

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PRODUCTIVIDAD EN SOTRA S.A  
DESDE EL MARCO ESTRATÉGICO VISIÓN 2018

ALVARO ARNALDO BURGOS GALVIS  
DUBIS HELENA CUELLAR GIRALDO  
OLGA LUCIA MANTILLA QUINTERO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
BUCARAMANGA

2014

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PRODUCTIVIDAD EN SOTRA S.A  
DESDE EL MARCO ESTRATÉGICO VISIÓN 2018

ALVARO ARNALDO BURGOS GALVIS  
DUBIS HELENA CUELLAR GIRALDO  
OLGA LUCIA MANTILLA QUINTERO

ASESOR

GUILLERMO VILLACRES CARDONA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
BUCARAMANGA

2014

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PRODUCTIVIDAD EN SOTRA S.A  
DESDE EL MARCO ESTRATÉGICO VISIÓN 2018

ALVARO ARNALDO BURGOS GALVIS  
DUBIS HELENA CUELLAR GIRALDO  
OLGA LUCIA MANTILLA QUINTERO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
BUCARAMANGA

2014

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	10
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	13
1.1. Subpreguntas.....	15
<b>Objetivos del Estudio</b> .....	16
2.1. Objetivo General .....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
<b>Justificación</b> .....	17
<b>Contexto Organizacional</b> .....	20
4.1. Estructura Organizacional.....	21
4.2. Datos de Productividad Representativos.....	23
4.3. Productividad en Sotra S.A.....	23
4.3.1. Comportamiento en Ventas 2013.....	24
<b>Marco Teórico</b> .....	27
5.1. Funciones de la Cultura .....	28
5.2. Elementos Básicos de la Cultura.....	29
5.3. Orientación de la Cultura.....	30
5.4. Cultura Actual y Cultura Deseada. ....	31
5.5. Cultura Deseada – Marco Estratégico Sotra S.A.....	33
5.6. Gestión de la Cultura Organizacional .....	36
5.7. Estrategias para la Gestión de la Cultura Organizacional.....	39
<b>Diseño Metodológico</b> .....	40
6.1. Unidad de Análisis.....	40
6.2 Muestra .....	40
6.3. Variables .....	43

6.4. Herramientas .....	44
6.4.1. Ábaco de Régnier. ....	44
6.4.2. Entrevista Semi Estructurada.....	46
6.4.3. Cuestionario .....	46
6.5. Procedimiento .....	47
<b>Resultados</b> .....	48
7.1. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Estratégico .....	49
7.2. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Táctico .....	51
7.3. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo .....	53
7.4. Resultados Orientación de Cultura .....	55
7.5. Resultados Establecimiento de Brecha .....	56
7.6. Resultados Entrevista Semi Estructurada .....	57
<b>Discusión</b> .....	72
8.1. Descripción de la Cultura Actual Nivel Estratégico .....	72
8.2. Descripción de la Cultura Actual Nivel Táctico .....	75
8.3. Descripción de la Cultura Actual Nivel Operativo .....	78
8.4. Cultura Deseada Sotra S.A. ....	81
8.5. Brecha de Desarrollo y Crecimiento.....	83
<b>Diseño de Estrategias para la Gestión de la Cultura</b> .....	85
9.1. Planes Organizacional.....	85
9.2. Plan Organizativo.....	88
9.3. Plan Operativo .....	91
9.4. Estrategias de Intervencion .....	97
<b>Conclusiones</b> .....	103
<b>Referencias</b> .....	106

Anexo 1. Guía Entrevista Semi Estruturada.

Anexo 2. Guía de Cuestionario Orientación de la Cultura.

**Listado de Figuras**

Figura 1. Estructura Organizacional .....	22
Figura 2. Comportamiento Ventas Pasajes 2013. ....	24
Figura 3. Comportamientos Encomiendas 2013 .....	25
Figura 4. Comportamiento en Giros .....	26
Figura 5. Identificación de la Cultura .....	30
Figura 6. Cultura Deseada.....	32
Figura 7. Brecha Cultura Actual- Cultura Requerida .....	33
Figura 8. Factores Clave Sotra S.A 2018.....	35
Figura 9. Gestión de la Cultura Organizacional.....	35
Figura 10. Triangulación de la Información .....	48
Figura 11. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Estratégico .....	49
Figura 12. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Estratégico – Resultados Individuales .....	50
Figura 13. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Táctico.....	51
Figura 14. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Táctico – Resultados Individuales .....	52
Figura 15. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo.....	53
Figura 16. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo – Resultados Individuales .....	54
Figura 17. Resultados Cuestionarios Orientación de la Cultural.....	55
Figura 18. Brecha de Desarrollo y Crecimiento .....	56

## **Listado de Tablas**

Tabla 1. Población Nivel Estratégico Abaco de Régnier.....	41
Tabla 2. Población Nivel Táctico Abaco de Régnier .....	41
Tabla 3. Población Nivel Operativo Abaco de Régnier 3.....	42
Tabla 4. Población Entrevistas Semi Estructurada y Cuestionario.....	42
Tabla 5. Definición de las Unidades de Análisis y Variables.....	43
Tabla 6. Fases del Proceso de Investigación.....	47
Tabla 7. Plan Organizacional.....	89
Tabla 8. Plan Organizativo .....	91
Tabla 9. Plan Operativas .....	92



DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA PRODUCTIVIDAD EN SOTRA S.A  
DESDE EL MARCO ESTRATÉGICO VISIÓN 2018

Alvaro Arnaldo Burgos Galvis, Dubis Helena Cuellar Giraldo, Olga Lucia Mantilla  
Quintero

\* Guillermo Villacres Cardona

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

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.?. Los resultados sugieren 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. El proceso permitió generar el diseño de estrategias para la gestión de la cultura en tres niveles: Estrategias Organizacionales, Organizativas y Operativas respondiendo a las fases de cambio planteadas por Kurt Lewin como son descongelamiento, movimiento y re congelamiento a fin de generar la

---

\* Asesor de Tesis. Universidad de la Sabana

plataforma necesaria que consolide la productividad y sostenibilidad empresarial.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Estrategias Organizacionales, Gestión de la Cultura.

## DESIGN STRATEGIES FOR MANAGING ORGANIZATIONAL

## CULTURE FOCUSED ON PRODUCTIVITY FROM STRATEGIC VISION 2018 SOTRA S.A

Alvaro Arnaldo Burgos Galvis, Dubis Elena Cuellar Giraldo, Olga Lucia Mantilla

Quintero

\* Guillermo Villacres Cardona

### ABSTRACT

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 ?.The results suggest the change of a stable and people-oriented culture that promotes and Results Orientation Initiative Risk-taking culture as success factors. The process allowed the generation of

---

design strategies for the management of culture on three levels: Organizational, Functional and operational Strategies responding to the changing phases raised by Kurt Lewin as are thawing, movement and freezing and to generate the necessary platform to consolidate productivity and business sustainability.

**Key words:** Organizational Culture, organizational strategies, Management Strategies of Culture.

## Introducción

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

La investigación permitió una constante retroalimentación ya que al definir la cultura y su distancia con los elementos requeridos para el incremento de la productividad en Sotra S.A se facilitó reconocer las estrategias necesarias a implementar en el corto, mediano y largo plazo, definiendo un plan enmarcado en estrategias de tipo Organizacionales, Organizativas y Operativas que permitirán contar con una cultura fortalecida que asegure la productividad empresarial y facilite su expansión, crecimiento y especialmente su sostenibilidad.

La implementación del proyecto en Sotra S.A generó en líderes y colaboradores mayor conciencia y compromiso frente al desarrollo al generar una reflexión a través de espacios que permitieron movilizar decisiones organizacionales y de equipos de gran impacto y ganancia para la organización.

## **1. Planteamiento del Problema**

A partir del direccionamiento estratégico realizado por Sotra S.A en el año 2012 se logró identificar aspectos de la productividad organizacional frente a las tres líneas misionales de la empresa: Transporte terrestre de pasajeros, Transporte de encomienda y carga y Giros postales nacionales, desde donde se evidencia, a partir del análisis previos del micro entorno y macro entorno y estudios de competitividad (Sotra S.A, 2012) la necesidad de resituar el accionar de la organización y hábitos de todos los colaboradores así como reorientar la cultura organizacional que fundamenta dichas prácticas, de tal forma que se fomenten hábitos laborales que minimicen y contrarresten los siguientes aspectos identificados:

- Aparición de nuevas empresas de transporte así como el aumento del transporte informal ofreciendo menor calidad y menor precio.
- Disminución de ventas a nivel de transporte terrestre de pasajeros.
- Incremento en el número de quejas y reclamos en un 24% por deficiencia en la prestación del servicio y tiempos de respuesta.
- Incumplimiento de metas por parte de colaboradores.
- Nivel de rotación y ausentismo.

- Dificultad para realizar ascensos a partir de convocatorias internas.
- Limitaciones frente a la transferencia de conocimiento.
- Bajo nivel documentación y sistematización de procesos y procedimientos.

Los análisis realizados desde el 2012, demuestran enfáticamente la necesidad de realizar una revisión profunda de la manera en como Sotra S.A adelanta su operación y cómo sus características propias, sus creencias, valores, políticas y procesos puedan ser identificados, gestionados y re direccionados de tal forma que los resultados sean acordes a las expectativas de productividad de sus accionistas.

En este sentido es necesario identificar ¿Cuál es la cultura de la organización?, ¿Cuáles son las características, valores y creencias que diferencian a Sotra S.A? entendiendo que como toda organización, está compuesta por personas, las cuales a través de un conjunto de significados compartidos define las maneras para actuar y enfrentar los problemas, así como los mecanismos para resolver los retos, de tal forma que se pueda identificar a la luz del Marco Estratégico Sotra Visión 2018 ¿Qué elementos inhiben o dificultan los resultados a nivel de productividad? y ¿Cuál es la brecha frente a la Cultura requerida para mejorar la productividad?, y de este modo diseñar, de manera coherente, los mecanismos para su cambio, ya que como lo afirma Robbins y Judge (2013) en su libro *Comportamiento Organizacional*, la cultura tiene la capacidad para incrementar el compromiso de los trabajadores frente a la empresa y por ende la generación de nuevos hábitos y prácticas, ya que orienta qué es valioso y prioritario para equipos, líderes y colaboradores. Por tanto, es necesario identificar y proponer ¿Cuáles estrategias facilitan una cultura orientada a la productividad en Sotra S.A?

Por lo anterior, se planea la siguiente pregunta de investigación ¿Qué aspectos característicos de la cultura organizacional de la sociedad transportadora Sotra S.A inciden en la productividad organizacional en el Marco de la Estrategia Visión 2018?.

### **1.1. Subpreguntas**

-¿Cuáles son los rasgos característicos de la cultura organizacional de Sotra S.A? Cómo se define la cultura actual a nivel de artefactos, valores y asunciones básicas?

-¿Cuál es la cultura requerida desde el marco de la estrategia Visión 2018?,

-¿Cuál es la orientación estratégica de la organización?Cuál es la cultura deseada?

-¿Qué políticas, normas, valores y comportamientos (Artefactos, valores y asunciones básicas)? se requiere promover para que la cultura organizacional de Sotra S.A. sea un elemento estratégico enfocado hacia la productividad y visión 2018?

-¿Qué estrategias para la gestión de la cultura organizacional se deben diseñar para promover en SOTRA S.A. una cultura orientada a la productividad y hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos?



## **2. Objetivos del Estudio**

### **2.1. 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.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y analizar los rasgos característicos de la cultura organizacional de SOTRA (Cultura Actual).
- Definir y analizar la orientación estratégica de la organización.
- Identificar la cultura requerida por la organización.
- Identificar la brecha presente entre la cultura actual y la cultura requerida.
- Diseñar las estrategias para la gestión de la cultura organizacional que oriente la productividad en Sotra S.A alineada al Marco Estratégico Visión 2018.

### **3. Justificación y Delimitación de la Investigación**

Los retos que viven nuestras empresas en el contexto nacional y regional exigen en la actualidad la integración de procesos científicos e investigativos que les permita reconocer sus características intrínsecas, así como la mirada que han configurado sus equipos y líderes, de tal forma que se pueda generar un aporte coherente que oriente a directivos en el necesario proceso de transición hacia el mejoramiento y hacia la evolución. Hoy en día muchas de las organizaciones desarrollan su actividad bajo esquemas de trabajo tradicional con estructuras jerárquicas rígidas, centralización del poder y toma de decisiones a corto plazo, dando como resultado una visión empresarial inmediatista producto de la economía del siglo XIX en Colombia, así como lo mencionan los estudios de la Universidad Autónoma de las Américas. (Orozco, 2011).

De esta manera, como lo relata la historia, el proceso de avance y fortalecimiento empresarial se ha dado desde la crisis económica, que llevó para el caso de Santander, a gestar una gran capacidad de asociación expresada en la formación de sociedades orientadas a nuevas formas de negocio, mucho más riesgosas que las tradicionales: ganaderas, cafeteras y tabacaleras; así mismo, los comerciantes santandereanos realizaron un proceso de expansión de sus actividades orientándose a la creación de empresas manufactureras y transportadoras, éstas últimas con los retos y complejidades que enmarcan la prestación de servicios. (Orozco, 2011).

Sotra S.A se identifica con este surgimiento histórico y comparte como la mayoría de empresas de transporte su constitución a partir de la asociación de clanes familiares. Es fundada en el año 1979 y creada bajo la figura de Sociedad Limitada con un número máximo de 25

socios, entre pequeños empresarios del transporte quienes buscaban dar una solución integral de transporte de pasajeros y carga para la comunidad del Sur de Bolívar y Magdalena Medio con centro comercial en la ciudad de Bucaramanga.

Su constitución como empresa, instauró desde hace 35 años un modelo exitoso y lucrativo para la época, orientado desde el gerenciamiento de una junta directiva con baja rotación donde la rentabilidad y productividad estaba enmarcada en la necesidad de compra de sus clientes que exigía pocas o nulas habilidades comerciales y en la gran demanda como únicos prestadores de servicio de transporte intermunicipal.

Este esquema instauró con el tiempo una estructura administrativa de tipo vertical con una alta orientación al control y con baja preocupación por las creencias y prácticas que se gestaron durante tantos años de manera natural en líderes, equipos y colaboradores, las cuales para el momento actual, discrepan con las necesidades de clientes así como con la alta competencia y oferta existente en el sector.

En este sentido, el proyecto de investigación se convierte en un importante referente que le permite a Sotra S.A, direccionar sus procesos y cambio cultural, logrando gestionar de manera dirigida y adecuada su accionar a través de la reorientación de valores, creencias y políticas que favorezcan la aparición de un nuevo marco de actuación (Cultura Organizacional) con prácticas y hábitos laborales que contribuyan con la productividad.

El enfoque de la investigación No Experimental, de tipo descriptivo con herramientas de tipo mixto (cuantitativas y cualitativas) tiene la meta de contribuir con conocimiento y apropiación conceptual que facilite a líderes de la organización direccionar el crecimiento y expansión, minimizando los riesgos y manteniendo un mejor control de su productividad.

De igual manera, el aporte metodológico se da al construir y proponer para Sotra S.A un diseño de estrategias de interacción que permitan involucrar a todos los colaboradores de la empresa como agentes posibilitadores de la productividad y de la sostenibilidad, elemento fundamental del cambio exitoso según lo describe Ronco E. y Lladó E. (2001) en su libro *Aprender a Gestionar el Cambio* facilitando la instalación de una cultura acorde a las necesidades actuales del negocio.

#### **4. Contexto Organizacional**

Sotra S.A es una empresa de Santa Rosa del Sur de Bolívar dedicada al transporte de pasajeros y carga, con una trayectoria de 35 años, se transforma de Sociedad Limitada a Sociedad Anónima en el año 2012 obedeciendo a un plan estratégico de crecimiento, expansión y capitalización, admitiendo el ingreso de 60 nuevos accionistas para un total de 70 accionistas y 50 colaboradores. Cuenta en la actualidad con una flota de vehículos de pasajeros conformadas por más de 70 equipos para el transporte, y una división de carga compuesta por 10 vehículos tipo furgón.

Como parte de la oferta de servicios conexos al transporte, la empresa opera el sistema de giros postales nacionales conectada a una red de empresas del sector transporte impactando en 250 oficinas. La operación de Sotra S.A la conforman 11 agencias ubicadas en Bucaramanga, Girón, Barrancabermeja, Yondo, San Pablo, Puerto Wilches, Santa Rosa del sur, Gamarra y Aguachica, Rioviejo, Regidor y Simití; oficinas que ofrecen los servicios de:

-Transporte de pasajeros por carretera.

-Transporte de carga y encomiendas.

-Giros postales nacionales.

#### **4.1 Estructura Organizacional**

Sotra S.A se constituye como una organización que convoca 50 colaboradores directos divididos en niveles jerárquicos (Estratégico, táctico y operativo) para hacer realidad el “objetivo empresarial que es poner a disposición de clientes una completa organización que supla o facilite, total o parcialmente, las tareas de distribución y logística” (Marco Estratégico Sotra Visión 2018, 2012. P.5).

Niveles Jerárquicos. La organización define la diferenciación de los cargos a partir del nivel de responsabilidad y la toma de decisiones, identificándose tres niveles: Nivel Estratégico, Nivel Táctico y Nivel Operativo. Los cuales serán descritos a continuación:

En el nivel estratégico se incluyen aquellos cargos que caracterizan históricamente a la primera línea de mando de la organización, los cuales por su responsabilidad en la toma de decisiones tienen el mayor impacto organizacional, entre ellos los socios accionistas que se encuentran representados en los miembros que conforman la junta directiva y suplentes, los directores de departamentos, el Gerente y Subgerente, éstos dos últimos en quienes recae el direccionamiento y el cumplimiento de metas.

En el nivel táctico se define la línea media de la organización, como son: coordinadores y profesionales (coordinador operativo de carga, coord. de giros Postales Nacionales, abogados y contadores). El desarrollo de este nivel se evidencia en el área de desempeño tomando decisiones acerca de la función operativa y del proceso específico de tareas de los equipos.

En el nivel operativo se encuentran los cargos orientados a realizar y ejecutar acciones de apoyo e implementación, en este nivel se ubican cargos como auxiliares contables, auxiliares de despacho, auxiliares de logística, técnicos, servicios generales, mensajeros y conductores.

