

ENERO 2013

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

PAULA ANDREA GONZALEZ

PSICOLOGA

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL

TITULO: DIAGNOSTICO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA NISSI S.A.S DE

PEREIRA

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 2 de febrero de 2013

Contenido

RESUMEN	8
1. JUSTIFICACIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
4. PREGUNTA	13
5. INTRODUCCIÓN	14
5.1 ANTECEDENTES	16
6. OBJETIVOS	20
6.1 OBJETIVO GENERAL	20
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
7. HISTORIA DE NISSI	21
Tabla 1. Schein. P. 267-268. Condensado y adaptación del cuadro 5 “Estadios de Crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”	27
7.1 MISIÓN	28
7.2 VISIÓN	28
7.3 POLITICA DE CALIDAD	28
7.4 VALORES CORPORATIVOS	29
8. OBJETO	30
9. MARCO REFERENCIAL	31
9.1 LA ORGANIZACIÓN	31
9.2 LA CULTURA CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS	33
9.3 MODELO COMPLEJO DE SCHEIN	38
9.4 COMPONENTES DE LA CULTURA	45
9.5 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	47
9.5.1 Desarrollo de la cultura de una organización	50
9.5.2 Nacimiento de la cultura de una empresa	51
9.6 MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA	54
9.7 METODOLOGIA	56
9.7.1 TIPO DE METDOLOGIA:	56
10. INICIO DE LA ENCUESTA	63
10.1 ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66

10.2 INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS COMO RESULTADO DE LA PARTICIPACIÓN DE TODA POBLACIÓN NISSI S.A.S.....	67
10.4 INTERPRETANDO LOS RESULTADOS EN CADA UNA DE LAS CULTURAS POR CADA VARIABLE IDENTIFICADA.....	71
10.5 VARIABLE GÉNERO: MASCULINO Y FEMENINO	72
10.6 VARIABLE NIVEL ACADÉMICO: PROFESIONALES Y TECNÓLOGOS - TÉCNICOS.....	74
10.7 VARIABLE NIVEL ORGANIZACIONAL: (ESTRATÉGICO, TÁCTICO, OPERATIVO)	75
10.8 VARIABLE EDADES: RANGOS 20-27, 28-40, 41-53.....	77
10.9 VARIABLE PROCESOS RELEVANTES EN LA ORGANIZACIÓN: ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL Y JUNTA DIRECTIVA.	79
11. DIAGNOSTICO DE CULTURA	82
11.1 CONCLUSIONES.....	83
11.2.1 Análisis de Artefactos Culturales NISSI S.A.S:.....	85
12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:.....	103
13. “INTEGRALIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA COMO ÉXITO EMPRESARIAL”	105
13.1 FORTALECIENDO LA CULTURA CLAN.....	105
13.2 RELACIÓN CON EL CREADOR:	108
13.3 RELACIONES HUMANAS:.....	108
13.4 FUERTE SENTIDO DE PROPOSITO:.....	108
13.5 DESARROLLO EMPRESARIAL:.....	109
13.6 DESARROLLO INDIVIDUAL:	109
13.7 FORTALECER LA CONFIANZA:	109
13.8 FORTALECER LOS VALORES:	109
14. BIBLIOGRAFIA.....	112

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla No.1	Schein. P. 267-268. Condensado y adaptación del cuadro 5 “Estadios de Crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”.	35
Tabla No. 2	Resultados De La Participación A Nivel Global De La Empresa Nissi S.A.S	70

LISTA DE CUADROS

CUADRO No. 1	PARADIGMAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Pág. 35
CUADRO No.2	MODELO EDGAR SCHEIN	37
CUADRO No.3	BASES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
CUADRO No.4	DEFINICIONES DE CULTURA	42
CUADRO No.5	CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA	48

LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
GRAFICA No. 1	RESULTADO TEST DE CAMERON REALIZADO EN NISSI S.A.S.	68
GRAFICA No.2	PARTICIPACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA EN LA CULTURA “CLAN”	69
GRAFICA No.3	PARTICIPACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA EN LA CULTURA “AD HOC”	70
GRAFICA No.4	PARTICIPACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA EN LA CULTURA “MERCADO”	71
GRAFICA No.5	PARTICIPACIÓN DE CADA CARACTERÍSTICA EN LA CULTURA “JERARQUIZADO”	72
GRAFICA No.6	PARTICIPACION DEL GENERO FEMENINO (17M)	73
GRAFICA No.7	PARTICIPACION DEL GENERO MASCULINO (19H)	74
GRAFICA No.8	PARTICIPACION A NIVEL PROFESIONAL	75
GRAFICA No.9	PARTICIPACION A NIVEL TECNICO TECNOLÓGICO	75
GRAFICA No.10	PARTICIPACION A NIVEL ESTRATEGICO	76
GRAFICA No.11	PARTICIPACION A NIVEL TACTICO	77
GRAFICA No.12	PARTICIPACION A NIVEL OPERATIVO	77
GRAFICA No.13	PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 20-27	78
GRAFICA No.14	PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 28-40	79
GRAFICA No. 15	PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 41-53	80
GRAFICA No. 16	PARTICIPACION A NIVEL COMERCIAL	81
GRAFICA No. 17	PARTICIPACIÓN A NIVEL ADMINISTRATIVO	81
GRAFICA No. 18	PARTICIPACION JUNTA DIRECTIVA	82

RESUMEN

La importancia de la cultura organizacional ha generado un interés creciente al interior de las organizaciones. Este trabajo está orientado a realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa NISSI S.A.S, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basado en el modelo marco de valores en competencia (CVF), Los resultados del diagnóstico permite determinar, la situación actual de la organización frente a la cultura organizacional, la cual no presenta una cultura dominante determinada, pero presente una tendencia a una cultura tipo clan. Los resultados obtenidos contribuyen a la creación de propuestas de mejora al interior de la organización.

Palabras claves: cultura organizacional, modelo marco de valores en competencia.

1. JUSTIFICACIÓN

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora al interior de ellas, ya que el comportamiento del equipo de trabajo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, es así como se pone de manifiesto la importancia del presente proyecto por cuanto a través del mismo se pretende generar un análisis de utilidad para la estrategia organizacional de NISSI S.A.S, considerando que la cultura es factor determinante en la eficacia administrativa y el éxito de la empresa.

El realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de NISSI S.A.S será de gran utilidad para la empresa ya que este permitirá identificar la estructura interna de la compañía y poder concretar la identidad propia de la organización. Permitiendo hacer de este diagnóstico una herramienta importante en el desarrollo organizacional y el desarrollo laboral del talento humano en la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura determina la forma como funciona una empresa y está presente en todas las funciones, acciones, estrategias, estructuras y sistemas de la organización. Es de vital importancia identificar los elementos de la cultura propias del actuar organizacional de NISSI S.A.S, como son los valores, costumbres, normas y actitudes y todos los elementos que tienen relación para el logro de tareas y objetivos etc...

NISSI S.A.S es una empresa constituida por un grupo familiar, es una empresa joven que lleva en el mercado 9 años, la cual está en busca de identificar su cultura organizacional ya que hasta el momento lo que se conoce de ella se da de manera empírica o por la tradición familiar de los socios y dueños de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior se reflejan dificultades a nivel del compromiso, sentido de pertenencia, respeto por la autoridad etc... entre otros factores. Es por tal motivo que nace el objetivo de este trabajo en busca de apoyar a la organización con la elaboración del Diagnóstico de cultura organizacional y dar una herramienta útil para realizar un análisis de la misma y establecer mejoras al interior de la organización.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

NISSI S.A.S Es una Comercializadora de medicamentos especializados para pacientes hemofílicos. Enfocándose en mejorar la calidad de vida de sus consumidores a través de una integración de servicios agregados alrededor de su forma de vida.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira troncal de occidente variante la Romelia el pollo Dosquebradas, Constituida hace 9 años atrás, cuenta con 40 colaboradores a nivel nacional Su misión Brindar al mercado nacional e internacional los mejores productos y servicios enfocados a mejorar la calidad de vida y satisfacción de sus clientes y su entorno, contando con un equipo multidisciplinario y competente quienes logran que cada proceso sea realizado con eficiencia y transparencia.

Nissi es un compañía relativamente joven, que fundada por un grupo familiar, inicia su funcionamiento con un grupo pequeño de colaboradores, que en su momento dedicaron todo su esfuerzo y dedicación a la construcción de una compañía que en la actualidad es prospera y con gran proyección.

Este pequeño grupo dio paso a que se abrieran puertas en el mercado, creando así la necesidad de vincular a este equipo nuevos miembros dispuestos a seguir fortaleciendo la organización.

Es Así como Nissi inicia un proceso de expansión que ha generado un gran crecimiento de recurso económico y de crecimiento en el talento humano. Lo cual aunque es un aspecto positivo, también ha tenido algunas desventajas en su estructura organizacional, pasando de ser una compañía liderada por los miembros de una familia a una compañía liderada por nuevos gerentes con estrategias que van generando un impacto en los miembros del equipo de trabajo.

Se observa que entre los colaboradores existen grandes falencias a nivel de comunicación asertiva, sentido de pertenencia, respeto ante la autoridad, tolerancia por el otro, motivación, compromiso e identidad.

Se ha iniciado un proceso en el cual se están estableciendo procesos, organización estratégica y diversas variables que en este momento ha sido de gran impacto para los miembros del equipo de trabajo. Lo cual ha afacetado en determinados momentos malos entendidos en las relaciones interpersonales, el cumplimiento de normas y direccionamientos establecidos

Dentro de la observación de que es NISSI S.A.S no existe una identificación e interiorización de su cultura organizacional lo cual ha generado dificultades en los procesos, en la rotación del personal y en las estrategias de acción que se establecen.

NISSI S.A.S continúa su crecimiento y es importante ayudar a la compañía afrontar el crecimiento E identificar la cultura organizacional para lograr resultados aún más satisfactorios y lograr ser una empresa de impacto integral.

4. PREGUNTA

¿CUAL ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE RIGUE A LA EMPRESA NISSI
S.A.S?

5. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El estudio y el análisis de la cultura se han convertido en un tema importante en la Administración de las organizaciones. El fenómeno es inherente a todas las organizaciones, el cual les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la Cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible para influir directamente a los empleados inmersos en la organización.

Los estudios comparados entre organizaciones de diferentes sociedades, el surgimiento del modelo japonés como una forma de organización culturalmente basada, la globalización de la sociedad mundial, la proliferación de organizaciones multinacionales etc... llevaron a la necesidad de entender las peculiaridades de la cultura que determinaban diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones (Rodríguez M. Darío (2005) diagnóstico de la cultura organizacional paginas 136-157, en diagnostico organizacional, México DF alfa omega)

El presente trabajo nace de la necesidad conocer la realidad organizacional de NISSI S.A.S , estableciendo un diagnóstico de cultura organizacional de la empresa, que considere todos los factores que pueden ser analizados y servir de base para una propuesta acorde a la realidad de la misma, conocer dicha cultura de NISSI S.A.S es de vital importancia ya que esta es relevante en el comportamiento humano dentro de la organización, entendiéndose así que la cultura organizacional es parte fundamental de cualquier grupo social, es en ella donde se desarrolla el que hacer individual y colectivo, y donde los valores, los roles, el poder y la autoridad se validan.

Lograr identificar la cultura al interior de la organización NISSI S.A.S es el paso para mejorar los factores de interacción cotidiana de sus integrantes y a partir de esa lectura realizar una reflexión de los aspectos que sea necesarios mejorar o modificar.

5.1 ANTECEDENTES

NUMERO 1	INVESTIGACIÓN
TITULO	La Cultura y Clima Organizacional. Su influencia en la eficacia de la Organización: Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Médicas.
OBJETIVOS	Establecer el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional del área básica y los procesos que la integran apoyándose en una metodología para evaluar
METOLOGIA	<p>Se trabajó con una Comisión de Expertos compuesta por profesores de experiencias, titulares, auxiliares y máster. Se analizaron los instrumentos a aplicar, realizándose un pilotaje con los mismos, evaluados por estos profesores que permitió su validación.</p> <p>Se tomó como modelo en el diagnóstico de cultura una adaptación del método clínico de Schein. Se aplicaron 21 instrumentos a 30 profesores del Área Básica (vicedecana, jefe de departamentos docentes y profesores principales de las asignaturas) que conformaron el universo de estudio.</p> <p>Se realizaron actividades grupales e individuales.</p> <p>Se utilizó como método estadístico el análisis porcentual y los indicadores característicos de algunos instrumentos aplicados.</p>
RESULTADOS	En el estudio de la Cultura Organizacional a nivel del Área Básica

	<p>los resultados obtenidos de acuerdo a la actitud directiva del equipo de dirección es la dificultad en el proceso de comunicación, sencillez, integración y compromiso con la calidad.</p> <p>Se constató dificultades en el liderazgo y en la aplicación de una dirección participativa. Al analizar la percepción del poder el Área Básica se caracteriza por el poder de premiación, es decir, el grupo gusta de que se le reconozca la labor realizada.</p> <p>Basados en el estudio de los valores compartidos y los que más aceptó el área estudiada se considera la clasificación de la cultura fundamentalmente a aquella inducida por la evolución organizacional, siendo la Cultura Reactiva la más representativa.</p> <p>El Clima Organizacional del Área Básica de acuerdo a los instrumentos aplicados lo clasificamos de Paternalista</p>
--	---

NUMERO 2	INVESTIGACIÓN
TITULO	Diagnostico organizacional estudio de caso de una organización policial
OBJETIVOS	Analizar a través de la metodología diagnostica la valoración de la organización en cuanto al cumplimiento de sus misiones y funciones
METOLOGIA	Estudio de caso por medio de la revisión de normatividad

	reuniones con el personal estudio comparativos de estructuras organizacionales
RESULTADOS	<p>Se halló un perfil organizacional que pone de manifiesto la complejidad de la cultura y el impacto que tiene dentro de un sistema que ambiciona ser normal.</p> <p>Se necesita una urgente revisión de la normatividad en cuanto a misiones y funciones que resultan inadecuadas y desactualizadas.</p> <p>Se detectó una verdadera cultura en el interior de la organización policial vinculada a los grupos que poseen sus intereses y valores propios lo que obliga a reflexionar en que se van construyendo los modelos mentales que respaldan este tipo de cultura organizacional</p>

NUMERO 3	INVESTIGACIÓN
TITULO	ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL SAN JORGE ESE DE PEREIRA PERSONAL DE PLANTA
OBJETIVOS	Formular una propuesta de desarrollo organizacional en el hospital universitario san Jorge a partir de los resultados

	<p>obtenidos con estudio de su cultura actual</p> <p>Identificar la cultura organizacional existente actualmente en ESE hospital san Jorge de la ciudad de Pereira.</p> <p>Formular estrategias de intervención adecuadas para el desarrollo de la organización según los resultados obtenidos.</p>
METOLOGIA	<p>Investigación de desarrollo experimental estudio descriptivo.</p> <p>Entrevista personales de carácter estructurado</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Observaciones</p> <p>Reunión de grupo focal</p>
RESULTADOS	<p>La identidad se encuentra fortalecida en la gran mayoría de trabajadores.</p> <p>Indicadores como el liderazgo y satisfacción personal frente a la motivación y negociación es de gran satisfacción</p>

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer las dinámicas de la cultura organizacional de NISSI S.A.S. con el fin de entregar información pertinente que sirva a la organización en la toma de decisiones de mejoramiento

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la cultura organizacional de NISSI S.A.S.
- Entregar y socializar los resultados del diagnóstico con el fin de que se retroalimente la organización.

7. HISTORIA DE NISSI

Según Schein (1985.p.64-94) dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de la empresa NISSI S.A.S y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales.

