

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PRODUCTIVIDAD EN SOTRA S.A DESDE EL MARCO ESTRATÉGICO VISIÓN 2018.
3	AUTOR(es)	BURGOS GALVIS ALVARO ARNALDO, CUELLAR GIRALDO DUBIS HELENA, MANTILLA QUINTERO OLGA LUCIA.
4	AÑO Y MES	2014, AGOSTO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	GUILLERMO VILLACRES CARDENAS
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>La presente investigación tiene el propósito de diseñar estrategias para la gestión de la cultura organizacional en Sotra S.A. Se describe la cultura actual a partir de los aportes conceptuales de Edgar Schein al identificar artefactos, valores y asunciones básicas, y determinar los elementos que inhiben o facilitan la productividad en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la empresa. Igualmente se establece la orientación de la cultura a partir de características propuestas por Robbins. El estudio no experimental, transeccional de tipo descriptivo implementado con 25 colaboradores permitió definir la cultura actual, la orientación de la cultura, la cultura deseada y la brecha para el desarrollo a través de herramientas cuantitativas y cualitativas: Ábaco de Régnier, cuestionario y entrevista semi estructurada, para dar respuesta a ¿Qué aspectos característicos de la cultura inhiben y facilitan la productividad organizacional? y ¿Cuáles son las estrategias que facilitan gestionar la cultura organizacional orientada a la productividad en el Marco Estratégico Sotra S.A. 2018?.</p> <p>This study has the objective of describe and design strategies for the management of organizational culture in Sotra S.A. Today's culture is described from the conceptual contributions of Edgar Schein to identify levels, artifacts, values and basic assumptions, the elements that are promoted (inhibit or facilitate) the strategic, tactical and operational levels. Also the orientation of the culture is set from characteristics proposed by Robbins. The research non-experimental, transectional and descriptive implemented a staff of 25 helped to define the current culture, the culture orientation, projected culture and development gap through quantitative and qualitative tools: Régnier abacus, questionnaires and interview semi-structured, in response to what characteristic aspects of culture inhibit and facilitate organizational productivity? and what are the strategy to facilitate managing organizational culture focused on productivity from strategic vision 2018 ?.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Cultura Organizacional, Estrategias Organizacionales, Gestión de la Cultura.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Transporte
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar las estrategias para la gestión de la cultura organizacional que contribuyan con la productividad en Sotra S.A desde el Marco Estratégico Visión 2018.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Identificar y analizar los rasgos característicos de la cultura organizacional de SOTRA (Cultura Actual).</p> <p>Definir y analizar la orientación estratégica de la organización.</p> <p>Identificar la cultura requerida por la organización.</p> <p>Identificar la brecha presente entre la cultura actual y la cultura requerida.</p> <p>Diseñar las estrategias para la gestión de la cultura organizacional que oriente la productividad en Sotra S.A alineada al Marco Estratégico Visión 2018.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>En la actualidad, las empresas líderes en los diferentes mercados se caracterizan por el constante ajuste de la realidad interna con las demandas y necesidades de su entorno; procuran contar con mayor control sobre su crecimiento y por tanto, logran transformarse en organizaciones competitivas y a su vez, atractivas y convocantes para sus clientes y colaboradores.</p> <p>Desde esa imperiosa necesidad de crecimiento, avance y progreso, Sotra S.A ha venido desarrollando desde el año 2012 un proceso de reingeniería a partir del plan estratégico denominado “Marco Estratégico Visión 2018” orientado al incremento de su productividad a través de la diversificación de su negocio y al mejoramiento de los factores humanos que impactan los resultados organizacionales; convirtiéndose en un reto, el efectivo direccionamiento y manejo de la cultura organizacional que cuenta con una historia de 35 años desde su constitución como sociedad anónima.</p> <p>En este sentido, se hace necesario identificar los aspectos que definen a la organización desde su SER y HACER de tal forma que se conjuguen como los mejores activos, los cuales pueden facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos proyectados para el 2018.