

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Bogotá D.C., junio 10 de 2011

Tesis Trabajo de Grado

**Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad**

Estimados Señores:

Nosotras, Sandra Caicedo Suárez, María Briceida Daza Duarte y Marisela Prada Molina, identificadas con cédulas de ciudadanía números 51.981.370, 40.030.743 y 52.803.543, autoras de trabajo de grado titulado "*Cómo la Cultura Organizacional Potencializa la Innovación de la Organización NOTINET*", presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,

Sandra Liliana Caicedo S.

**SANDRA CAICEDO SUÁREZ
51.981.370**

María Briceida Daza Duarte

**MARÍA BRICEIDA DAZA DUARTE
40.030.743**

Marisela Prada Molina

**MARISELA PRADA MOLINA
52.803.543**

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE INNOVACION

CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL POTENCIALIZA LA INNOVACIÓN DE LA
ORGANIZACIÓN NOTINET

SANDRA LILIANA CAICEDO SUÁREZ

MARÍA BRICEIDA DAZA DUARTE

MARISELA PRADA MOLINA

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

BOGOTÁ, D.C. – I – 2011

CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL POTENCIALIZA LA INNOVACIÓN DE
LA ORGANIZACIÓN NOTINET

SANDRA LILIANA CAICEDO SUÁREZ

MARÍA BRICEIDA DAZA DUARTE

MARISELA PRADA MOLINA

Trabajo de grado para optar el título
De Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Doctora

ZULMA MILENA PORTILLA FERRER

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

BOGOTÁ, D.C. – I – 2011

Bogotá, D.C., Mayo de 2011

Dedicatoria

En primer lugar a Dios por iluminarnos y ayudarnos a salir adelante con nuestro proyecto, por llenarnos de sabiduría y habernos permitido llegar hasta este punto y lograr cumplir con nuestros objetivos planteado y por no dejarnos desfallecer en ningún momento.

A nuestras familias por su gran comprensión porque durante este proceso de desarrollo académico y profesional nos apoyaron con su generoso sacrificio, tolerancia, paciencia y animo que nunca faltó.

A mi esposo William, por estar siempre a mi lado, por su gran colaboración, comprensión paciencia y por su infinita confianza y apoyo en todos y cada uno de los pasos que he dado en mi vida, y al fruto de nuestro amor que pronto nacerá Salomé, que es el motor de mi vida y al igual que yo sacrifico muchas noches para sacar esta investigación adelante.

Marisela Prada Molina

Agradecimientos

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por haberme dado fe, valor, fortaleza y salud para poder culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mi esposo y amigo Abdón por estar presente en cada momento, por todo el apoyo incondicional brindado, por haberme extendido su mano para llevar a cabo esta especialización, gracias por haber sido mi fuente de inspiración en el deseo de continuar mis estudios después de tanto tiempo de haber abandonado la academia y por ser parte importante en el logro de mis metas y objetivos profesionales. A mis hijos Alejandro y Juan Diego por estar conmigo en aquellos instantes en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. A toda mi familia porque también hicieron parte de este gran esfuerzo. Gracias a todos por su comprensión y apoyo.

Sandra Liliana Caicedo Suárez

Aprovecho la oportunidad para dar una vez más gracias a Dios por haberme dado la salud y fortaleza necesaria para culminar esta meta, en segundo lugar a mi esposo Julio quien me apoyo desde el primer momento, reforzando las actividades escolares de los niños y el hogar, a Nicolás y Sebastián, quienes en medio de su inocencia comprendieron mis desvelos y preocupaciones brindando ejemplo de responsabilidad y satisfacción del deber cumplido, así mismo agradezco a mi familia quien a pesar de la distancia siempre estuvieron pendientes. Doy gracias a la alta gerencia de la compañía Notinet, y sus colaboradores, quienes nos brindaron todo el apoyo y contribución requerida para llevar a cabo este trabajo. A Sandra y Marisela, cómplices permanentes de hacer realidad nuestros sueños.

