

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN LA
REFINERÍA DE CARTAGENA Y SU INFLUENCIA EN LA MODELACIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Autor

Karen Lucía Ortega Meza

María Aguirre Buelvas

Docente (s) Tutor(es):

Manuel Peralta Matos

Carla de Ávila

César Augusto Prieto

Fundación Universitaria los Libertadores

Sede Cartagena

2019.

Tomar la decisión de cambiar la estrategia de una empresa no es tarea fácil, debido a que como parte de este cambio se debe redefinir su razón de ser y declarar su proyección hacia el futuro. La estrategia es un término usado desde la antigüedad en el ámbito castrense y de la guerra; sin embargo, en los últimos tiempos la actividad estratégica ha sido adaptada al ámbito empresarial evolucionando hasta la “planeación estratégica”. Términos como misión, visión, valores, creencias e imperativos, son de amplio manejo por las altas gerencias de las grandes, medianas e incluso hasta pequeñas empresas. En el caso particular de la ciudad de Cartagena, en el sector de Mamonal se ubican empresas que han optado por la planeación estratégica para la redefinición de sus objetivos y de su razón ser como compañía, pero si estos cambios no se manejan de manera adecuada la influencia del mismo en la cultura organizacional podría no ser tan positiva como se espera.

Palabras clave:

Estrategia, misión, visión, imperativos estratégicos, valores institucionales, cultura organizacional.

Abstract

Taking the decision to change the strategy of a company is not an easy task, because as part of this change it must be redefined its reason to be and specify its projection into the future. The strategy is a term used since ancient times in the military and war fields; However, nowadays strategy has been adapted to the business environment, evolving to “strategic planning”. Terms such as mission, vision, values, beliefs and imperatives, are widely used by the top management of large, medium and even small businesses. In the particular case of the city of Cartagena, in Mamonal sector there are companies that opted for strategic planning in order to achieve the redefinition of their objectives and their reason to be as a company, but if these changes are not handled properly its influence in the organizational culture may not be as positive as expected.

Keywords: Strategy, mission, vision, strategic imperatives, institutional values, organizational culture.

Tabla de Contenidos

iii

Encuestas de percepción	5
Lista de Referencias	9
Apéndice	10

Tabla 1 - Pregunta 1: ¿ Es consciente del cambio de estrategia propiciado por su compañía?	5
Tabla 2 – Pregunta 2: ¿ Conoce los cambios específicos que realizó la compañía en temas de estrategia empresarial?	5
Tabla 3 – Pregunta 3: ¿ Considera que los esfuerzos emprendidos por la compañía han propiciado un cambio en la cultura organizacional logrando su alineación con la nueva estrategia empresarial?	6
Tabla 4 – Pregunta 4: ¿ Conoce la Misión y Visión de su compañía?	6
Tabla 5 – Pregunta 5: En general, ¿ Cómo calificaría el desempeño de la empresa en cuanto a la socialización de la estrategia empresarial a los empleados?	6
Tabla 6 – Promedio de la calificación dada por el personal encuestado.....	7

Lista de figuras

v

Figura 1 – Calificaciones vs cantidad de encuestados	7
--	---

El cambio se puede definir como un reemplazo, en términos de estrategia se puede tomar como dejar el pasado para adoptar el presente, definiendo específicamente cuál es tu razón de ser, lo que te motiva, cuáles son tus metas y como las vas a lograr.

En el ámbito empresarial Michael Porter, define la estrategia como aquello “*Que hará distinta a una empresa en términos competitivos*” (Porter, Publicado 2013) debido a que la misma ha encontrado su razón de ser; es decir, su misión.