Estadio de Crecimiento	Función de la Cultura
<p>Nacimiento y Primeros Años:</p> <p>La empresa NISSI tuvo sus inicios en el Trabajo Social, por esto, antes de ser empresa fue una Fundación que surgió para dar ayuda a sectores deprimidos, en especial en el marco del Terremoto que sacudió al Eje Cafetero en 1993.</p> <p>Durante aproximadamente 3 años, realizaron apoyo integral a familias de Circasia en el Departamento del Quindío, capacitando con ayuda del SENA y la Alcaldía del lugar, a madres cabeza de hogar, y al mismo tiempo apoyando a sus hijos en edad escolar, en lo referente a útiles escolares y servicio de restaurante y a los jóvenes en</p>	<p>Su interés y motivaciones desde un inicio estuvieron fundamentados en los valores cristianos, tanto en la etapa de la fundación como en la empresa que se conformó después.</p> <p>Fueron esos valores los que rigieron por completo la dirección de la nueva empresa.</p> <p>En el 2005, el crecimiento</p>

<p>actividades deportivas.</p> <p>A esta iniciativa, se sumó un proceso de formación en valores con lo cual la visión creció. Se propuso ayudar a formar hombres y mujeres de bien con principios que les permitieran superar sus difíciles condiciones de vida y proyectarse como protagonistas en la sociedad, con un fundamento cristiano.</p> <p>Tiempo después, el caso de un niño con hemofilia al cual ayudaron, les mostró el panorama de los pacientes que en Colombia sufren esta enfermedad y la dureza de un sistema de salud que no sólo defiende agresivamente sus intereses económicos, sino que además, desconoce el tema de la hemofilia y su tratamiento por lo cual, en muchas ocasiones en lugar de aportar soluciones contribuyen al deterioro de la salud de los mismos.</p> <p>Intervenir en el drama de este niño les llevó a conseguirle un medicamento de alto costo que era la única opción para el mejoramiento de la calidad de vida, fue entonces como se conectaron con Octapharma el laboratorio Suizo que</p>	<p>era para ellos, producto del acoger la Dirección de Dios en cada decisión tomada.</p> <p>A las reuniones de junta directiva se añadieron las reuniones de oración semanales, para ellos baluarte fundamental para mantener a toda la organización unida en una misma visión; crecimiento, acompañado de la ética, la transparencia y la honestidad: hoy, sus valores corporativos.</p> <p>El trabajar de cerca con los pacientes con Hemofilia, fue la oportunidad para impartir esos mismos valores corporativos a los pacientes y</p>
--	--

<p>produce estos medicamentos en Suiza, y fue precisamente esta conexión la que les introdujo en el sector farmacéutico con los medicamentos de alto costo.</p> <p>Para el 2003 se conformó oficialmente la empresa NISSI S.A.S inicialmente, como exportadora y luego como empresa S.A.S. Durante el primer año la empresa giró en torno a la familia Franco, sus fundadores y únicos empleados.</p> <p>Para el 2005 ya tenían xx, empleados y se habían consolidado áreas como la contable, administrativa, jurídica, financiera y de mercadeo. Se expandieron por otras ciudades del país como representantes de Octapharma, y pronto gran número de EPS, empezaron a formular los hemoderivados que comercializaba NISSI S.A.S para los pacientes con Hemofilia.</p> <p>A la par de la venta del medicamento, y tras observar que la salud de los pacientes con hemofilia no dependía solamente de la formulación del medicamento; surgió MEDICAL CARE un servicio de atención en casa que</p>	<p>sus familias, como el mayor aporte social, por encima del medicamento y la aplicación del mismo.</p> <p>Como los propone Schein, para esta organización, el cristianismo se convirtió en el “Aglutinante” que unifica la empresa.</p>
--	--

<p>ofrecía una aplicación y un trato humano y profesional a estos pacientes.</p>	
<p>Adolescencia de la Empresa, Expansión de productos / servicios, Expansión Geográfica, adquisiciones y consorcios:</p> <p>En el 200x, NISSI S.A.S comenzó a expandirse por otras ciudades del país y a tener una participación significativa en la Industria Farmacéutica en los medicamentos de alto costo, pero de manera simultánea consolidaron la prestación de servicios médicos a los pacientes con Hemofilia conformando una IPS, plenamente habilitada según los requerimientos legales.</p> <p>La IPS, Hemolife, se consolidó con una planta de médicos y enfermeras y extendió sus servicios a pacientes en todo el país. Simultáneamente sus investigaciones en materia de Hemofilia a la par de la prestación del servicio, consolidaron en Colombia un modelo que hoy es ejemplo internacional y que le ha valido a la empresa la invitación al Congreso Mundial de Hemofilia en varias oportunidades</p>	<p>Sus valores cristianos a estas alturas, no sólo permearon toda la cultura organizacional, a los pacientes y sus familias sino que a través de sus ejecutivos de cuenta las IPS, EPS, entidades de salud en general.</p> <p>El grupo de abogados que tenía por labor defender ante los estamentos judiciales los derechos de los pacientes con hemofilia, fueron los encargados de difundir esta cultura de ayuda social, justicia y equidad.</p>

<p>para exponer su propuesta.</p>	<p>Sin embargo, la bandera de los valores levantada por esta empresa no fue siempre bien recibida en todos estos espacios, conocidos como lugares donde la corrupción y las negociaciones “bajo la mesa” están a la orden del día.</p> <p>Resistencia, crítica y burla fueron algunas de las situaciones que los representantes de NISSI debieron enfrentar por difundir su cultura organizacional, más allá de los límites de su organización.</p> <p>Pero esto no fue motivo de des</p>
-----------------------------------	---

<p>Madurez Empresarial. // Madurez o declinación de los productos o servicios.</p> <p>Aumentos de la estabilidad interna y / o estancamiento. // Falta de Motivación para el cambio.</p> <p>Pese a que no se puede hablar directamente de una etapa de madurez, se puede decir que NISSI S.A.S ha superado una etapa de adolescencia y a pesar de tener 9 años, se vislumbra como una compañía sólida que hoy por hoy a conformado una familia que cuenta ya con cerca de 80 empleados en todo el país.</p> <p>Ahora busca expansión en su portafolio de servicios por lo cual ya cuenta con una Departamento de investigación y Desarrollo que recientemente ha presentado a la Junta Directiva la inclusión de nuevas unidades de negocio aprovechando todo el conocimiento existente pero en otras direcciones.</p> <p>En medio de un sector como el Farmacéutico, la Empresa Nissi ha mostrado una gran capacidad de adaptabilidad a los cambios y obstáculos que presenta un sistema de salud</p>	<p>Pero el panorama anterior no fue motivo para que la Compañía desistiera, sus fuertes convicciones les llevaron a incrementar sus tiempos de oración y búsqueda en la palabra de las respuestas a estas situaciones de Crisis.</p> <p>Es así como hoy en diferentes estamentos públicos y oficiales, lo mismo que entre cientos de pacientes y sus familias, la “Cultura Nissi”, no sólo es aceptada sino por muchos admirada.</p> <p>Tal es el caso de varias entidades bancarias quienes han enviado sus directivos</p>
--	---

<p>en constantes crisis y una problemática social como la que registra Colombia.</p> <p>Para el 2013 ya se ha trazado nuevas metas de expansión financiera y de mercado sin olvidar un componente social el cual planea intervenir desde la mirada de la Responsabilidad Social Empresarial para dar cumplimiento a uno de sus valores centrales resumidos en un versículo bíblico: “La Fe sin acción es Inútil” tomado del libro de Santiago del capítulo 2 en el versículo 20.</p>	<p>nacionales a las oficinas de Nissi en el Eje Cafetero para que conozcan de primera mano, la experiencia de esta compañía que en tan sólo 9 años han presentado un crecimiento atípico mostrando balances y cuentas financieras de impecable manejo.</p>
--	--

Tabla 1. Schein. P. 267-268. Condensado y adaptación del cuadro 5 “Estadios de Crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”.

7.1 MISIÓN

Brindar al mercado nacional e internacional los mejores productos y servicios enfocados mejorar la calidad de vida y satisfacción de nuestros clientes y su entorno, contando con un equipo multidisciplinario y competente quienes logran que todos nuestros procesos sean realizados con eficiencia y transparencia.

7.2 VISIÓN

NISSI S.A.S. será la empresa pionera y reconocida en los segmentos de negocios en los que tenemos operaciones ofreciendo servicios y productos de alta calidad, logrando mejorar la calidad de vida de la mayor población posible.

7.3 POLITICA DE CALIDAD

Para NISSI S.A.S son pilares fundamentales cumplir con los más altos estándares de calidad, garantizar la satisfacción de nuestros clientes, el mejoramiento continuo y la rentabilidad de la empresa. Nos caracterizamos por ir siempre un paso adelante en la búsqueda de nuevas formas de buscar mejorar los servicios a nuestros clientes

7.4 VALORES CORPORATIVOS

- Responsabilidad social

Somos una organización con el compromiso social y humano de marcar la diferencia aportando nuestros conocimientos y fuerza de trabajo tanto a nuestros clientes como a nuestra sociedad.

- Innovación y desarrollo

Propendemos hacia una organización siempre innovadora y en búsqueda de nuevas soluciones para optimizar nuestros procesos, procurando mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad.

- Integridad, honestidad y transparencia

Exigimos de nosotros mismos y de los demás, integridad, honestidad y transparencia en nuestro actuar.

- Excelencia

Somos una empresa en busca de la excelencia y el aseguramiento continuo de la calidad.

- Trabajo en equipo

Fortalecemos el trabajo en equipo, compartiendo el conocimiento y reconociendo el esfuerzo individual como una fuerza motivadora.

8. OBJETO

Comercializamos medicamentos especializados, enfocándonos en mejorar la calidad de vida de sus consumidores a través de una integración de servicios agregados alrededor de su forma de vida.

Actualmente NISSI S.A.S. es líder en el mercado de los pacientes hemofílicos y estamos estructurados para convertirnos en la primera opción de comercialización de medicamentos refrigerados, tanto para pacientes como para los laboratorios.

9. MARCO REFERENCIAL

9.1 LA ORGANIZACIÓN

Edgar Schein que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional propone una serie de ideas sobre el concepto de organización. Así menciona cuatro propiedades características o comunes en toda organización

- ✓ Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua
- ✓ Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades
- ✓ División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos
- ✓ Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda de los mismos objetivos

Igualmente Schein (1982) afirma que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.¹

Una organización es lo que los sociólogos llaman una organización formal para definirla de otros dos tipos de organización, una organización social y otra informal.

¹ Psicología de la organización tercera edición

- Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente en la interacción humana, sin que esto implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos.
- La organización informal Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.
- La organización formal Es aquella que cuenta con pautas, tales como: sus objetivos, su política, su estructura, sus directivos, sus líneas de autoridad y dependencia. Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.²

² Psicología de las organizaciones/ tercera edición / 1982

9.2 LA CULTURA CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS

El enfoque de este trabajo va dirigido a la organización formal, la cual esta provista de una cultura que comúnmente se denomina cultura corporativa o cultura organizacional.

La importancia de la cultura ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de gran importancia estratégica. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. La cultura laboral alienta la participación y conducta de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.³

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha generado

³ Teorías contemporáneas de la organización y del management/ Álvaro zapata Domínguez universidad del valle

el desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.⁴

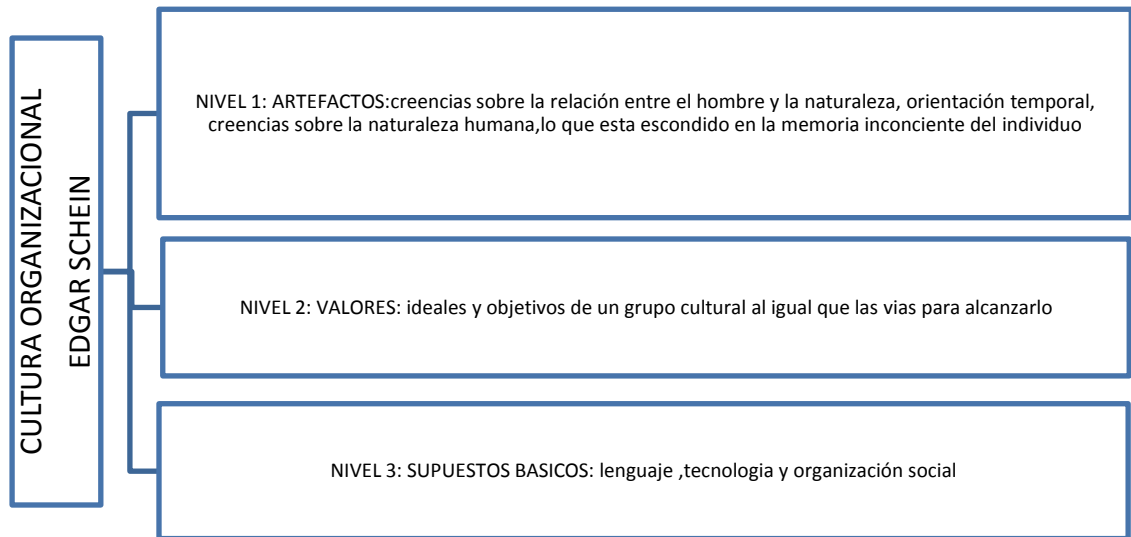
El concepto de cultura organizacional ha sido definido por muchos autores. Pero es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. Según Schein (1992) la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.⁵

Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein 1992: 16): Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1992: 16-27).

⁴ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/479296/Cultura-Organizacional-Definiciones-y-Tipologias.html#content-top>

⁵ Diagnostico organizacional /Darío Rodríguez M / pagina 137-138

Cuadro N° 1 PARADIGMAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



PARADIGMAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL⁶

Schein señala: “La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992: 26).

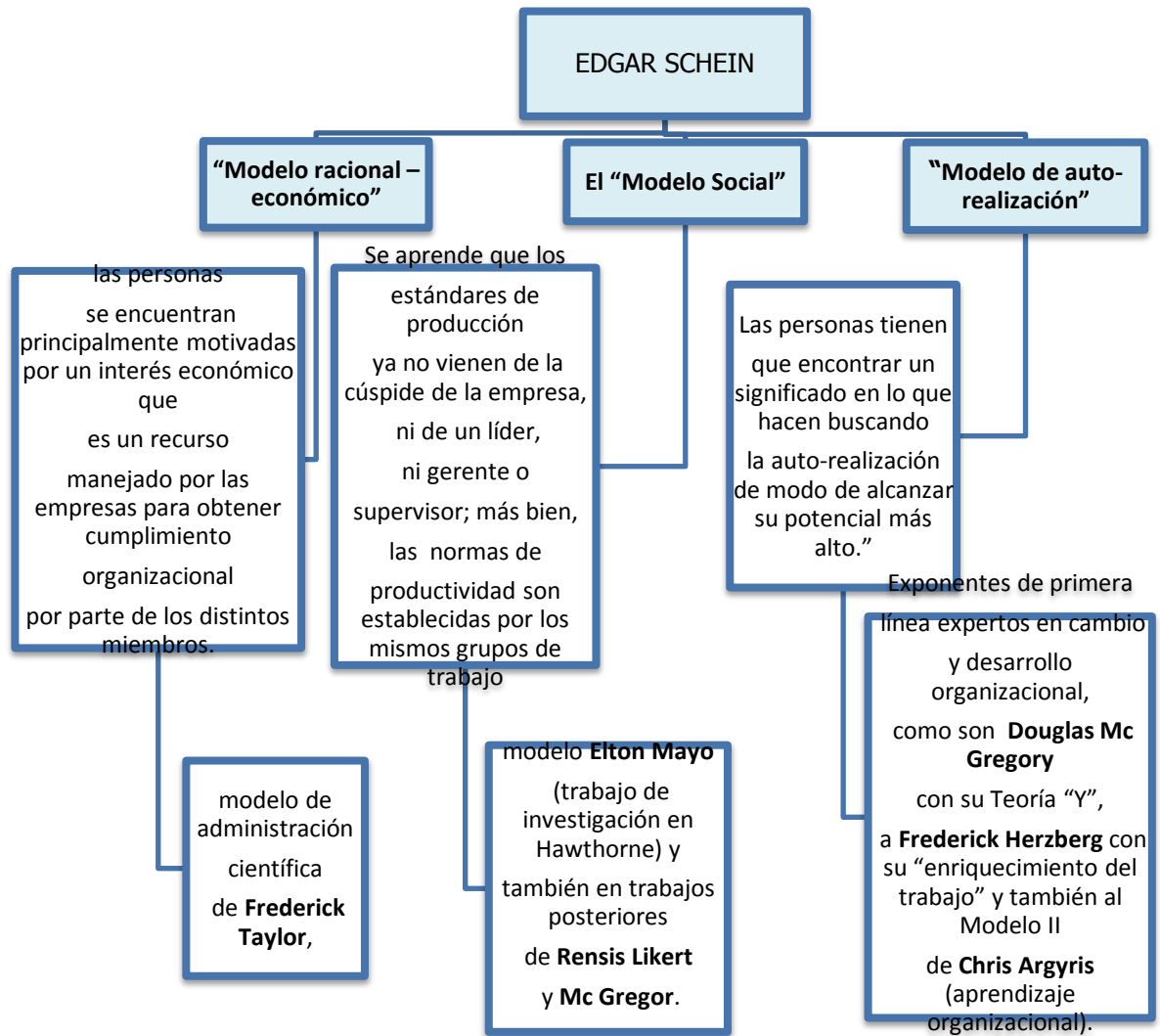
En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus

⁶ teorías contemporáneas de la organización y del management/ Álvaro zapata Domínguez/ universidad del valle

manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera para Schein, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables.