María Briceida Daza Duarte

Índice

	Página
Planteamiento del problema	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Marco Teórico.....	15
Organizaciones y las culturas uniformes	21
Las funciones de la cultura	22
La Innovación determinada por la Cultura Organizacional	22
Competencias.....	24
Competencias básicas	24
Competencias laborales	25
Características de las competencias laborales generales.....	25
Innovación	25
Método	28
Diseño	28
Método Deductivo directo	29
Método lógico Inductivo.....	29
Participantes o sujetos	29
Reseña Histórica NOTINET Ltda.....	29
Misión	30
Visión.....	31
Valores	31

Liderazgo, trabajo en equipo, generación de valor, compromiso, disposición al cambio, orientación al logro y honestidad.....	31
Productos	31
Organigrama.....	32
Resultados.....	33
Discusión	49
Conclusiones	51
Referencias	56
Anexos	57

Anexos

Lista De Figuras

	Página
Figura 1. Organigrama	32
Figura 2. Análisis del entorno	34
Figura 3. Porcentaje de participación de los clientes.....	37
Figura 4. Consolidado ventas primeros cinco años	40
Figura 5. Ventas 2007 – 2010	46
Figura 6. Indicador de satisfacción del servicio	46
Figura 7. Tráfico en la web frente a otros proveedores de servicio	47
Figura 8. Alcance de la web	47

Lista De Tablas

Tabla 1. Notinet Módulo quejas, PNC y sugerencias – modificar	41
---	----

Lista de Anexos

Anexo A. Capítulo método del subtítulo participantes o sujetos	58
Anexos B. Capítulo método de instrumento	59
Anexos C. Capítulo método modelo de la entrevista estructurada	61
Anexos D. Capítulo de resultado	62
Anexos E. Capítulo los resultados categorización de las entrevistas	64

¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL POTENCIALIZA LA INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NOTINET?

Caicedo Suárez, S.; Daza Duarte, M.B.; Prada Molina, M.

Resumen

El objetivo de nuestra investigación fue analizar la influencia que tiene la cultura organizacional en los procesos de innovación que adelanta la empresa Notinet. Para ello se abordó el objeto de estudio a través de la investigación cualitativa por medio del estudio de casos, siendo este definido por Merriam (1988), como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. El estudio de caso es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Para identificar los elementos culturales tomamos de referentes varios autores como Schein, (1992: 12) donde define la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna.

De igual forma identificamos las competencias desarrolladas por los empleados de la empresa, que aportan y potencializan la innovación dentro de ella; McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Palabras claves: cultura organizacional, innovación, procesos.

Abstract

¿HOW DO THE ORGANIZATIONAL CULTURE POTENTIATES THE INNOVATION OF THE NOTINET ORGANIZATION?

Summary

The goal of our research was to analyze the influence that has the organizational culture in the process of innovation that advances the company Notinet. The study went on board himself through qualitative research using the methodology of cases studies, being this defined by Merriam (1988), as a particularist, descriptive, heuristic and inductive. The case study is very useful to study practical problems or certain situations. To identify the cultural elements take on several authors like Schein, (1992: 12) which defines culture as a pattern of shared basic assumptions that the group learn in order to solves their problems of external adaptation and internal integration.

In the same way we identify the competencies developed by employees of the company, which they bring innovation within it; McClelland said that play a good job was more dependent on the characteristics of the person their powers of knowledge, curriculum, experience and skills.

Key words: innovation, organizational culture, processes

Planteamiento del problema

Los marcos de la globalización y la competitividad determinan, de alguna manera, las situaciones y retos que deben enfrentar las organizaciones modernas. La competitividad se entiende como mecanismo fundamental en el éxito de toda empresa, por medio de la cual se alcanza cada vez mayores niveles de eficiencia y productividad.

En este sentido, el tema de la cultura organizacional aparece en primer plano, convirtiéndose en la base fundamental en la gestión del recurso humano como ventaja competitiva. La cultura organizacional establece la forma en que funciona una empresa y esta puede manifestarse en las estrategias y planes de acción implementados a corto, mediano y largo plazo.

La organización busca tener una cultura organizacional clara y efectiva, garantizando que las prácticas de recursos humanos permitan que cada colaborador desarrolle actividades que realizadas en grupo logren asegurar la constante innovación y conduzcan al éxito, es así como surge el siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo la cultura organizacional potencializa la innovación en la organización Notinet?

A partir de este interrogante se plantean las preguntas de la investigación tales como:

1. ¿Cuáles son los elementos visibles que caracterizan la cultura organizacional de la empresa Notinet?
2. ¿Qué símbolos formales e informales caracterizan la cultura organizacional?

3. ¿Cómo la cultura organizacional garantizará un cambio duradero en la compañía?

4. ¿Cómo el clima laboral favorece la innovación dentro de la organización?

