

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS**  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

<b>No.</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE</b>
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Gerencia Estratégica
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Alpina Servicios Compartidos
3	<b>AUTOR(es)</b>	Hernández Escobar Denise Franco Blanco Vanessa
4	<b>AÑO Y MES</b>	Septiembre de 2010
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Gómez Roldán Ignacio
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Una cultura compartida, sólida y sostenida en común por todos los colaboradores y miembros de una organización, es el catalizador que le permite ser rentables, productivas, innovadoras y por consiguiente sostenibles en un entorno cada vez más cambiante y competitivo. La presente Investigación se baso en la aplicación del modelo de Daniel Denison sobre una muestra de los Colaboradores de Alpina Servicios Compartidos, con el objetivo de definir el perfil de cultura organizacional esta Unidad de Negocio e identificar las variables críticas del perfil de cultura organizacional, su relación con el desempeño, la innovación; y formular recomendaciones facilitar el cambio en los colaboradores.</p> <p>A shared, strong and sustained culture among all collaborators and members of an organization is the key driver that allows them to be profitable, productive and innovating and therefore sustainable in a more changing and competitive environment. The following project was based upon Daniel Denison`s model among a sample of Alpina Servicios Compartidos employees. Its objective is to define the organizational culture profile for this business unit and identify its critical variables and how they relate with performance and innovation as well as to provide recommendations to facilitate change among them.</p>

7	<b>PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES</b>	Cultura Organizacional, desempeño, innovación, Misión, Involucramiento, Adaptabilidad, Consistencia, Daniel Denison, colaboradores, comportamientos.
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Manufactura - Alimentos.
9	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Descriptiva, Correlacional y aplicada
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Estudiar sobre la teoría de cultura organizacional y definir el perfil de cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Servicios Compartidos (ASC), de Alpina Colombia S.A.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el perfil de cultura organizacional general de Alpina Servicios Compartidos y un sub-perfil.</li> <li>• Identificar las variables críticas del perfil de cultura organizacional general de Alpina Servicios Compartidos.</li> <li>• Comparar el perfil cultural de Alpina Servicios Compartidos con el perfil cultural de una de las compañías de alto desempeño.</li> <li>• Realizar recomendaciones que faciliten el cambio en los colaboradores de Alpina Servicios Compartidos.</li> </ul>
12	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf">http://www.maxwell.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf</a>.</li> <li>• Baker, Kathryn A. 2004. Chapter 11. Organizational Culture.</li> <li>• Calori, R., &amp; Sarnin, P. 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. Organization Studies, 12(1): 49-74.</li> <li>• Chandler, Gaylen, Chalon, Keller, Lyon, Douglas. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. Entrepreneurship: Theory &amp; Practice. Fall 2000. Vol. 25. Issue 1.</li> <li>• Chiavenato, Idalberto, introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 2000.</li> <li>• Claver, Enrique, Llopis, Juan, Garcia, Daniel, Molina, Hipólito. Organizational culture for innovation and new technological behavior. Journal of High Technology Management Research. Spring 1998, Vol.9.Issue1</li> <li>• Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1994. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York. Harper Business.</li> <li>• Denison, Daniel R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York. John Wiley and Sons.</li> <li>• Denison, D.R. &amp; Mishra, A.K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2),</li> </ul>