Al observar la teoría de Schein se identifica que este Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional. Tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan, por tal motivo es importante tener en cuenta sus supuestos e hipótesis básicas sobre las organizaciones:

Cuadro N° 2 MODELO EDGAR SCHEIN



Hipótesis básicas de Édgar Schein 1982⁷

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no están suficientemente motivadas dentro de las

⁷ Psicología de las organizaciones.

organizaciones. Estos modelos pueden ser manifestados en determinadas situaciones en la organización sin necesidad de decir que solo uno de estos es manifiesto en ella.

La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Teniendo en cuenta la relación, entre estas hipótesis. Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

9.3 MODELO COMPLEJO DE SCHEIN

- En toda organización está presente el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.⁸
- Para Edgar Schein, la variable del tiempo es muy importante. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el

⁸ Psicología organizacional 1982

planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

- De acuerdo con Edgar Schein (1990) hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa, muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se auto expulse de la empresa.
- Las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. .A partir de Schein (1985) Jaeger (1987) identifica categorías de creencias que forman la base de la cultura.

Cuadro N° 3 BASES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

BASE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO	¿Cuál es la identidad de la organización y cuál es su papel?
	¿Cuáles son los campos en los que la organización actúa?
	¿Cuál es la posición de la organización respecto a su entorno (dominante, armonía o dominada)?
CARÁCTER DE LA REALIDAD, LA VERDAD Y LAS BASES DE LAS DECISIONES	¿Cómo se mira el tiempo?
	¿Orientación espacial (los límites del espacio, utilización del espacio y las normas de distancia)?
CONCEPTO DE LA NATURALEZA HUMANA	¿El hombre es considerado como bueno, malo o neutro?
	¿Los hombres no cambian desde el momento que nacen, o los hombres son capaces de cambiar para ser mejores?
CULTURA ORGANIZACIONAL	estar subordinado a la naturaleza y que hay que aceptar lo que suceda, es posible ser alguien importante y estar en armonía con la naturaleza
NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS	La base estructural de las relaciones humanas

Teorías contemporáneas de la organización y del management⁹

El concepto de cultura empresarial, es típico de la Antropología, Filosofía y Sociología, se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas.

Perspectivas se pueden encontrar en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos de Kurt Lewin, Makárenko, Goffman y Garfinkel, entre otros pioneros. El concepto en sí podría remontarse a Elton Mayo y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de Taylor, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.¹⁰

Es importante identificar el concepto de cultura organizacional que ha citado autores sobre el tema:

⁹ teorías contemporáneas de la organización y del management/ Álvaro zapata Domínguez/ universidad del valle

¹⁰ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/479296/Cultura-Organizacional-Definiciones-y-Tipologias.html#content-top>

Cuadro N° 4 DEFINICIONES DE CULTURA

DEFINICIÓN DE CULTURA	
AUTOR	DEFINICIÓN
ROCHER (1968)	<i>La cultura organizacional es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar mas o menos formalizadas, que son aprendidas y compartidas por una popularidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbolica para reunir las en una colectividad particular y distintiva</i>
OUCHI (1981)	<i>La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía</i>
DEAL Y KENNEDY (1982)	<i>La cultura organizacional es el conjunto de creencias, de simbolos, de lemas, de heroes y de ritos en la empresa</i>
SCHEIN (1984)	<i>Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló 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 validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.</i>
ALLAIRE Y FIRSIROTU (1984)	<i>La cultura organizacional es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbolicos: los mitos, las ideologías y los valores</i>
DAVIS (1984)	<i>La cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ambito de los recursos.</i>
LEIMATRE (1984)	<i>La cultura organizacional es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa.</i>
CHIAVENATO (1989)	<i>la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.</i>
GRANELL(1997)	<i>la cultura organizacional es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los . valores, creencia, actitudes y conductas.</i>
GRACIA Y DOLAN (1997)	<i>la cultura organizacional es como la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.</i>

Si se hace una comparación y análisis de las definiciones presentadas por los anteriores autores, se puede conceptualizar a la cultura organizacional como la totalidad del

comportamiento de las personas, que abarca sus pensamientos, lenguaje, actividades varias y sus relaciones con el ambiente laboral.

Por lo tanto, la cultura organizacional es la personalidad de la organización conformada por sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado en el tiempo y que dicta como deben comportarse sus miembros.¹¹

Robbins (1996) sugiere que aunque no existe un método definitivo para medir la cultura organizacional, esta se puede analizar en diez características:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

¹¹ Los indicadores de gestión y su relación con la cultura/juan Fernando reinoso lastra/2009

- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- Tolerancia a conflictos: Es el grado en que se estimulan los conflictos y las críticas por parte de los empleados
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.¹²

La cultura organizacional refleja la misión o visión de las personas que iniciaron la fundación de la organización, son ellos quienes establecen la cultura proyectando la imagen que quieren. Robbins (1996), es el modo de sistematizar la vida de un grupo especializado en una actividad y unos objetivos específicos, lo que está en juego no es una comprensión de la existencia humana sino los conceptos básicos y compartidos sobre el proceso productivo. Esta se genera grupalmente se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros para de ese modo trascender al tiempo de los individuos mediante la incorporación de los recién llegados al grupo, a la identidad y las misiones colectivas.¹³

El enfoque analítico-cualitativo considera que la cultura organizacional como un patrón de principios y valores básicos compartidos por los miembros de una organización quienes los

¹² Los indicadores de gestión y su relación con la cultura/juan Fernando reinoso lastra/2009

¹³ Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva/1999

aprenden, tratando de buscar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos principios llegan a ser tan eficaces que se validan y se enseñan a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas y, por ser elaborados colectivamente, determinan las acciones de las personas¹⁴

9.4 COMPONENTES DE LA CULTURA

Por medio de algunos factores como los que a continuación se describen, se puede llegar a representar la cultura de una organización:

1. Autonomía individual: Se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que poseen los empleados dentro de la organización.
2. Estructura organizacional: La cual determina la medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
3. Apoyo: El grado de cordialidad y respaldo dado por los líderes a sus colaboradores.
4. Identidad: Medida en que los miembros se identifican con la entidad en su conjunto, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.
5. Recompensa al desempeño: Grado en que el sistema de estímulos e incentivos de la entidad se basa en criterios objetivos para valorar el desempeño laboral de las personas.

¹⁴ SCHEIN, E. Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1992

6. Tolerancia del conflicto: Nivel de conflicto que se da en la interacción entre compañeros y entre grupos de trabajo, así como la disposición para ser abierto y honesto ante las diferencias.
7. Tolerancia al riesgo: Capacidad de los empleados para no inmovilizarse y enfrentar con altas probabilidades de éxito las situaciones de incertidumbre que se les presenten.
8. Valores: Se refieren a las creencias permanentes que poseen los empleados respecto del mayor grado de aceptación y estimación de un comportamiento o de un determinado estilo de vida, en relación con otro comportamiento o estilo de vida diferente.
9. Ritos y ceremonias. Son tipos de comportamiento o actividades formales, planeadas, con objetivos predeterminados, realizados por las personas en lugares especiales y momentos señalados. Estos llevan implícitos juegos de palabras y acciones creadas antes de darse el ritual en sí mismo. En estos actos rituales se genera la solidaridad de grupo, pues los participantes dejan su individualidad para pasar a formar parte de la comunidad.
10. Mitos: Se refieren a los relatos o historias narrativas, repetidos permanentemente, que hace un grupo acerca de su creación o comienzos y los hechos extraordinarios que incidieron sobre sus antecesores; contienen la filosofía organizacional. Son historias idealizadas y concordantes con los valores de la organización.
11. Tradición y comportamiento: La cultura de una organización, en esencia, es el resultado de la historia y de los valores de la organización. Las actuales creencias, costumbres y maneras generales de hacer las cosas dentro de una organización se

deben en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito alcanzado con tales acciones.¹⁵

9.5 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (1987,2004: 442-443,527) la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

¹⁵ ISABEL BELLO CAMACHO /RAFAEL RIVEROS PINZÓN/ cultura organizacional /200 3

Cuadro N° 5 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA

CULTURA DEBIL	CULTURA FUERTE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo. ➤ El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados. ➤ La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal. ➤ Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo. ➤ Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal. ➤ La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. ➤ Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo. ➤ Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados. ➤ La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal. ➤ Los miembros se identifican con la organización en su conjunto. ➤ Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. ➤ La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo. ➤ Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados; además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa.

En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

Dentro de las culturas fuertes, existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles. Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al

interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.¹⁶

9.5.1 Desarrollo de la cultura de una organización.

Los puntos básicos para el desarrollo de la cultura de una empresa son:

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Tener autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además, considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.
- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.

Para que la cultura de determinada organización se desarrolle, se debe promover el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la empresa, pero sobre todo, se deben

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

comprometer con los valores que posean a nivel organizacional, desde la máxima autoridad hasta todos sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen menos que los hagan los otros.¹⁷

9.5.2 Nacimiento de la cultura de una empresa

Robbins (1987: 446), plantea que la primera fuente para la formación de una cultura, son sus fundadores, porque ellos transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados, los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa.

La herencia que dejan los fundadores son los factores determinantes en el momento de la concepción como es la estructura dominante que expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización como: la autonomía individual, la estructura o normas que establece la empresa, el apoyo, esto se refleja en la ayuda que brinda el gerente a su subordinado, la identidad que siente el empleado en el grupo y a nivel organizacional, el desempeño que realizan los trabajadores para realizar bien sus funciones, deben ser motivados con premios, incentivos, regalos, entre otros, la tolerancia al conflicto es parte de los empleados para evitar problemas a lo interno de la empresa, la tolerancia al riesgo es el miedo que tienen a la innovación de los retos que imponen riesgos de determinada actividad.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Cada organización crea una cultura que le es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprenden la conducta que es indispensable para que el grupo funcione, es por esta razón que obtienen el éxito deseado y contribuyen con las metas que se han propuesto.

Una empresa crea una cultura con el fin que los individuos se sientan identificados con ella, y que esta les otorga seguridad y respaldo.¹⁸

De acuerdo con Edgar Schein (2004) Si una organización pretende conocer sus fortalezas y debilidades y tomar decisiones inteligentes basadas en una evaluación realista de los factores externos e internos, debe estudiar y comprender su propia cultura.

Es necesario que las empresas cuenten con una cultura propia, por ello debe contar con un buen líder que sea capaz de propiciar esa cultura organizacional que integre adecuadamente su recursos y conlleve a obtener resultados positivos en pro de la organización.

El líder al hacerse cargo de la dirección de la empresa sabe que tiene bajo su cargo el talento humano que necesita estar compenetrado con sus labores en pro de alcanzar las metas que se han propuesto al interior de la organización.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Teniendo en cuenta a Edgar Schein es importante realizar un análisis de la cultura organizacional porque este permita: Comprender como un determinado grupo de personas trabaja el concepto de eficacia que sostiene la organización, predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas, identificar cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa, Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Es importante al iniciar dicho proceso de análisis dentro del diagnóstico de la cultura de la organización tener claridad en las características del concepto mismo. La cultura organizacional es identificada como Propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida que Opera de forma inconsciente, Define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno, son las Respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna.

Otro punto a tener en cuenta es los efectos de la cultura Los cuales se afirman, profunda y esquemáticamente en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente Brindándoles a sus miembros una perspectiva integral, un sentido a las situaciones, una perspectiva histórica, una visión de identidad dentro de su espacio de desarrollo laboral.

Es entonces función de la cultura generar una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno. Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales. En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros

problemas. Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

9.6 MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA

La teoría de la cultura organizacional desarrollada por KIM CAMERON Y ROBERT QUINN en su Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model [CVM]) de (Cameron y Quinn, 1999) es una de las más aceptadas y referenciadas. El modelo que plantean, es el más utilizado en investigaciones sobre cultura organizativa

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión —estabilidad versus flexibilidad— hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Es decir, si cree que es más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante, adaptable y orgánica.¹⁹

La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o tenga una orientación externa, es decir hacia los clientes, los competidores y el entorno en general.

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede verse en la siguiente figura:

¹⁹ REVISTA:CUADERNOS DE ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA 2012

Cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, que pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos:

- 1) las características dominantes de la organización, esto es, cómo es la organización en su conjunto.
- 2) el liderazgo organizacional, es decir, el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa.
- 3) la gestión de personal o recursos humanos, esto es, cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
- 4) el vínculo organizacional, o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
- 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización.
- 6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y elogia.²⁰

²⁰ REVISTA:CUADERNOS DE ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA 2012

TIPOS DE CULTURA (CAMERON Y QUINN 1999)			
CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUICA
da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna, y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia; además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.	valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa; es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercados y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.	pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.	tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que esta última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo.

9.7 METODOLOGIA

9.7.1 TIPO DE METDOLOGIA:

El presente trabajo es tipo descriptivo, el cual busca especificar las características de la de un fenómeno como la cultura organizacional de la empresa.

Lo que se busca con esta investigación es describir la cultura dominante de Nissi s.a.s

Los datos recogidos son el resultado de la participación de los miembros del personal que labora en dicha organización.

La cultura organizacional es un área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento, considerando lo anterior, Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF) El propósito general de este modelo es diagnosticar la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes:

a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y d) Mercado.

Estas se pueden apreciar en la siguiente figura:

ORIENTACIÓN INTERNA E INTEGRACIÓN	FLEXIBILIDAD Y DISCRECIÓN		ORIENTACIÓN EXTERNA Y DIFERENCIACIÓN
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	ESTABILIDAD Y CONTROL		

Modelo de Valores en Competencia. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal.

La orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario que hacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella.

La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.²¹

El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de

²¹ MODELO DE COMPETING VALUES FRAMEWORK(CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ SEPULVEDA

sus miembros; Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan Organizacional Culture Assesment (OCAI), que es básicamente un cuestionario que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este Modelo son las siguientes:

a) Clan: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas

Comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternal con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

b) Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener

utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

c) Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

d) Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los Resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El Sosténimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Esta metodología consta de la aplicación del instrumento OCAI que debe ser aplicado a distintos miembros de la organización. Los resultados de este cuestionario permiten por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro.

El instrumento OCAI propiamente como tal consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente.²² (A continuación se anexa encuesta utilizada en el diagnostico)

²² MODELO DE COMPETING VALUES FRAMEWORK(CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ SEPULVEDA



ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL

Área: _____ Cargo: _____

Profesión: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organización.

Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de NISSI S.A.S. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

La sumatoria de los ítems (a, b, c, d,) debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la opción (a) es muy similar a la suya, la (b) parece algo similar, y la (c) y la (d) no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la opción (a) y con 30 a la (b), sin asignarle puntos a las otras dos que no describen en absoluto nuestra organización.