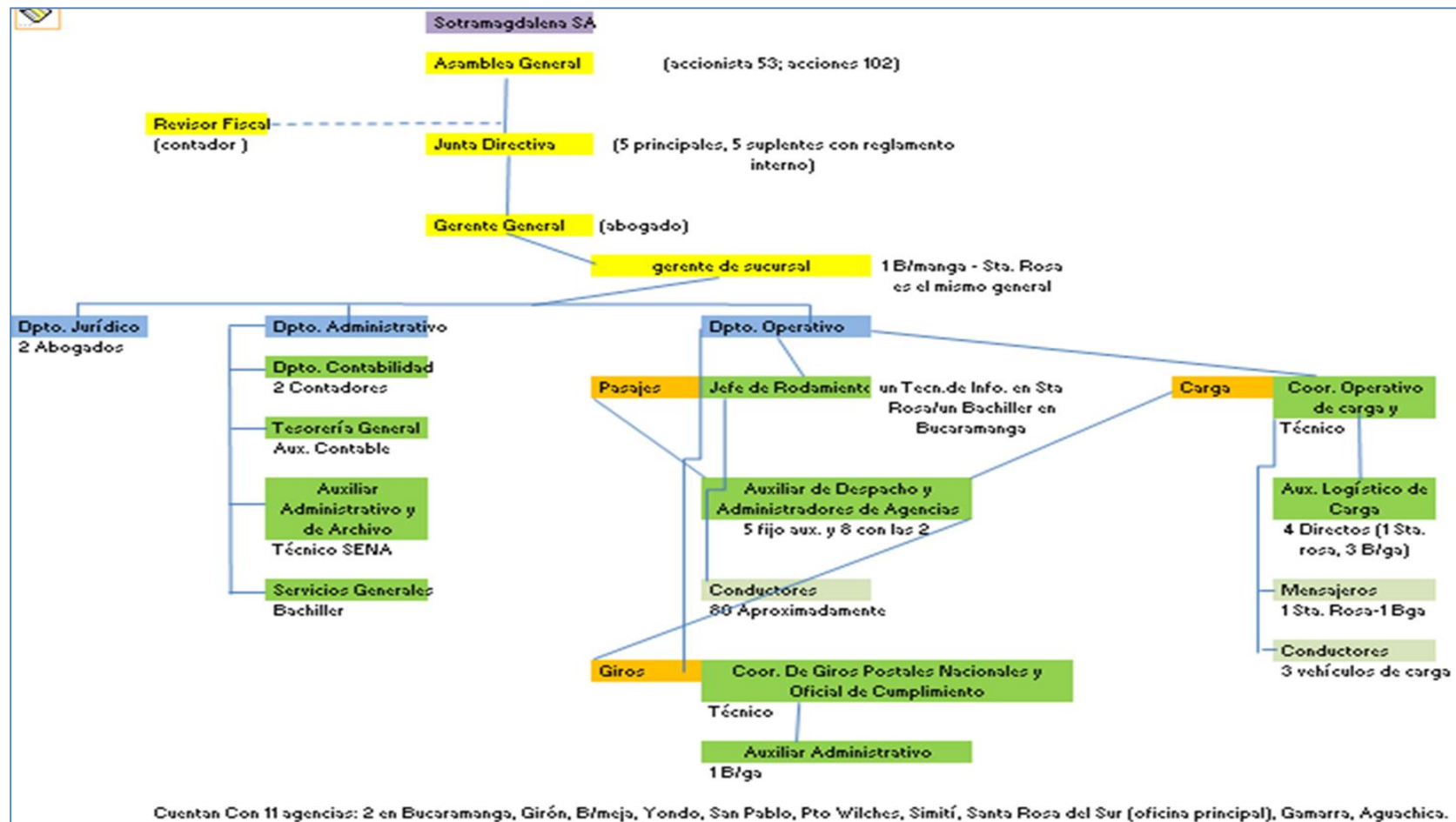


Figura 1. Estructura Organizacional

## **4.2. Datos de Productividad Representativos**

Inicialmente, la actividad de Sotra S.A se especializó en el transporte de pasajeros, dentro de la región del Magdalena Medio. Posteriormente, se ha ampliado la oferta, desarrollando actualmente todo tipo de transporte de carga en sus diferentes modalidades.

La permanente evolución del mercado ha llevado a que la empresa mejore la cobertura, calidad, eficiencia, incorporando nuevas rutas y ampliando el parque automotor, lo que les permite tener la posibilidad de situarse en un lugar de privilegio dentro de las empresas del sector transporte en el Magdalena Medio, según encuesta de satisfacción de la organización aplicada a 200 clientes. (Sotra S.A, 2013).

## **4.3 Productividad en Sotra S.A.**

Los elementos mencionados han llevado a la organización a resultados de impacto como un nivel de endeudamiento para soportar la operación del 47% frente al esperado de 25%. Así como una rentabilidad de 8% en la actualidad en contraste con el esperado de 15% y un crecimiento de márgenes operacionales de 35% frente a un 20% requerido.

En este sentido, la productividad de Sotra S.A es el móvil principal del proceso de mejoramiento y gestión de la cultura, entendiéndose por productividad como la relación entre los servicios producidos u ofertados por la empresa y la cantidad de recursos utilizados (Jiménez y Castro, 2010).



### 4.3.1. Comportamiento de Ventas 2013.

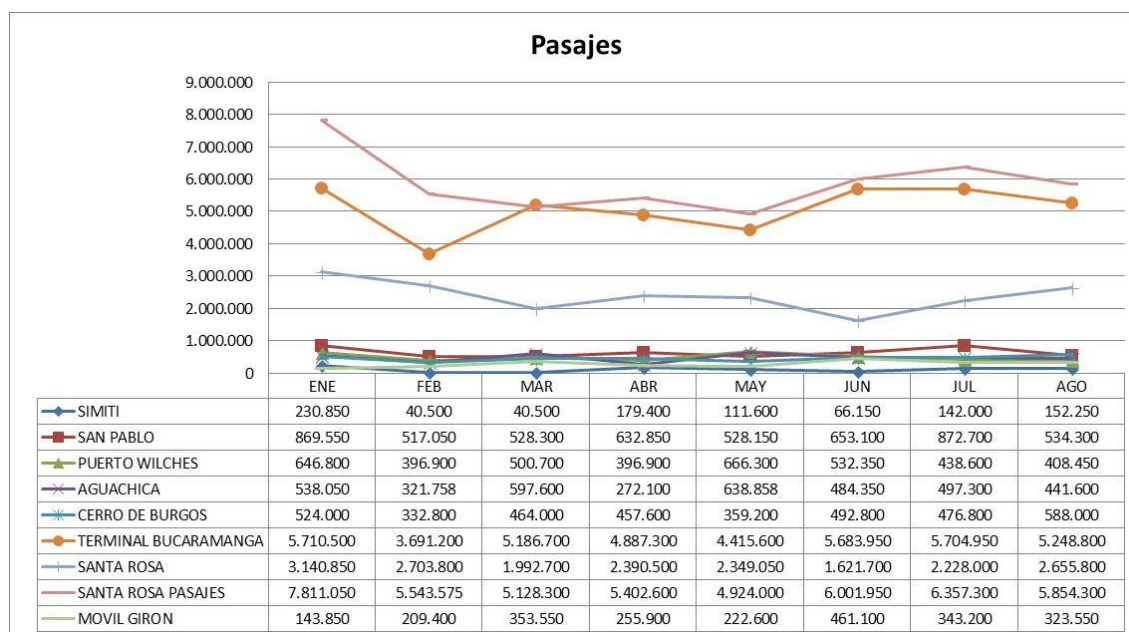


Figura 2. Ventas de pasajes 2013

Al analizar el comportamiento de la venta de pasajes a partir de la información generada en el sistema de la organización, es claro que es necesario replantear las funciones y la medición de efectividad de los puntos, en especial en San Pablo, Cerro de Burgos y Simití, para poder aumentar las ventas en pasajes.

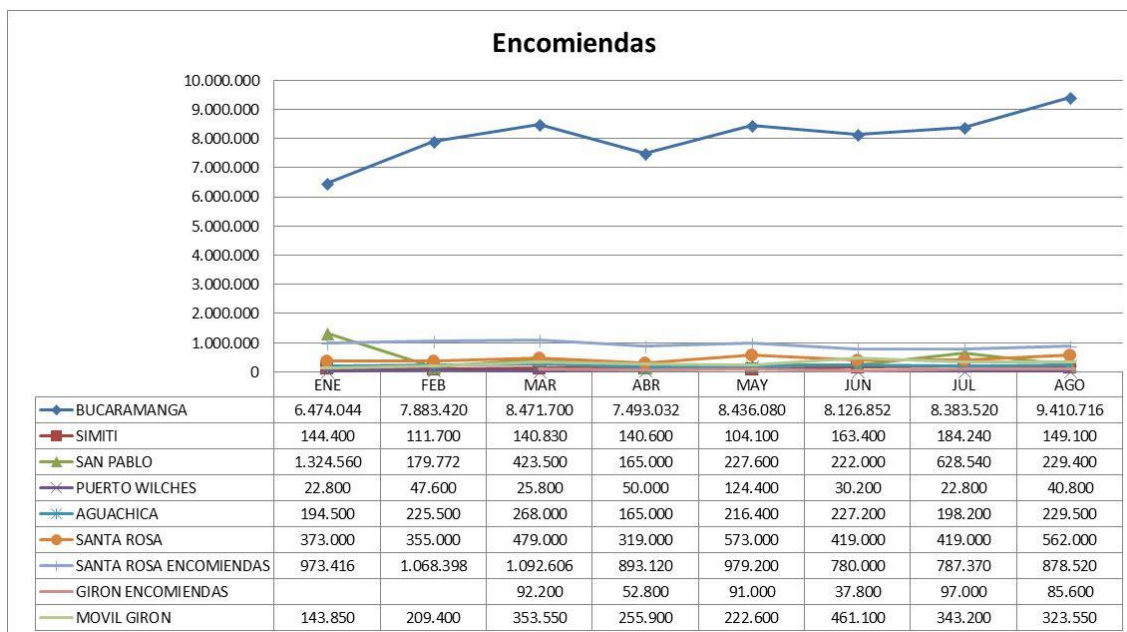


Figura 3.Comportamiento Encomiendas 2013

Con respecto a las encomiendas, los estudios previos advierten el riesgo del ingreso de nuevas empresas que compitan con precios más económicos y afecten el comportamiento de tal forma que es necesario fortalecer la acción comercial en todos los puntos (Sotra, 2012).

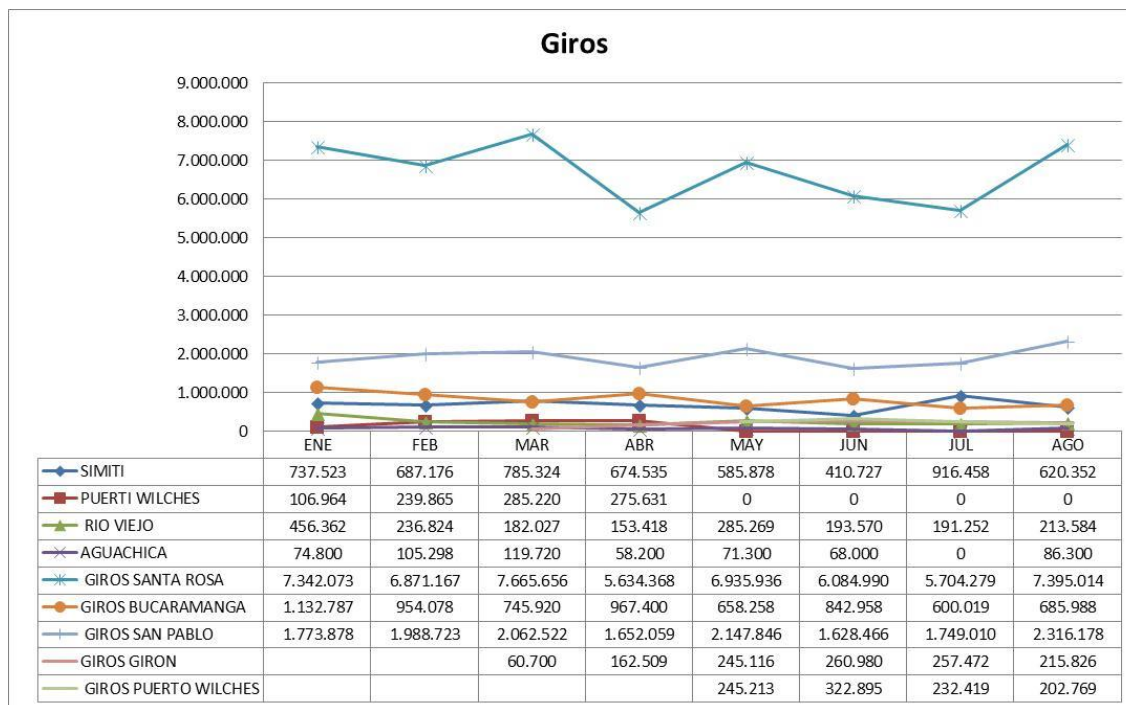


Figura 4. Comportamiento Giros 2013

Los giros postales nacionales es el servicio que genera mayor rentabilidad a la organización. A partir de las visitas y experiencias realizadas se identificó la necesidad de mayor control del proceso logístico, operativo y comercial por parte de los empleados encargados; ya que existen momentos en los que no hay control efectivo de la prestación del servicio; como pasa en los puertos de Gamarra, el Cerro, Puerto Wilches y San Pablo principalmente.

## 5. Marco Teórico

*“Lo único permanente es el Cambio”*

*Heráclito*

Las organizaciones se han visto avocadas a integrar el cambio como una realidad necesaria para sobrevivir y para sobresalir en el mercado que cada día es más competitivo, integrando de manera equilibrada el nivel técnico y el nivel humano, logrando que la cultura organizacional, es decir los valores compartidos por sus miembros, logren no sólo la satisfacción inmediata del cliente sino además la fidelización del mismo y de esta forma, se asegure la productividad y sostenibilidad del negocio (Villaverde, 2010).

Partimos de la idea que Sotra S.A como organización, “cuenta con la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de objetivos, a partir de la división del trabajo y de las funciones a través de la jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982.p 252) y es a partir de esta configuración implementada durante 35 años, que surge en Sotra S.A su cultura organizacional, definida como su identidad, es decir “su forma de ser” (Villaverde, 2010, p.4), que se crea desde la integración de significados de cada uno de los colaboradores que al ser compartidos, regulan y orientan la actuación de las accionistas, líderes y trabajadores frente a los problemas, las oportunidades, la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, los procesos de gestión o ejecución y su adaptación a los cambios.

Para Edgar H. Schein la cultura organizacional reúne las premisas básicas que un grupo “inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas” por lo cual, pueden ser transmitidas y enseñadas a otros integrantes del

grupo como la forma “correcta” de ser, hacer y actuar dentro de la organización (Schein, 1988, p.25).

La cultura de cada organización contribuye, facilita o inhibe el cumplimiento de los objetivos planteados; por consiguiente, la identificación de la cultura es de suma importancia para directivos, de tal forma que les ayuda a orientar y dirigir los valores que desean promover en su empresa como guía del comportamiento laboral.

### **5.1. Funciones de la Cultura**

Estephén Robbins y Timothy Judge, en su libro *Comportamiento Organizacional* (2013) logran definir claramente las funciones de la cultura organizacional y prioriza los siguientes aspectos:

- La cultura define las fronteras de la organización. Es un factor diferenciador.
- Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la empresa. Cohesiona e incluye.
- Facilita el compromiso con los objetivos de la empresa más allá del interés individual.
- Aumenta la estabilidad del sistema social, es decir, mantiene unida a la organización.
- Da sentido y control. De esta manera, influye en el comportamiento de cada trabajador pues la cultura dictamina las reglas de juego y las expectativas frente a sus resultados.

Las funciones mencionadas se evidencian a través de un esquema que va desde los niveles más superficiales a los más profundos, los cuales se constituyen como los elementos básicos y primordiales a identificar en cualquier cultura.

## **5.2. Elementos Básicos de la Cultura**

Edgar Schein identifica tres elementos que permiten reconocer una cultura organizacional, los artefactos, valores y Asunciones Básicas (Schein, 1988, p.30), su estudio permite ser una guía para identificar las características principales de Sotra S.A :

Artefactos. Están referidos a los elementos visibles de la organización incluyen aspectos como la estructura, los servicios, productos, comportamientos, formas de distribución del espacio, ambiente físico, etc. y son definidos como el primer estrato a identificar (Schein, 1988).

Valores Adoptados. Los valores se definen como las justificaciones arraigadas que explican por qué se hace una acción y la manera cómo se hace. Se encuentran aquí las reglas, normas de comportamiento, estrategias, metas, filosofías. (Schein, 1988)

Asunciones Básicas. Definidas como las creencias profundas que dan origen a la comprensión de cada trabajador frente a la naturaleza de las relaciones humanas, de las relaciones laborales, de la realidad y de la interacción con el medio, convirtiéndose en ideas compartidas, e igualmente son la clave para la transformación y enriquecimiento de la cultura ya que son el motor de los otros dos niveles. (Schein, 1988).

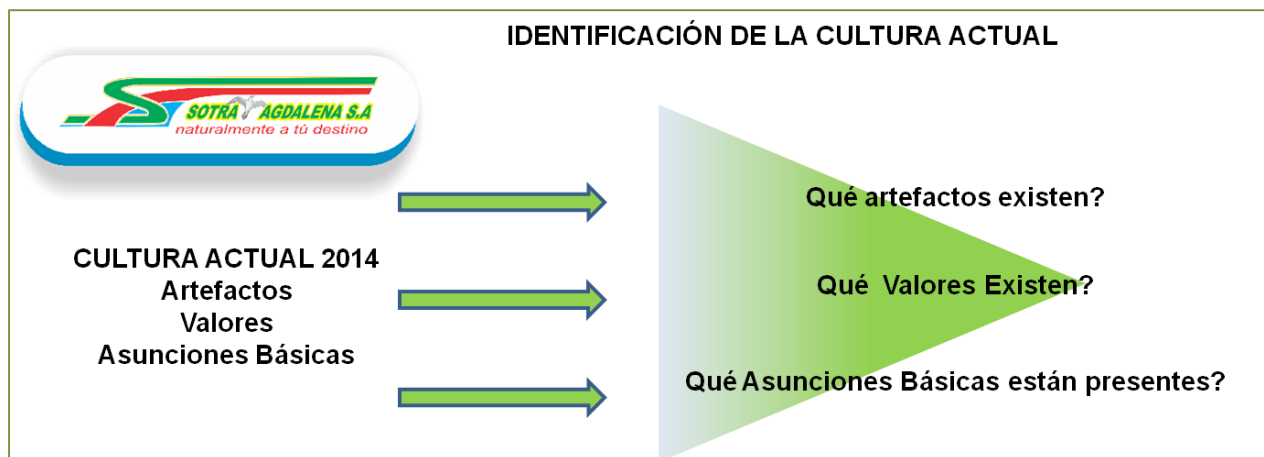


Figura 5. Identificación de Cultura

### 5.3. Orientación de la Cultura Organizacional

Es de gran importancia articular los elementos básicos de la cultura con su orientación, ya que cada organización la define de manera particular. A nivel conceptual, se encuentran definidas “siete características que captan la esencia de la cultura de una organización” (Robbins y Judge, 2013, p.512).

Estas siete características permiten identificar específicamente hacia donde se orienta una cultura, cuáles son sus intereses y atributos y cómo estos se externalizan en artefactos, valores y asunciones básicas. Las características se definen así (Robbins y Judge, 2013):

1. Innovación y Toma de Riesgos: Nivel en que se promueve la innovación, atrevimiento y riesgo.
2. Atención a los detalles: Nivel en que se promueve la precisión, análisis y atención.
3. Orientación a Resultados: Nivel que promueve el cumplimiento de metas y no en los procesos o técnicas.

4. Orientación a la gente: Nivel que promueve como prioridad las relaciones interpersonales.
5. Orientación a los equipos: Nivel que promueve como prioridad la construcción y el logro en conjunto.
6. Dinamismo: Nivel que promueve la competitividad.
7. Estabilidad: Nivel que promueve como prioridad mantener el status quo y no el crecimiento.

A partir de estas características y su grado de presencia o ausencia se establece una orientación particular que permite entender cuáles son los elementos necesarios a seguir fortaleciendo y cuáles elementos son necesarios a enriquecer y transformar en la cultura de Sotra S.A.

#### **5.4. Cultura Actual y Cultura Deseada**

Se hace necesario comprender cuál es la plataforma de atributos que conforman la cultura organizacional ya que la cultura puede ser el potencial de obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de una empresa. “Una cultura se convierte en obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia” (Robbins y Judge, 2013, p. 518) o productividad.