		<p>204-223.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denison, D.R., &amp; Neale, W.S. 1996. Denison organizational culture survey. Facilitator guide. Denison Consulting. Ann Arbor. Michigan.</li> <li>• Dessler, Gary Organización y Administración. 1979 Prentice-Hall Hispanoamericana , México D. F, MEXICO</li> <li>• Gordon, G. G., and N. DiTomaso. 1992. "Predicting corporate performance from organizational culture." Journal of Management Studies, 29: 783-799.</li> <li>• Hampton, David R. Administración contemporánea México: McGraw-Hill, 1983.-- 580 p.</li> <li>• Jassawalla, Avan R., Sashittal, Hemant C. Cultures that support product-innovation processes. Academy of Management Executive. August. 2002. Vol. 16. Issue 3.</li> <li>• O'Reilly, C. A., and J. A. Chatman. 1996. "Culture as social control: Corporations, culture and commitment." In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, 18: 157-200. Greenwich, CT. JAI Press.</li> <li>• Ricardo Bray, Rafael. 2006. Debate teórico entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. Revista The Anáhuac Journal-Volumen 6, Número 1. Universidad Anáhuac México Sur-ISSN 1405-8448, Oxford University Press</li> <li>• Ricardo Bray, Rafael &amp; Gomez, Ignacio. 2007 Ponencia "Cultura Organizacional y Desempeño en Empresas Bogotanas" Rafael Ricardo Bray e Ignacio Gómez. Guanajato, México</li> <li>• Russell, R. D. 1988. <a href="http://www.soacf.uca.edu/Research/1988/88sbl1285.txt">http://www.soacf.uca.edu/Research/1988/88sbl1285.txt</a>, 2001.</li> <li>• Schein, Edgar H. ¿Cómo se encarna y transmite la cultura? Organizational</li> <li>• Smith, M. (1998) Management Accounting, 76, 22-24.</li> <li>• Sorensen, Jesper B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, March, 2002.</li> </ul>
13	<b>RESUMEN O CONTENIDO</b>	<p>El proceso que se llevo a cabo para el desarrollo de la Investigación inicio con la presentación del Anteproyecto en el cual se definieron los objetivos de la investigación y la metodología utilizada para su desarrollo, también incluyo un marco teórico que sustenta la investigación.</p> <p>Una vez aprobado el anteproyecto se inicio la fase del desarrollo , utilizándose como técnica de la recolección de información una encuesta , la cual se basa en un cuestionario desarrollado por Daniel Denison, y asociados a una muestra representativa de Alpina Servicios Compartidos, Unidad de Negocio de Alpina S.A</p> <p>Una vez realizadas las encuestas se procesaron los datos y con esta información se elaboro el Perfil de Cultura Organizacional de ASC, compuesto por las características básicas culturales, los índices y el</p>

		<p>perfil subcultural que componen el modelo de Cultura Organizacional de Daniel Denison.</p> <p>En seguida, se analizaron los indicadores de desempeño de ASC y su relación con las características del perfil cultural arrojadas. Se realiza la correlación entre las características culturales y los indicadores de desempeño. Se presentan también las percepciones de los colaboradores frente a las características innovadoras de ASC. Posteriormente se realiza la comparación de los resultados de Alpina Servicios Compartidos con el estudio de Empresas Bogotanas.</p> <p>Durante el desarrollo de la investigación se realizan conclusiones que también se concentran en unas conclusiones generales que generan recomendaciones para la Organización.</p> <p>Este trabajo de grado forma parte del proyecto de Investigación “Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Empresas Bogotanas” de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana.</p>
14	<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Este proyecto se realizó bajo la Dirección del grupo de investigación “Cambio e innovación tecnológica” de la Universidad de la Sabana, liderada por Rafael Ricardo Bray, Investigador principal e Ignacio Gómez Roldan investigador asociado, específicamente bajo el proyecto “Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Empresas Bogotanas”</p> <p>Esta investigación inicio con el estudio teórico y conceptual de cultura organizacional y su influencia en el desempeño organizacional, aplicando la metodología del Modelo de Daniel Denison y Asociados (la versión en español del OCS: Organizational Culture Survey) en Alpina Servicios Compartidos (ASC), una de las unidades de negocio de Alpina Colombia S.A.</p> <p>Las actividades que se desarrollaron como parte de la metodología, iniciaron con la presentación del anteproyecto a los representantes del equipo que lideran esta investigación, y en la cual se definió la problemática, objetivos y metodología a desarrollar. El anteproyecto considero continuas revisiones y ajustes, frente a las revisiones y asesorías recibidas por parte del equipo de investigación de la Universidad de la Sabana, donde una vez aprobado, se dio inicio a su ejecución, fase que estuvo compuesta por la aplicación de la encuesta, tabulación de los datos y finalmente su análisis.</p> <p>Como la operación de ASC está centralizada en Colombia, en donde se desarrollará e implementará la tercera fase de su modelo de gestión, el objeto de esta investigación serán los colaboradores que directamente aportaran en dicha fase. De esta manera en la sede</p>