Cuando nos alineamos con el objeto de estudio de este texto, es decir, la implementación de la nueva estrategia en la Refinería de Cartagena, es necesario iniciar remarcando que la compañía realizó un esfuerzo desde el corporativo para diseñar conjuntamente con parte de sus empleados una nueva estrategia, que posteriormente se implementaría, de manera tal, que concentrara el sentir de su personal y que pudiera, colateralmente, influenciar positivamente a sus trabajadores. El cambio de la estrategia empresarial en la Refinería de Cartagena ha sido un proceso exitoso que ha permitido la modelación de la cultura organizacional de la compañía.

Ahora bien, con el fin de entender la motivación de esta empresa para emprender esta campaña es necesario remontarse al inicio y explicar en qué consiste el término estrategia, como surgió y que lo compone pasando desde un ámbito histórico general al específico de la compañía.

La estrategia, como actividad aparece en el siglo XVIII, y estaba enmarcada en el ámbito militar, castrense y a la guerra. La palabra en sí, significa planeación.

Por su parte la RAE define la palabra estrategia como “*arte de dirigir las operaciones militares*”, “*arte, traza para dirigir un asunto*” y “*en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*”.

La actividad estratégica fue adaptada al ámbito empresarial evolucionando a la “*planeación estratégica*”, y actualmente en todo el planeta, las altas gerencias de las grandes y medianas empresas, conocen y se familiarizan con el concepto, y era de esperarse, teniendo en cuenta que, manejar una empresa o gerenciarla implica un esfuerzo superior de planeación en pos de tomar la decisión óptima que les permita mantenerse en el tiempo o “ganar la guerra” a sus competidores.

La academia en Colombia se ha esforzado por incluir las enseñanzas relacionadas a la planeación estratégica con el estudio de sus grandes exponentes tales como Michael Porter, Russel Ackoff, Igor Ansoff, George Steiner, entre otros. Este conocimiento adquirido también ha llegado a las grandes empresas de Colombia, tales como la Refinería de Cartagena.

Ahora, como complemento para entender el porqué del cambio de estrategia de la Refinería de Cartagena es necesario conocer su historia hasta hoy. El origen de lo que materialmente constituye la Refinería de Cartagena se remonta al año 1957 cuando la misma fue construida por la Exxon como un complejo cuyo objetivo era suplir la demanda de productos derivados del petróleo en la región Caribe y en 1984 la Refinería fue adquirida por Ecopetrol.

A finales de los años 90 y comienzos de los 2000 el Gobierno de Colombia consideró que la refinería debía ampliarse e incrementar su capacidad de refinación. Aceptado el reto, su planta física operativa fue ampliada y pasó de una capacidad de 80.000 barriles a una capacidad de carga de 150.000 barriles día, logrando producir los combustibles más limpios de la historia de Colombia con muy bajo contenido de azufre alineados a las exigencias de los estándares internacionales.

“En la actualidad es un complejo industrial de refinación compuesto por 34 unidades, con un área de 140 hectáreas, el mismo espacio que ocuparían 280 canchas de fútbol juntas, el cual aprovecha mejor los crudos de producción nacional al igual que los internacionales para transformarlos en productos limpios y eficientes.” (Refinería de Cartagena, 2019)

Terminada la construcción e iniciada la operación de la refinería, la empresa se ve obligada a dejar atrás la etapa de proyecto y comenzar una etapa de empresa generadora de valor, una nueva empresa.

Para esto fue necesario implementar una serie de acciones encaminadas a lograr una transformación desde su interior, definir una nueva estrategia empresarial, una nueva misión, visión, identificar los valores e iniciar un proceso de modelamiento de la cultura organizacional que finalmente tuviera un gran impacto en la reputación, en la marca y el sentimiento interno del trabajador.

La implementación de la nueva estrategia comenzó hace un año, y ha sido socializada, se han realizado talleres, y actividades varias en busca de concienciar al colaborador de que se inició una nueva era, así las cosas, la pregunta que surge es la siguiente: ¿la implementación de la nueva estrategia de la Refinería de Cartagena ha propiciado la modelación de la cultura empresarial de la compañía?