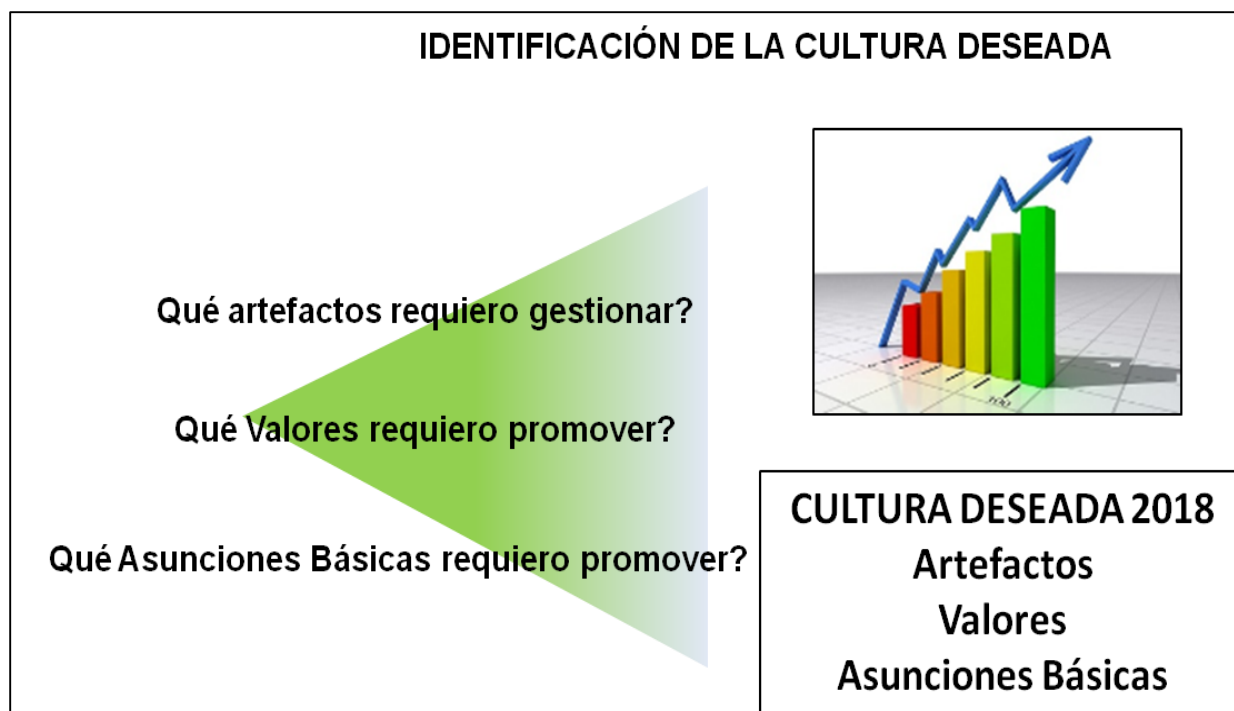
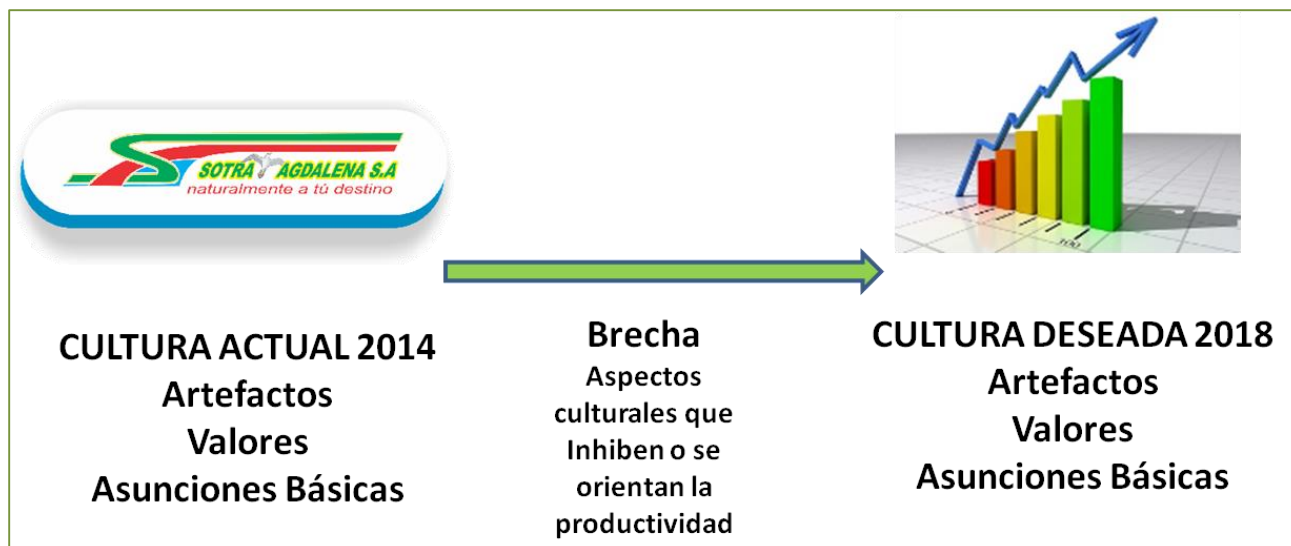


Figura 6. Cultura Deseada.

Desde el punto anterior mencionado radica la importancia de reconocer la distancia entre los elementos actuales existentes (Artefactos, Valores y Atributos) como aspectos que inhiben o facilitan hábitos y prácticas laborales y aquellos que se desean promover o fortalecer como plataforma de la productividad.

Dicha distancia permite identificar la brecha o el recorrido que Sotra S.A debe disminuir a través de procesos de gestión o estrategias que involucren el cambio, transformación y enriquecimiento, logrando alcanzar la cultura deseada y los resultados que ella genera.



**Figura 7. Brecha Cultura Actual- Cultura Requerida.**

### **5.5. Cultura Deseada – Marco Estratégico Sotra Visión 2018**

A fin de mejorar la productividad y encaminar sus recursos económicos, humanos y técnicos, Sotra S.A establece un marco como punto de partida para su evolución como empresa donde establece la orientación de la estrategia necesaria a implementar:

Misión. Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo seguridad y cumplimiento con precios justos y excelente servicio de transporte terrestre de pasajeros, carga, encomiendas, y giros; buscando el desarrollo de nuestros grupos de interés (Comunidad, Colaboradores, del afiliado y el accionista) en especial de la región Magdalena Medio.

Transportamos el progreso, la educación, la cultura, el desarrollo social, los sueños y esperanzas de un mejor mañana de los que amas y amamos; a los constructores del presente y el futuro del Magdalena Medio.

**Visión.** En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio, contará con 4 nuevas rutas, inversiones en transporte terrestre de pasajeros, de carga, fluvial, hoteles y una red de servicios turísticos que apoyará el crecimiento económico y el bienestar de toda la zona.

**Objetivos Corporativos.** Sotra S.A define 4 objetivos como horizonte de sentido:

-Cumplir con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.

-Demostrar responsabilidad social participando activamente en la mejora del bienestar de la comunidad.

-Proporcionar a los clientes, empleados y proveedores una excelente práctica, con innovación y mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo. Generar altos márgenes de rentabilidad para socios y accionistas.

-Ser identificados por nuestros clientes como el principal socio en logística del transporte.

Así mismo, el plan estratégico define ocho factores claves en el mejoramiento del nivel estructural de la organización, que orienta las acciones a emprender en pro del mejoramiento de la productividad.



Figura 8. Factores Clave Sotra S.A 2018

-Ética y Cumplimiento. Como empresa con el negocio de giros; es esencial fortalecer los procesos relacionados con Ética y Cumplimiento, estableciendo unas líneas de trabajo para asegurar el cumplimiento de la normatividad legal y fortalecer el trabajo de control interno desde la responsable de finanzas.

-Calidad y Procesos. Los procesos son la base del mejoramiento sistemático de las empresas por ellos se desarrollara un Sistema de Gestión Integral basado en el modelo de negocio de la empresa.

-Desarrollar el Talento Humano hacia la efectividad. En las empresas modernas se considera al talento humano como la esencia misma por ello se propone el establecimiento de un

plan de capacitación acorde a las exigencias legales, como del negocio mejorando la eficiencia y el servicio.

-Fortalecer la infraestructura tecnológica y operativa. Para dar solución a las necesidades del entorno se plantea un plan de construcción que logre tener una planta física acorde al servicio y el Ordenamiento Territorial

-Invertir para el crecimiento competitivo. La gerencia se focalizara en los temas de crecimiento logrando afianzar la sostenibilidad de la empresa a los largo del tiempo.

-Mejorar la experiencia del cliente. La compañía volcara sus procesos y su actitud al servicio total para fidelizar a los actuales clientes y para buscar nuevos, en nuevos puntos y negocios.

-Fortalecer los procesos administrativos y financieros. Los procesos son la base del crecimiento, desarrollando un Sistema de Gestión que incluya los procesos administrativos y financieros; con un soporte tecnológico acorde a las necesidades.

## **5.6. Gestión de la Cultura Organizacional**

A partir de la importante necesidad de enriquecimiento de la cultura organizacional, se hace necesario integrar los elementos que permiten gestionar los recursos actuales con los que cuenta Sotra S.A y dar un viraje hacia nuevas maneras y prácticas de trabajo, lo cual implica para todos los niveles de la organización movimiento y cambio.

Cambiar significa “hacer las cosas de manera diferente” (Robbins y Judge, 2013, p.580) y frente a los retos 2018, la organización se propone realizar estos ajustes implementando un

cambio planeado y direccionado, que logre el mayor sentido en los colaboradores y minimice los riesgos y resistencias posibles en su implementación.

Para lograr tal propósito el proceso de gestión de la cultura integra el modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin el cual es retomado por Robbins y Judge (2013) a fin de lograr administrar de manera eficiente el proceso de avance.

Se afirma que para lograr cambios exitosos, las organizaciones deben vivir tres etapas (Robbins y Judge, 2013):

1. Descongelamiento: en la cual se establecen motivaciones para el cambio, se crean nuevos objetivos, se reconoce el estado actual y se genera o se recupera la necesidad de cambio. Esta fase permite, a la luz de los retos de Sotra S.A., entender las amenazas y riesgos que vive la organización con la cultura actual y junto con los colaboradores establecer objetivos de cambio necesarios sin los cuales la organización sería poco productiva y poco viable. Lo anterior facilitaría que el personal se sensibilizará frente a las problemáticas reales que vive la empresa y dispusiera de mejor manera su potencial laboral.
2. Movimiento: es la fase en la cual existe desplazamiento y aparición de nuevos elementos en la organización (artefactos, valores, asunciones, etc) y en la que se cuenta con mayor información para implementar objetivos progresivamente, se instalan nuevos métodos, procedimientos y políticas acordes a la fase 1.
3. El recongelamiento. Es la fase donde se integran los cambios, donde se hace necesario reforzar, reconocer y validar los resultados así como reconocer la participación de cada uno de los integrantes en todos los niveles.

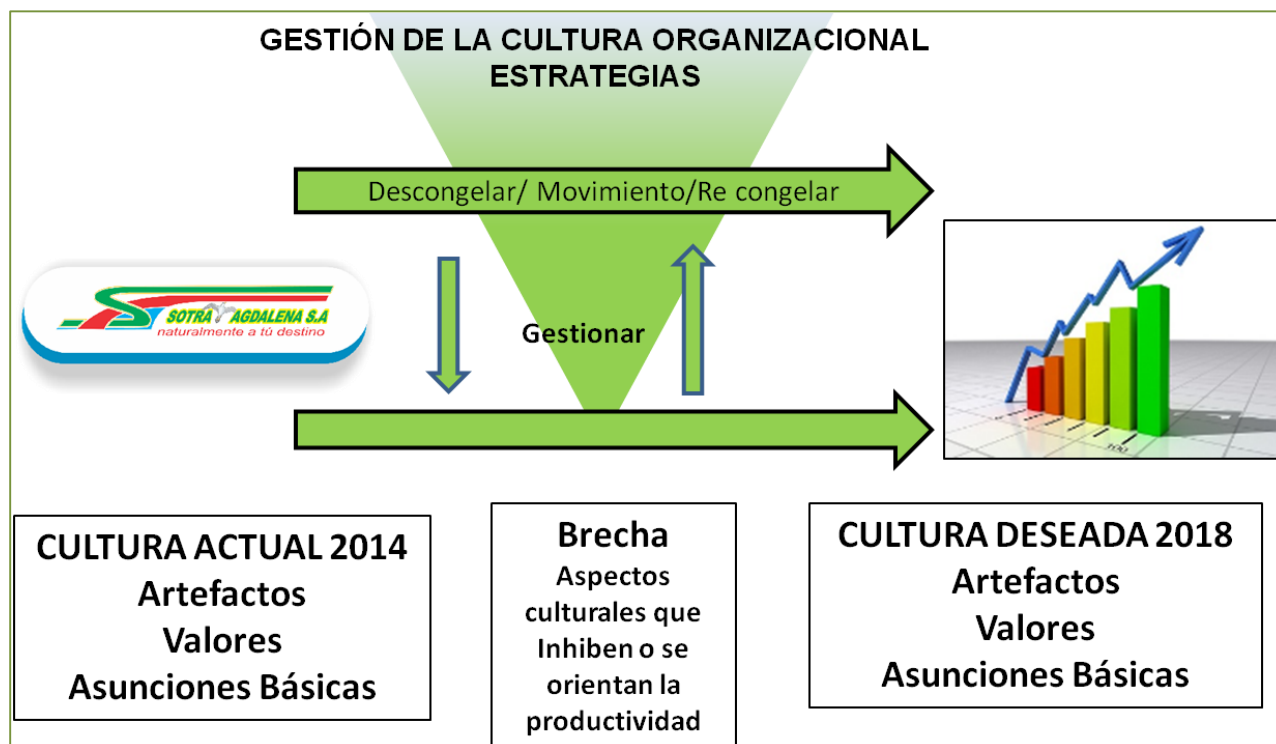


Figura 9. Gestión de la Cultura Organizacional.

En la figura 9, se observa el proceso a implementar desde el proyecto de investigación que orientan elementos conceptuales y metodológicos en los cuatro fases expuestas:

Identificación de la Cultura, Identificación de la cultura requerida (orientación de la estrategia), delimitación de la brecha y la gestión de la cultura organizacional.

### 5.7. Estrategias para la Gestión de la Cultura Organizacional.

Con el objetivo de orientar a Sotra S.A en la gestión o administración de su cultura actual se hace necesario generar nuevas prácticas laborales que impacten los niveles identificados por Schain (Artefactos, Valores y Asunciones Básicas) de tal forma que se facilite el “Movimiento” (Robbins y Judge, 2013). Para tal fin se presentan la necesidad de generar estrategias tal como lo sugieren

Ronco y Lladó (2001) quienes plantean la relevancia de generar un diseño coherente a las necesidades, en este sentido se crea la propuesta que integra los niveles mencionados de tal forma que se presentan Estrategias Organizacionales, Estrategias Organizativas y Estrategias Operativas.

La implementación de las estrategias facilita liderar las transformaciones al interior de una organización, por lo cual deben gestarse en los diferentes niveles de la misma (Behnam, 2009).

**Estrategias Organizacionales.** Tienen la intención de impactar en el modelo y horizonte de sentido que fundamenta las acciones de los colaboradores, deben ser inspiradoras y deben lograr motivar y encauzar las intenciones personales e intrínsecas de los colaboradores y equipos. (Ronco y Lladó, 2001).

Estas estrategias reúnen e integran las expectativas de cambio y los “miedos” que se generan para retomar el sentido y dirección de los nuevos retos. Se encargan de administrar las posibles resistencias que aparecen frente a los cambios. (Villaverde, 2010)

**Estrategias Organizativas.** Son las acciones encargadas de reordenar las reglas y normas dentro de la organización, como su nombre lo indica, dan un nuevo orden y una nueva forma de operar, con la intención de generar nuevos valores reflejados en prácticas y por ende, nuevas acciones que a partir de la repetición se constituyan en hábitos, por ejemplo, en la manera en cómo se toman las decisiones, los indicadores a cumplir, los métodos de evaluación, los protocolos de servicio al cliente, etc. (Villaverde, 2010).

**Estrategias Operativas.** Son acciones que impactan el manejo de la estructura física y los recursos operativos. Que tienen énfasis en la actividad diaria de cada colaborador.



## **6. Diseño Metodológico**

El proyecto de investigación se basa en un diseño no experimental, transeccional de tipo descriptivo, ya que su interés radica en observar los fenómenos culturales al interior de la organización tal y como se producen en un tiempo específico y consecuentemente ejecutar la descripción y análisis de las variables identificadas. El uso de las técnicas es de tipo Mixto (cualitativas y cuantitativas) a fin de enriquecer el proceso descriptivo de la Cultura Organizacional en Sotra S.A.

### **6.1 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis del presente estudio se enfoca en los trabajadores pertenecientes a Sotra S.A distribuidos en los niveles directivos, tácticos y operativos.

### **6.2 Muestra**

La muestra es de tipo no probabilístico en la cual se eligieron 25 trabajadores principalmente ubicados en la oficina de Bucaramanga con las cuales se realiza la aplicación de instrumentos:

- Aplicación del Abaco de Régnier a 21 personas a fin de realizar la identificación de la cultura las cuales se distribuyen por niveles (Estratégico, Táctico y Operativo). La selección es intencional manteniendo la homogeneidad en la proporción de participación en cada uno de los niveles. La elección de la muestra para este instrumento tuvo en cuenta dos años de trabajo como nivel mínimo en la organización, así como el grado de aporte identificado por la gerencia, lo cual asegura conocimiento profundo sobre las prácticas organizacionales.

- Aplicación de Entrevistas semi-estructuradas y cuestionario a 12 personas de los niveles (Estratégico, Táctico y Operativo). Las cuales pertenecen a la oficina de Bucaramanga, la cual se convierte en el núcleo del proceso de investigación ya que desde éste punto se generan las políticas, directrices y estrategias a implementar en las otras oficinas, al igual que es la oficina con mayor número de trabajadores directos (25 colaboradores). Solo 4 trabajadores son de otras oficinas y se tuvieron en cuenta debido a su representatividad y liderazgo natural.

Nivel Estratégico	Identificación	Oficina	Tiempo en la empresa
1.Gerencia	<a href="mailto:gerencia.general@sotra.com.co">gerencia.general@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	4 años
2.Departamento Administrativo	<a href="mailto:dir.finaciera@sotra.com.co">dir.finaciera@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	5 años
3.Departamento Administrativo	<a href="mailto:dir.finaciera@sotra.com.co">dir.finaciera@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	6 años y 7 meses.
4.Departamento Administrativo	<a href="mailto:dpto.contabilidad@sotra.com.co">dpto.contabilidad@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	12 años.
5.Departamento Operativo	<a href="mailto:adm.encomiendas@sotra.com.co">adm.encomiendas@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	3 años y medio.
6.Departamento Operativo	<a href="mailto:adm.girospostales@sotra.com.co">adm.girospostales@sotra.com.co</a>	Bucaramanga	4 años.
7.Departamento jurídico	<a href="mailto:xxxonroy_j@yahoo.es">xxxonroy_j@yahoo.es</a>	Bucaramanga	3 años y 8 meses

Tabla 1. Población -Nivel Estratégico. Abaco de Régnier.

Nivel Táctico	identificación	Oficina	Tiempo en la empresa
1. Gerencia (secretaría)	secretaria.general@sotra.com.co	Bucaramanga	4 años
2. Tesorería	xxxxx2929@hotmail.com	Bucaramanga	3 años
3. Tesorería	tesoreria.buc@sotra.com.co	Bucaramanga	8 años
4. Despachos	<a href="mailto:xxx33@hotmail.com">xxx33@hotmail.com</a>	Bucaramanga	2 años y medio
5. Coordinador Giros postales	xxxmero.13@gmail.com	Bucaramanga	6 años
6. Coordinador. Operativo de Carga	agencia.sanpablo@sotra.com.co	San Pablo	6 años
7. Coordinador. Operativo de Carga	xxxmile@hotmail.com	Bucaramanga	4 años

Tabla 2. Población -Nivel Táctico. Abaco de Régnier.

Nivel Operativo	identificación	Oficina	Tiempo en la empresa
1. Auxiliar. Admin. Giros postales	girospostales.buc@sotra.com.co	Bucaramanga	3 años
2. Auxiliar administrativo	<a href="mailto:w.yol_l@hotmail.com">w.yol_l@hotmail.com</a>	Bucaramanga	2 años
3. Auxiliar. Encomiendas	encomiendas2.sta@sota.com.co	Santa Rosa	2 años y medio
4. Auxiliar. Pasajes	pasajes.sta1@sotra.com.co	Santa Rosa	Un año y 7 meses
5. Auxiliar. logística	<a href="mailto:helen2070@hotmail.com">helen2070@hotmail.com</a>	Bucaramanga	2 años
6. Auxiliar. de despacho	agencia.aguachica@sotra.com.co	Aguachica	3 años
7. Auxiliar administrativo	<a href="mailto:fdoga15@hotmail.com">fdoga15@hotmail.com</a>	Bucaramanga	2 años y 8 meses.

Tabla 3. Población Nivel Operativo. Abaco de Régnier.