		<p>principal de ASC de la ciudad de Bogotá, se cuenta con 197 colaboradores con contrato directo, quienes pertenecen a las diferentes unidades de servicio de Tecnología, Gestión Humana, Financiera, Administrativa, Productividad y Servicio. De acuerdo al modelo estadístico de muestreo para una población de 200 personas la muestra es de 132 con un nivel de confiabilidad del 95%, un margen de error de 5% y una probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia del evento del 50%.</p> <p>Previo a la aplicación, la encuesta fue revisada y adecuada según las condiciones particulares de ASC en cuanto a su estructura organizacional (áreas o departamento), respetando la estructura que requiere el proyecto general de investigación. De esta manera, la encuesta está compuesta por 87 preguntas, la cual fue diligenciada de manera manual, por colaboradores de Alpina Servicios Compartidos de las diferentes áreas, a través de sesiones de grupo previamente citadas hasta completar el total de la muestra.</p> <p>Una vez alcanzada la muestra, todas las encuestas fueron tabuladas en la herramienta de cálculo definida por el grupo de Investigación de este proyecto, con el fin de determinar el perfil básico de de cultura organizacional de ASC. Con esta información se validará las relaciones teóricas que señala el modelo de Daniel Denison, y se partirá para el análisis.</p> <p>Los resultados de la consolidación y tabulación, más la información teórica recopilada sobre Cultura Organizacional y la evolución del Modelo de Alpina Servicios Compartidos se analizaron en conjunto con el propósito de dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en este Anteproyecto.</p>
15	<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Se puede concluir a partir de las diversas teorías y conceptos sobre Cultura Organizacional, que una cultura compartida, sólida y sostenida en común por todos los colaboradores y miembros de una organización, es el catalizador que le permite ser rentables, productivas, innovadoras y por consiguiente sostenibles en un entorno cada vez mas cambiante y competitivo. De esta manera, se hace tan importante conocer la cultura de una organización con el fin de tomar acciones que permitan construir en ella bases solidas que apalanquen su desempeño, especialmente en términos de innovación.</p> <p>Aplicando el cuestionario de diagnóstico cultural basado en el Modelo Denison, en la población objetivo de Alpina Servicios Compartidos (ASC), como una Unidad de Negocio de Alpina, permitió conocer las fortalezas de su perfil cultural en su misión (3.96) e involucramiento (3.93), y debilidades en consistencia (3,79) y adaptabilidad (3.55) como características a trabajar para generar un balance en su cultural que apalanque el desempeño de la organización en su tercera fase de</p>