5. ¿Cuáles son las competencias requeridas por el talento humano para potencializar la innovación?

6. ¿Cómo la estructura, la estrategia de comunicación y el estilo de liderazgo permiten crear una cultura organizacional que facilite la innovación para lograr una mejor ejecución de la estrategia de la organización?

Los anteriores interrogantes nos permiten definir con claridad la importancia de la cultura organizacional y como sus diferentes elementos puede potencializar la innovación en la compañía. visionando el cumplimiento de sus metas y objetivos, esto se logra con ayuda de la integración efectiva del equipo de trabajo que interactúa en la empresa generando nuevas ideas, proyectos, innovando, teniendo como parámetros la excelente comunicación, el cumplimiento de reglas y normas, manteniendo el respeto hacia las jerarquías y viceversa.

También, la empresa cuenta con unos elementos visibles que son únicos de su cultura, como lo son, patrones de creencias, una filosofía, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de la organización, reglas, sentimientos que van a ser explicados con detalle más adelante.; estos elementos se van desarrollando de manera implícita y explícita en la compañía.

Se abordara el objeto de estudio a través de la investigación cualitativa por medio del estudio de casos, siendo este definido por Merriam (1988), como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. El estudio de caso es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas.

El tema de cultura organizacional es de alto interés e importante para las compañías, porque de este dependen distintas variables que contribuyen a una mejor ejecución de la estrategia cuando están alineadas, como lo menciona (Schein, 1974) la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización; 1) la adaptación externa y la supervivencia; se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio constante, la adaptación externa y la supervivencia incluye (misión, estrategia, metas, medios y medición) y 2) la integración interna; se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización e incluye (lenguaje y conceptos, límites de grupo y de equipos, poder y estatus, recompensas y castigos).

Katz y Khan (Citados por Chiavenato, 2000), toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal.

Nuestra investigación la abordaremos desde la cultura organizacional, ya que implica una serie de elementos y/o situaciones que permiten transformación y evolución de la empresa, teniendo unas características significativas y diferenciadoras.

En segundo lugar analizaremos como los elementos de la cultura influyen en el personal que labora en la empresa y que implicaciones pueden existir.

De la misma manera, se tendrá en cuenta la influencia de la cultura organizacional en la creación de nuevos productos, estrategias innovadoras, procesos, mejoras que realice el personal de la empresa, identificando las competencias necesarias para potencializar el talento humano en el desarrollo de estos y lo mas importante, crear una política innovadora que permanezca dentro de la empresa, generando alto impacto para nuevos productos y logrando una gran diferencia competitiva frente a los demás proveedores de servicio.

La investigación tiene como fin detectar que aspectos de la cultura organizacional, influyen, aportan o afectan los procesos de innovación permanente dentro de la compañía, ya que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para desarrollar procesos que los lleven a ser más competitivos en el mercado laboral y/o frente a sus competencias.

Por otra parte, el estudio con la empresa Notinet, se efectuó teniendo en cuenta que esta compañía se ha caracterizado por ser empresa pionera en innovación e información, durante sus 13 años de existencia, los procesos o productos utilizados se han mejorado a lo largo de este tiempo, aspecto que es importante para el cliente, sin embargo los procesos de innovación, la creación de nuevas ideas, productos, servicios se han estancando y estos procesos deben evolucionar o de lo contrario se perderá, cada vez más, la ventaja competitiva que se tenía frente a la competencia, por ser una empresa pionera en este tipo de servicios.

Objetivos

Objetivo General

Describir cómo la cultura organizacional impacta en el desarrollo de los procesos de innovación de la empresa Notinet.

Objetivos Específicos

Establecer los elementos de la cultura organizacional que identifican a los miembros de la empresa Notinet.

Determinar las características de la cultura organizacional de la empresa Notinet, que aportan a los procesos de Innovación.

Describir cuáles son las competencias requeridas por el talento humano para potencializar los procesos de innovación exitosos.

Marco Teórico

En la actualidad un gran número de organizaciones diseñan sus propias estrategias corporativas. Las experiencias exitosas se convierten en modelos pertinentes para ser tenidos en cuenta para la aplicación en otras empresas. Es el caso de la estrategia organizacional de la corporación “Maloka”, que puede caracterizarse como completa e innovadora y que nos permitirá tener un marco de referencia.