Nivel	Cargo	Oficina	Tiempo en la empresa
Estratégico	Gerencia	Bucaramanga	3 años
Estratégico	Departamento Administrativo-Financiero	Bucaramanga	12 años
Estratégico	Departamento Administrativo	Bucaramanga	5 años
Táctico	Gerencia- secretaría	Bucaramanga	4 años
Táctico	Tesorería	Bucaramanga	8 años
Táctico	Despachos	Bucaramanga	2 años y medio
Táctico	Coordinador Operativo de Carga	Bucaramanga	4 años
Operativo	Auxiliar . Pasajes	Bucaramanga	2 años
Operativo	Conductor	Bucaramanga	4 años y medio
Operativo	Conductor	Bucaramanga	3 años
Operativo	Conductor	Bucaramanga	9 años

Tabla 4. Población Entrevista Semi Estructurada y Cuestionario.

### 6.3. Variables

Para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación se eligió como variables la identificación de asunciones básicas, valores y artefactos que son expresadas por los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos de la Sotra S.A, los cuales a su vez contienen aspectos que definen la orientación de la cultura organizacional en siete características o sub variables (Innovación y Toma de Riesgos, Atención a los detalles, Orientación a Resultados, Orientación a la gente, Orientación a los equipos, Dinamismo y Estabilidad).

Su detección permite reconocer los aspectos propios de la cultura organizacional como variable principal y a partir de los indicadores (Inhibe o facilita la productividad) se logra establecer la brecha entre la cultura actual y la cultura requerida así como los elementos necesarios

a fortalecer en las estrategias para gestionar su avance. Los elementos conjugados se pueden describir para cada nivel de la siguiente forma:

Variable	Unidad de Análisis	Sub variable	Sub variable	Indicador
Identificación de la Cultura Organizacional	-Nivel Directivo -Nivel Táctico -Nivel Operativo	-Artefactos -Valores -Asunciones Básicas	Orientación de la Cultura: Innovación y Toma de Riesgos. -Atención a los detalles -Orientación a Resultados -Orientación a la gente -Orientación a los equipos -Dinamismo -Estabilidad	Facilita o inhibe la productividad

Tabla 5. Definición de las Unidades de Análisis y Variables.

## 6.4 Herramientas

Para el logro de los objetivos de la investigación se describen a continuación las tres herramientas utilizadas en el estudio: el Ábaco de Régnier, el Cuestionario de identificación de orientación de la cultura y la entrevista semi estructurada.

### 6.4.1. Abaco de Régnier.

Es una herramienta creada por el Dr. François Régnier, con el propósito de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía online a partir de una escala de colores.

El método utilizado por el ábaco se basa en la identificación de los tres colores del semáforo (verde, amarillo y Rojo) sumadas con el verde claro, el rojo claro (permitiendo dar mayor rango

de respuesta y así suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención (Estrellas, 2014). Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada:

<b>Verde Oscuro</b>		<b>Actitud muy favorable</b>
<b>Verde Claro</b>		<b>Actitud favorable</b>
<b>Amarillo</b>		<b>Existe deuda</b>
<b>Rosado</b>		<b>Actitud desfavorable</b>
<b>Rojo</b>		<b>Actitud muy desfavorable</b>
<b>Blanco</b>		<b>No hay opinión</b>

-Verde oscuro: Muy favorable

-Verde claro: Favorable

-Amarillo: Neutro

-Rosado: Desfavorable

-Rojo: Muy desfavorable

-Blanco: Desea participar pero no tiene opinión

-Negro: No desea participar

La implementación sigue los siguientes pasos: 1. Definición de las preguntas a aplicarse, envío del cuestionario y primer procesamiento de datos, segunda revisión y resultado final. (Estrellas, 2014).

### **6.4.2 Entrevista semi-estructurada.**

Se realizó la entrevista a 12 colaboradores directos de la oficina de Bucaramanga que contarán con más de dos años de antigüedad en la organización. El objetivo de esta entrevista se orienta a reconocer los principales aspectos que fundamental la cultura de Sotra S.A, sus características, así como los “héroes” y “villanos” desde donde se logra identificar los valores institucionales.

Igualmente se indaga sobre creencias, normas, estilo de liderazgo y premisas que han facilitado la existencia de la organización. Para ello, se generaron 12 preguntas dirigidas a los tres grupos de interés (Estratégico, Táctico y Operativo) realizándose algunas preguntas como (Ver Anexo 1):

- ¿Qué se requiere hacer para ser exitoso en Sotra S.A?.
- ¿Qué piensa la gente acerca de trabajar aquí?
- ¿Qué características tienen los villanos que han sido parte de Sotra S.A?
- ¿Qué características tienen los héroes que han sido parte de Sotra S.A?
- ¿Qué caracteriza a las personas de esta empresa?

### **6.4.3 Cuestionario.**

A fin de dar mayor consistencia y reconocer las características principales de la cultura y la necesidad del fortalecimiento cultural se requirió conocer con mayor exactitud por parte de los miembros de la empresa, la orientación de la cultura se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas en el que doce participantes de la ciudad de Bucaramanga, enuncian con números la prevalencia y presencia de las 7 características que orientan la cultura (innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo, estabilidad) así como la necesidad de fortalecimiento (Ver Anexo 2).

## 6.5. Procedimiento

A fin de facilitar la comprensión del proceso metodológico enunciamos dos fases las cuales contienen la descripción de los pasos realizados durante la investigación así como las herramientas y técnicas implementadas.

Fase	Objetivo	Acciones	Herramientas e Instrumentos
<b>Fase 1.</b> Identificación de la Cultura Organizacional	Reconocer e identificar los Artefactos, Valores y Asunciones Básicas en la Población Objetivo. (Cultura Actual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas y reconocimiento.</li> <li>- Revisión documental</li> <li>Recolección de información.</li> <li>- Observación.</li> <li>- Entrevista con colaboradores de los niveles directivos, tácticos y operativos.</li> </ul>	Técnicas Cuantitativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del Ábaco de Régnier.</li> <li>- Aplicación de Cuestionario.</li> </ul> Técnica Cualitativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista Semi estructurada.</li> </ul>
Fase	Objetivo	Acciones	Técnicas y Herramientas
<b>Fase 2.</b> Análisis y validación de la información.	Reconocer los aspectos necesarios a fortalecer y transformar con líderes de la organización. (Cultura Requerida y Brecha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triangulación de la información (entrevistas, Resultados del Ábaco de Régnier y cuestionarios)</li> <li>-- Reconocimiento de la Orientación de la Cultura.</li> <li>-Establecimiento de la Cultura deseada.</li> <li>- Construcción de las Estrategias para la Gestión de la Cultura Organizacional.</li> </ul>	Técnica Cualitativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión de validación con gerencia.</li> </ul>

Tabla 6. Fases del Proceso de Investigación.



## 7. Resultados

A continuación se presentan los resultados arrojados por las diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas usadas con el propósito de reconocer las características de la cultura, orientación de la cultura organizacional y los requerimientos para el cierre de la brecha.

Para tal fin se presentará inicialmente los resultados gráficos de la aplicación del Abaco de Régnier, los resultados gráficos del cuestionario, y la articulación con los resultados cualitativos extraídos de la entrevista semi-estructurada de tal manera que se logre triangular la información para una descripción más amplia de la cultura organizacional de Sotra S.A.

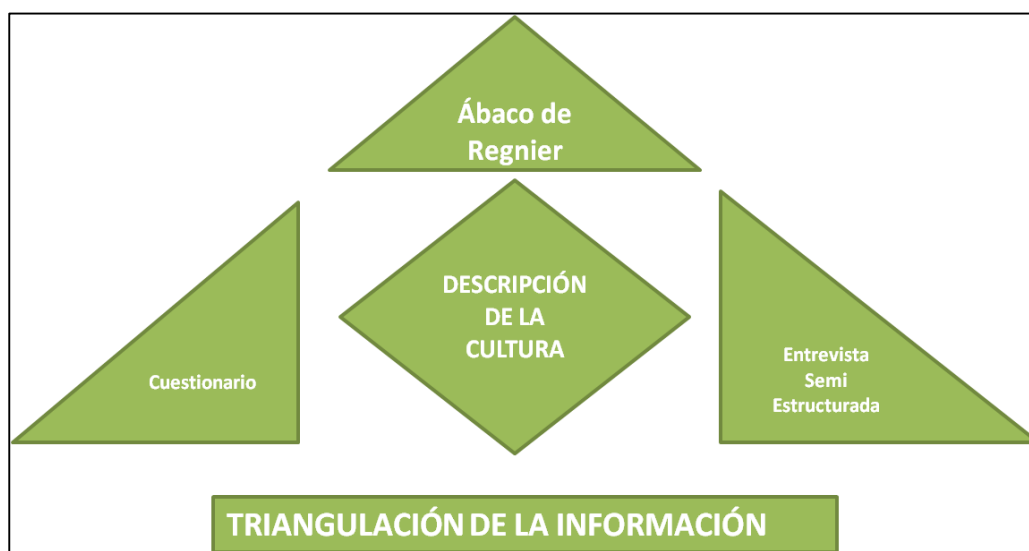


Figura 10. Triangulación de Información

## 7.1. Resultados Abaco de Régnier Nivel Estratégico

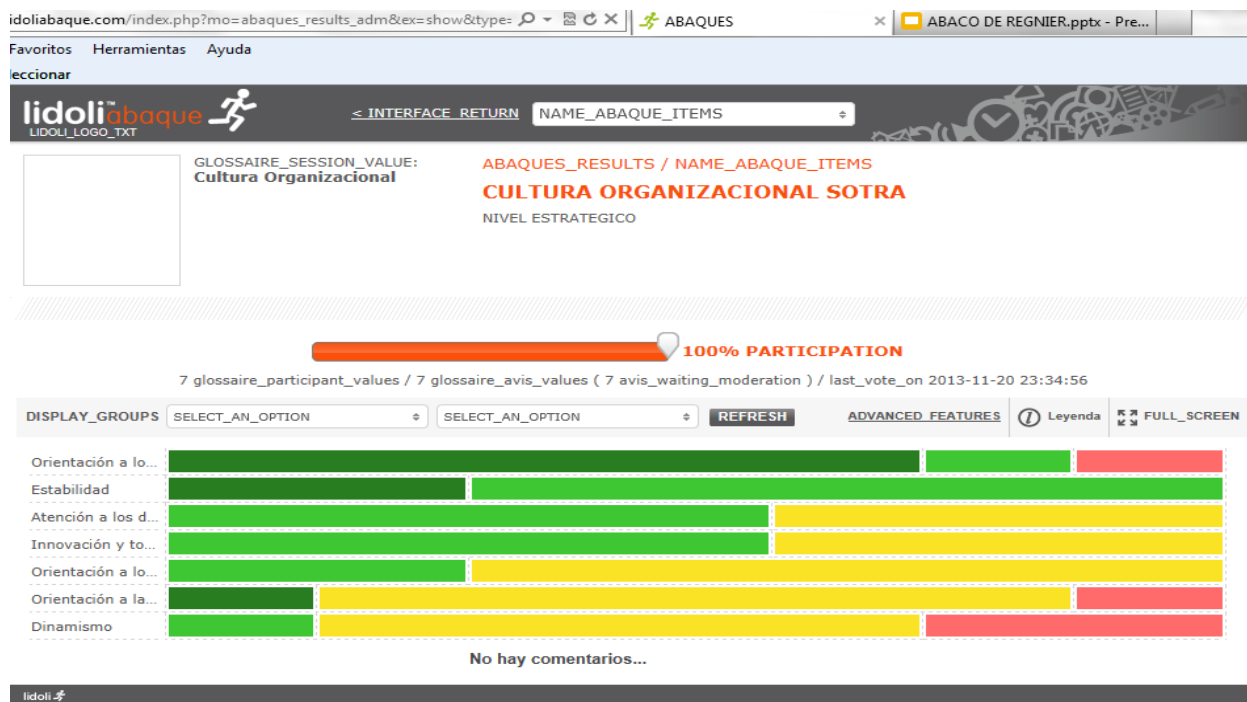


Figura 11. Resultados Ábaco de Régnier- Nivel Estratégico

Se observa alta tendencia positiva y aceptación frente a las características: Orientación a los resultados y estabilidad. En este sentido para la mayoría de los participantes del nivel estratégico la orientación a resultados y estabilidad son percibidos como muy favorable y favorable. Los elementos atención a los detalles e innovación son percibidos de manera favorable y neutra en un 50% cada uno.

Los elementos en los que existe mayor nivel neutro son Orientación a la gente y Orientación a los equipos. Solo un participante del nivel Estratégico determino con actitud desfavorable la hipótesis orientación a la gente.

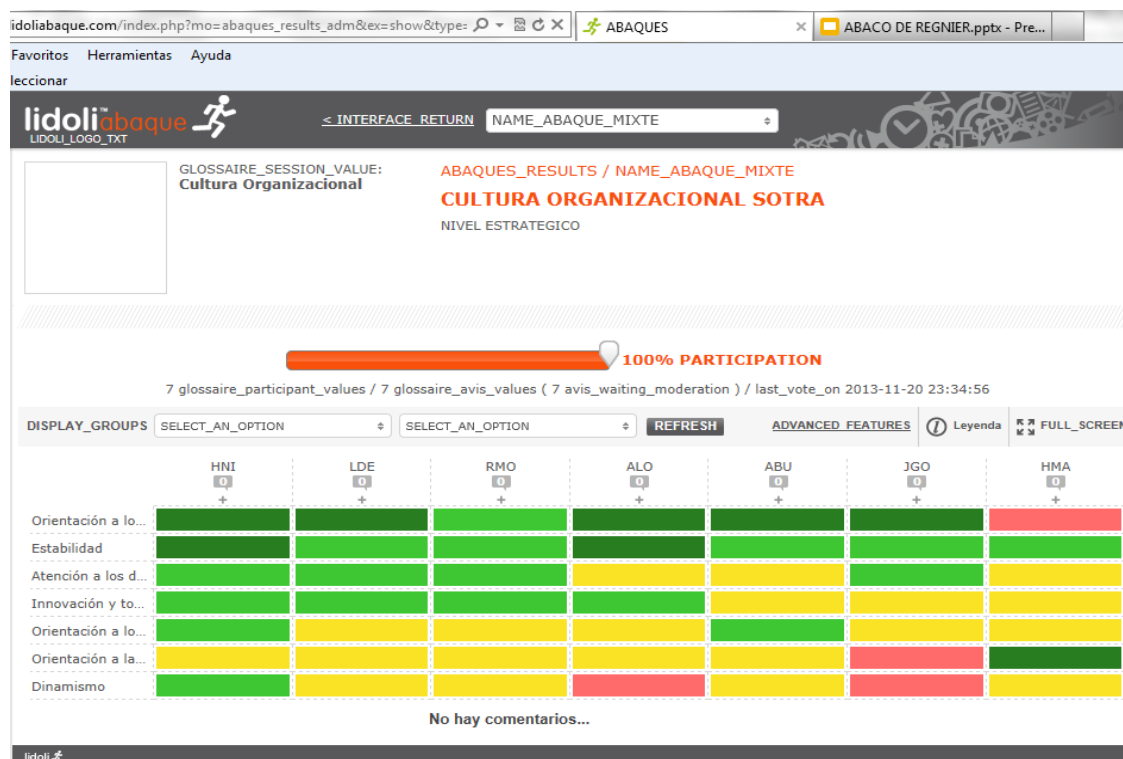


Figura 12. Resultados Abaco Nivel Estratégico- respuestas individuales.

Para el 71.4% de los participantes la orientación a los resultados es una característica percibida como muy favorable y para el 14% (un participante) es percibido como favorable. Sólo para un participante este ítem es identificado como poco favorable. En el tercer nivel con mayor aceptación se encuentran los ítems atención a los detalles e innovación y toma de riesgos, ambos con una favorabilidad de 57.1% y 42.8% de neutralidad.

Orientación a los equipos es la hipótesis que cuenta con votación de neutralidad de 71.4% y el 28.5% como favorable. Orientación a la gente es percibido por el 71.4% de manera neutral, el 14.2% de manera desfavorable y el 14% como muy favorable.

Dinamismo es percibido sólo por una persona como favorable (14%), el 28.5 con actitud desfavorable y el 57% de manera neutral.

## 7.2. Resultados Abaco de Régnier Nivel Táctico

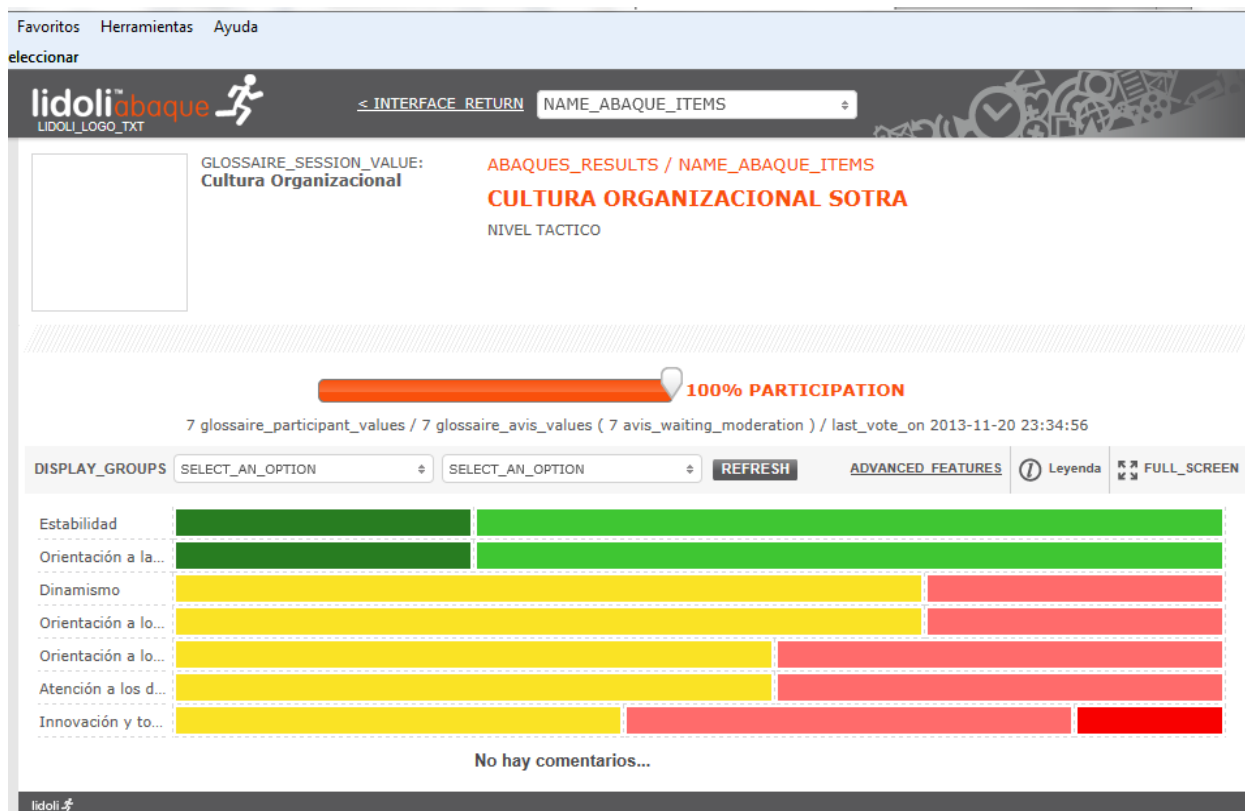


Figura 13. Resultados Ábaco de Regnier Nivel Táctico.

A nivel General se observa importante percepción de favorabilidad frente a la hipótesis estabilidad; todos los participantes lo identifican en el nivel favorable o muy favorable.

Dinamismo y orientación a los grupos son identificados mayormente como neutral y con actitud desfavorable en un 28.5%. Orientación a los equipos y atención a los detalles se perciben en un 42.8% con actitud poco favorable y un 57% como neutral. La característica con menos favorabilidad es innovación y toma de decisiones.