Pero en otro caso puede que usted piense que la opción (d) describe perfectamente nuestra organización puede asignarle directamente los 100 puntos.

10. INICIO DE LA ENCUESTA

1.- CARACTERÍSTICAS DOMINANTES (asigne 100 puntos en total).

- a_____ La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.
- b_____ La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos
- c_____ La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho las personas son competitivas entre sí.
- d_____ La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

2.- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
- b_____ El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
- c_____ El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados
- d_____ El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

3.- ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO (asigne 100 puntos en total)

- a_____ El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- b_____ El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
- c_____ El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
- d_____ El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

4.- UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (asigne 100 puntos en total)

- a_____ Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
- b_____ Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.
- c_____ Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
- d_____ Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICOS (asigne 100 puntos en total)

- a_____ La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.
- b_____ La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
- c_____ La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.
- d_____ La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

6.- CRITERIO DE ÉXITO (asigne 100 puntos en total)

- a_____ La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
- b_____ La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.
- c_____ La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.
- d_____ La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESTUDIO SOCIODEMOGRAFICO DE LA POBLACIÓN TOTAL ENCUESTADA

TOTAL ENCUESTADOS 40 PERSONAS			
ENCUESTAS TERMINADAS	ENCUESTAS NO TERMINADAS	MUJERES	HOMBRES
36	4	17	19
CARACTERISTICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA			
EDUCACIÓN PROFESIONAL		27	
EDUCACIÓN TECNICA TECNOLOGIA		7	
EDUCACIÓN BASICA		2	
NIVEL ESTRATEGICO		3	
NIVEL TACTICO		7	
NIVEL OPERATIVO		26	
AREA COMERCIAL (FUERA DE LA CIUDAD)		10	
AREA ADMINISTRATIVA		26	

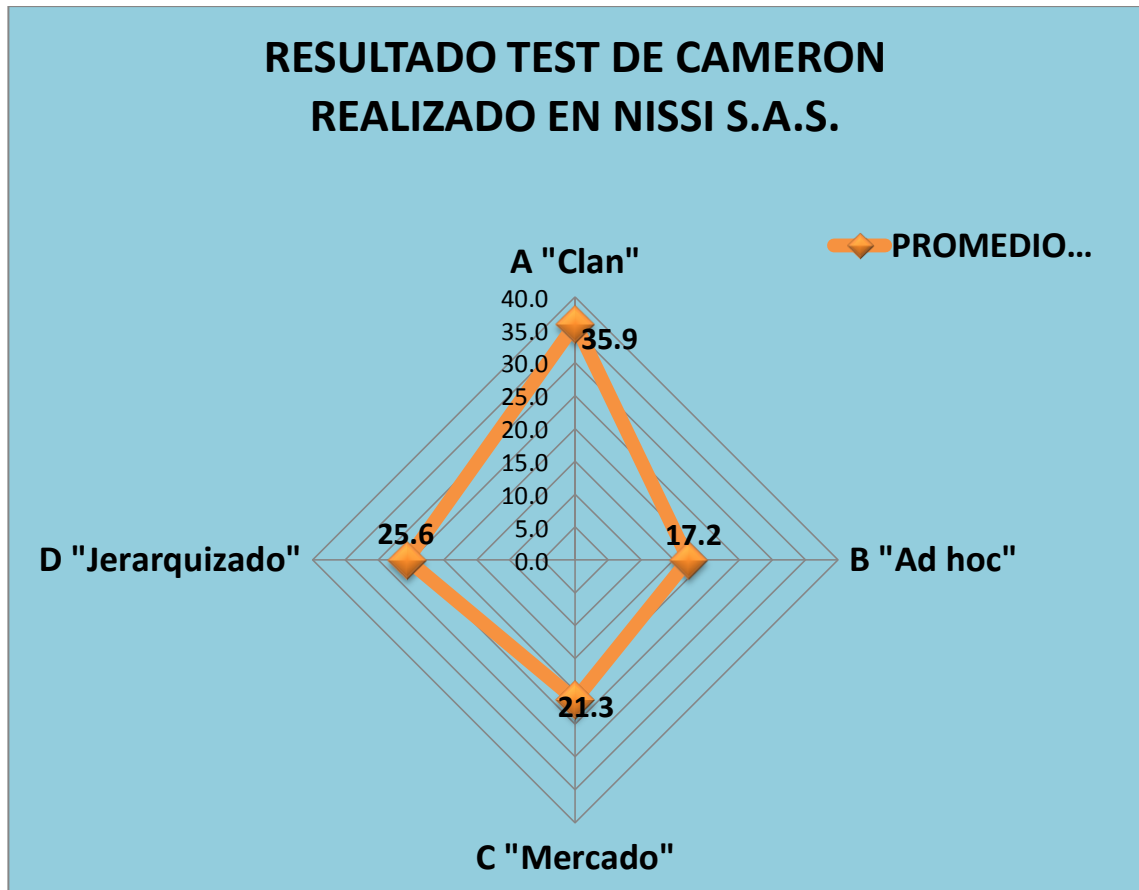
10.1 ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez se terminó con la recolección de datos por medio de las encuestas aplicadas, se procedió a tabular y organizar la información, con el fin de poder hacer un análisis descriptivo y validar los datos.

Para la tabulación de los datos, se organizó la información de tal manera que permitiera realizar la suma de los resultados y promediar los datos para cada una de las culturas, A, B, C, D. (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).

10.2 INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS COMO RESULTADO DE LA PARTICIPACIÓN DE TODA POBLACIÓN NISSI S.A.S

A continuación se presenta la gráfica con los resultados obtenidos.



Gráfica N° 1 RESULTADO TEST DE CAMERON REALIZADO EN NISSI S.A.S.

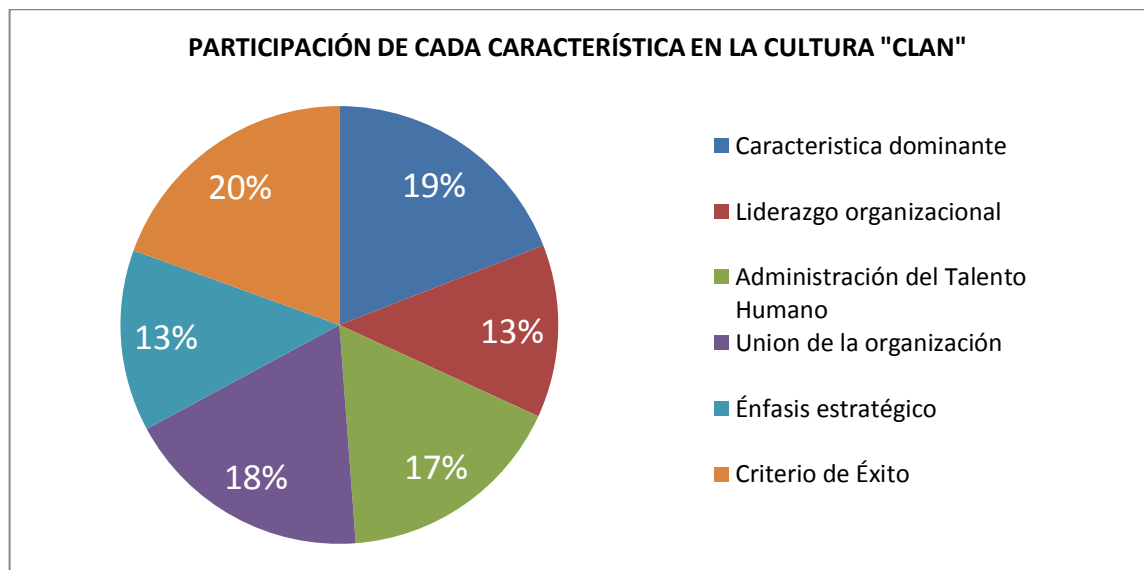
Tabla N° 2 RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN A NIVEL GLOBAL DE LA EMPRESA NISSI S.A.S

RESULTADO	
LETRA	PROMEDIO DETECTADO
A "Clan"	35.9
B "Ad hoc"	17.2
C "Mercado"	21.3
D "Jerarquizado"	25.6

En la gráfica N° 1 se puede observar que la tendencia de cultura organizacional de NISSI S.A.S según los promedios es orientada a la cultura A “CLAN” con un total del 36%, las tres siguientes culturas presentan diferentes promedios, pero no presentan mayor diferencia. (Ver tabla N° 1).

10.3 INTERPRETACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS POR CADA CULTURA

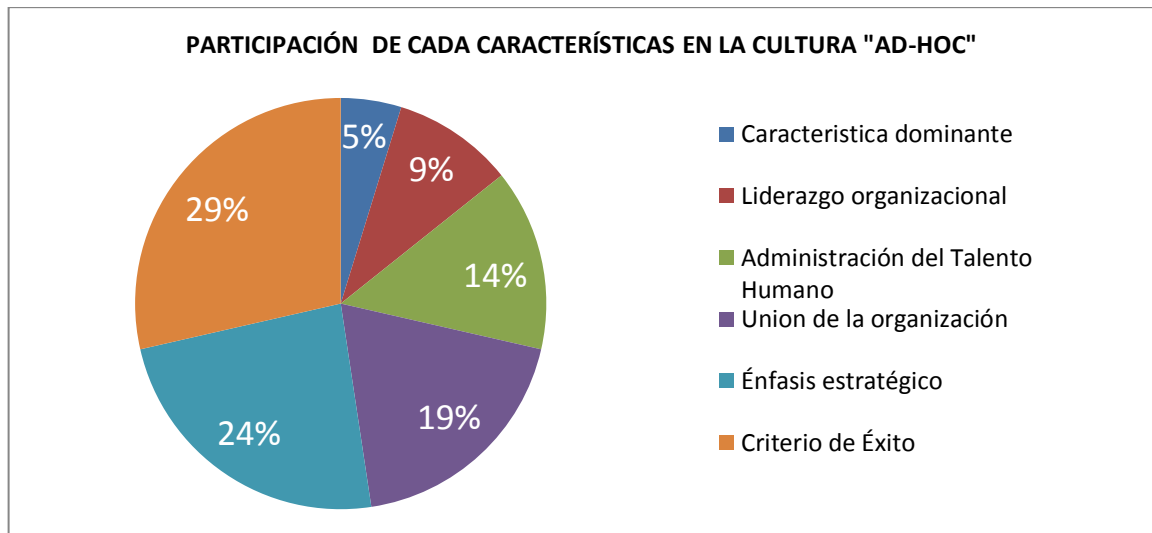
La interpretación de las características para cada una de las culturas se realiza según los promedios obtenidos para cada uno de los ítems que evalúan cada cultura. (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).



Gráfica N° 2 Participación de cada característica en la cultura “CLAN”

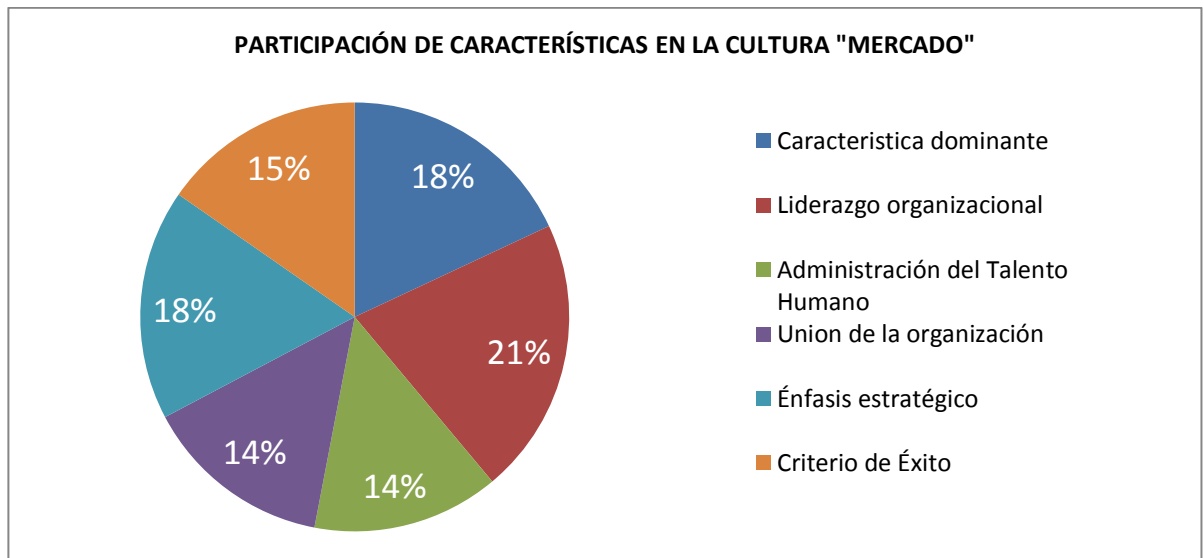
La gráfica N° 2 muestra que para la cultura “CLAN” las características más predominantes, teniendo unos promedios muy similares de 17%, 18% 19% y 20% son

respectivamente Administración del talento Humano, unión en la organización, característica dominante, y criterio de éxito, con menos prevalencia están liderazgo organizacional y énfasis estratégico con un 13%.



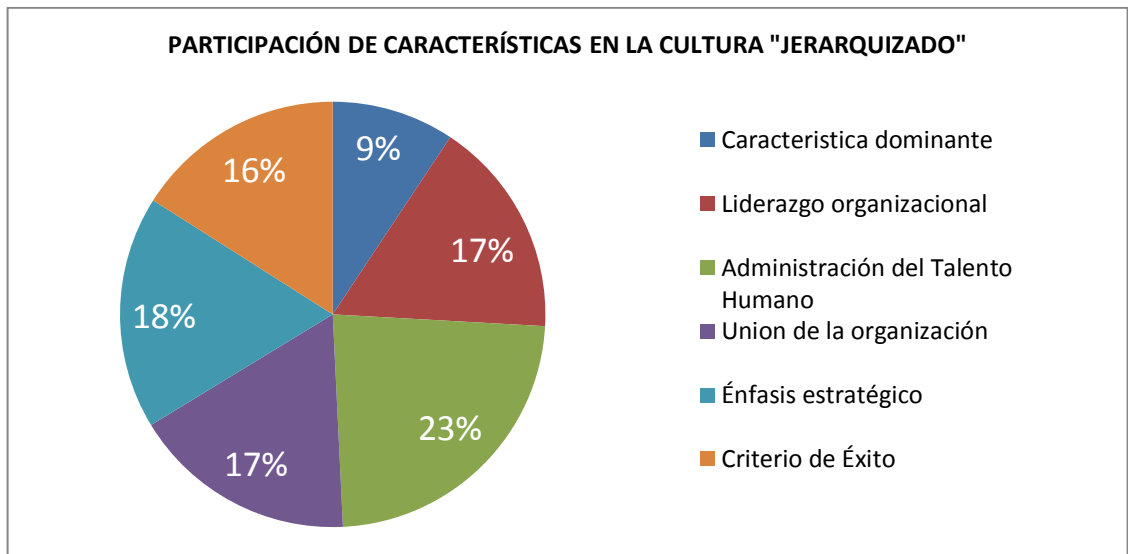
Gráfica N° 3 Participación de cada característica en la cultura "AD HOC"

En la gráfica N°3 se puede observar que para la cultura "AD - HOC" la característica predominante con un promedio de 29% es el criterio de éxito, le sigue el énfasis estratégico, la unión en la organización y administración del talento humano, y con una participación menos significativa se encuentran el liderazgo organizacional y la característica dominante.



Gráfica N° 4 Participación de cada característica en la cultura “MERCADO”

En la gráfica N° 4, se observa que para la cultura de “mercado” las características tienen una participación similar, liderando en este caso por promedio el liderazgo organizacional con un 21%, le sigue la característica dominante y el énfasis estratégico con un 18% cada una, y con una participación más baja se encuentran el criterio de éxito, la administración del talento humano y la unión de la organización.



Gráfica N° 5 Participación de cada característica en la cultura “JERARQUIZADO”

En la gráfica N°5 se puede observar que las características tienen una participación similar, la más dominante es la administración del talento humano con un promedio del 23%, le siguen con un promedio de 18%, 17%, 17%, y el 16%, respectivamente el énfasis estratégico, la unión en la organización, liderazgo organizacional y criterio de éxito, y finalmente con una participación más baja del 9% la característica dominante.