Un factor importante de éxito es el ser humano en sí mismo, ya que es quien desarrolla las estrategias significativas y de interés para la línea gerencial; enfatizando

en los procesos de innovación y competitividad; el ser humano, quien por medio de sus capacidades creativas es hábil para producir cambios que ayudan al mejoramiento de los procedimientos y la utilización de recursos de manera adecuada.

Como lo indica (González, 2000) un aspecto sumamente importante en la actualidad empresarial: “¿Cómo adaptarnos exitosamente a las transformaciones y cómo llevar a cabo cambios en aquellos ambientes que no conducen a la efectividad y el bienestar?”. Esto implica tener una capacidad adaptación al medio, al entorno en el que nos desenvolvemos para no brindar soluciones sin sentido, sino por el contrario, siempre cumpliendo los lineamientos con los objetivos organizacionales, además permitir que la innovación se desarrolle, sin pensar únicamente en rentabilidad inmediata e ingresos elevados, ya que los procesos de innovación no implican necesariamente estos aspectos de forma inmediata y tangible, sino que la gran mayoría de veces se gestionan a través de la capacidad de generar valor a partir del conocimiento de los procesos organizacionales.

Nuestro tema de investigación “como la cultura organizacional potencializa la innovación permanente de la organización Notinet”, es necesario analizar un panorama de conceptos que intervienen directa e indirectamente en él.

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 relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras.

La cultura a través del tiempo ha sido considerada una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad y a un grupo social durante un tiempo determinado. Engloba los modos de vida, ceremonias religiosas, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

De acuerdo con Robbins (1994) existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional, las cuales son:

Identidad de los miembros, énfasis en el trabajo de grupo, enfoque hacia las personas, integración entre unidades, control, tolerancia al riesgo, criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines y los medios y el enfoque hacia un sistema abierto.

Estas características permiten agruparse en los tres elementos fundamentales como los son:

Estilo de liderazgo: El estilo identificado en la empresa Notinet, es el liderazgo situacional, definido por Hersey – Blanchard. Es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas. En Notinet el líder facilita la comunicación entre sus colaboradores y proporciona apoyo permanente.

Comunicación: Las grandes y exitosas empresas, tanto nacionales como extranjeras, en el mercado y el interés de las organizaciones por desarrollar estrategias

de comunicación a través de sus propios departamentos de comunicación o de asesores externos, demuestran la madurez que ha alcanzado el sector.

En Notinet, la comunicación es considerada una característica estratégica y es manejada a través del sistema gestión de calidad, a nivel interno se evidencia con la realización de reuniones mensuales de seguimiento y soluciones, donde todos los empleados están enterados del comportamiento de los indicadores de los procesos de la organización, conocen las expectativas de los clientes, índice de satisfacción, entre otras.

Estructura organizacional: 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 la organización planeada; la que está en el papel. 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. (Ambrosio, 2002).

La cultura organizacional cumple varias funciones dentro de una Compañía a saber: primera: definir los límites con otras similares, en cuanto que sus comportamientos difieren unos de otros. Segundo: transmitir un sentido de identidad a sus miembros. Tercera: facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas y personalistas del individuo.

Los conceptos de misión y visión determinan importantes parámetros de la cultura. La misión como la razón de ser de cualquier organización dentro de un marco de principios y de valores que proporcionan sentido y propósito de acción. La visión

como orientadora de la conducta, lo que permite que una organización encamine su actual comportamiento a un futuro deseado. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupo de individuos comprometidos con la organización que están dispuestos a proporcionar y a desarrollar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. (Jackson, 1992)

La cultura organizacional, se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización
- Orientación al equipo. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

- Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

- Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Como lo menciona (Hellruegel (2000) La cultura Organizacional, representa un patrón complejo de creencias, expectativas, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de la organización, la cultura organizacional incluye:

- Comportamiento de rutina, cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

- Las normas, que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”.

- Los valores dominantes, que mantiene la organización, por ejemplo “la calidad del producto”

- La filosofía, que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización o los trucos, que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.

- El sentimiento o el clima, que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal interno.

El surgimiento de la cultura, es dado cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

Organizaciones y las culturas uniformes

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Por tanto, debemos esperar que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Una cultura organizacional fuerte mejora la consistencia en el comportamiento. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización. (Robbins, 1994).

Las funciones de la cultura

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección. (Robbins, 1994).

La Innovación determinada por la Cultura Organizacional

Son demasiadas las manifestaciones que asocian la innovación aplicada con éxito a una cierta cultura organizacional, que la hace posible. Esta cultura suele estar vinculada a la participación y el compromiso, y ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar.