</p> <p>Es de vital importancia, avanzar desde el plano diagnóstico hacia el nivel de implementación y acompañar la proyección de los cambios necesarios para gestionar la cultura al interior de la empresa, lo cual define la pertinencia de la investigación, ya que estos elementos son los que garantizan el real mejoramiento a nivel productivo y la sostenibilidad empresarial.</p> <p>Por ello, el proyecto se orientó en la identificación de la cultura organizacional al igual que el establecimiento de la brecha existente entre los recursos actuales y la cultura requerida por el direccionamiento estratégico, de tal forma que se cuente con las estrategias necesarias para la gestión cultural de Sotra S.A.</p> <p>El enfoque teórico permitió desde los aportes de Edgar Schein y Stephen Robbins la identificación de la cultura organizacional, así como su categorización por niveles, logrando identificar las creencias o asunciones básicas presentes al igual que los valores adoptados y los artefactos (procesos, estructuras, etc.) que facilitan e inhiben la productividad en la organización.</p> <p>El aporte metodológico ha sido el involucramiento de los colaboradores como actores y constructores de la realidad organizacional, logrando darle utilidad a la propuesta No experimental, transeccional de tipo descriptiva, utilizando herramientas tanto cuantitativas como cualitativas (Test de Abaco de Régnier, entrevistas semi estructuradas y cuestionarios) desde donde se plantea el aporte práctico a partir del proyecto que define las Estrategias para la Gestión de la Cultura Organizacional.</p> <p>Desde el proyecto de investigación, el reconocimiento y la problematización de la cultura organizacional se convierte en el marco de referencia, y factor de éxito para la empresa, a la cual le concierne entender e integrar la necesidad de “cambio” y sus fases, planteadas por Kurt Lewin, según Robbins y Judge (2013), así como la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva de impacto en el largo plazo, que considere no sólo las necesidades propias del negocio, sino que implique también el liderar y orientar su propia filosofía o cultura a partir de estrategias coherentes con sus necesidades.</p> <p>Con el fin de diseñar las estrategias de gestión de la cultura organizacional que contribuyan con la productividad en el marco Visión 2018, se presenta el documento dividido en cuatro partes: caracterización de la cultura organizacional, orientación de la estrategia, identificación de brecha desde el marco estratégico y las estrategias para la gestión de la cultura organizacional en Sotra S.A.</p> <p>Los resultados concluyen la necesidad de cambio de una cultura Estable y Orientada a la gente a una cultura que promueva la Orientación a Resultados y la Iniciativa con Toma de Riesgos como factores de éxito.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Sotra S.A es una empresa de tipo tradicional que ha avanzado a través de su historia desde una cultura Orientada a la Gente y a la Estabilidad, desde un liderazgo de tipo paternalista que ha impactado la manera en cómo se desarrollan sus colaboradores en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, los cuales se han constituido como equipos caracterizados por la lealtad, honestidad y compromiso pero con baja autogestión en los niveles operativos, impactando en la calidad y atención al servicio recibido por clientes, donde los resultados son asumidos por el nivel táctico y desde donde se ha desplegado relaciones de seguimiento y control.</p> <p>Desde el 2012 los resultados de productividad se vieron afectados por la aparición de elementos externos (nuevos competidores, etc.) desde donde la gerencia actual ha venido realizando análisis internos que reflejan la necesidad de efectuar cambios que faciliten la productividad y sostenibilidad de Sotra S.A. ya que si bien, este tipo de cultura ha permitido avanzar durante 35 años, se encuentra en un proceso de evolución. Se puede concluir que se hace necesario realizar la transición y modificar los elementos que inhiben la productividad y promover los elementos que preparan el avance, lo cual requiere cambio de creencias (Asunciones Básicas y Valores) desde el nivel de accionistas hasta el nivel operativo, a partir de una cultura deseada planteada por el Plan Visión Sotra 2018, que invita a la Innovación y Toma de Riesgos y se traduce en una actitud flexible y dispuesta ante los cambios, nuevas decisiones, mejora a nivel de infraestructura e instalación de procesos y su debido seguimiento.</p> <p>Así mismo, integrar características de Orientación a Resultados permite asumir en sus prácticas y hábitos una mayor alineación hacia la consecución de metas, que implica la responsabilidad de cada colaborador frente a sus objetivos personales así como el desarrollo de actitudes que favorezcan la resolución de conflictos y la creación de soluciones frente a la relación con el cliente interno y externo.