10.4 INTERPRETANDO LOS RESULTADOS EN CADA UNA DE LAS CULTURAS POR CADA VARIABLE IDENTIFICADA.

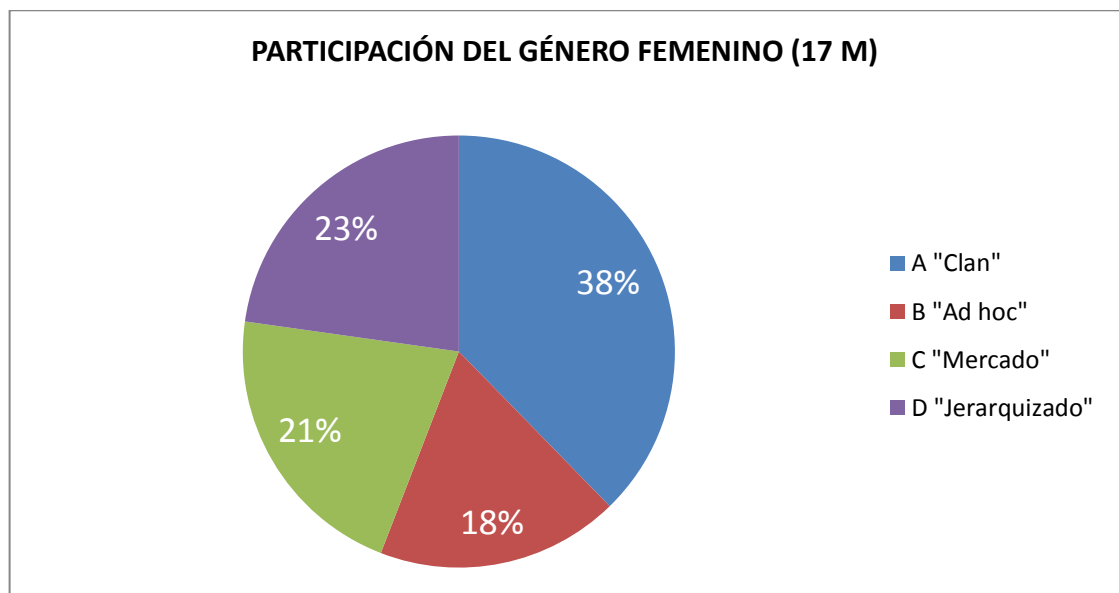
Para realizar un análisis más profundo de los resultados obtenidos, se identificaron las siguientes variables: edad de la población, nivel académico (Profesionales y Tecnólogos-Técnicos); nivel al pertenecen según la clasificación estructural de la

organización (Estratégico, Táctico y Operativo); procesos significativos dentro de la organización como lo son Junta directiva, Comercial y Administrativo, y género.

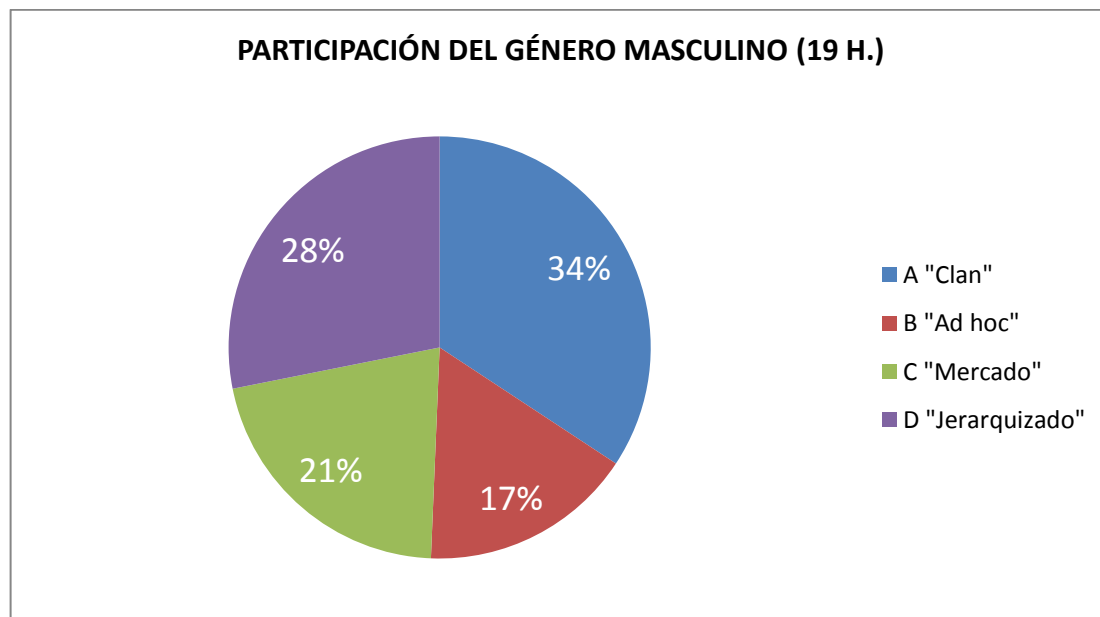
Dichas variables se determinaron teniendo en cuenta la influencia de las mismas en las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, de tal manera que se pueda realizar un análisis más acertado acerca de la cultura.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en cada una de las variables determinadas:

10.5 VARIABLE GÉNERO: MASCULINO Y FEMENINO



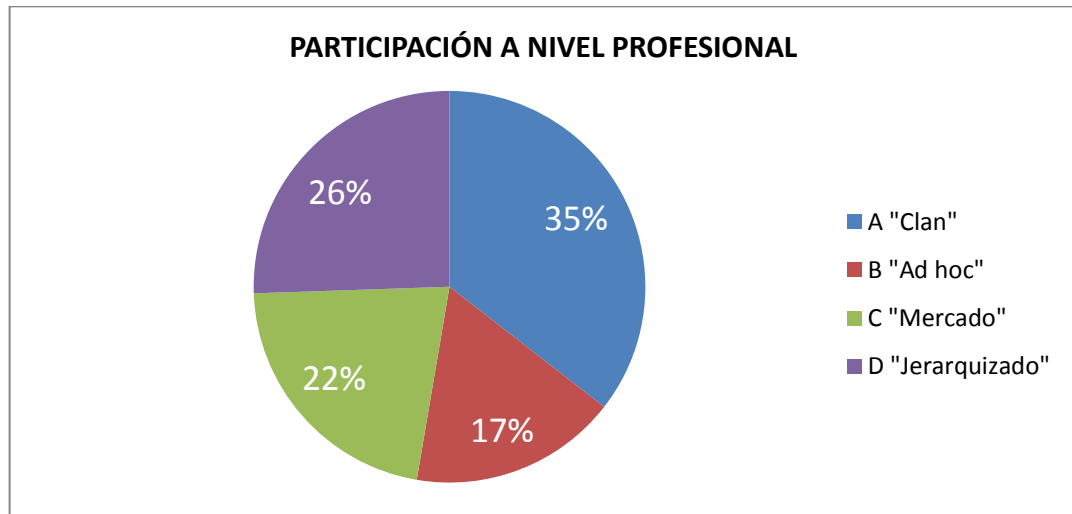
Gráfica N° 6. PARTICIPACION DEL GENERO FEMENINO (17M)



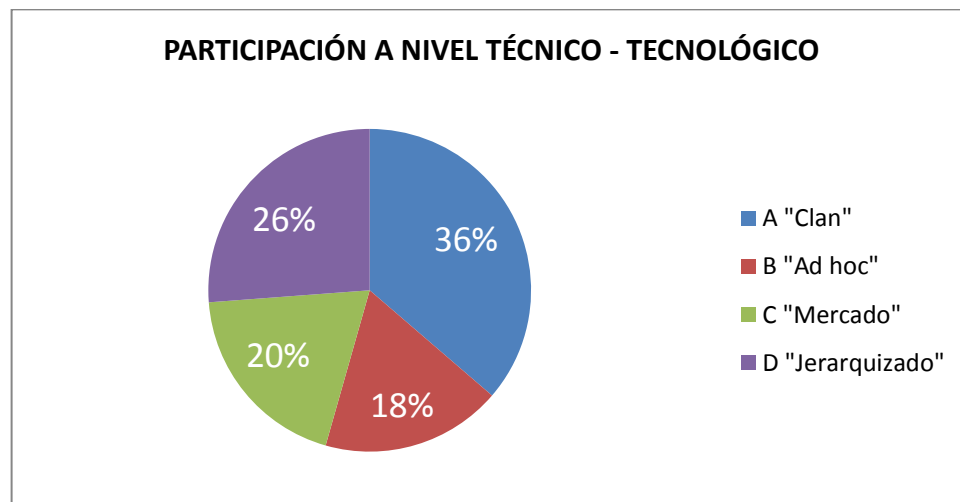
Gráfica N° 7. PARTICIPACION DEL GENERO MASCULINO (19H)

En las gráficas N° 7 y 8, observamos que la diferencia de participación en los dos géneros no es muy significativa, ya que son 17 mujeres y 19 hombres en total; de la misma manera se observa en los resultados que no se tiene mayor diferencia y las inclinaciones a las cuatro culturas están en proporción similar, de esta manera, para ambos géneros la cultura Clan es la más prevaleciente, siendo el género femenino quien percibe la cultura con un mayor porcentaje; para ambos géneros le sigue la cultura jerarquizada, siendo el género masculino quién presenta un mayor porcentaje del 28%; la cultura de mercado es acogida por los dos géneros con un promedio igual del 21%; y la cultura Ad-hoc se presenta en ambos géneros con un menor porcentaje del 17% y 18% respectivamente.

10.6 VARIABLE NIVEL ACADÉMICO: PROFESIONALES Y TECNÓLOGOS - TÉCNICOS.



Gráfica N° 8. PARTICIPACION A NIVEL PROFESIONAL

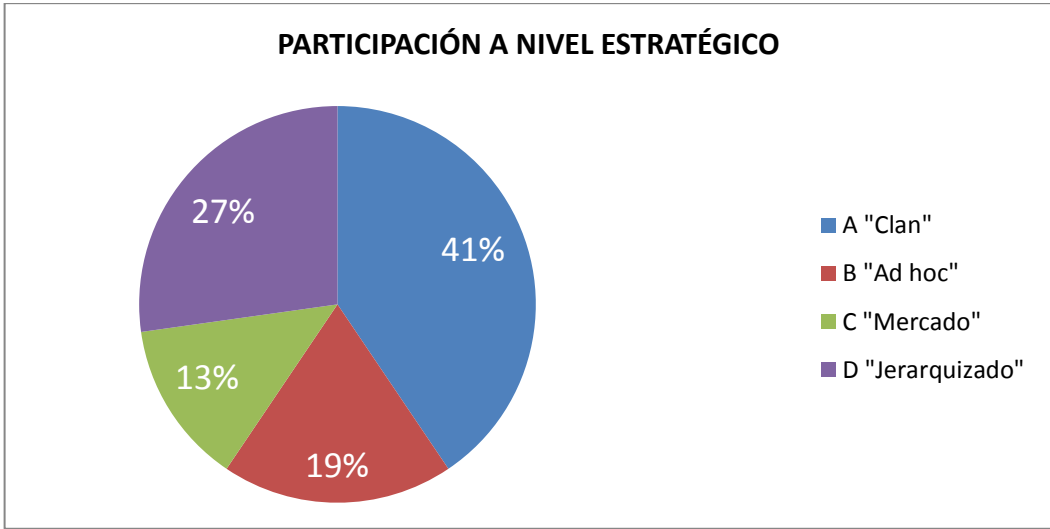


Gráfica N° 9. PARTICIPACION A NIVEL TECNICO TECNOLÓGICO

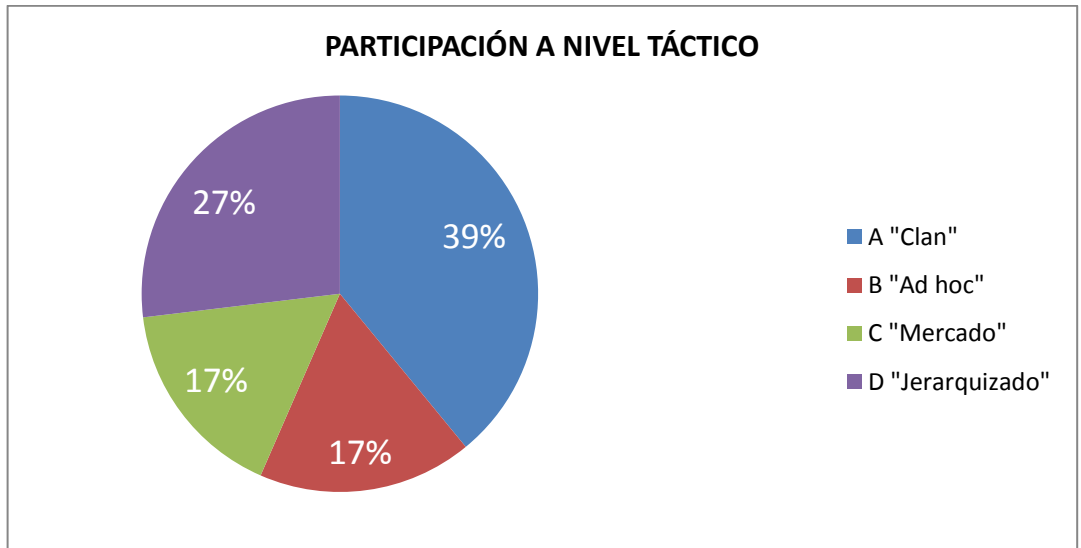
En las gráficas N° 8 y 9, se puede observar la participación de la población diferenciando el nivel académico en Profesionales y Técnicos – Tecnólogos; las gráficas muestran que no hay mayor diferencia en los promedios por cada cultura y que las culturas

tienen el mismo orden de prevalencia; de esta manera, la cultura Clan es la predominante en ambas gráficas, le sigue con igual porcentaje la jerarquizada, y con menos participación, en el mismo orden para ambas gráficas la cultura de mercado y la Ad-hoc.

10.7 VARIABLE NIVEL ORGANIZACIONAL: (ESTRATÉGICO, TÁCTICO, OPERATIVO)



Gráfica N° 10 PARTICIPACION A NIVEL ESTRATEGICO



Gráfica N° 11. PARTICIPACION A NIVEL TACTICO



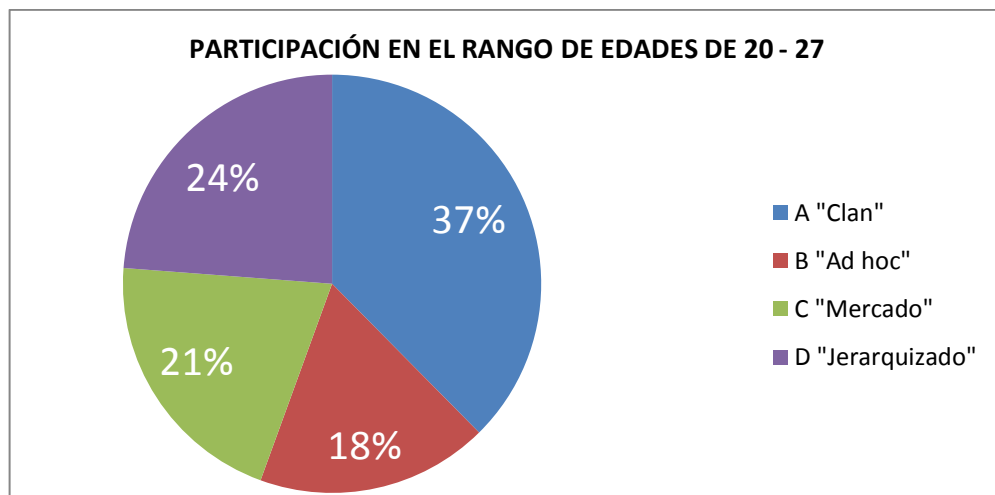
Gráfica N° 12 PARTICIPACION A NIVEL OPERATIVO

En las tres gráficas se observa que la cultura clan es la predominante, teniendo un descenso desde el nivel estratégico al operativo, con promedios de 41%, 39% y 35% respectivamente.