Se considera que al describir el proceso de implementación de la nueva estrategia de la Refinería de Cartagena se podrá determinar así, si este esfuerzo ha influenciado a la cultura organizacional de la compañía y sus trabajadores. Lo anterior se podría lograr (i) a través de la descripción del marco estratégico de la compañía (visión, misión, valores y creencias y (ii) a través de la tabulación del resultado de encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía las cuales serían de gran ayuda para obtener las conclusiones finales que permitan determinar si la tesis expuesta *“El cambio de la estrategia ha sido un proceso exitoso que ha permitido la modelación de la cultura organizacional de la empresa”*, es verdadero.

La estrategia, como actualmente se contextualiza, se relaciona a las áreas de la administración y el gerenciamiento y se acuñó en 1962 en los Estados Unidos por Alfred Chandler y Kenneth Andrews en su teoría del management y la definen como *“la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”*. (eumed.net, 2019)

Así las cosas, es en la teoría creada por Chandler en la cual se basa el presente documento. La importancia de tener en cuenta la teoría de Alfred Chandler radica en que *“su obra Strategy and Structure representó un profundo cambio en el análisis y el estudio de la historia de la empresa y de la organización de las empresas. Sin lugar a dudas, ha sido y es el autor más conocido y citado en cualquier clase, conferencia, seminario o artículo sobre organización y estrategia de la empresa”*. (Sánchez, s.f.)

Chandler a lo largo de su vida analizó a grandes corporaciones como General Motors, Standard Oil Co entre otras afirmando que la estrategia era el punto de partida en el camino del éxito de cualquier empresa con la estructura de personal adecuada para facilitarlo. Así las cosas, la Refinería de Cartagena definió su nueva estrategia como punto de partida para el éxito optando por una misión sencilla pero llena de significado y

sentido de pertenencia que resumiera el sentir del trabajador dejándole entender que la razón de ser de la empresa para la cual trabaja es mover al país, tanto por los combustibles que se producen, como por el empuje que le da a la economía colombiana, es así como se acuña la frase *“Somos el combustible para un mejor mañana”* (RefineriadeCartagena, 2019) como la misión de la compañía. Además de lo anterior se definieron los siguientes componentes del marco estratégico empresarial:

Visión 2022

“Somos la Refinería referente de América, con talento humano competente y excelencia operacional, para el bienestar y orgullo de los colombianos”. (RefineriadeCartagena, 2019)

Valores

“Seguridad: Cuidamos la vida y el medio ambiente.

Integridad: Somos coherentes, honestos y confiables.

Responsabilidad: Asumimos los compromisos y las consecuencias.

Respeto: Escuchamos, comprendemos y aceptamos las diferencias.

Coraje: Actuamos con convicción y decisión”. (RefineriadeCartagena, 2019)

Creencias

“Somos un gran equipo.

Hacemos posible lo imposible.

Con disciplina alcanzamos nuestros objetivos.

Confiamos en el trabajo y compromiso del equipo.

Tenemos una actitud positiva, constructiva y proactiva.

Compartimos éxitos y fracasos, y aprendemos de ellos.

Resolvemos las diferencias abierta y respetuosamente.

Valoramos y compartimos el conocimiento.

Asumimos riesgos controlados para lograr grandes resultados.

Nuestro balance depende del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal”

(RefineriadeCartagena, 2019)

Como se puede notar, el marco estratégico empresarial es muy personal y trata de llegar al empleado apuntando a que lo que todos hacen es importante y tiene un gran significado

para la economía del país, pero también que se puede mejorar y lograr a corto plazo ser un referente en la región en materia de refinerías.

Encuestas de percepción

Quienes pueden expresar mejor lo que se siente con el cambio de estrategia empresarial y lo que saben del cambio que se realizó son los mismos empleados, motivo por el cual, se aplicó una encuesta sencilla de percepción con un componente de cinco (5) preguntas que se tabulan a continuación:

Tabla 1 - Pregunta 1: ¿Es consciente del cambio de estrategia propiciado por su compañía?