</p> <p>La aplicación del Ábaco de Régnier y el cuestionario permitieron dar soporte cuantitativo a las percepciones frente a las hipótesis planteadas desde las siete características de la cultura definidas por Robbins y Judge (2013), (Innovación y Toma de Riesgos, Atención a Detalles, Orientación a Resultados, Orientación a la gente, Orientación a los equipos, Dinamismo, y Estabilidad) que al ser validados en la entrevista semi estructurada facilitaron la descripción de la cultura actual en Sotra S.A el establecimiento de la brecha entre la cultura actual y cultura requerida y su debida orientación.</p> <p>En este sentido el diseño y plan propuesto se basó en la implementación de nuevas estrategias a nivel Organizacional, Organizativo y Operativo para la gestión de la cultura, que implica promover nuevos factores a nivel de Artefactos (Estructura física, Estilo de liderazgo, fortalecimiento de procesos), Valores (Orientación al servicio, disposición al aprendizaje, autogestión) y Asunciones Básicas (que facilitan estructura y crecimiento).</p> <p>De esta manera el presente diseño para la gestión de la cultura organizacional en Sotra S.A. sugiere implementar tres fases atendiendo a las necesidades de transición que surgen en cualquier proceso de cambio (Descongelamiento, Movimiento y Re congelamiento) de tal forma que dichas estrategias faciliten la productividad a la luz del plan Visión Sotra 2018.</p> <p>El éxito en la implementación de las estrategias definidas para la gestión de la cultura se basa en la identificación de los elementos que inhiben y facilitan la productividad para lograr retomar las capacidades y valores expuestos y aprovecharlos en función de los retos laborales.</p> <p>Las limitaciones de la investigación se enmarcan en la dificultad para reconocer y aplicar el proceso de investigación en las 11 oficinas de Sotra en la zona del magdalena medio debido a la dificultad de acceso, tiempo y distancia. El énfasis dado en la ciudad de Bucaramanga y el reconocimiento de los elementos culturales sugiere el despliegue de futuras investigaciones que logren identificar el desarrollo de subculturas en las diferentes zonas del país donde se ubica la empresa.</p> <p>La investigación permitió la comprensión de la importancia de la cultura como un fenómeno complejo que requiere ser definido y problematizado ya que su identificación y distancia con los elementos necesarios para el incremento de la productividad orienta el diseño de planes y propuestas, que para el caso de Sotra se hacen necesarias a implementar en el corto, mediano y largo plazo, definiendo un plan (estrategias de tipo Organizacionales, Organizativas y Operativas) que le permitirá contar con una cultura fortalecida que promueva la productividad empresarial, su crecimiento y especialmente su sostenibilidad.</p>
----	---------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Ronco E. & Lladó E. (2001). Aprender a Gestionar el Cambio. Barcelona: Paidós.</p> <p>Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional 15ª Ed. México: Pearson Educación.</p> <p>Sotra S.A. (2012). Marco Estratégico Visión 2018.</p> <p>Sotra S.A (2013). Encuesta de Satisfacción Sotra S.A.</p> <p>Tabrizi Behanm. (2009). Transformación Rápida en 90 días. Un plan de cambio rápido y eficaz. México: Alfaomega grupo editor.</p> <p>Villaverde, M. Lorena (2010). Gestión del Cambio y la Innovación en la Empresa. Un Modelo para la Innovación Empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.</p> <p>Abaco de Regnier. Recuperado de: http://www.lidoliabaque.com/18-paso1.html</p> <p>Estrellas, M. (2014). Abaco de Régnier. Métodos para Determinar la Alternativa del Negocio. Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m10.htm</p> <p>Jiménez, J. & Castro, A. (2010). Productividad. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#que</p> <p>Orozco, M. (2011). Historia Empresarial Colombiana. Medellín: Universidad Autónoma de las Américas. Recuperado de http://es.slideshare.net/Maryoly042010/historia-empresarial-colombiana-9273131</p> <p>Schein, H. Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica. Plaza&janes editores. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/132420496/Cultura-Organizacional-Libro-Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo-1</p> <p>Schein, H. Edgar (1982). Psicología de la Organización. 3ª. Edición. Pearson. Prentice Hall. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/132420496/Cultura-Organizacional-Libro-Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo-1</p>
----	------------------------	---