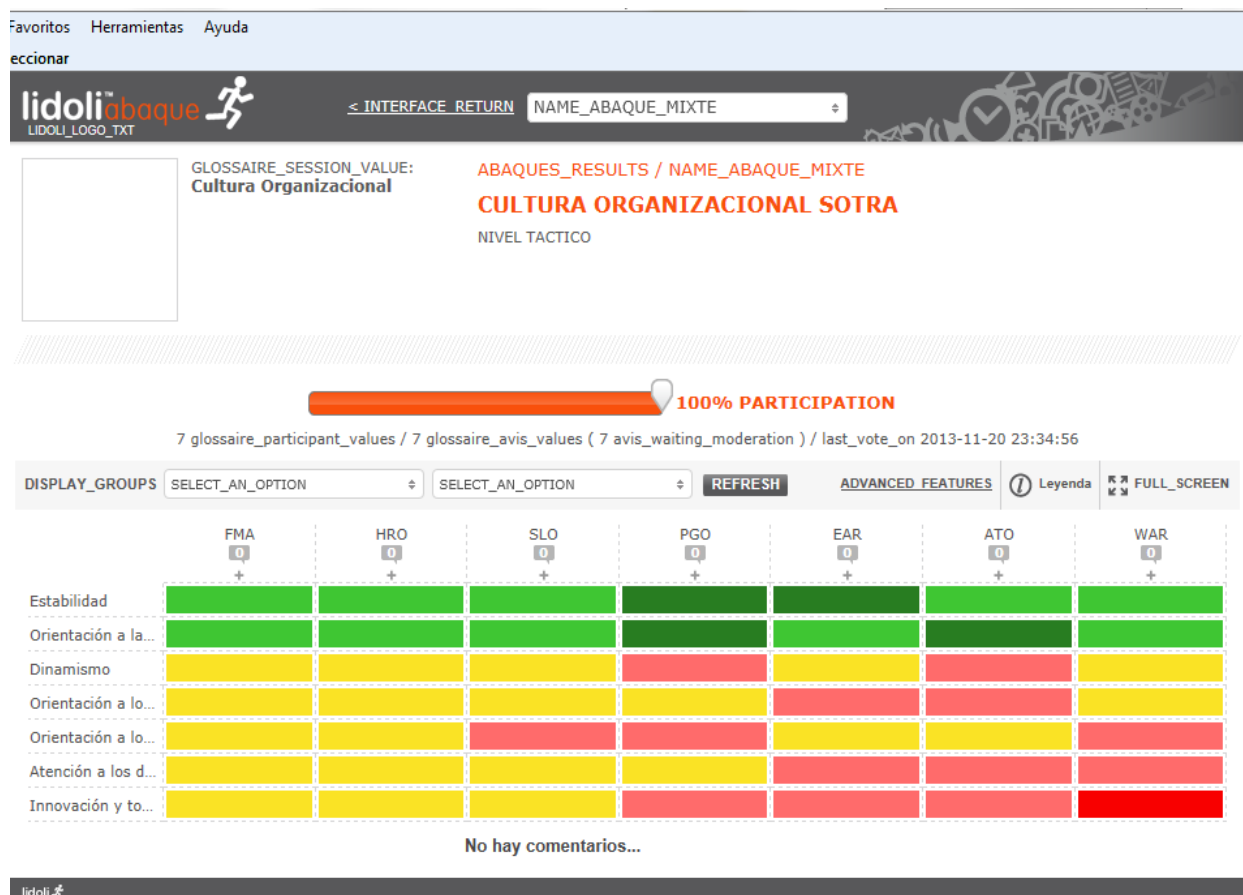


Figura 14. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Táctico Resultados Individuales.

Todos los participantes del nivel táctico perciben de manera favorable o muy favorable la hipótesis estabilidad y orientación a la gente. La hipótesis dinamismo y orientación a los resultados cuentan con un porcentaje de 71.4 de neutralidad y 28.5% poco favorable.

Orientación a los equipos cuenta con 57.1% de percepción neutral y 42% de percepción poco favorable. Atención a los detalles cuenta fue percibida por cuatro participantes de manera neutral (57.1%) y tres participantes (42.8%) de manera poco favorable.

Innovación y toma de decisiones es la hipótesis que es percibida como poco favorable y muy desfavorable (57%) y 42.8% de manera neutral.

### 7.3. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo

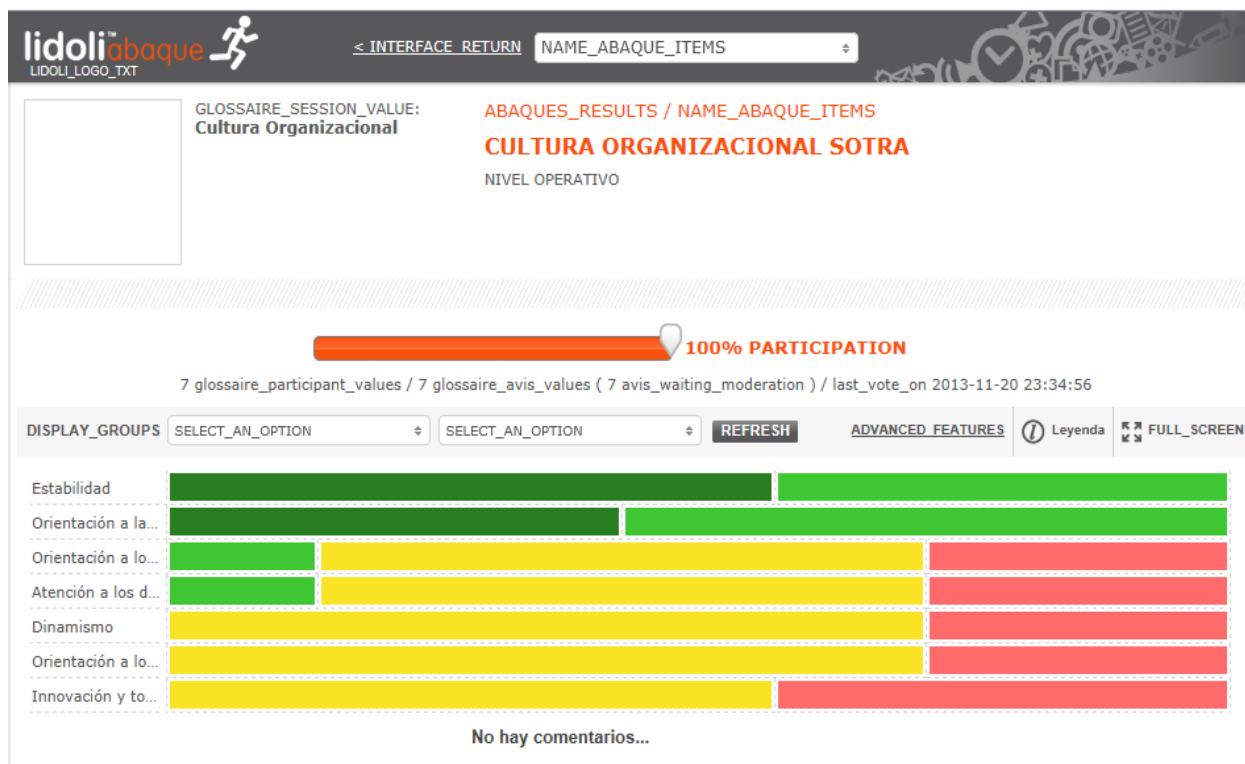


Figura 15. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo.

Los participantes del nivel operativo perciben con mayor favorabilidad las hipótesis Estabilidad y Orientación a la Gente. Orientación a los resultados y atención a los detalles cuentan con percepción favorable de 14% 28.5% poco favorable y 57.1% de manera neutral.

Dinamismo y orientación a los equipos son percibidos mayormente de manera neutral y el 28.5% como poco favorable. La hipótesis percibida como muy desfavorable es innovación y toma de decisiones con 42.8%.

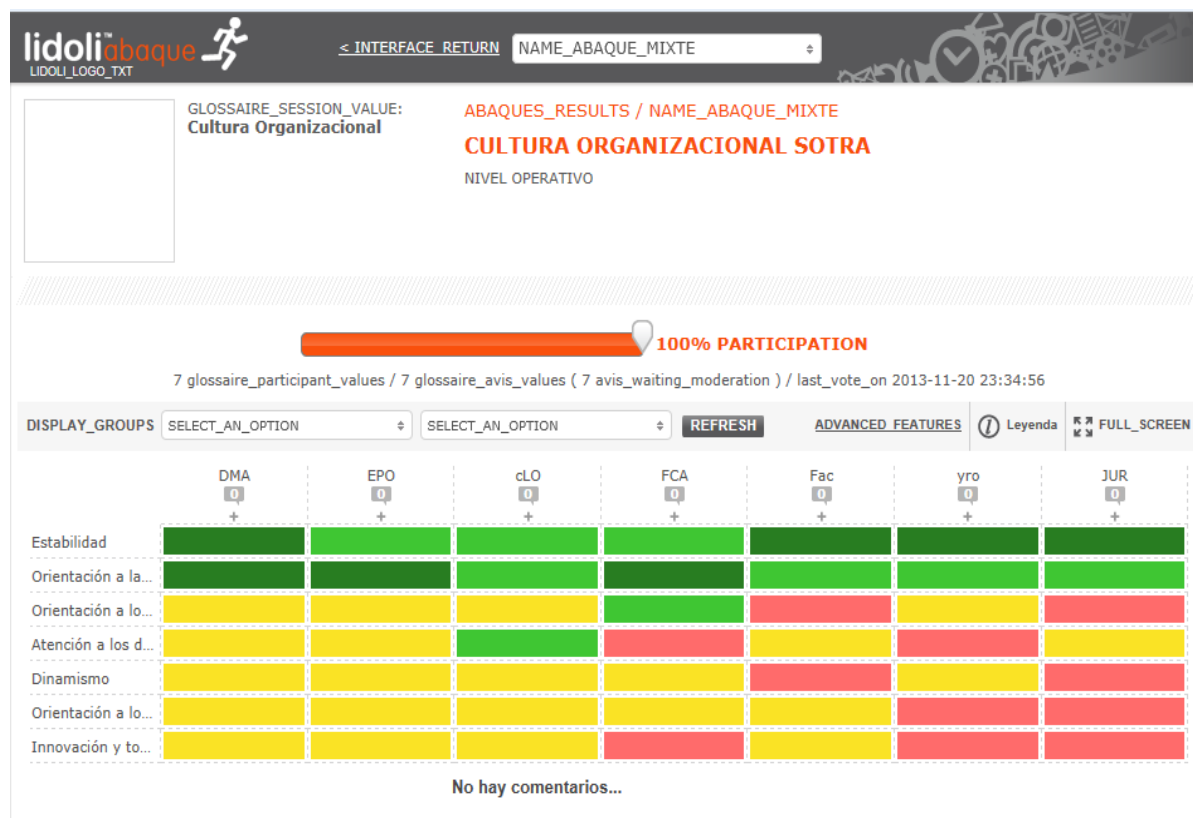


Figura 16. Resultados Ábaco de Régnier Nivel Operativo Resultados Individuales

Estabilidad y orientación a la gente son las hipótesis con mayor favorabilidad (100%). Orientación a los resultados es percibido de manera favorable solo por un participante (14.2%) el 28.5% la percibe como poco favorable y el 57.1 lo percibe de manera neutral.

Atención a los detalles es percibido por un participante como favorable, en contraste con el 57.1% que lo percibe de manera neutral y el 28.5% neutral.

Dinamismo y Orientación a los equipos son valorados por el 71.4% de forma neutral y el 28.5% poco favorable. Innovación y Toma de decisiones es la hipótesis que cuenta con menor favorabilidad (42.8%).

#### 7.4. Resultados Cuestionario-Orientación de la Cultura.

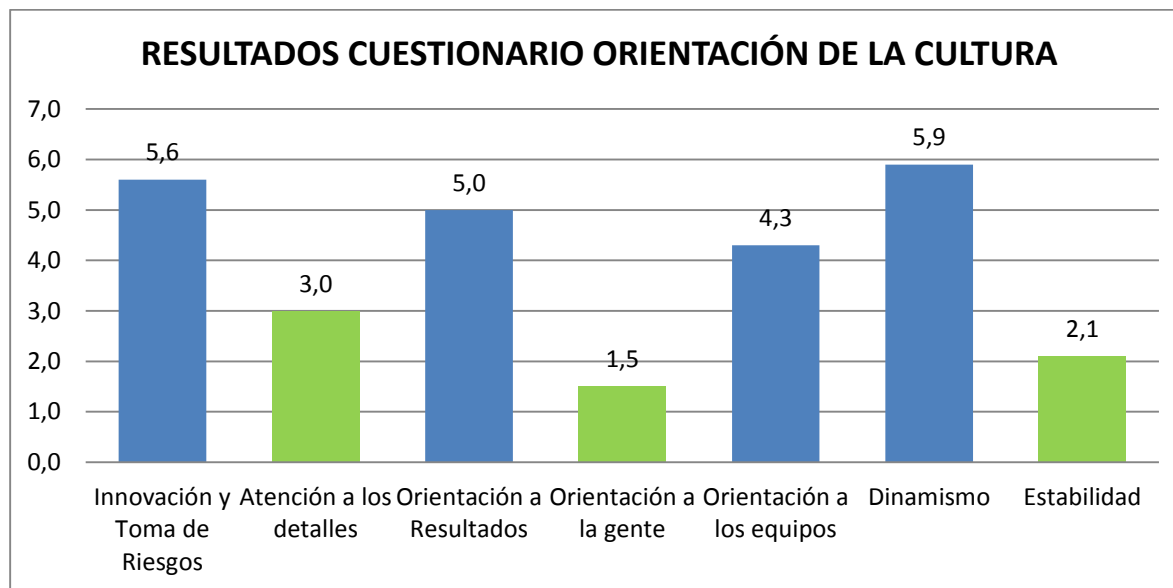


Figura 17. Resultados Cuestionario Orientación de Cultura.

A partir de la aplicación del cuestionario se identifica que las características de mayor predominancia y presencia percibidos por la muestra son: Orientación a la gente con un puntaje de 1.5 en promedio, Estabilidad en segundo lugar con 2,1 promedio y Atención a los detalles con 3,0 como puntaje general. Se toma como datos relevantes las tres primeras características que indican la tendencia predominante en la orientación de la cultura. (Evaluación de 1 a 6, siendo 1 la característica que más identifica a la empresa y 6 la que menos lo identifica).

Las características Orientación a los Equipos (4,3 puntos), Orientación a Resultados (5,0), Innovación y Toma de Riesgos (5,6) y Dinamismo (5,9 puntos) no fueron consideradas como factores que identifiquen prioritariamente a la organización.



## 7.5 Resultados Establecimiento de Brecha

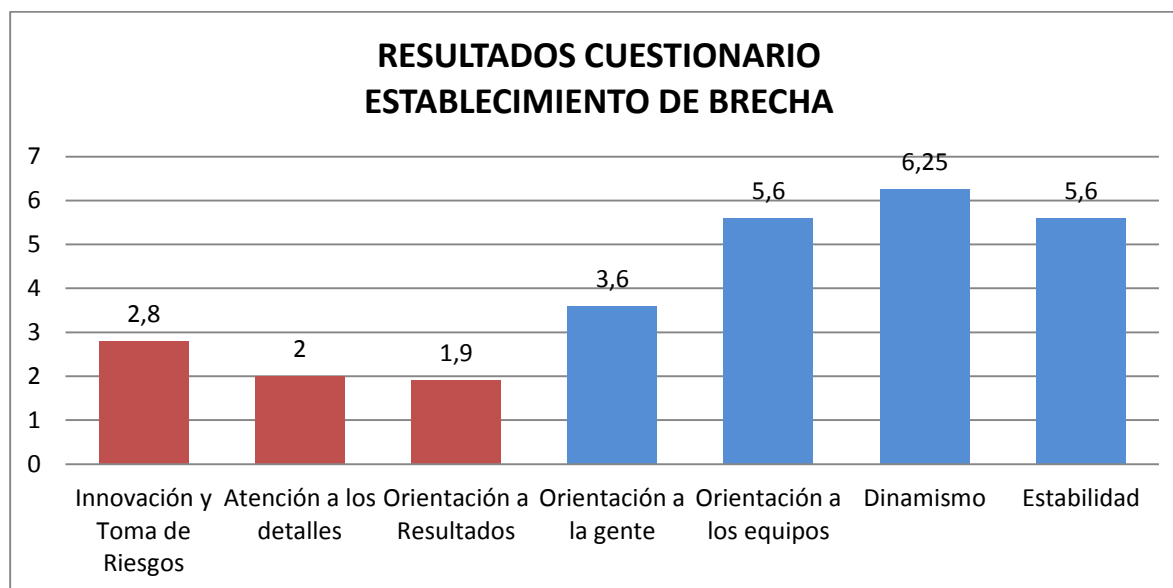


Figura 18. Establecimiento de Brecha

Al preguntar a la muestra acerca de los factores o características necesarias a ser fortalecidas en la cultura organizacional de Sotra S.A los participantes identificaron como prioridad la Orientación a Resultados otorgando un valor de 1,9 en promedio, en segundo lugar Atención a los detalles con 2 puntos promedio y en tercer lugar con 2,8 puntos promedio ubicaron la característica Innovación y Toma de Riesgos.

## 7.6 Resultados Entrevista Semi Estructurada

NIVEL JERÁRQUICO	CULTURA ACTUAL	SUBVARIABLE: Orientación de la Cultura	INHIBE O FACILITA LA PRODUCTIVIDAD	CULTURA DESEADA	FACTORES ESTRATEGICOS CLAVES SOTRA
ESTRATEGICO	<b>ARTEFACTOS:</b> Estructura, servicios, distribución del espacio, procesos, comportamientos,				
	“La oficina del gerente es el único espacio que cuenta con aire acondicionado y sala privada de reuniones”.	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir para el crecimiento competitivo.</li> <li>Fortalecer la estructura tecnológica y operativa</li> </ul>
	“Este cargo es muy difícil porque uno tiene que pararse en la raya para que todo marche”	Orientación a Resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
	“El anterior gerente se fue de aquí porque no aguantó todos los chicharrones que había por resolver y solo duro 6 meses, la crisis económica fue muy fuerte”	Orientación a Resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> </ul>
	“Estudio por mi cuenta para avanzar en la vida pero casi no me queda tiempo porque el trabajo demanda mucho” “todo se da por la experiencia”	Orientación a Resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
“Hay algunos familiares que vienen a trabajar aquí	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos</li> </ul>	

temporalmente mientras se ubica el personal requerido”.			día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)	Administrativos y Financieros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
“Todo el mundo nos dice que a veces no encuentra la empresa porque es como un parqueadero”. Hace falta mejorar las instalaciones.	Innovación y toma de riesgos	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la Estructura Tecnológica y Operativa</li> </ul>
“Cuando alguien llega lo primero es conocer la organización de que se trata el negocio y manejo de las herramientas tecnológicas. “Hace falta una buena inducción y reinducción”.	Orientación a Resultados	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> </ul>
“Cuando necesitamos reunirnos usamos la sala de juntas de la oficina privada de la gerencia o prestamos en el colegio espacios para reunirnos”	Orientación a la gente	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> <li>• Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para el crecimiento competitivo.</li> </ul>
“Hemos venido avanzando, los trabajadores empiezan a entender la necesidad de un cambio y del compromiso”	Innovación y toma de riesgos	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>

“Todos tienen correo institucional pero todavía el 30% se le dificulta usar los canales formales”	Orientación a resultados	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>
“La gerencia es vista como implacable porque no deja pasar nada”	Orientación a resultados	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“Tenemos tres líneas de servicio, y en la que más hemos tenido dificultades ha sido en encomiendas ya que a veces los funcionarios son deshonestos y se quedan con el dinero”	Orientación a resultados	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“Cuando alguien comete un error entra en proceso disciplinario dirigido por la gerencia y se dan suspensiones o finalización del contrato según el historial del trabajador con la empresa, cada caso es diferente”	Orientación a resultados	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> </ul>
“Si hay problemas entre los equipos cada coordinador de servicio lo resuelve, muchas veces la gerencia es mediadora entre jefes y operativos”	Orientación a la gente	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
“Los administrativos son mejor portados que los operativos porque les cuesta llevar el uniforme y usar carnet”	Atención a los detalles	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“No tenemos mejores instalaciones porque aquí es arrendado y no podemos invertir, la bodega no permite más crecimiento”	Innovación y Toma de decisiones	<b>Inhíbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la estructura tecnológica y operativa</li> </ul>

				expectativas de nuestros clientes internos y externos.	
“Antes las personas eran elegidas por amiguismo, por ser conocidos de algún accionista” Necesitamos crear el dpto. de recursos humanos”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> </ul>	
“La gente se va porque no se encuentran consigo misma en el desarrollo de su vocación y cuando salen mejores propuestas laborales” “el salario es fijo y la gente no se motiva a conseguir más”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>	
<b>VALORES:</b> filosofía, reglas, normas.					
“Lo que caracteriza a esta empresa es la vocación de servicio al cliente externo y bajo nivel de trabajo en equipo”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la Experiencia del Cliente</li> </ul>	
“Para ser exitoso aquí hay que tener disciplina, constancia, transparencia”. “Cumplir las reglas”	Estabilidad	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>	