Le sigue la cultura jerarquizada en las tres gráficas, percibida en el nivel estratégico y táctico con el mismo promedio del 27%, y en el nivel operativo con 25%. Con menos participación en las tres gráficas se encuentra la cultura de Mercado con promedios de 13%, 17% y 23% respectivamente a los niveles estratégico, Táctico y Operativo.

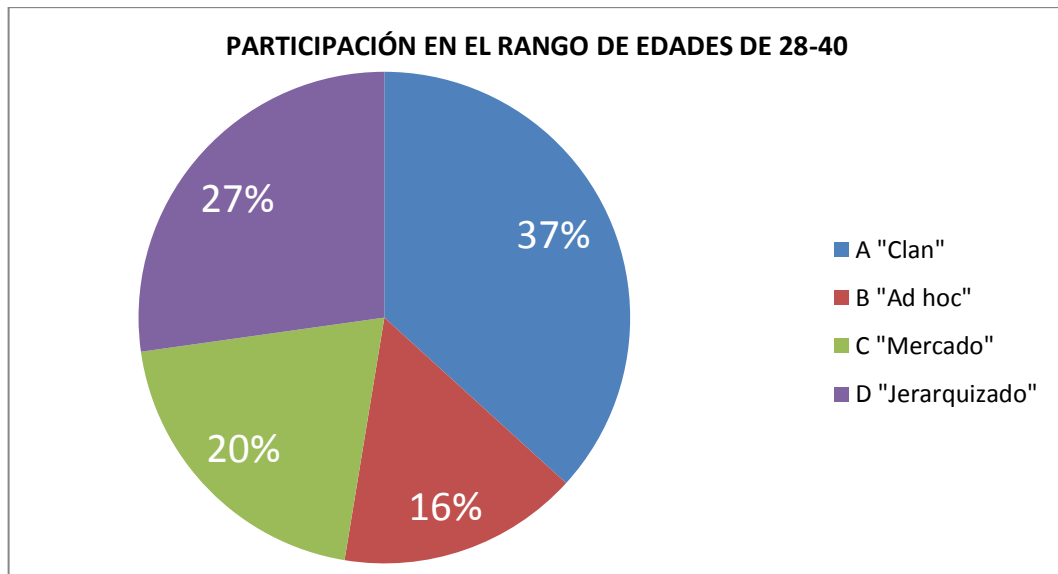
Finalmente, para la cultura Ad-hoc presentan promedios de 19%, 17% y 17% respectivamente a los niveles Estratégico, Táctico y operativo.

10.8 VARIABLE EDADES: RANGOS 20-27, 28-40, 41-53



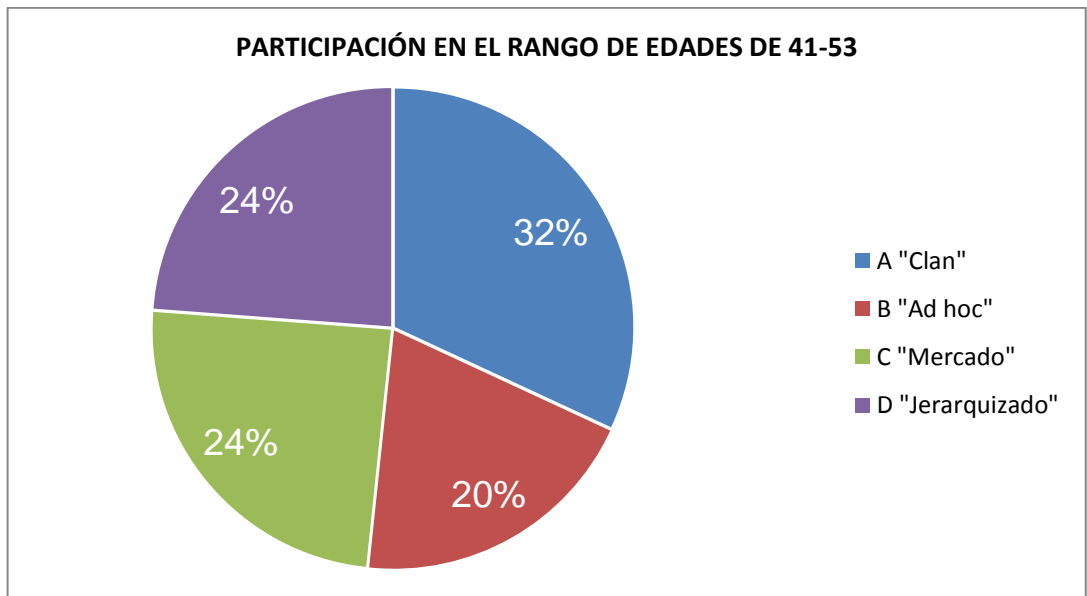
Gráfica N° 13. PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 20-27

En la gráfica N° 13 se puede observar que las edades dentro del rango de 20 a 27 años, presentan un 37% de prevalencia por la cultura CLAN, le siguen los porcentajes 24%, 21% y 18% respectivamente a las culturas Jerarquizado, Mercado y Ah-doc.



Gráfica N° 14. PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 28-40

En la gráfica N° 14 se puede observar que las edades dentro del rango de 28 a 40 años, presentan un 37% de prevalencia por la cultura CLAN, le siguen los porcentajes 27%, 20% y 16% respectivamente a las culturas Jerarquizado, Mercado y Ah-doc.

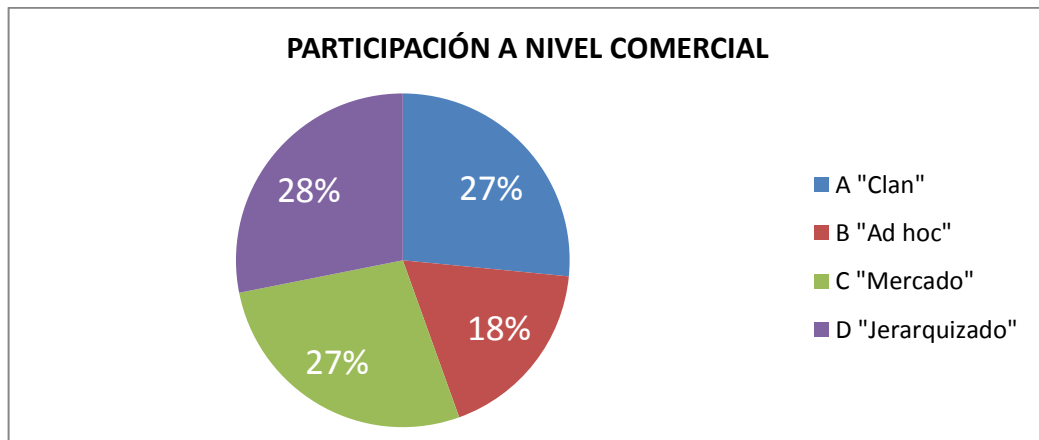


Gráfica N° 15. PARTICIPACION EN EL RANGO DE EDADES DE 41-53

En la gráfica N° 15 se puede observar que las edades dentro del rango de 41-53 años, presentan un 32% de prevalencia por la cultura CLAN, le siguen los porcentajes 24%, 24% y 20% respectivamente a las culturas Jerarquizado, Mercado y Ah-doc.

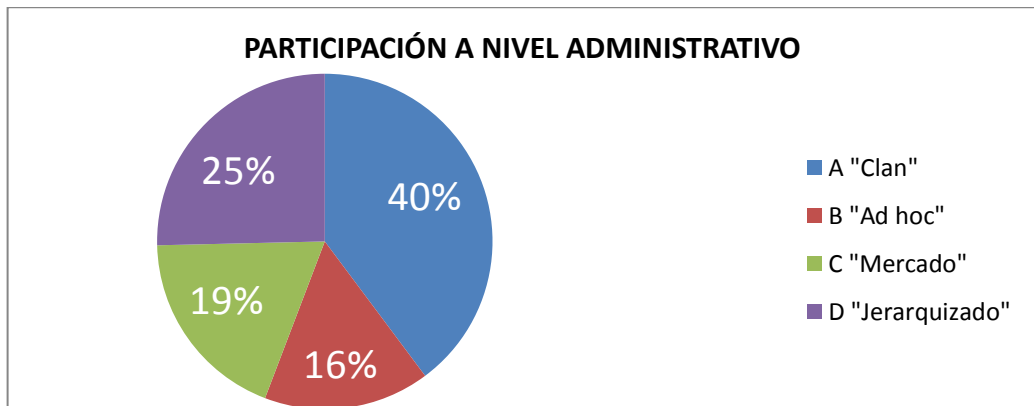
10.9 VARIABLE PROCESOS RELEVANTES EN LA ORGANIZACIÓN: ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL Y JUNTA DIRECTIVA.

Se decide estudiar esta variable ya que por la razón social de la organización, todos los funcionarios cumplen con actividades que tiene que ver directa e indirectamente con actividades comerciales y administrativas y, se tiene en cuenta la Gerencia ya que hacen parte un del proceso estratégico de la organización. Total participantes: 24 administrativos, 10 comerciales y 2 Socios.



Gráfica N° 16. PARTICIPACIÓN A NIVEL COMERCIAL

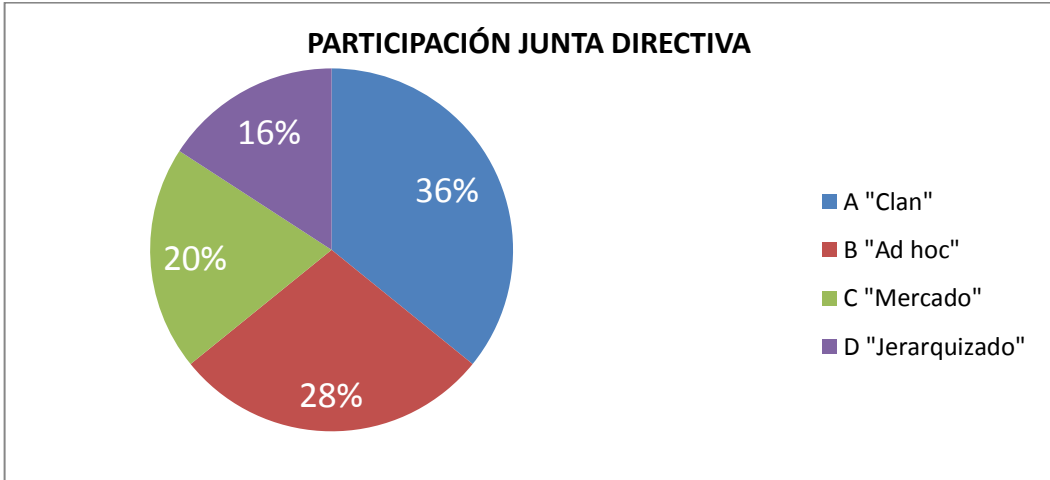
En la gráfica N° 16 se observa que el proceso comercial tiene una inclinación por tres culturas con promedios muy similares del 28%, 27% y 27% respectivamente a las culturas Jerarquizado, mercado y clan; finalmente, la cultura Ad-hoc presenta el porcentaje más bajo, del 18%.



Gráfica N° 17. PARTICIPACIÓN A NIVEL ADMINISTRATIVO

En la gráfica N° 17 muestra las respuestas obtenidas por el personal administrativo, se observa claramente una inclinación mayor por la cultura CLAN con un promedio del

40%, le siguen la cultura jerarquizada y de mercado con promedios del 25% y el 19% respectivamente, por último se encuentra la cultura Ad-hoc con un promedio del 16%.



Gráfica N° 18. PARTICIPACION JUNTA DIRECTIVA

En la gráfica N° 18 se observa que la Junta Directiva tiene una mayor inclinación por la cultura CLAN con un promedio del 36%, le sigue la cultura Ad-hoc con el 28%, le sigue la cultura de mercado con el 20%, y finalmente, se encuentra la cultura jerarquizada con el 16%.

11.DIAGNOSTICO DE CULTURA

Teniendo en cuenta la interpretación de los resultados anteriores, podemos observar que la organización no tiene rasgos culturales dominante establecidos pero podemos observar que NISSI S.A.S tiene una fuerte tendencia a una cultura organizacional “CLAN “ la cual de acuerdo a Cameron y Quinn, (1999) incluyen valores asociados a La orientación interna e integración de este tipo de cultura se refiere a la tendencia de mirar hacia el interior de ella, así mismo existe la tendencia hacia La flexibilidad y discreción, sus miembros muestran ser capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. Enfocada principalmente en el involucramiento y participación de los miembros de la organización y a las necesidades de los empleados como una ruta hacia alto desempeño. El involucramiento y la participación crean un sentido de responsabilidad y por lo tanto mayor compromiso con la organización

En la cultura clan es importante. La tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y el manejo personal son los elementos que dan forma a los comportamientos de los empleados. Se logra la unidad mediante un proceso de socialización prolongado y meticuloso. Los empleados que llevan mucho tiempo fungen como mentores y modelos de rol de los nuevos; esto perpetúa los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones de empleados. Celebran sus tradiciones culturales

en diversos ritos, y comparten una imagen del estilo y las formas de conducta de la organización.

11.1 CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la tendencia de la cultura organizacional en la situación actual corresponde Mayormente a una cultura de tipo CLAN.

- Se observa que la segunda cultura con mayor puntaje es la cultura jerarquizada, Este resultado se da con el hecho de que históricamente NISSI S.A.S inicio como un lugar estructurado y formal para trabajar, en el cual, los procedimientos gobernaban y decían que hacer.
- Por otra parte, el significativo rasgo de cultura tipo clan al cual tiene tendencia la organización en la situación actual, consecuente con el hecho de que uno de los intereses primordiales del personal directivo en la actualidad ha sido el ser buenos líderes Y organizadores, manteniendo una organización cohesionada con reglas y políticas Claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y el funcionamiento eficaz de la organización.
- Esto ha traído como consecuencia la existencia de diversos grados de *paternalismo*

Entre directivos y personal. Un claro indicador de la importancia de la Estabilidad en la organización, y por ende a la estabilidad laboral de los trabajadores, muchas veces por sobre las situaciones económicas y financieras por las que pase la organización.

- Las Personas que laboran en NISSI S.A.S perciben en la actualidad en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por ser un lugar amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternal con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito Institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

11.2 ARTEFACTOS

“La Función de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”

Para Robins * (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es vínculo social que ayuda a

mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

11.2.1 Análisis de Artefactos Culturales NISSI S.A.S:

Para realizar este análisis, es necesario tener en cuenta que hace parte de la metodología escalonada que propone Schein para realizar un diagnóstico de cultura organizacional.

La organización Nissi, es rica en artefactos culturales pero para la realización de este análisis se elegirán un grupo de ellos que contienen gran cantidad de información sobre cultura organizacional y que aquellos que son reconocidos como válidos y convenientes por las instancias formales de la organización y como estos son importantes en la formación de la cultura CLAN.

Se debe tener en cuenta que el análisis de estos documentos se hace desde la perspectiva de que se trata de productos culturales y que en ellos se encuentra, por lo tanto, impresa parte de la cultura de la organización. No debe perderse de vista, sin embargo, que lo que se halla impreso en estos documentos no es toda la cultura, sino sólo sus aspectos oficiales

Cada “Artefacto Cultural” se analizarán en tres aspectos; origen, su carácter y los objetivos buscados con su elaboración. Son ellos:

Credo

Origen: El origen de las creencias o credo de la compañía es poco usual para una empresa en cualquier país o contexto, pues para explicarlo es necesario referirse a la experiencia personal de cada uno de los miembros de la Junta Directa, una familia que luego de tener un encuentro personal con Jesucristo, describen haber recibido una visión clara de su parte, para crear una empresa que no sólo se fundamentara en la generación de lucro, y un ejercicio comercial, sino principalmente que se convirtiera en un medio para difundir los valores cristianos como fundamento del éxito para toda familia, organización y la sociedad en general.