		<p>implementación de un Centro de Servicios Compartidos, la cual está enfocada en la sostenibilidad de su modelo de gestión a través de innovación y mejoramiento continuo.</p> <p>En lo relacionado a la misión e involucramiento, los resultados en las características que componen estos dos índices, muestran que están claramente definidas las metas organizacionales, los objetivos estratégicos y en general la misión y visión de la Empresa. A su vez, los colaboradores tienen un propósito definido que les permite saber hacia dónde enfocar los objetivos individuales hacia la consecución de las metas grupales. Sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización.</p> <p>Dentro de las características que se deben fortalecer se encuentra Adaptabilidad donde se debe continuar fomentando en ASC mejoras en la actitud de cambio, contar con un ambiente de mayor flexibilidad y aumentar la baja disposición al cambio con la que pueden contar los colaboradores, entiendo que es una Unidad de Negocio que viene desarrollando una serie de cambios desde su inicio.</p> <p>La consistencia se encuentra dentro de las características más bajas de calificación, donde la Coordinación e Integración son las más visibles como comportamientos que no se frecuentan en la Organización. Diferentes funciones y unidades de la organización no siempre trabajan juntos para lograr los objetivos comunes. Al realizar un análisis de las 4 características del modelo Denison se puede concluir que el perfil cultural de ASC está más orientado hacia una dinámica interna de la organización, (análisis horizontal con un resultado de 3,86 en foco interno, mayor que el foco externo con un 3,75), y hacia la estabilidad y el control, (análisis vertical con un resultado de 3,87 en el foco estabilidad, mayor que el foco de cambio y flexibilidad del 3,74).</p> <p>Los indicadores de mayor desempeño otorgada por los colaboradores encuestados coinciden en Participación de mercado, Calidad de Productos y Servicios y el Desarrollo de nuevos Productos y Servicios. Esto se ve reflejado y Indicadores que pueden explicarse debido a que ASC es una Unidad de Negocio nueva, que se encuentra en desarrollo, con alta preocupación por el servicio y atracción de nuevos procesos y servicios por esta razón se pueden evidenciar resultados altos y positivos en la percepción de sus colaboradores frente al desempeño de la Organización, existe un interés permanente en ofrecer servicios que cumplan y sobrepasen las expectativa y necesidades.</p> <p>Con respecto a la percepción frente al nivel de innovación de la Compañía del grupo encuestado se puede concluir que es alto, tienen la percepción de que ASC es una organización satisfactoriamente</p>
--	--	--

		<p>innovadora o altamente innovadora principalmente en procesos Administrativos y Productivos, perciben que provienen de afuera y dentro de la Compañía y se originan en las Directivas al interior, al exterior de la Competencia y Consultores.</p> <p>En general al comparar los resultados obtenidos de ASC con el promedio de las mediciones realizadas por el Proyecto de Investigación Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Empresas Bogotanas en 39 empresas, ASC se encuentra en un nivel superior a este promedio con un resultado muy positivo, del cual podríamos concluir que a pesar del corto tiempo (3 años) que lleva ASC en su proceso de implementación ha logrado desarrollar una cultura sólida, gracias a la trayectoria y experiencia de Alpina, compañía a la cual pertenece.</p>
16	<b>RECOMENDACIONES</b>	<p>A través del cuestionario de diagnóstico cultural del Modelo de Denison, se logró identificar el perfil cultural de ASC, así como áreas de mejoramiento, las cuales detallaremos a continuación como recomendaciones que contribuya en ASC a desarrollar su plan de acción para corregir sus debilidades y acentuar sus fortalezas culturales actuales.</p> <p>Como resultado del perfil cultural de ASC, las características de adaptabilidad y consistencia se identificaron como sus principales debilidades, las cuales propones trabajar dentro de su plan de acción con prioridad alta.</p> <p><b>Adaptabilidad</b></p> <p>Dentro del índice de foco al cliente sugerimos implementar dentro de la estrategia de servicio de ASC iniciativas que permitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar en todos los colaboradores el impacto que tiene cada colaborador desde su rol en la satisfacción del cliente.</li> <li>• Comunicar de manera clara las reales necesidades de los clientes en todos los niveles de manera que la ejecución de los procesos estén enfocadas en ellas. Asegurar que una vez este culminado el proyecto de negociación de acuerdos de niveles de servicio, en el cual se definen las características en términos de calidad y oportunidad en el que se entregan los servicios, estos acuerdos sean divulgados en todas los colaboradores. De igual forma es relevante que dichos acuerdos sean monitoreados a través de reuniones periódicas donde se involucren tanto a los clientes como diferentes a colaboradores de de ASC como representantes, con el fin de asegurar que los procesos están encaminados a satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Desarrollar protocolos de servicio no solo en las áreas de cara al cliente (centro de atención), sino también en las áreas de back office con el fin de generar un estilo o conducta orientada hacia el cliente.</li> <li>• Presentar un informe mensual desde la Gerencia de Servicio a cada una de las áreas que conforman ASC financieras, gestión humana, servicios administrativos y tecnológicos donde se reflejen las</li> </ul>