“Los empleados buenos son los que han demostrado absoluta lealtad a la compañía y un enorme amor por lo que hacen”	Estabilidad	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la Experiencia del cliente</li> </ul>
“En esta empresa no hay villanos”	Estabilidad	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del talento Humano hacia la efectividad.</li> </ul>
“El jefe debe resolver y gestionar con empoderamiento y conocimiento de causa” “las decisiones las toman como 4 personas en la empresa”	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del talento Humano hacia la efectividad.</li> </ul>
“La gente se va porque no se encuentran consigo misma en el desarrollo de su vocación y cuando salen mejores propuestas laborales”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
“El trato es inmejorable, el respeto y la cordialidad” “Hacemos celebraciones y espacios para que la gente retribuya con lealtad”	Orientación a la gente	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la Experiencia del Cliente</li> </ul>
“Lo que más he aprendido es a ser mejor líder”	Orientación a Resultados-Dinamismo	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del talento Humano hacia la efectividad.</li> </ul>
“Los líderes son personas de carácter fuerte, así son elegidos	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>

	y a veces se vuelven implacables y rígidos”.			aprendizaje y capacidad de autogestión.	
	“Antes los gerentes eran vistos como una burla porque no tenían voz ni voto, se hacía solo lo que los accionistas decidían” “ahora que ven el avance económico confían más” “Ahora permiten tomar decisiones”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
	“lograr que los accionistas inviertan en la empresa y acepten los cambios ha sido lo más difícil”	Innovación y Toma de riesgos	<b>inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li> </ul>	Desarrollo con Rentabilidad.
<b>ASUNCIONES BÁSICAS: Creencias de relaciones laborales, de la realidad, etc.</b>					
<b>E S T R A T E G I C O</b>	“Uno piensa que la gente está contenta con el gerente pero por detrás es otra cosa”	Orientación a la gente:	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento Humano.</li> </ul>
	“El negocio del transporte es uno de los más difíciles porque los conductores estas acostumbrados a hacer lo que ya vienen haciendo y es difícil que cambien”	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>
	“ A nivel laboral lo más difícil es tener a todos contentos, eso no se puede porque uno es el que debe tomar las decisiones”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento Humano.</li> <li>Desarrollo con rentabilidad.</li> </ul>

	“Quienes logran liderar este negocio deben ser de carácter dominante”	Orientación a la gente Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento Humano.</li> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
	“Ahora creo que hay otro espíritu, una nueva manera de ver las cosas, tenemos esperanza”	Orientación a resultados	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>

NIVEL JERÁRQUICO	CULTURA ACTUAL	SUBVARIABLE: Orientación de la Cultura	INHIBE O FACILITA LA PRODUCTIVIDAD	CULTURA DESEADA	FACTORES ESTRATEGICOS CLAVES SOTRA
<b>TÁCTICO</b>	<b>ARTEFACTOS:</b> Estructura, servicios, distribución del espacio, procesos, comportamientos.				
	“Mi puesto de trabajo es una oficina, no tenemos los espacios como quisiéramos”	Innovación y toma de riesgos	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir para el crecimiento competitivo.</li> </ul>
	“Mi trabajo es hacerle seguimiento a mi equipo y hacer los informes que se requieran” “El gerente es quien nos ayuda a solucionar temas con la gente porque a veces es difícil ser imparcial”.	Estabilidad Atención a los detalles	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>



<p>“Cuando entre aquí lo que primero me enseñaron fue la historia de la empresa”  “Me enseñaron que tenía que tener cumplimiento con las tareas asignadas y la atención al público”</p>	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
<p>“Desde que llegó el nuevo gerente hemos tenido más respaldo, nos sentimos escuchados”</p>	Orientación a la gente	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<p>“No recibí ninguna inducción, todo lo fui adquiriendo en medio de mis actividades” “Este trabajo es de tomar decisiones es difícil planear”. “Nos hace falta mas capacitación”.</p>	Atención a los detalles	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
<p>“Hemos mejorado en la adquisición de sedes y modernización del parque automotor”</p>	Innovación y toma de riesgos	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura tecnológica y Operativa</li> </ul>
<p>“Tenemos una oficina para los coordinadores al lado de la bodega, que tiene un escritorio y el computador”  “Adentro se ubica la oficina de gerencia y la parte administrativa” “Nosotros no tenemos uniforme sino los</p>	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura tecnológica y Operativa</li> </ul>

auxiliares que están de cara a la gente”				
“Tenemos un pequeño comedor para almorzar pero es muy incomodo”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la estructura tecnológica y Operativa</li> </ul>
“El reglamento interno esta publicado y a veces pecamos porque no se lo compartimos a los empleados cuando ingresan”	Orientación a resultados Atención	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>
“Con la gerencia tenemos un muy buen equipo, nos reunimos mensualmente para evaluar los resultados. “tenemos que dar soluciones frente a los problemas del día a día que son muchos”	Orientación a resultados Dinamismo Orientación a la gente	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del talento Humano hacia la efectividad.</li> </ul>
“Las decisiones las tomamos los jefes” “los trabajadores son muy dependientes solo hacen cuando se les pide” “no hay iniciativa”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>
“Se requiere el departamento de recursos humanos porque manejar gente es muy difícil”.	Orientación a la gente Orientación a resultados. Dinamismo	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de sistemas de gestión y procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> </ul>
<b>VALORES: filosofía, reglas, normas</b>				

<p>“Lo que caracteriza a esta empresa es competir con calidad y atención al cliente”</p>	<p>Orientación a la gente Atención a los detalles</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la Experiencia del Cliente</li> </ul>
<p>“El mejor empleado es el que realiza sus funciones con la mejor actitud” “El que cumple con sus deberes, entrega y “amor” “dedicarle muchas horas más del trabajo que la ley lo exige”. “Adaptarse para mejorar” “somos como líderes paternalistas porque les resolvemos todo”</p>	<p>Estabilidad Orientación a la gente</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>
<p>“Los villanos de esta empresa son los que han tenido falta de compromiso y sentido de pertenencia” “Son personas desleales y con doble personalidad”. “No conozco villanos solo inconvenientes por falta de información y organización”</p>	<p>Orientación a la gente Estabilidad</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del talento Humano hacia la efectividad.</li> </ul>
<p>“Los héroes son los que tienen apego y amor por la empresa”. “personas que se caracterizan por el trabajo limpio y honesto”. “sobresalen por la dedicación, entrega y amor”</p>	<p>Estabilidad</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>

<p>“Las personas se van cuando la actitud no es acorde a las políticas de la empresa”  “Se van cuando son deshonestos y otros para mejorar sus ingresos”</p>	<p>Estabilidad  Atención a detalles</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y Cumplimiento</li> </ul>
<p>“Esta empresa me dio la oportunidad de crecer y explorar una nueva área que no había hecho nunca como jefe”</p>	<p>Estabilidad</p>	<p><b>facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<p>“Hemos mejorado en el clima organizacional y en la organización administrativa”</p>	<p>Orientación a la gente  Atención a los detalles</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
<p>“Lo que nos caracteriza es la calidez humana con nuestros clientes”</p>	<p>Orientación a la gente</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la Experiencia del Cliente</li> </ul>
<p>“Los jefes nos escuchan, nos dan el apoyo y cuentan con nuestro punto de vista.  “Aquí como jefe soy el responsable de resolver los problemas y graves inconvenientes presentados en la prestación del servicio”</p>	<p>Orientación a la gente  Orientación a resultados</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> <li>• Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>

<p>“En el nivel de coordinadores y gerencia nos hablamos claro y nos decimos las verdades en la cara y como adultos lo resolvemos” “con los trabajadores somos una figura de padres”</p>	<p>Orientación a la gente Orientación a resultados</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<p>“Los problemas que más se ven los debido al chisme y la intriga entre los operativos”, “No se respeta la vida intima”</p>	<p>Orientación al a gente</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<p><b>ASUNCIONES BÁSICAS:</b> Creencias de relaciones laborales, de la realidad, etc.</p>				
<p>“Los elementos más valorados son la honestidad y responsabilidad”</p>	<p>Estabilidad</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>
<p>“Somos personal de confianza” “llevamos varios años en la compañía”. “Me dieron la oportunidad” “En la vida todo se da por el esfuerzo; aproveché la oportunidad, trabajé duro y aquí fui jefe”</p>	<p>Estabilidad</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>
<p>“Aquí hay buenos seres humanos, lo que nos falta es estructura”</p>	<p>Orientación a la gente</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>

				cliente, manual de funciones y competencias laborales)	
--	--	--	--	--	--

NIVEL JERÁRQUICO	CULTURA ACTUAL	SUBVARIABLE: Orientación de la Cultura	INHIBE O FACILITA LA PRODUCTIVIDAD	CULTURA DESEADA	FACTORES ESTRATEGICOS CLAVES SOTRA
OPERATIVO	<b>ARTEFACTOS:</b> Estructura, servicios, distribución del espacio, procesos, comportamientos.				
	“Aquí capacitan poco, lo demás se aprende por las ganas de salir adelante y hacer lo mejor posible las actividades”	Atención a los detalles	Inhibe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
	“Tenemos un uniforme que algunos llevamos bien otros no”	Atención a los detalles	Inhibe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
	“Celebramos los cumpleaños y partimos la torta”. “la empresa nos tiene en cuenta”	Orientación a la gente	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
	“Si uno incumple pues el jefe lo llama a uno”	Orientación a resultados	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>

			del transporte en las modalidades ofertadas	
“Tenemos dos turnos para trabajar, pero pues si toca quedarse más tiempo ni modos”	Orientación a resultados	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
“Uno entra a la empresa es recomendado, sino es muy difícil”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>
“Aquí lo que falta es respeto porque los carros están nuevitos, tenemos 80”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
“no tenemos recepción, el tamaño de los patios no deja entrar más carros cuando hay buena temporada y la bodega se nos quedó pequeña”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura física que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura tecnológica y Operativa</li> </ul>
“Antes era más fácil trabajar ahora hacen entrevistas y pasan pruebas”	Atención a los detalles	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>• Calidad y Procesos</li> </ul>

“Las capacitaciones las da la misma empresa, los mismos jefes”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
“Lo mejor es hacer caso y con eso no se tienen problemas”	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>
“Aquí celebramos los cumpleaños, hacemos paseos con la familia y nos dan crédito porque antes nos endeudábamos por el gota - gota”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
<b>VALORES:</b> filosofía, reglas, normas				
“En esta empresa hace falta un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades para con ello anticiparse a los problemas y optimizar los tiempos”	Atención a los detalles	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos y procedimientos sistematizados e integrados en el día a día. (inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los procesos Administrativos y Financieros</li> <li>Calidad y Procesos</li> </ul>
“Para mí como papá lo más importante es darle a mi familia un buen vivir y aquí la empresa es muy cumplidora con los pagos”	Estabilidad	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“Esta es una empresa del pueblo para el pueblo”	Orientación a la gente	<b>Facilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>



<p>“Los héroes son personas que aportan ideas así no sean los líderes”  “Héroes somos todos los que le colocamos el alma a la empresa”.</p>	<p>Orientación a la gente  Orientación a resultados</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<p>“Las personas se quedan en esta empresa para poder sostener a sus familias”.  “Las personas se quedan porque hacen muy bien su trabajo y hacen más de lo q corresponde en su puesto”</p>	<p>Orientación a la gente  Estabilidad</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y Cumplimiento</li> </ul>
<p>“Las personas se van de la empresa cuando no se adaptan”  “Se van cuando no cumplen con las actividades para las que fue contratado. “Se van porque les pagan mejor en otro lugar”</p>	<p>Estabilidad</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
<p>“Un trabajador es el que da un buen servicio al cliente y cumple con sus deberes y ame a la empresa” “lo importante es que la empresa reconozca el amor que le tenemos”,  “Entre compañeros nos sentimos bien”</p>	<p>Orientación a la Gente  Estabilidad</p>	<p><b>Facilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la experiencia del Cliente</li> </ul>
<p>“Aquí el medio de transporte deja que uno se gane unos pesos haciendo cositas”.</p>	<p>Orientación a resultados</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
<p>“Algunos han tenido problemas y se han ido por lesiones físicas entre ellos”</p>	<p>Orientación a la gente</p>	<p><b>Inhibe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal en constante capacitación y fortalecimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>

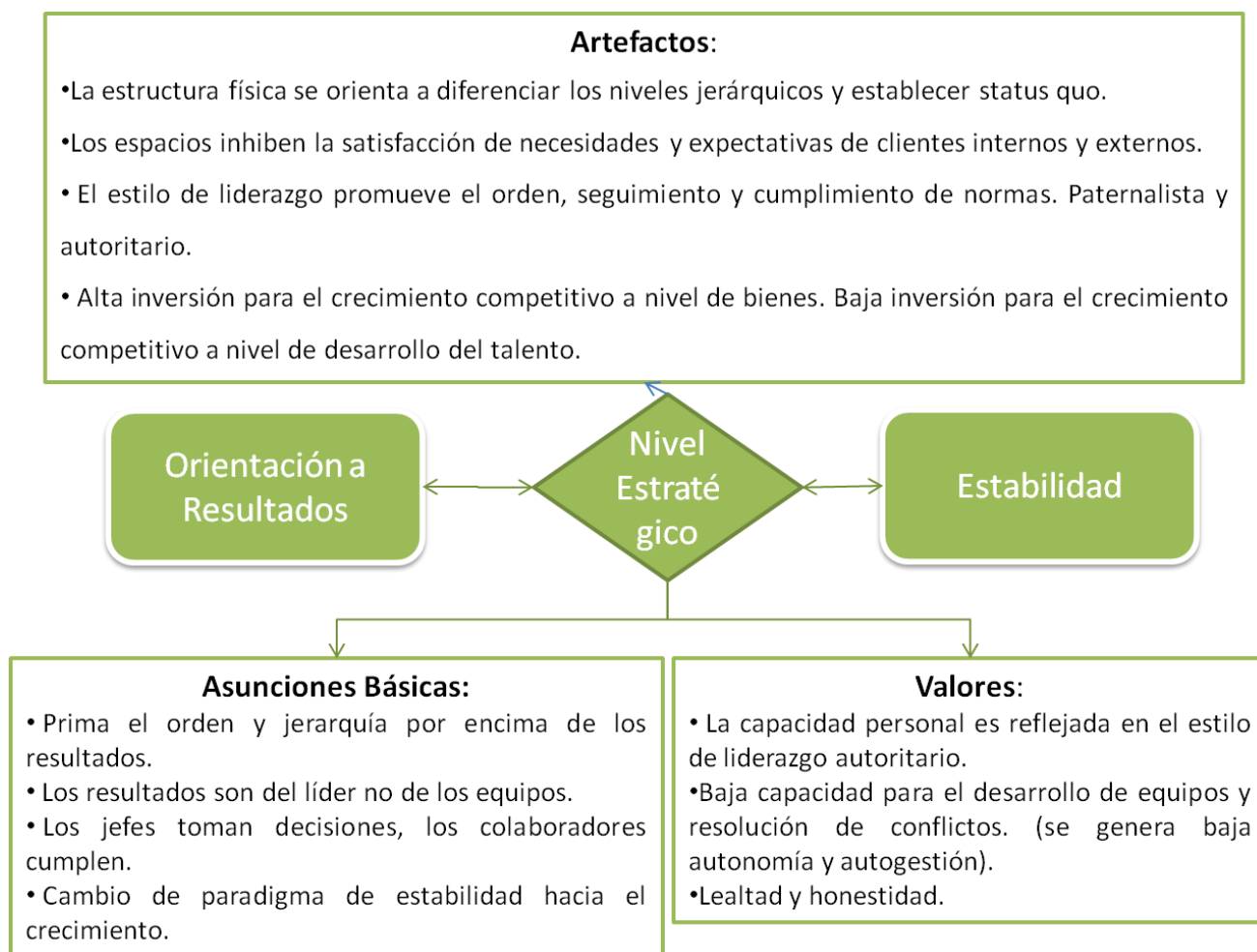
				habilidades técnicas y competencias laborales.	
“El grupo de conductores es el más difícil, los clientes se quejan del trato, del incumplimiento, saqueo, perdidas de equipaje, no cumplen tiempos” “El gremio es difícil”	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“Las sucursales están débiles porque no hay tanta presencia de los jefes”	Orientación a resultados	<b>Inhibe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
<b>ASUNCIONES BÁSICAS:</b> Creencias de relaciones laborales, de la realidad, etc.					
“Toca trabajar duro para salir adelante”	Orientación a resultados	<b>Facilita</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética y Cumplimiento</li> </ul>
“Para otro cargo toca ser familia de los duros”	Estabilidad	<b>Inhibe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
“Aquí uno no se la puede dejar porque se la montan si lo irrespetan a uno, toca defenderse.	Orientación a la gente	<b>Inhibe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>
“aquí nos cumplen”	Estabilidad	<b>Facilita</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo con Rentabilidad.</li> </ul>
“Cambiar es una molestia” “El cambio siempre pide dar más y eso a la gente no le gusta”.	Innovación y toma de riesgos	<b>Inhibe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del Talento humano hacia la Efectividad</li> </ul>

	“Aquí siempre las cosas se han hecho así”	Estabilidad	<b>Inhibe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la Experiencia del Cliente</li></ul>
--	---	-------------	---------------	---	--

## 8. Discusión

El análisis y discusión de los resultados se dará en cuatro secciones: Descripción de la Cultura que incluye la descripción sobre su orientación en los niveles jerárquicos (Estratégico, Táctico y Operativo), Cultura deseada, brecha identificada a través de los datos de la aplicación del Ábaco de Régnier, cuestionarios y la entrevista semi estructurada y finalmente la propuesta a partir del diseño de estrategias para la gestión de la cultura.

### 8.1 Descripción de la Cultura Actual Nivel Estratégico



La tendencia y orientación de la cultura generada por el Nivel Estratégico de Sotra S.A se observa a través de la aceptación frente a las características: Orientación a los resultados y Estabilidad, identificadas por 71.4% como muy favorable y para el 14% como favorable en el Ábaco de Régnier. A través de la observación y la entrevista semi estructurada se logra identificar los siguientes elementos:

A nivel de Artefactos, se demarca la diferenciación de cargos, existen beneficios y comodidades específicamente para este nivel, dando prioridad al nivel estratégico así como limitando el crecimiento de otros niveles, ya que las instalaciones físicas u espacios inhiben la posibilidad de dar respuesta a las demandas de clientes internos o externos; se dificulta contar con espacios como recepciones, tamaño de bodegas, salones de capacitación, accesos, área de patios para recibir e incrementar el volumen de carga y encomiendas.

El estilo de liderazgo es privilegiado en este nivel ya que su operación es de tipo informal, no cuentan con uniforme y son quienes establecen los parámetros de la organización.

En general, son quienes toman decisiones y se caracterizan por mantener una orientación dominante y autoritaria (Paternalista). Se describen como personal de confianza para los accionistas y en ellos recae el cumplimiento de las metas. Desde este nivel se promueve el orden, cumplimiento y seguimiento de directrices por encima de la iniciativa, generando equipos con baja autonomía y autogestión.

Se observa que las inversiones realizadas son de tipo material en su mayoría (parque automotor), inhibiendo el crecimiento competitivo y baja inversión en el desarrollo del talento humano hacia la efectividad.

Los espacios de capacitación para este nivel son pocos y se dan por iniciativa personal, ya que la mayoría son de nivel empírico que han acompañado por muchos años a la empresa y han aprendida a través del ensayo y error. En contraste, desde el nivel estratégico se generan espacios para el bienestar de las personas (microcréditos para empleados, celebraciones individuales y organizacionales, etc), si bien esta no es una característica que se utilice como desarrollo, su intención es fortalecer la lealtad hacia la empresa y el buen clima laboral.