Objetivo: El objetivo fue claro, difundir al interior del compañía no sólo este credo, sino además soportarlo con toda una actuación coherente con el mismo, de tal manera que comunicarlo hacia el exterior de la misma, no solo fuera mediante una imagen o discurso, sino principalmente mediante una experiencia que para cada público externo fuera palpable.

Carácter: el credo cristiano, contiene en sí mismo todo un código de ética y moral que parte del amor: a Dios principalmente de manera incondicional, no sólo con acciones sino de corazón e involucrando acciones que lo demuestren; al prójimo (público interno y externo; si se ve desde el lenguaje empresarial) y a sí mismo, lo que exige un compromiso personal de trabajar en las áreas personales que son susceptibles de cambio.

Además de este fundamento propone la práctica de valores condensados no sólo en el decálogo universal de los 10 mandamientos, sino expresados a lo largo de toda la Biblia; libro que no sólo condensa el credo de Nissi, sino que además es expuesto a toda la compañía a través de “charlas de valores” realizadas todos los viernes con todos los colaboradores.

El tratar a los demás como se quiere se tratado, el perdón, la tolerancia, la justicia, el orden, la integridad, entre otros, son valores contenidos en la Biblia, que la compañía desde su Junta Directiva hasta cada uno de sus empleados se esfuerza en practicar.

Publicación Interna: “Latidos” NISSI:

Origen: Latidos surgió como una iniciativa del Departamento de mercadeo, el cual vio la necesidad de mantener a todos los colaboradores unidos en torno a temas de tipo social en la organización, además de noticias internas, logros, entre otros.

Objetivo: El objetivo fue entonces condensar en una publicación contenidos que no dejaran perder de vista el norte de la organización a todos los empleados, sobre todo en un momento en el cual se estaba expandiendo la planta de personas vinculadas sobre todo en otras ciudades del país, de los cuales la mayoría tenían poca o ninguna posibilidad de visitar las oficinas centrales y mucho menos de interactuar con el resto de empleados.

Carácter: Latidos Nissi es una publicación que inicialmente se distribuía en físico como una revista a color, media carta en papel Opalina y que pretendió ser coleccionable. Hoy en día es una publicación digital que circula por todos los correos electrónicos de la compañía.

En cada publicación mensual se incluye información que sólo compete al público interno de la organización, es así como tiene secciones como Perfiles Nissi, en la cual figura un empleado diferente cada vez al cual se le realiza una pequeña entrevista donde tiene la oportunidad de expresar lo que para él significa trabajar en la compañía.

Otra de las secciones es la Historia de Vida de Pacientes que son tratados con los productos que comercializa Nissi y que están en el programa de tratamiento que ofrece Hemolife. Esta sección mediante la cual se dan a conocer grandes cambios en la calidad de vida de los pacientes, le reafirma a cada empleado la visión para la cual trabaja: el bienestar de personas que padecen una enfermedad incurable y el aporte a sus familiares.

Placas Heráldicas con el nombre de la Organización

Origen: Surgió la necesidad de fijar una serie de Placas Heráldicas en diferentes sitios de la organización para recordarle de manera permanente el origen de la empresa: una promesa de Dios, recibida en oración y condensada en dos versículos bíblico: “Y Moisés edificó un altar, y llamó su nombre Jehová- Nissi; Éxodo 17:15 y “Y él contestó: He aquí, yo hago pacto delante de todo tu pueblo; haré maravillas que no han sido hechas en toda la tierra, ni en nación alguna, y verá todo el pueblo en medio del cual estás tú, la obra de Jehová; porque será cosa tremenda la que yo haré contigo”; Éxodo 34: 10.

Objetivo: Que cada persona de la organización que lea estas placas recuerde el origen de la organización y reflexione sobre su compromiso frente a este origen. Adicionalmente, para la compañía es el pretexto perfecto para explicar a visitantes a las oficinas, a cerca de la visión de la Compañía.

Carácter: Las Placas son en retablo de madera con lámina de acero inoxidable, donde además de los textos bíblicos, está impreso el logo de la organización.

Están fijadas en la Sala de Juntas Principal y en la recepción del Efesio en la primera pared que puede observarse al ingresar al Edificio.

Su diseño, ubicación y materiales elegidos para la elaboración de la misma, la ubican no sólo como banderas y frases que son punta de la lanza para todo proyecto que se emprenda en la organización sino principalmente, para expresar que es una palabra segura que tiene solidez y el respaldo de quien la prometió; Dios.

Slogan

Origen: “Siempre un paso adelante”: Luego de buscar una frase que identificara la naturaleza de la empresa: “siempre un paso adelante” identifiqué uno de los baluartes de la compañía y la herramienta para ingresar al mercado del sector farmacéutico con fuerza: la innovación en sus procesos, en el uso de tecnologías y tratamientos médicos de vanguardia.

Objetivo: No sólo proporcionarle al equipo ejecutivo un elemento motivador y un slogan de venta, sino principalmente un recordatorio del elemento o ingrediente fundamental en el desarrollo de su rutina diaria.

Carácter: la compañía busca que el colaborador Nissi se abra espacio en el área comercial del sector farmacéutico, marcando la diferencia en cuanto a la excelencia, eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones. Dado el grado de complejidad del sector farmacéutico, ellos mismos necesitan estar, “siempre un paso adelante”, para lograr las metas propuestas.

Reuniones fijadas en fechas específicas:

Origen: Para dar a conocer y difundir esta cultura, en torno al credo cristiano, es necesario contar con espacios mediante los cuales se pueda expresar directamente a toda la compañía, es por esto que se realizan una serie de reuniones donde se habla abiertamente del tema a todos los colaboradores, cristianos y no cristianos que son aproximadamente el 30% de la compañía.

Reunión de los lunes o de Dirección: Se realiza de 7:30 a 8:30 de la mañana con la presencia de miembros de la Junta directiva, Gerentes y personal de la Compañía, comprometidos con las creencias cristianas. Allí, un Pastor invitado se encarga de exponer temas contenidos en la Biblia y se analizan en conversación con todos, además es el espacio para consultar en la “Palabra de Dios” temas que requieren una dirección específica y que son por lo general del perfil directivo.

Reunión de Viernes o “Charla de Valores”: se realiza de 8 a 9 de la mañana todos los viernes. Está a cargo de una pareja de Pastores Invitados junto que exponen a todos los colaboradores un tema centrado en valores cristianos, tomados de la Biblia pero expuestos de una manera más general, y que incluye a personal cristiana y no cristiano. A estas reuniones sólo en contadas ocasiones asiste algún miembro de la línea gerencial o la Junta Directiva.

Cuando la pareja de Pastores no puede asistir, entonces el encargado de dirigir la charla es el Gerente General, quien también es Pastor.

Reuniones de Intercesión: Son llevadas a cabo de martes a Jueves en la Sala de Juntas y allí asiste personal cristiano que quiera voluntariamente reunirse a partir de las 7:15 de la mañana hasta las 8:00 a.m. en torno a la oración por la empresa. Allí se ora por las necesidades de cada miembro de la compañía, así como por sus familias.

Es el espacio además para orar por quienes tiene altos cargos y deben liderar proyectos decisivos para la compañía. Se ora por cada reunión con clientes, proyectos especiales y viajes que debe realizar la compañía.

Objetivo: No sólo mantener la compañía unida en torno a los valores fundamentales y la cultura cristiana, sino además asegurarse de que ésta haga parte de sus vidas más que de un ejercicio profesional.

Carácter: De estas reuniones, ninguna es de carácter obligatorio, sino que todas ellas son voluntarias, y de hecho con unos resultados tales, que muchos de los empleados expresan que para ellos y su vida espiritual, esas charlas se han convertido en un espacio de crecimiento personal y profesional.

Fechas Memorables

Origen: el cumpleaños de Nissi, es una de las fechas que la organización se esmera en exaltar (x del mes de septiembre de 2003), pues fue la fecha en la cual se registró ante Cámara de Comercio la Compañía.

Para conmemorarla, se realiza cada año, un evento (almuerzo o cena de gala) organizada a través del Departamento de Mercadeo, que convoca a todo el personal y en el cual se aprovecha para recordar historias en torno a su origen.

Miembros de la Junta Directiva, cuentan anécdotas en torno a la Fundación de la Empresa para mantener vivo entre los empleados el origen de la misma y la visión con la que fue creada.

Objetivo: Que luego del evento cada empleado tenga en cuenta en su quehacer diario, el carácter de la compañía y que se genere en el mismo sentido de pertenencia a lo que se quiere consolidar como una familia, más que como una empresa.

Carácter: el evento es toda una celebración, que tiene el carácter de fiesta en medio de la cual se le da gracias a Dios mediante una oración grupal por la empresa y por todo lo que cada uno puede recibir de la misma.

Publicidad y Gimiks

Origen: Cada artículo, producto publicitario, Gimik (producto que tiene la marca de la empresa pero que tiene diferentes usos como memorias, cajas de empaques, agendas) producido en Nissi, pasa por la supervisión del Departamento de mercadeo de la Compañía que es liderado por una de las socias y miembro de la Junta directiva, la cual se encarga de hacer un estricto control de calidad pero principalmente de imprimirle una expresión en diseño que convierte cada pieza en una producto único.

Objetivo: el trabajo hecho con la marca Nissi a través de cada producto, hoy tiene posicionada a la empresa entre la mejores del sector farmacéutico del país. En todo se tienen en cuenta materiales, diseños novedosos, y estilos que expresen la filosofía de la empresa con altura, es por esto que aún a nivel internacional cada cosa que tiene el sello NISSI tiene un alto nivel de impacto.

Carácter: para dar ejemplos que hablen del carácter de cada producto; los ejecutivos de venta que trabajan para Nissi, portan Ipad y iPhone de última generación, en maletines de cuero exclusivamente elaborados para la compañía por una marca reconocida a nivel nacional que produjo artículos único para empresa.

A las manos de proveedores y clientes llegan para la celebración del aniversario de Nissi, cajas de galletas redondas en lámina plateada con cintas azules y stiker de la empresa que contiene un tipo de galletas que no es comercial sino elaborado con una forma y textura exclusiva para la compañía.

Este tipo de artículos hace que cada cosa que lleve la marca NISSI marque la diferencia y hable de una cultura que hace las cosas de manera diferente y con excelencia, porque sabe que representa en conjunto el nombre de su Dios.

Manual de Etiqueta y Protocolo Empresarial

Origen: para la compañía reflejar toda su filosofía y valores en todos los detalles es vital, en especial en la presentación personal y la forma de respetar los diferentes cargos y jerarquías, por lo que se han dado a la tarea de consolidar todo una Manual de Etiqueta y Protocolo Empresarial.

Este manual que si bien toca a todo empleado de la organización, está especialmente, dirigido a toda la fuerza comercial de la Compañía los cuales son los comunicadores primarios de la imagen y la cultura organizacional.

Objetivo: alinear en una misma imagen que comunique, elegancia, buen gusto, pero principalmente respeto a través de la imagen personal de cada empleado de NISSI S.A.S, por lo que el Manual incluye referentes de moda internacional, sugeridos para diferentes ocasiones y por supuesto, normas básicas de etiqueta empresarial, comportamiento, formas de saludo y jerarquías.

Carácter: Es sabido para la Compañía que el tema de imagen personal es bastante álgido por lo que toca con valores muy primarios como la percepción de sí mismo, la aceptación, los valores personales y hasta la clase social, por esto, la compañía se hay valido de conferencias, bastante dinámicas y amigables mediante las cuales se ha socializado.

Héroes

Origen: como toda cultura organizacional tiene sus héroes, NISSI S.A.S. no es la excepción y para este caso la Familia Franco y todos sus integrantes quienes no sólo hacen parte de la Junta Directiva de la Compañía sino que además son los Fundadores de la Compañía, son los principales héroes de la Compañía.

Sus fuertes valores cristianos, su amor por la ética, la responsabilidad, la excelencia, el trato respetuoso y amoroso con cada empleado, y los notorios resultados por su profesa

fidelidad a Dios; como una inusual prosperidad en todos los proyectos que emprenden, han hecho de la Familia Franco unos verdaderos héroes para cada empleado de la Compañía. Prueba de lo anterior, es que muchos de los empleados frecuentan sus oficinas en la Compañía para pedir consejo no sólo sobre aspectos laborales sino también personales. Todos, sin excepción son atendidos.

Adicionalmente su permanente sentido del humor, presente en todas sus conversaciones, hace de cada charla con ellos, un tiempo gratificante para sus colaboradores.

A su vez, es visiblemente claro como para la Familia Franco el Héroe es definitivamente “Jesucristo como Dios y Rey de sus vidas”.

Objetivo:

Para la Familia Franco, levantarse como modelos de vida para todos sus empleados, ha sido una prioridad, y han esforzado por cuidar de cada detalle para que quienes los vean y quienes sepan de sus vidas, y de su quehacer diario, vean un ejemplo de vida y de cristianismo que practica lo que predica.

Carácter: al constituirse como héroes en la cultura organizacional NISSI S.A.S, la Familia Franco ha forjado un carácter en la Compañía misma que ha impreso en sus colaboradores el valor de levantarse una y otra vez sin importar las dificultades.

Los mitos

Origen: la familia Franco es una familia “paisa” específicamente del Eje Cafetero, que tuvo sus orígenes en el campo, de donde adquirieron los valores del esfuerzo, el trabajo, la tenacidad para superar obstáculos. Sin embargo, su empeño y liderazgo nato les llevó a soñar con una empresa propia, lo cual les trazo la meta de estar preparados para dicho reto. Fue por esto que desde los Padres, hasta los hijos tienen en la actualidad un excelente perfil profesional al nivel de especialización y dominio de idiomas, aprendidos en el exterior.

Sin embargo, el camino para ellos no fue el más sencillo, antes de ésta Compañía, fueron muchas las empresas que crearon sin “éxito” aparente. Aparente porque si bien todas quebraron financieramente, fueron el peldaño necesario para aprender a hacer lo que ahora hacen desde NISSI.

En torno a todas esos intentos de empresas, se han tejidos historias de muchos tipos; retadoras, difíciles, graciosas, pero siempre con un aprendizaje de fondo o “moraleja” que casi siempre exalta a Dios como un Dios, fiel, creativo, sorprendente, y amoroso, capaz de librar de la más dura situación y justo.

Objetivo: para la familia, es una prioridad compartir permanentemente estas historias que sobre todo para las personas que apenas empiezan en la Compañía, son todo un mito, de una familia que decidió emprender la locura de construir una gran Compañía con un solo activo: la promesa de Dios de bendecir a quienes le son fieles.

Es frecuente encontrar a algún miembro de la familia franco con una gran cantidad de personas rodeándolos en los pasillos o en sus oficinas, compartiendo estas historias e inspirando con ello a sus colaboradores a esforzarse en sacar adelante sus sueños, en hacer todo con excelencia y como ellos mismos los llaman: “dar la milla extra”, pero principalmente su objetivo es inspirarlos a creer cada vez más en Dios.

Carácter

Las historias de la Familia Franco - dueños de la Compañía – son una mezcla de dichos paisas, con pasajes bíblicos, lo cual hace no sólo de las historias, sino en especial de la forma en la que se comparten y el lenguaje que se usa, todo un producto cultural bastante original, que al ser transmitido o comunicado, se imprime de una manera fuerte en quienes los escuchan pues van cargados de emotividad, experiencia, humor, y sobre todo de autoridad, por ser ellos las cabezas legítimas de la compañía.

El Logo

Origen: además de ser Arquitecta, la Gerente de Mercadeo de la Compañía que es miembro de la Familia Franco, es Especialista en Gerencia de Mercadeo y uno de sus principales retos ha sido construir toda una marca alrededor de la empresa NISSI S.A.S, por lo cual dedicó una especial atención al diseño de un logo que expresara lo que para ellos significa la Compañía

Es así como el logo es una abstracción geométrica proyectada desde una vista superior de dos personas que se abrazan, lo cual expresa que para la Compañía los lasos

afectivos y familiares son los cimientos de cualquier organización, desde familiar hasta empresarial.