<i>Descripción</i>	SI	NO
<i>Cantidad</i>	10	0
<i>Total</i>	10	0

De la tabla anterior se puede concluir que todos los encuestados conocen que la estrategia de la compañía ha cambiado.

Tabla 2 – Pregunta 2: ¿ Conoce los cambios específicos que realizó la compañía en temas de estrategia empresarial?

<i>Descripción</i>	SI	NO
<i>Cantidad</i>	10	0
<i>Total</i>	10	0

La tabla número dos resume los resultados de la pregunta número dos de la encuesta, encaminada a saber si los encuestados conocían los cambios específicos que se habían realizado en la estrategia de la compañía. Los resultados, tal como se pueden apreciar, muestran que los encuestados conocen los aspectos que se cambiaron de la estrategia empresarial.

Tabla 3 – Pregunta 3: ¿ Considera que los esfuerzos emprendidos por la compañía han propiciado un cambio en la cultura organizacional logrando su alineación con la nueva estrategia empresarial?

<i>Descripción</i>	SI	NO
<i>Cantidad</i>	8	2
<i>Total</i>	8	2

La tabla número tres, resume los resultados de la pregunta número 3 de la encuesta, según la misma se puede apreciar que el 80% de los encuestados considera que los esfuerzos de la compañía, encaminados a la modelación de la cultura organizacional, han permitido que esta se alinee a la estrategia empresarial.

Esto quiere decir que la gran mayoría de los encuestados está sintiendo un cambio en su ambiente de trabajo producto de los esfuerzos de la compañía.

Tabla 4 – Pregunta 4: ¿ Conoce la Misión y Visión de su compañía?

<i>Descripción</i>	SI	NO
<i>Cantidad</i>	10	0
<i>Total</i>	10	0

De los resultados expuestos en la tabla número 4, se puede apreciar que todos los encuestados conocen la nueva visión y la nueva misión de la empresa después de un (1) año de haber sido formulada.

Tabla 5 – Pregunta 5: En general, ¿ Cómo calificaría el desempeño de la empresa en cuanto a la socialización de la estrategia empresarial a los empleados?

<i>Descripción</i>	1	2	3	4	5
<i>Cantidad</i>	0	0	0	8	2
<i>Total</i>	0	0	0	8	2
<i>Porcentaje</i>	0%	0%	0%	80%	20%

Nota: Calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 Excelente.

Al tabular los resultados de la pregunta número cinco (5) se entiende que el 80% de los encuestados considera que la empresa ha realizado una muy buena labor al socializar con todos los colaboradores el cambio de la estrategia, mientras que el 20% considera que el desempeño de la empresa en este aspecto ha sido excelente.