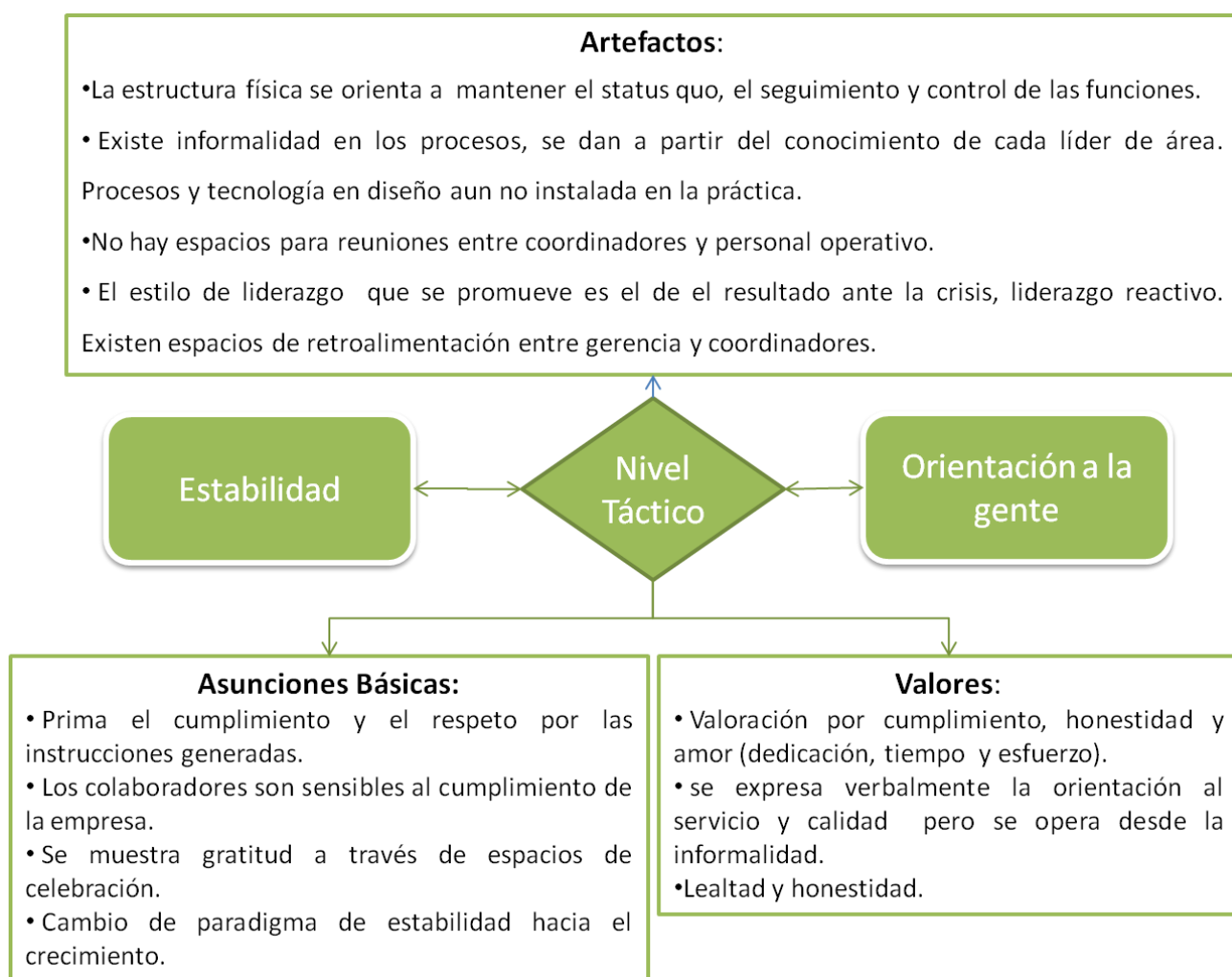
Aunque los participantes reflejaron la orientación a resultados como una de sus principales características, dicha orientación se refleja solo en la presión que tienen algunos cargos a nivel estratégico sobre sus propias metas, sin embargo, sus acciones, procesos y estilo de liderazgo promueven en la organización valores orientados a la estabilidad.

Los valores que se reflejan desde este nivel son la valoración por la autoridad y la experticia dada por los años de experiencia, el estilo de liderazgo marcado por la lealtad hacia la empresa y el “no dejarse” a fin de mantener la “jerarquía” frente a un negocio que se percibe como “difícil”. Los anteriores elementos evidencian alto nivel de control interno con lo cual, quienes reciben mayor presión son gerencia y manos derechas ya que las decisiones y resultados recaen sobre ellos mismos, inhibiendo el desarrollo de potencial de los equipos.

A nivel de asunciones básicas se define quien “puede tomar decisiones” y “quien debe seguir las decisiones” estableciendo un marco diferenciado de responsabilidades. Un elemento importante que viene en evolución tiene que ver con la transición en que se encuentra la empresa, al pasar de esta visión “estable” en la que unos cargos mandan y otros obedecen, a una visión de cambio y crecimiento donde todos aportan, esto ha significado un importante ejercicio desde la gerencia para establecer nuevas creencias que faciliten a la organización el desarrollo

con rentabilidad, lo cual ha implicado un cambio en la posibilidad de invertir no solo en lo material sino también en el desarrollo de los colaboradores de Sotra S.A.

## 8.2 Descripción de la Cultura Actual Nivel Táctico



El 100% de los participantes del nivel táctico perciben de manera favorable o muy favorable la hipótesis Estabilidad y Orientación a la Gente desde el Ábaco de Régnier, sin embargo en contraste con las entrevistas desarrolladas se evidencia que las acciones enfocadas hacia la gente

están enmarcadas como estrategias de celebración y control que satisfacen necesidades personales y familiares y que poco enriquecen el rol laboral.

A nivel de artefactos se identifica que este nivel de la organización cuenta con espacios físicos que inhibe el desarrollo de los equipos, ya que se encuentran distantes de la operación, de tal forma que retroalimentar y direccionar una conducta o resultado se dificulta.

Por tradición, la manera es que se lidera desde los cargos de coordinación es el de realizar seguimiento de las funciones más no frente a resultados, pues estos son medidos por los resultados de la oficina, los cuales recaen sobre cada coordinador. El estilo de liderazgo se orienta hacia el paternalismo de tipo autoritario, donde la relación es fuerte y exigente pero son los coordinadores quienes resuelven los problemas y crean las soluciones. Este nivel es el encargado de suplir las necesidades del nivel operativo (prioridad en las relaciones interpersonales).

Los procesos son informales ya que el día a día establece ritmos de trabajo que inhiben la planeación y generan una dinámica reactiva frente a los problemas, siendo difícil proyectar mejoras e instalar los sistemas que la empresa ya tiene pero que aun no están integrados en la operación (sistema de gestión integral, correos internos, planes de desarrollo, protocolos de atención, descripción de cargos, planes de formación, etc).

Los valores que se promueven son el cumplimiento y la honestidad, los cuales no necesariamente garantizan una alta productividad pues en el nivel operativo genera hábitos y practicas dependientes de la iniciativa y toma de decisiones del líder, limitando el desarrollo del potencial en este nivel.

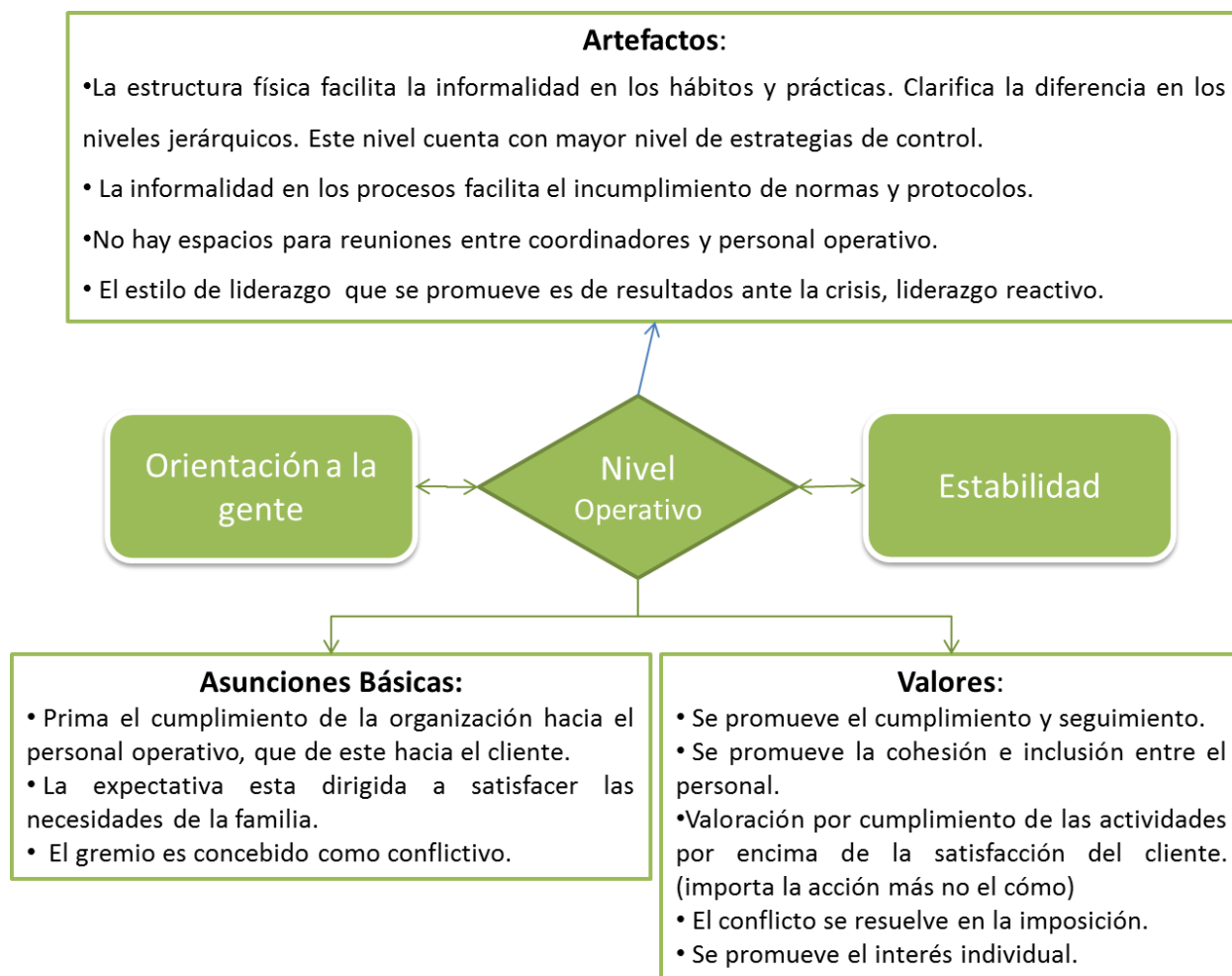


Un buen trabajador, percibido por este nivel, es aquel que destina más tiempo a su trabajo, el que se “esfuerza por cumplir su deber” el que “sigue instrucciones”; dicha valoración limita la aparición de reflexión y cuestionamiento, los cuales son aspectos importantes de la autogestión y autonomía.

Los líderes transmiten oralmente la importancia de la calidad y el servicio al cliente no obstante no se realiza la capacitación y acompañamiento debido, bajo protocolos establecidos y sistematizados para cada uno de los servicios ofrecidos en Sotra S.A. No existe área de recursos humanos por tanto el direccionamiento del talento se enmarca desde los conocimientos individuales de cada líder.

Si bien, existe alto nivel de seguimiento y control, dicho control se establece en las relaciones más no en los procesos y resultados, pues por ejemplo a nivel de encomiendas es fácil que se presenten actos de deshonestidad que son identificados posteriormente, pues se están instalando los procesos que en tiempo real disminuyan estos riesgos y las consecuencias frente a dichas faltas dependen del grado de vinculación de la empresa y de la antigüedad de la persona (prioriza las relaciones interpersonales).

### 8.3 Descripción de la Cultura Actual Nivel Operativo



Desde los resultados del Ábaco de Régnier se percibe alta favorabilidad frente a las hipótesis de Estabilidad y orientación a la gente (100%).

La disposición de espacios físicos, instalaciones y procesos en el nivel operativo facilita la aparición de prácticas y hábitos informales, al no estar establecidas claramente las expectativas a través de comportamientos y competencias laborales cada colaborador asume su rol desde la

percepción individual, lo cual inhibe o dificulta el trabajo en equipo y un adecuado manejo del cliente y de los procesos administrativos.

El trabajador operativo entiende desde las prácticas implantadas, que su función es cumplir las directrices de coordinadores y jefes, estableciendo su ejercicio desde las demandas del día a día, lo cual inhibe la aparición de autonomía e iniciativa.

Los pocos espacios de formación y desarrollo, tanto a nivel de capacitación como reuniones de seguimiento (no hay salones de reunión) inhiben el aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Los valores que se gestan están relacionados con el cumplimiento y el seguimiento a los direccionamientos y “el amor hacia la empresa” (el cual es percibido como dedicación en tiempo extra), igualmente elementos como inclusión y cohesión son elementos importantes durante el desarrollo de la jornada. La expectativa del nivel operativo frente a la empresa es la seguridad y estabilidad que la empresa ofrece a través del cumplimiento en el pago, de las celebraciones y estrategias de apoyo y bienestar para el trabajador y su familia.

Para este nivel la concepción de crecimiento está mediada por la familiaridad con los accionistas o gerentes quedando limitada la motivación para mejorar su desempeño y ser promovido. De esta manera, se confirma la creencia que el trabajo permite satisfacer las necesidades y lograr estabilidad económica, siendo lo importante “mantenerse”.

Existe una visión de desarrollo individualista, donde el interés se basa en la estabilidad y la prioridad en las relaciones laborales, “sentirse querido por los compañeros y reconocido por la empresa”.

Las asunciones básicas gestadas en este nivel generan una orientación a la gente pero a nivel interno, ya que los valores (cumplimiento, lealtad) están orientados a las funciones y no a la calidad en la relación con el cliente y con los resultados de la operación.

A nivel de conductores (personal operativo) se observa con mayor énfasis esta orientación, ya que los clientes refieren la necesidad de fortalecer los protocolos para la atención y el cumplimiento.

## 8.4 Cultura Deseada Sotra S.A

### CULTURA ACTUAL

Estilo de liderazgo que promueve el seguimiento y cumplimiento de normas. Paternalista y Autoritario.

Procesos y procedimientos tendientes a la informalidad

Estructura física que limita el direccionamiento de equipos y la satisfacción del cliente externo.

Personal operativo con baja autonomía y autogestión

Personal con necesidad de desarrollo de habilidades técnicas y competencias humanas y laborales

Valores personales de Líderes y Trabajadores

Nuevo direccionamiento gerencial

Procesos en diseño listos para la implementación.

Experiencia en el sector

Personal con experticia y conocimiento.

**INHIBE**

**FACILITA**

### CULTURA DESEADA

En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio

Se cuenta con Procesos Administrativos y Financieros Integrados y sistematizados

Existen hábitos y prácticas orientados desde la Calidad y los Procesos

Se desarrolla el Talento Humano hacia la efectividad.

Se promueve el Mejoramiento de la experiencia del Cliente

se promueve la Ética y Cumplimiento

Se cuenta con estructura tecnológica y Operativa necesaria

Se invierte para el crecimiento competitivo.

La cultura deseada se deduce a partir del direccionamiento construido por los líderes en el año 2012 donde se define la misión, los objetivos estratégicos, los factores claves y la visión organizacional y orienta el desempeño hacia la calidad y servicio a partir de su visión: “En el 2018 Sotra S.A será reconocida en toda la región del Magdalena Medio Colombiano como una de las principales empresas de transporte, hotelería y turismo por su calidad y servicio” (Sotra, 2012).

A través de las entrevistas se confirma como prioridad la necesidad de fortalecer: Procesos Administrativos y Financieros, la orientación a la calidad y los procesos, desarrollar el talento humano hacia la efectividad, mejorar la experiencia del cliente, mejorar la estructura tecnológica y operativa e invertir para el crecimiento competitivo.

Desde el cuestionario se identifica la necesidad de fortalecer la **Orientación a los Resultados** como practicas y hábitos en todos los colaboradores no solo en el nivel estratégico y táctico sino logrando transformar una postura paternalista y autoritaria hacia el desarrollo de la autonomía y la autogestión en cada integrante de Sotra S.A.

El fortalecimiento de la característica cultural **Innovación y Toma de Riesgos** facilitara tanto en accionistas como en colaboradores la disposición hacia el cambio tanto en la forma en que se toman las decisiones como en la actitud hacia la integración de nuevos aprendizajes, practicas y procesos.

Los elementos que seguirán facilitando la productividad y el direccionamiento de la cultura organizacional están fundamentados en la historia y el aprendizaje instalado, así como los valores y capacidades de líderes y colaboradores, los avances hacia la gestión del cambio y la

evolución a nivel de creencias que se han dado desde niveles estratégicos orientados por la gerencia.

### 8.5 Brecha de Desarrollo y Crecimiento

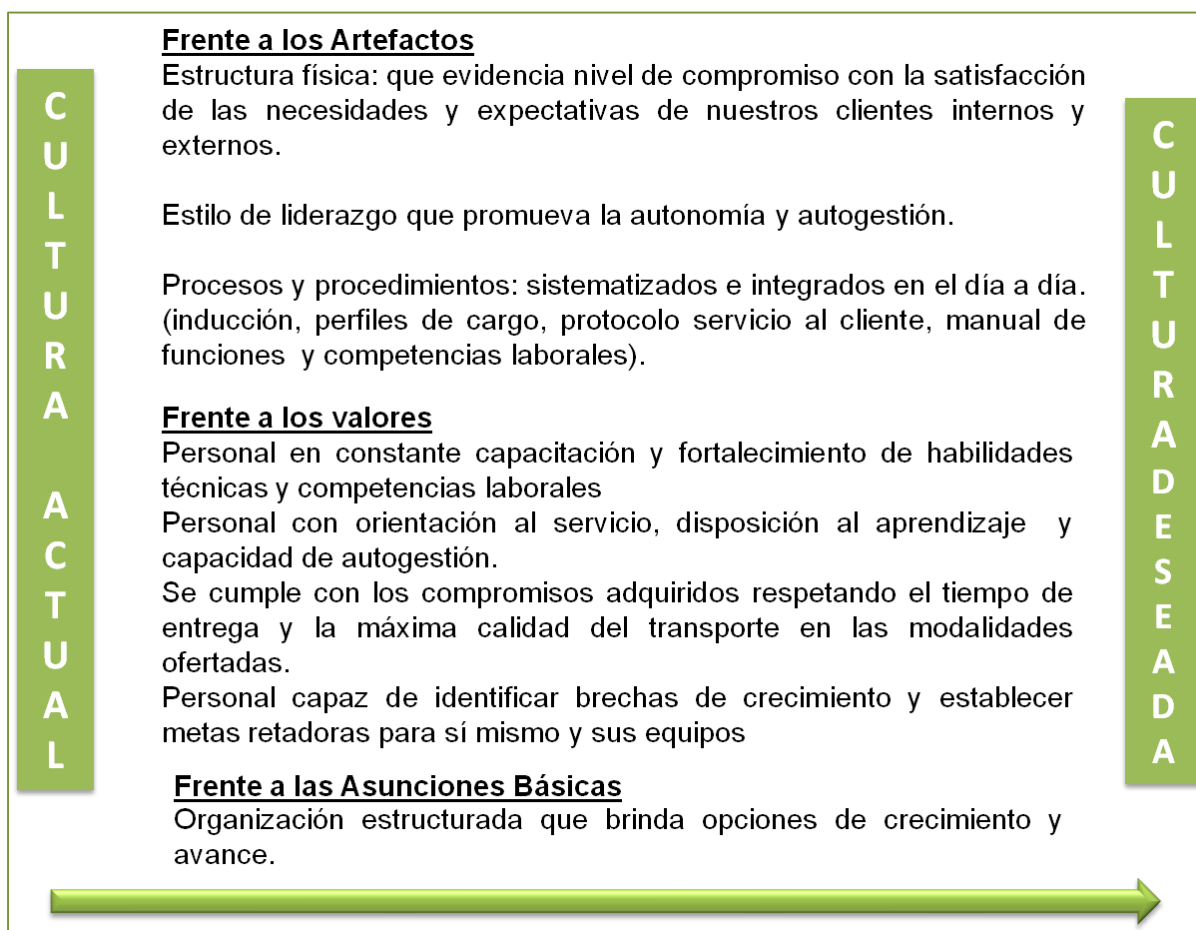


Figura 18. Brecha de Desarrollo y Crecimiento

Como resultado del proceso de indagación se describe en la figura 18, los elementos que son definidos por el personal de Sotra como los aspectos estratégicos que facilitarían construir la cultura deseada y facilitar el enriquecimiento orientándola hacia *los resultados y hacia la innovación y toma de riesgos*. Lo anterior es congruente con la visión de los participantes quienes a través del cuestionario identificaron como prioridad la Orientación a resultados con valoración de 1,9 en promedio, en segundo lugar Atención a los detalles, que está referida al

fortalecimiento de procesos con 2 puntos promedio y en tercer lugar con 2,8 puntos promedio ubicaron la característica Innovación y Toma de Riesgos.