El logo está proyectado en dos colores, azul y verde, no sólo porque son colores manejados empresarialmente en la industria médica sino que además tienen significados desde el punto de vista espiritual

Azul: expresa el carácter de realeza y sacerdocio de Jesús

Verde: vida nueva, vida eterna, prosperidad, esperanza, vigor, crecimiento espiritual, nuevos comienzos

Plateado: Redención, precio, pago.

El tipo de letra, Neuropolitical en mayúscula y en colores negro y plateado, es un tipo de letra que proyecta solidez y respaldo.

Objetivo: Comunicar solidaridad, trabajo en equipo, apoyo y un gran sentido humano que para la organización es su motivación primaria.

Carácter: el hecho de que el logo incluya dos figuras humanas, habla de lo que para la compañía es una prioridad; el bienestar humano, tanto de sus colaboradores internos como externos.

Tabúes

Origen: antes de hablar de lo que para NISSI S.A.S puede ser un Tabú, es necesario dar una definición de la cual parte este análisis. Para este caso se tomará tabú como la conducta, actividad o costumbre prohibida, moralmente inaceptable, impuesta por una sociedad, grupo humano o religión.

Romper un tabú es considerado como una falta imperdonable por la sociedad que lo impone.

Si tenemos en cuenta esta definición, tenemos que para NISSI S.A.S existen varios tabúes, aunque más que tabúes o temas prohibidos, más bien conductas inaceptables con las cuales la compañía no está dispuesta a negociar y que son directamente rechazadas y son justamente todas aquellas que trasgredan a atentes contra los valores cristianos contenidos en la Biblia.

Por tal razón no son aceptados en NISSI comportamientos como: el robo, la deslealtad a nivel personal y laboral, el maltrato, la discriminación, el irrespeto a los compañeros y en especial a las autoridades, falsificación de documentos, uso de sobornos en fin, comportamientos no sólo que atentan contra la moral cristiana sino que además constituyen violaciones legales y/o comportamientos delictivos.

Comportamientos lesivos como estos son juzgados en la compañía de acuerdo a un protocolo que no sólo es empresarial, sino además bíblico e incluye: un primer llamado de atención verbal y personal con quien comete la falta, un segundo llamado de atención

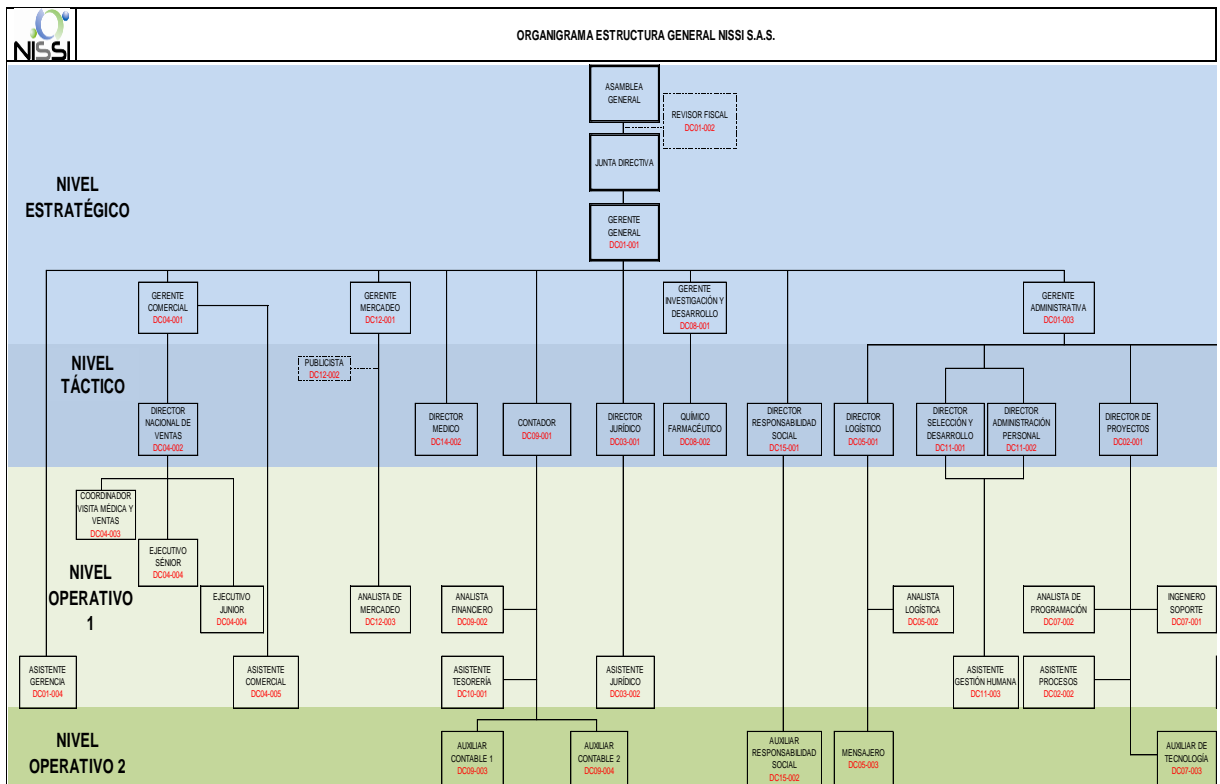
verbal, luego un memorando, después un llamado a descargos, si esto persiste; una charla con dos o más miembros del sector gerencial y si es una situación que no mejora sino que empeora, se procede a un despido.

Objetivo: el objetivo principal con la manera de sancionar estas sanciones a estas faltas, es cuidar y vigilar el carácter cristiano de la Compañía y evitar todo lo que pueda ser una amenaza contra la estabilidad de la Compañía.

Carácter: de la misma manera en que para la familia Franco, ser respetuosos y cordiales con cada miembro de la Compañía, es vital para ellos ser absolutamente drásticos cuando deben hacerlo, han dejado ver en sus actuaciones como no están dispuestos a “negociar” con comportamientos inapropiados.

Estructura

Origen: a nivel organizacional, la estructura Empresarial se encuentra expresada en un organigrama conformado de manera Clásica:



Objetivo: Por su cronograma se podría decir que es un estilo de organización aún piramidal el cual concentra el poder y la toma de decisiones en un pequeño grupo a la cabeza de la empresa, pero este modelo hasta el momento ha sido satisfactorio pues en su manejo le ha dado orden a la organización.

Pese a ser un organigrama piramidal, las opiniones y propuestas de todos los colaboradores son escuchadas y de hecho algunas de las innovaciones que ahora se tienen, han partido de sugerencias del equipo de trabajo.

Carácter: en la organización existe un gran respeto por las jerarquías, por lo que en manuales de Etiqueta y Protocolo, se condensa de manera explícita la forma de referirse a ellos, de tratarlos y solicitarles algo.

Sin embargo la motivación que cada uno recibe como colaborador, hace que esto se dé de manera espontánea la gran mayoría de los empleados.

Redes de Trabajo de la Comunicación

Origen: para hablar de Redes La Comunicación es necesario hacer referencia a que no existe aún en NISSI una política de Comunicaciones ni un área como tal que desarrolle el tema de las Comunicaciones Internas y Externas. Hasta ahora es un tema que se ha desarrollado de manera intuitiva y que sin bien ha sido exitoso, busca en este momento establecerse oficialmente, desde la perspectiva de la Comunicación Organización pues el crecimiento de la organización así lo amerita.

Objetivo: el objetivo de la organización de un departamento u oficina de Comunicación como tal, es fortalecer justamente las Redes de Comunicación como la estrategia adecuada para mantener alineada a la Compañía con la Cultura Organizacional, en especial para unir a todos los colaboradores que trabajan en otras ciudades del país.

12.PROPUUESTA DE INTERVENCIÓN:

Posterior al análisis de los resultados del diagnóstico de cultura de la organización NISSI S.A.S, los cuales demuestran que aunque no existe una cultura dominante en la organización si existe un tendencia a la cultura clan, tendencia que tiene sus raíces por los valores y principios cristianos sobre los cuales la organización ha sido fundada. Teniendo en cuenta lo anterior se realiza la siguiente propuesta de intervención

13. “INTEGRALIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA COMO ÉXITO EMPRESARIAL”

13.1 FORTALECIENDO LA CULTURA CLAN

El ser humano no solo es un ser biológico, sino un ser social, espiritual y moral. Es de vital importancia reconocer que las personas tienen una vida interna, visiones del mundo y creencias acerca del propósito de la existencia. Las personas en el trabajo son seres biológicos y espirituales y son estas acciones las que guían las acciones de los individuos cada día.²³

Peter Drucker (2012) afirma que gerenciar implica un reconocimiento de las múltiples dimensiones de los seres humanos. Esta afirmación nos lleva al análisis de que este reconocimiento es fundamental ya que es una forma de identificar que motiva al trabajador y por qué realiza su trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior es fundamental en la organización NISSI S.A.S:

- Fortalecer un ambiente amistoso para trabajar y donde las personas se sientan en familia, y sientan la motivación de ayudar al desarrollo de la organización no como una obligación sino como un deseo.

²³ Peter Drucker / el arte perdido de la gerencia / 2012

- Motivar a Los líderes de la organización, a ser mentores y que tiene la oportunidad de llegar al interior de la institución, Como formadores de personas altamente competitivas.
- Concentrar los esfuerzos por lograr que organización sea una unida donde lo primordial sea la lealtad. En donde el compromiso de sus miembros sea de alto nivel.
- La organización debe dar énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y conceder gran importancia a la cohesión y moral.
- El éxito institucional debe ser definido por satisfacción al cliente y la consideración de las personas.
- La organización debe premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Teniendo cuenta que en el mundo actual en el cual se encuentra nuestra sociedad prevalece la corrupción, el egoísmo, el beneficio individual y la ley del más fuerte.

Donde el respeto, la moral y la creencia en DIOS han formado parte del pasado o de una tradición.

Es necesario crear un modelo empresarial donde se retome de nuevo esa parte primordial del ser humano que es el área espiritual, área que con el afán diario, con el activismo y con el deseo de buscar el éxito material se ha ocultado tras un muro de oscuridad y engaño.

Actualmente el entorno empresarial se enfrenta una crisis profunda. Como nunca antes, es necesario regresar a las bases éticas de los valores, la ética en el poder, en el desarrollo individual y en la función de las empresas para la prosperidad de la sociedad.

NISSI S.A.S tiene una tendencia a la cultura CLAN, cultura que permite recuperar de nuevo lo esencial del ser humano. Es donde se tiene en cuenta al ser humano como factor del éxito organizacional Y las relaciones humanas como elemento fundamental de la productividad.

Como la firma Peter Drucker (2012) “cuando se contrata un trabajador se contrata la persona total. Uno no puede contratar mano de obra, el sujeto siempre viene con ella. De hecho hay pocas relaciones que abarcan tan completamente a un ser humano como la que tiene en relación con su trabajo, solo la relación con su creador y su familia antecede su relación con su trabajo, solo que ellas son aún más fundamentales”²⁴

Es esencial para NISSI S.A.S fortalecer un modelo empresarial que tenga en cuenta

- El Fortalecimiento continuo de la relación con el creador.
- Priorizar las relaciones humanas
- Contar con fuerte sentido de propósito.
- Enfoque claro en el desarrollo empresarial.
- Fortalecer la confianza.
- Fortalecer los valores.

²⁴ Peter Drucker / el arte perdido de la gerencia /2012

13.2 RELACIÓN CON EL CREADOR:

Si bien es cierto que el área espiritual de una persona es algo privado, esta área influye en el entorno en el cual la persona se desenvuelve, esta área se refleja en el lugar de trabajo debido a la forma como se integra el individuo con su entorno.

Fortalecer un encuentro personal con el DIOS de la creación permitirá un mejor desempeño, relacionamiento y éxito empresarial.

Buscando con ello honrar a DIOS con todo lo que hace la organización.

13.3 RELACIONES HUMANAS:

Crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Que a pesar de las divergencias lógicas exista un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. Ayudando a los demás a crecer.

13.4 FUERTE SENTIDO DE PROPOSITO:

Fortalecer la cultura alrededor de la cual se identifique que si bien es cierto que las utilidades son necesarias para el desarrollo sostenible de una organización no son las únicas

que importan. No son el único valor fundamental. Que existen elementos como el talento humano igualmente fundamentales.

13.5 DESARROLLO EMPRESARIAL:

Buscar la excelencia enfocándose más en las fortalezas que en las debilidades esto permitirá a la estructura organizacional la oportunidad de crecer de forma integral

13.6 DESARROLLO INDIVIDUAL:

Reconocer la valía de las personas, crear un espacio en que las personas aprendan crezcan continuamente.

13.7 FORTALECER LA CONFIANZA:

La existencia de una confianza mutua y la honestidad. No tener miedo de reconocer los errores, y tomarlos como lecciones para mejorar el desempeño.

13.8 FORTALECER LOS VALORES:

Los valores de la organización son indispensables para el fortalecimiento organizacional, pero dichos valores deben trascender el papel o el cumplimiento de un requisito de estructura organizacional deben ser interiorizados y fortalecidos en la práctica laboral día a día. Logrando mantener la integridad personal y ser fiel a los valores es clave para una vida ética en la organización.

Para lograr este fin la organización debe realizarse actividades enfocadas a fortalecer la cultura clan, actividades como:

Analizar la identidad organizacional:

Hacer un análisis de cómo está su misión y visión, si existe coherencia entre ellas y si en la realidad se está cumpliendo lo que el texto predica o con lo que manifiesta la organización. Así mismo analizar, que los valores de la empresa e identificar si se encuentran alineados a su razón de ser

Crear políticas corporativas:

Para que no exista confusión, se deben crear, formalizar y sociabilizar políticas que rijan los procedimientos de los colaboradores. Revisar si las políticas que existen en la organización son correctas y están acorde a las necesidades de la organización.

Utilizar manuales:

Una herramienta efectiva de comunicación interna es el manual (sea de funciones, políticas y procedimientos, comportamiento, etcétera), porque ayuda a dar con detalle directrices de lo que se debe hacer y cómo dentro de la empresa. Esto ayuda a prevenir confusiones y posteriores malestares. Y da más identificación a la cultura organizacional

Trabajar con un plan de comunicación:

Es necesario hacer de la planificación una herramienta de trabajo, porque solo con acciones estratégicamente planteadas se podrá alcanzar el éxito en la difusión de los

mensajes. La cultura debe ser socializada para que otros puedan imitar y compartir las buenas prácticas dentro de la empresa.

De una buena comunicación de la cultura organizacional depende el nivel de apropiación de cultura de cada uno de los colaboradores. Una línea de comunicación organizacional plenamente delimita al interior de la empresa permitirá sintonizar a cada miembro de la organización entorno a la cultura organizacional de NISSI S.A.S

Realizar un plan de comunicación donde estén contemplados: objetivos, mapa de públicos, tratamiento de mensajes, estrategias y tácticas para comunicar de manera efectiva, mapa de medios, cronograma de actividades, presupuesto, monitoreo y evaluación.

Iniciar campaña interna:

A través de diferentes actividades, se puede motivar a los colaboradores para que cambien positivamente su actitud y se acojan a las buenas prácticas. Esto se puede dar por medio de reuniones de trabajo, almuerzos, días de integración, concursos, la revista y/o boletín corporativo, correos electrónicos, videoconferencias, redes sociales, blogs, Intranet, videos, soportes y artículos promocionales y más.

14.BIBLIOGRAFIA

- Schein, Edgar H. (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice hall.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert. 1999. Diagnóstico y cambios de la cultura organizacional. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Silíceo agilar, Alfonso. (1999). *Liderazgo, valores y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Gibson, j.et al. (1999). *Las organizaciones. comportamiento, estructura, procesos*. Santiago: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Reinoso lastra, Juan Fernando. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: grupo editorial eco.
- Maciariello, Joseph. (2012). *Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia*. Bogotá: grupo editorial norma.