		<p>principales quejas, reclamos y recomendaciones de los clientes, como insumo para la toma de decisiones que contribuyan a mejorar los procesos, los servicios y en si la satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para un mediano o largo plazo, recomendamos estructurar la estrategia de servicio de ASC bajo un modelo de Customer Relationship Management (CRM), como elemento diferenciador que le permita identificar y retener clientes al momento de ofrecer sus servicios al mercado externo de una manera competitiva.</li></ul> <p>En el índice de generación de cambio, proponemos que una vez culminada la estabilización y normalización de los procesos de ASC, se generen en las áreas, espacios donde los colaboradores puedan dedicar parte de su tiempo a analizar principales problemas para identificar oportunidades de mejora y que contribuyan a la creatividad, que permitan generar nuevas formas de hacer las cosas o en nuevos servicios con mayor valor agregado. Estos espacios deben estar soportados y monitoreados por el área de Cambio Organizacional de manera que no se desvíe de su objetivo principal. Para reforzar esta iniciativa y fomentar el cambio e innovación proponemos incluir dentro de la premiación mensual del colaborador del mes, la premiación a la mejor idea de mejora o innovadora con criterios claros de premiación.</p> <p><b>Consistencia</b></p> <p>Sobre el índice de coordinación e integración, lo más recomendable en compañías muy grandes donde el número de personas es muy alto, es desarrollar equipos de trabajo liderados por los mejores individuos de ASC con excelentes habilidades en comunicación (persuasión y motivación) que generen una relación de empatía-confianza para lograr la integración de todo el equipo y que a su vez estos equipos sean auto-dirigidos, lo que contribuye a aportar lo mejor de sí para tomar buenas decisiones, especialmente donde se encuentren proyectos complejos con un mayor número de problemas. Para esto, es necesario entrenar a las personas que lo conforman, empezando por el líder y dejando claro funciones, derechos y deberes dentro del equipo.</p> <p>En el índice de Acuerdos, los líderes de ASC juegan un papel importante en el momento de hacer participes a los colaboradores que integran sus equipos en la toma de decisiones, de manera que sean escuchados y valorados, especialmente por ser quienes operan de los procesos y tienen mayor contacto con los clientes y como tal con los problemas o inconvenientes que se presentan en el día a día. Sugerimos que dentro de las reuniones primarias, que los líderes implementen la metodología de comunicación definida en el taller de equipos altamente efectivos y comunicación efectiva con el fin de ir generando mayor participación y a su vez que estos procesos faciliten la definición de acuerdos.</p> <p>En valores centrales y fundamentales, aunque ASC esta cimentada bajo los valores de Alpina: Emprendimiento, Innovación, Pasión y Confianza, se hace necesario desarrollar un estilo homogéneo en</p>
--	--	---



		<p>todos los líderes de ASC. En este aspecto sugerimos una vez culminado el programa de formación de líderes que está ejecutando desde principios del presente año por la Dirección de Desarrollo Organizacional, se realicen talleres específicamente para los líderes de ASC fundamentados en la práctica y en el compartir experiencias, para fortalecer habilidades y conductas gerenciales que permitan llevar a la realidad un estilo de gerenciamiento. A su vez proponemos realizar un seguimiento a las habilidades que un líder debe desarrollar a través de evaluaciones por sus equipos de trabajo, es decir, implementarse una retroalimentación vía Colaborador - Jefe Inmediato.</p> <p>Si bien el Perfil Cultura de ASC es fuerte en Misión e Involucramiento, si observamos las variables críticas que con baja prioridad proponemos revisar la forma como se está comunicando y desplegando desde los cargos directivos hasta los cargos operativos, la estrategia de ASC, y de ser necesario replantearla, con el fin asegurar mayor claridad por parte de los colaboradores del como dicha estrategia está alineada con la estrategia Alpina, a los mapas estratégicos de cada direcciones en su Balance Score Card (BSC) y a los objetivos individuales, de una manera más sencilla y clara especialmente para cargos operativos (auxiliares y analistas).</p>
	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**  
**Coordinador Comité de Investigación**