## 9. Gestión de la Cultura Organizacional

### 9.1. Plan Organizacional.

FASE 1	NIVEL	ESTRATEGIAS
<p><b>DESCONGELAMIENTO:</b></p> <p>-Sensibilizar frente al cambio para el cambio.</p> <p>-Reconocer el estado actual de la organización.</p> <p>-Crear nuevos objetivos.</p> <p>-Generar patrocinio e involucramiento del personal.</p>	<p><b>Planes Organizacionales</b></p> <p>(Impacto en las Asunciones Básicas o creencias identificadas)</p>	1. Espacios de sensibilización con Junta Directiva: que evidencie avances, retos y oportunidades.
		2. Espacios de sensibilización con colaboradores: Retroalimentar a la organización acerca de los resultados en ventas de la organización, de los riesgos, amenazas y posibles soluciones.
		3. Realizar la devolución de la información del proyecto de investigación.
		4. Desarrollar en conjunto un diagnóstico del estado por equipos sobre fortalezas y debilidades y construir un plan de crecimiento que involucre a todos los colaboradores. Con énfasis en Liderazgo, desarrollo de autogestión, infraestructura y procesos.
		5. Crear objetivos a corto plazo basados en el diagnóstico inicial.
		6. Crear junto con la organización el modelo de competencias laborales para Sotra S.A que involucre las competencias requeridas para los niveles estratégicos, tácticos y operativos
		7. Desarrollo de intranet como medio de comunicación de toda la empresa.
		8. Crear plan de comunicación: comunicar escrita y verbal a todos los niveles sobre los planes a implementar a nivel de liderazgo, desarrollo de autonomía e infraestructura y tecnología.
		9. Documentar y sistematizar los servicios: Ventas, Encomiendas, Transporte y Giros.
		10. Analizar a través de grupos focales los resultados de la evaluación de Satisfacción del Cliente 2014.
		11. Construir indicadores para cada cargo articulado con el Sistema de Gestión Integral
		12. Validar el modelo salario variable y posible nivelación salarial e incentivos por resultados
		13. Construir el protocolo de servicio al cliente.
		14. Crear de las políticas del departamento de recursos humanos.
		15. Construir descripciones de cargo, perfiles y funciones de los empleados
		16. Definir el plan de capacitación anual para todos los niveles (estratégicos, tácticos y operativos).

### 9.1.1 Cierre de Brecha

PLAN DE TIPO ORGANIZACIONAL	CIERRE DE BRECHA
1. Espacios de sensibilización con Junta Directiva: que evidencie avances, retos y oportunidades.	Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.
2. Espacios de sensibilización con colaboradores: Retroalimentar a la organización acerca de los resultados en ventas de la organización, de los riesgos, amenazas y posibles soluciones.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
3. Realizar la devolución de la información del proyecto de investigación.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
4. Desarrollar en conjunto un diagnóstico del estado por equipos sobre fortalezas y debilidades y construir un plan de crecimiento que involucre a todos los colaboradores. Con énfasis en Liderazgo, desarrollo de autogestión, infraestructura y procesos.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
5. Crear objetivos a corto plazo basados en el diagnóstico inicial.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
6. Crear junto con la organización el modelo de competencias laborales para Sotra S.A que involucre las competencias requeridas para los niveles estratégicos, tácticos y operativos	Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.
7. Desarrollo de intranet como medio de comunicación de toda la empresa.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
8. Crear plan de comunicación: comunicar escrita y verbal a todos los niveles sobre los planes a implementar a nivel de liderazgo, desarrollo de autonomía e infraestructura y tecnología.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
9. Documentar y sistematizar los servicios: Ventas, Encomiendas, Transporte y Giros.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
10. Analizar a través de grupos focales los resultados de la evaluación de Satisfacción del Cliente 2014.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
11. Construir indicadores para cada cargo articulado con el Sistema de Gestión Integral	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).

12. Validar el modelo salario variable y posible nivelación salarial e incentivos por resultados	Organización estructurada que brinda opciones de crecimiento y avance.
13. Construir el protocolo de servicio al cliente.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
14. Crear de las políticas del departamento de recursos humanos.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
15. Construir descripciones de cargo, perfiles y funciones de los empleados	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
16. Definir el plan de capacitación anual para todos los niveles (estratégicos, tácticos y operativos).	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).

## 9.2 Plan Organizativo para la Gestión de la Cultura Organizacional Sotra S.A

FASE 2	NIVEL	ESTRATEGIAS
<p><b>MOVIMIENTO:</b></p> <p>-Implementación de nuevos procesos, acciones y prácticas.</p>	<p>Plan Organizativo (Impactan en el surgimiento de nuevos valores al generar normas y reglas identificadas.</p>	1. Desarrollar el proceso de Planificación en las tres líneas del negocio.
		2. Implementar indicadores de gestión para cada área e indicadores de cumplimiento para cada colaborador.
		3. Mejorar el software de Gestión Integral.
		4. Mejorar la comunicación Interna con email interno.
		5. Socializar la documentación y sistematización de los servicios: Ventas, Encomiendas, Transporte y Giros
		6. Aplicar la evaluación de Satisfacción del Cliente interno.
		7. Implementar el modelo de evaluación por competencias.
		8. Capacitación a líderes (modelo Coaching) para el direccionamiento de equipos y resolución de conflictos
		9. Curso de Auditor Interno para todo el personal
		10. Formación y capacitación a través de programas sobre competencias laborales con énfasis en autonomía y autogestión y orientación al servicio.
		11. Desarrollar el protocolo de servicio al cliente.
		12. Desarrollar controles y registros sobre indicadores articulados con el sistema de gestión integral.
		13. Desarrollar el plan de entretenimiento para los usuarios
		14. Implementar salario variable
		15. Crear y poner en marcha el Departamento de Gestión Humana.
		16. Socializar descripciones de cargo, perfiles y funciones de los empleados.

		17. Implementar el plan de capacitación anual en todos los niveles (Estratégicos, tácticos y operativos)
		18. Realizar la Nivelación Salarial e incentivos por resultados.

### 9.2.1 Cierre de Brecha

PLAN DE TIPO ORGANIZACIONAL	CIERRE DE BRECHA
1. Desarrollar el proceso de Planificación en las tres líneas del negocio.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
2. Implementar indicadores de gestión para cada área e indicadores de cumplimiento para cada colaborador.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
3. Mejorar el software de Gestión Integral.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
4. Mejorar la comunicación Interna con email interno.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
5. Socializar la documentación y sistematización de los servicios: Ventas, Encomiendas, Transporte y Giros	Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales
6. Aplicar la evaluación de Satisfacción del Cliente interno.	Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.
7. Implementar el modelo de evaluación por competencias.	Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.
8. Capacitación a líderes (modelo Coaching) para el direccionamiento de equipos y resolución de conflictos	Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión
9. Curso de Auditor Interno para todo el personal	Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales

10. Formación y capacitación a través de programas sobre competencias laborales con énfasis en autonomía y autogestión y orientación al servicio.	Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales.
11. Desarrollar el protocolo de servicio al cliente.	Personal en constante capacitación y fortalecimiento de habilidades técnicas y competencias laborales
12. Desarrollar controles y registros sobre indicadores articulados con el sistema de gestión integral.	Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.
13. Desarrollar el plan de entretenimiento para los usuarios	Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.
14. Implementar salario variable	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
15. Crear y poner en marcha el Departamento de Gestión Humana.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).
16. Socializar descripciones de cargo, perfiles y funciones de los empleados.	Procesos y procedimientos: sistematizados e integrados en el día a día. (Inducción, perfiles de cargo, protocolo servicio al cliente, manual de funciones y competencias laborales).

### 9.2.2 Plan Operativo para la Gestión de la Cultura Organizacional Sotra S.A

FASE 3	NIVEL	ESTRATEGIAS
<p><b>RECONGELAMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar avances y dificultades.</li> <li>Reforzar cambios instalados a través de la evaluación</li> <li>- Reconocer y validar logros individuales, por equipos y áreas.</li> <li>-Generar nuevos objetivos.</li> </ul>	<p>Plan operativo: (Impactan los artefactos de la organización y el manejo de la estructura y los comportamientos)</p>	1. Revisar mensualmente los avances en la integración del sistema de gestión
		2. Desarrollar auditorías internas
		3. Mejorar estructura física (reubicación de la oficina de Bucaramanga) construcción de la nueva sede. Se sugiere que el cambio de instalaciones sea dado desde un marco de referencia de celebración y avance que consolide los logros y vislumbre la nueva cultura.
		4. Mejorar puestos de trabajo (todos los niveles)
		5. Mejorar espacios para la formación y desarrollo (capacitación, reuniones, etc).
		6. Establecer reuniones formales (semanal o diaria según requerimiento) entre gerencia y nivel táctico, nivel de coordinadores y personal operativo, reuniones con todo el personal.
		7. Evaluar resultados del protocolo de servicio al cliente.
		8. Hacer seguimiento y evaluación con líderes y equipos de las estrategias implementadas.
		9. Desarrollar plan para mejoramiento de nuevas oficinas.

PLAN DE TIPO OPERATIVO	CIERRE DE BRECHA
1. Revisar mensualmente los avances en la integración del sistema de gestión	Estilo de liderazgo que promueva la autonomía y autogestión
2. Desarrollar auditorías internas	Se cumple con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad del transporte en las modalidades ofertadas.
3. Mejorar estructura física (reubicación de la oficina de Bucaramanga) construcción de la nueva sede. Se sugiere que el cambio de instalaciones sea dado desde un marco de referencia de celebración y avance que consolide los logros y vislumbre la nueva cultura.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
4. Mejorar puestos de trabajo (todos los niveles)	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
5. Mejorar espacios para la formación y desarrollo (capacitación, reuniones, etc).	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
6. Establecer reuniones formales (semanal o diaria según requerimiento) entre gerencia y nivel táctico, nivel de coordinadores y personal operativo, reuniones con todo el personal.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
7. Evaluar resultados del protocolo de servicio al cliente.	Personal con orientación al servicio, disposición al aprendizaje y capacidad de autogestión.
8. Hacer seguimiento y evaluación con líderes y equipos de las estrategias implementadas.	Personal capaz de identificar brechas de crecimiento y establecer metas retadoras para sí mismo y sus equipos
9. Desarrollar plan para mejoramiento de nuevas oficinas.	Estructura: que evidencia nivel de compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.



## 9.2.Estrategias de Intervención

A partir de los planes generados se concretan de manera específica los aspectos prioritarios para el desarrollo de un adecuado acompañamiento para la intervención, el cual permite la asimilación y la integración de nuevas prácticas por parte de los colaboradores en Sotra S.A, disminuyendo la natural resistencia que genera la necesidad de cambio cultural al identificar las motivaciones de los involucrados y monitorear su compromiso y avance, teniendo en cuenta cuatro **estrategias** de trabajo que aseguran la viabilidad del proceso:





## 1. Campaña de Sensibilización: “La Cultura Que Queremos”

**Propositivo Principal:** Crear la Plataforma para el Desarrollo Humano que oriente la Cultura Organizacional, alineada al direccionamiento Estratégico de Sotra S.A

### Propósitos Específicos:

- Sensibilizar a líderes y colaboradores de los niveles estratégicos, tácticos y operativos frente a la necesidad de cambio y construir un norte común que orienten los comportamientos hacia la productividad.
- Definir las creencias o asunciones básicas que orientarán la cultura empresarial.
- Construir los comportamientos deseados que evidencien la nueva cultura organizacional.

### Acciones:

- Talleres de Sensibilización por niveles organizacionales (Estratégicos, Tácticos y Operativos).
- Sesiones para el análisis de la cultura organizacional y definición de la cultura deseada, valores, principios y horizonte de sentido.
- Talleres de sensibilización frente a los valores, principios y comportamientos necesarios para favorecer la productividad en Sotra S.A.



## 2. Proyecto Líderes: “Somos Formadores”

**Propositivo Principal:** Fortalecer habilidades de liderazgo que promuevan en los equipos la autogestión y el autodesarrollo como herramientas para asegurar de las metas organizacionales.

### Propósitos Específicos:

- Facilitar procesos de coaching a fin de potencializar las capacidades de cada líder.
- Fortalecer competencias de liderazgo transformacional para el desarrollo y seguimiento a colaboradores y equipos.
- Establecer e implementar de herramientas para el desarrollo de autogestión en colaboradores.

### Acciones: Entrenamiento a líderes en:

- Sistemas de Reconocimiento (herramientas para el fortalecimiento individual y grupal).
- Sistemas de evaluación participativa (reuniones de seguimiento y monitoreo).
- Sistemas de construcción participativa.
- Uso de rituales y simbología para el fortalecimiento de la identidad grupal y cultura corporativa.
- Administración del tiempo y delegación.

- Manejo de Objeciones y Conflicto.
- Construcción y seguimiento a indicadores.
- Sistemas de Comunicación Formal e Informal.
- Implementación de procesos de coaching para el acompañamiento y seguimiento en campo en la aplicación de nuevos protocolos, prácticas y procesos.



### 3. Direccionamiento del Departamento de Gestión Humana.

**Propósito Principal:** Crear un marco de referencia para el direccionamiento del área de Gestión Humana en Sotra S A, acorde a la visión

de la Organización que contenga objetivos e indicadores y asegure el desarrollo del personal como eje fundamental de la productividad organizacional.

#### Propósitos Específicos:

- Acompañar a Sotra S.A en la construcción de las políticas, procesos e indicadores para el departamento de Gestión Humana.
- Acompañar a Sotra S.A en la implantación de las políticas, procesos e indicadores para el fortalecimiento de la productividad y sostenibilidad.

### Acciones:

- Generar indicadores y líneas de acción frente a los procesos de: Selección, Bienestar, Salud Ocupacional, Administración del Personal, Relaciones laborales, Cultura y Clima Organizacional y Formación y Desarrollo del Talento.
- Construir Matriz de Necesidades, objetivos y planes, programas y proyectos según procesos.
- Establecer actividades de seguimiento y coordinación requeridas para gestionar los objetivos del departamento alineados a las necesidades organizacionales.



### 4. Formación en Competencias Laborales:

#### Atención al Cliente “Somos en Servicio”

**Propósito Principal:** Fortalecer la Competencia laboral Orientación al Servicio como eje fundamental de Misión y Visión Corporativa.

### Propósitos Específicos:

- Aumentar la calidad del servicio a los clientes.
- Aumentar el volumen de venta.
- Enfatizar y Fortalecer el aspecto humano de los colaboradores.

- Desarrollar habilidades para el mejoramiento del servicio y disminución y adecuado manejo de PQR.
- Desarrollar la Motivación hacia el Logro, mediante el establecimiento de metas retadoras tanto personales como laborales y económicas.

**Acciones: Entrenamiento grupal en:**

- Identificación de necesidades, formación en Empatía, Combatividad, Atrevimiento, manejo de objeciones.
- Reconocimiento del Ciclo de servicio. Momentos de Verdad. El valor de un cliente. Relación Cliente-Proveedor. Sistema de Aseguramiento de la calidad en el servicio. El sistema de mejoramiento continuo en el servicio
- Establecimiento e implementación y seguimiento a criterios de evaluación del servicio según Sotra S.A

## Conclusiones

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.

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.

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.

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.

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).



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.

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.

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.

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.

## REFERENCIAS

Ronco E. & Lladó E. (2001). *Aprender a Gestionar el Cambio*. Barcelona: Paidós.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional 15ª Ed.* México: Pearson Educación.

Sotra S.A. (2012). *Marco Estratégico Visión 2018*.

Sotra S.A (2013). *Encuesta de Satisfacción Sotra S.A.*

Tabrizi Behanm. (2009). *Transformación Rápida en 90 días. Un plan de cambio rápido y eficaz*. México: Alfaomega grupo editor.

Villaverde, M. Lorena (2010). *Gestión del Cambio y la Innovación en la Empresa. Un Modelo para la Innovación Empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.

Abaco de Regnier. Recuperado de: <http://www.lidoliabaque.com/18-paso1.html>

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](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m10.htm)

Jiménez, J. & Castro, A. (2010). *Productividad*. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#que>

Orozco, M. (2011). *Historia Empresarial Colombiana*. Medellín: Universidad Autónoma

de las Américas. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Maryoly042010/historia-empresarial-colombiana-9273131>

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>

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>

**ANEXO 1**  
**GUIA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**  
**ENTREVISTA INDIVIDUAL PERSONAL SOTRA S.A**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO EN EL CARGO:** \_\_\_\_\_----

1. ¿Qué caracteriza a Sotra?
2. ¿Qué necesita hacer una persona en esta empresa para ser exitoso?
3. ¿Qué características tienen los villanos de la organización?
4. ¿Qué características tiene los héroes en la organización?.
5. ¿Las personas se quedan en esta empresa por?...
6. ¿Para esta empresa un trabajador es?
7. ¿Para esta empresa un jefe es?
8. ¿Las personas se van de esta empresa cuando?
9. ¿Cuándo usted ingresa a esta empresa que es lo primero que le enseñan?
10. ¿Estar en esta empresa en que le ha favorecido?..
11. ¿El trato de compañeros y superiores de Sotra S.A es?.
12. ¿Qué se requiere mejorar para aumentar los resultados en la empresa?

## ANEXO 2. GUÍA CUESTIONARIO IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA Y ESTABLECIMIENTO DE BRECHA

**EJERCICIO 1.** En la siguiente información encontrará 6 ítems que corresponde a las posibles “manera de ser” de una empresa. Por favor indique de 1 a 6 cuáles son los que principalmente existen en su lugar de trabajo, siendo 1 el que más identifica su organización y siendo 6 el que menos la identifica.

ITEMS	VALORACIÓN DE 1 A 6
8. Innovación y Toma de Riesgos: Nivel en que se promueve la innovación, atrevimiento y riesgo.	
9. Atención a los detalles: Nivel en que se promueve la precisión, análisis y atención.	
10. Orientación a Resultados: Nivel que promueve el cumplimiento de metas y no en los procesos o técnicas.	
11. Orientación a la gente: Nivel que promueve como prioridad las relaciones interpersonales.	
12. Orientación a los equipos: Nivel que promueve como prioridad la construcción y el logro en conjunto.	
13. Dinamismo: Nivel que promueve la competitividad.	
14. Estabilidad: Nivel que promueve como prioridad mantener el status quo y no el crecimiento.	

### **EJERCICIO 2.**

Para que toda organización avance y progrese debe estar en un proceso de constante mejora. Desde su opinión cuales serían los aspectos que más debe fortalecer Sotra S.A. Por favor indique de 1 a 6 cuáles son los aspectos más importantes a fortalecer (porque no existen o porque son necesarios), siendo 1 el más importante a fortalecer y siendo 6 el menos importante.

ITEMS	VALORACIÓN DE 1 A 6
1. Innovación y Toma de Riesgos: Nivel en que se promueve la innovación, atrevimiento y riesgo.	
2. Atención a los detalles: Nivel en que se promueve la precisión, análisis y atención.	
3. Orientación a Resultados: Nivel que promueve el cumplimiento de metas y no en los procesos o técnicas.	
4. Orientación a la gente: Nivel que promueve como prioridad las relaciones interpersonales.	
5. Orientación a los equipos: Nivel que promueve como prioridad la construcción y el logro en conjunto.	
6. Dinamismo: Nivel que promueve la competitividad.	

7. Estabilidad: Nivel que promueve como prioridad mantener el status quo y no el crecimiento.	
---	--