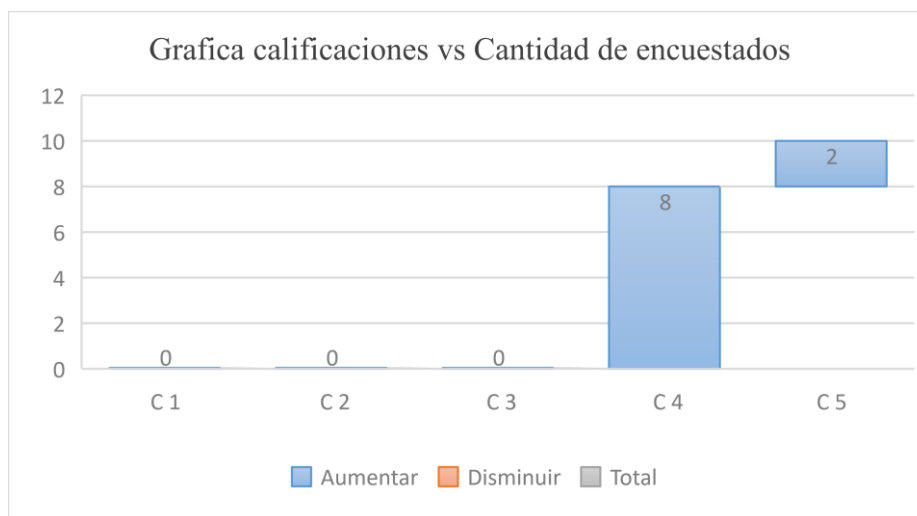


Figura 1 – Calificaciones vs cantidad de encuestados

Tabla 6 – Promedio de la calificación dada por el personal encuestado

Descripción	Calificación
Persona 1	4
Persona 2	5
Persona 3	4
Persona 4	4
Persona 5	4
Persona 6	4
Persona 7	4
Persona 8	5
Persona 9	4
Persona 10	4
Promedio	4,2

La tabla número 6 permite conocer la calificación de cada uno de los encuestados y al mismo tiempo promedia la calificación recibida por la compañía. Los resultados muestran que la calificación promedio es de 4,2, lo que colocaría a la Refinería de Cartagena entre la categoría muy bueno a excelente.

A partir de la información reunida, las encuestas aplicadas y tabuladas, del estudio de la historia de la Refinería de Cartagena, su creación, su motivación y el empeño

encaminado a cambiar su estrategia, se puede concluir que los esfuerzos que ha propiciado esta empresa con el fin de cambiar, de encontrar su razón de ser, su visión a corto plazo, de emprender un periodo de reconocimiento de aquellos valores que la identifican, han rendido sus frutos.

Se puede entender que la empresa estaba en busca de un renacimiento interior en aras de hallar su propia identidad. Este renacimiento parece apoyarse en el espíritu resiliente de la compañía para reinventarse. Es así como el esfuerzo del corporativo puede ser visto y sentido por el colaborador lo que ha llevado a que el sentimiento de cambio este latente en los empleados permitiendo así, que la cultura organizacional fuera influenciada.

Lista de Referencias

- eumed.net*. (2019). Obtenido de eumed.net:
<http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Porter, M. (Publicado 2013). Que es Estrategia, entrevista con Michael Porter. (H. Specials, Entrevistador)
- Refinería de Cartagena, R. d. (2019). *Reficar.com.co*. Obtenido de
<https://www.reficar.com.co/en/quienes-somos>
- RefineriadeCartagena. (2019). *Reficar.com*. Obtenido de Reficar.com:
<https://www.reficar.com.co/en/marco-estrategico>
- Sánchez, M. Á. (s.f.). *librosdeekonomiayempresa.com*. Obtenido de
[librosdeekonomiayempresa.com:
http://www.librosdeekonomiayempresa.com/r007/articulo16.aspx](http://www.librosdeekonomiayempresa.com/r007/articulo16.aspx)

Apéndice

Modelo encuesta

ENCUESTA

ENCUESTA		
DIRIGIDO A	Funcionarios	
TEMA	Estrategia Empresarial y Cultura Organizacional	
PERIODO EVALUADO	Vigencia 2019	
PREGUNTAS	SI/NO	COMENTARIOS
1. ¿Es consciente del cambio de estrategia propiciado por su compañía?		
2. ¿Conoce que cambios específicos que realizó la compañía en temas de Estrategia Empresarial?		
3. ¿Considera que los esfuerzos emprendidos por la compañía han propiciado un cambio en la cultura organizacional logrando su alineación con la nueva Estrategia Empresarial?		
4. ¿ Conoce la Misión y la Visión de su Compañía?		
5. En general, ¿cómo calificaría el desempeño de la empresa en cuanto a la socialización de la estrategia empresarial a los empleados? (Calificar de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente)		

La encuesta contiene cinco (5) preguntas, a través de las cuales se pretende evaluar la percepción del individuo sobre el efecto de implementación de la nueva estrategia de la compañía en la cultura organizacional.

Le agradecemos por el tiempo utilizado para diligenciar esta encuesta.