el tercer eje “Personas” hace referencia al comportamiento colectivo y los espacios que se pueden generar para potenciar la construcción participativa. Las principales iniciativas para intervenir este eje se encuentran lideradas directamente por la Gerencia General:

- Construyendo Juntos: Es una iniciativa que nació en REP con el objetivo de consolidar una organización conectada

con sus objetivos. Consiste en construir participativamente con la gente, en equipos transversales, acciones efectivas de valor agregado al propósito empresarial. Para lograrlo, se generan espacios en los que se promueve la comunicación directa entre colaboradores de distintas áreas, los mandos medios, la alta dirección y la gerencia general (Ver Fig. N° 7).



Fig. N° 7: Logo de programa de transformación cultural “Construyendo Juntos”

Cabe mencionar que a través de estos espacios se han logrado comunicar de manera cercana los conceptos clave que trae la gestión de activos.

- Espacios de innovación: REP ha habilitado mecanismos a fin de que los miembros de la organización puedan generar innovación incremental y disruptiva trabajando en equipos inter áreas.

III. Toma de conciencia sobre gestión de activos

La estrategia integral descrita se complementa con intervenciones específicas para generar

toma de conciencia e interiorización de conceptos propios de gestión de activos, empleando para ello un mecanismo de aprendizaje lúdico. Asimismo, a través de estas acciones se busca que los mandos medios, es decir líderes directos de los equipos, sean los voceros de gestión de activos frente a sus equipos de trabajo.

IV. Resultados

La gestión integral en transformación cultural, iniciada en el 2015, ha generado como resultado la evolución del índice de cultura organizacional (Ver Tabla N° 2):

Tabla N° 2: Evolución Índice de Cultura

ÍNDICE DE CULTURA	
AÑO 2016	AÑO 2017
85%	91%

Asimismo, el abordaje integral y sistémico en cultura ha habilitado en avance significativo en la evaluación del nivel de madurez de gestión de activos. Cabe señalar que la evaluación de nivel de madurez es realizada por *The Woodhouse Partnership Limited (TWPL)*.

Conforme se puede apreciar a continuación, se lograron claros avances en los siguientes factores (Ver Tabla N° 3):

- Liderazgo y Compromiso: pasó de 1.44 (2015, primera medición) a 2.68 (2016, segunda medición) a 2.80 (2017, tercera medición);

- Toma de Conciencia: inició con 1.64 (2015, primera medición), luego obtuvo 2.19 (2016, segunda medición) y posteriormente obtuvo 3.0 (tercera medición);
- Comunicación: Inició con 1.13 (2015, primera medición), luego 1.89 (2016, segunda medición) y posteriormente alcanzó 2.90 (2017, tercera medición).

Tabla N° 3: Evolución de Nivel de Madurez

NIVEL DE MADUREZ EN GESTIÓN DE ACTIVOS			
AÑO/ FACTOR	2015	2016	2017
Liderazgo y compromiso	1.44	2.68	2.8
Toma de conciencia	1.64	2.19	3.00
Comunicación	1.13	1.89	2.9

Según se puede apreciar, se evidencia un avance importante desde la primera medición hacia la tercera medición.

V. Conclusiones

A partir del trabajo realizado en cultura para gestión de activos, se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, es indispensable preparar y trabajar en la cultura organizacional para lograr la implementación de un proyecto de alto impacto y transformacional, como es el caso de gestión de activos.

En segundo lugar, trabajar en transformación cultural requiere diseñar una estrategia de intervención integral, es así que para el caso de REP se diseñó un abordaje sistémico.

En tercer lugar, es necesario generar sinergias entre las iniciativas ya en curso dentro de la organización y gestión de activos, de modo que gestión de activos como proyecto adquiera un carácter transversal y represente un elemento integrador.

Finalmente, es indispensable contar con el involucramiento de la alta dirección no sólo como patrocinadores, sino como voceros y promotores de la gestión de activos.

Referencias Bibliográficas

- [1] Eichholz, J.C (2015). Capacidad adaptativa. Bogotá. LID Editorial Colombia.
- [2] Hernández, J., Gallarzo, M. Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional: Un enfoque latinoamericano. Pearson
- [3] Robbins, S. Judge, T. (2015). Comportamiento Organizacional. (15va ed.) Pearson
- [4] The Woodhouse Partnership (2016). Diagnóstico proceso de transición cultural requerido por REP. Lima

María José Cieza Ramos

Licenciada en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Especialización en Recursos Humanos y estudios de Maestría en Administración Empresarial en el Tecnológico de Monterrey. Experta en gestión del talento humano: vinculación y desarrollo del talento, liderazgo, clima laboral y cultura organizacional. Líder temática de cultura para gestión de activos y facilitadora del proceso de transformación cultural en Red de Energía del Perú. Junto con el equipo de recursos humanos REP, obtuvo el premio ABE 2017 “Mejor Programa de Capacitación en Dirección de Personas”, el cual reconoce las mejores prácticas de talento humano en Perú.

NOTA

- 1. Nombre del autor: María José Cieza Ramos
- 2. Teléfono:
 - A) Residencia: +51 4126714
 - B) Oficina: +517126856
 - C) Celular: +51949595882
- 3. Dirección del autor:
 - A) Residencia: Jirón Huiracocha 2097, Dpto. 1802 Torre A, Jesús María, Lima.
 - B) Oficina: Av. Juan de Arona 720 Oficina 601, San Isidro, Lima.
 - C) Email: mcieza@rep.com.pe
 - D) Ciudad: Lima
 - E) País: Perú