Todo esto es cierto, pero quizás muy general y poco descriptivo de por qué la innovación está y estará cada vez más arraigada a los estilos y comportamientos personales.

La aportación personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Partimos de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo ésta una actividad predeterminada y dominada. La calidad del trabajo o el bien hacer se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos. Estos términos nos llevan a hablar con frecuencia de la productividad como una variable de medida del trabajo.

Esta visión actualmente dominante en la concepción de lo que significa trabajar, está siendo sustituida paulatinamente por otra donde no es la tarea el foco de atención, sino la resolución de problemas y el logro de resultados. Las capacidades que se aplican aquí no son las capacidades de hacer lo conocido, sino las de crear y lograr resultados nuevos y excelentes con otros, y esto requiere de una aportación singular de cada persona.

Es aquí en donde entra en juego el sentido de pertenencia que la persona siente y expresa respecto a la organización. Este sentido de pertenencia a un proyecto, a una proyección futura donde ella se ve, es muy variable de unas personas a otras.

Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos «contrato emocional». Lo podríamos definir como el grado de compromiso emocional que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa. (Gross, 2009).

Competencias

McClelland, D. (1975) fue el primero en acuñar el término «competencia». El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona --sus competencias-- sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Los seres humanos cuando desarrollan competencias de manera eficaz y eficiente pueden ser más competitivos en el campo laboral, mejorando no solo el desempeño, sino los procesos innovación implementados por la empresa. Se describe que la competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.

Competencias básicas

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. (Icfes, 2011).

Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados (Icfes, 2011).

Características de las competencias laborales generales

Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular. Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo. Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje. Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades. Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable.

Innovación

Las comunidades innovadoras utilizan el conocimiento que poseen sus empleados y le dan una nueva forma o propósito. Dan siete características que identifican las comunidades innovadoras exitosas:

1. Crear espacio para innovar: Donde puedan intercambiar ideas, se crea un tiempo libre de responsabilidad para discusión y el pensamiento creativo.

2. Obtener una amplia variedad de opiniones: Integrar empleados de diferentes niveles jerárquicos, y áreas.

3. Conversación entre la gerencia y los participantes. La comunidad innovadora no puede trabajar sola, se requiere la integración entre directivas y empleados, ya que de lo contrario, no permite crear innovación sostenible a través de toda la organización.

4. Promover la participación sin presiones: Los empleados no pueden ser obligados a revelar su pensamiento o a ser creativos.

5. El uso del talento y la energía subutilizada mantiene bajos los costos de desarrollo. Una comunidad innovadora envía el mensaje de que la alta gerencia escucha y que los empleados se beneficiaran al participar.

6. Los beneficios colaterales son tan importantes como las innovaciones: Promover el aprendizaje a nivel personal y de organización al reunir a personas que intercambian ideas.

7. La medición es clave: Las comunidades innovadoras son sostenibles únicamente si pueden producir valor que se pueda demostrar. De otra manera, la alta gerencia pierde interés.

Según Ponti (2008), para que una empresa sea realmente innovadora, es fundamental que los de arriba sean creativos e innovadores y, al mismo tiempo, consigan que el resto de la gente también se suba al carro.

La empresa del futuro tendrá que absorber información del entorno para poder sobrevivir. El dialogo constante entre las partes implicadas se convierte en la fuerza fundamental de la innovación; tomando fuerza el concepto de base de la pirámide. Parlahad (2005).

Es importante descubrir, las fuentes de motivación, porque de otra manera será complicado dar rienda suelta a la creatividad.

Para contar con un equipo innovador y gestionar la creatividad no es suficiente concentrarse en un producto o en su servicio que se quiere obtener, sino también en los procesos que garantizan que los miembros de un equipo trabajen alineados y con los mismos objetivos.

La definición más clara y simple de innovación que se ha podido hallar es la de la corporación cooperativa Mondragón: Innovar es explotar con éxito nuevas ideas.

Otra forma de definir la innovación es como valorización de un cambio, innovar implica asumir riesgos tanto técnicos, financieros, administrativos, comerciales y de aprendizaje.

La innovación, debe constituirse como un proceso estratégico del negocio, precisando ambientes, y espacios organizacionales adecuados para la creación de ideas, explotación, e implementación.

La cultura innovadora debe permear en todos los ámbitos de la empresa y debe ser compartida por todo el personal.

La innovación debe ser enfocada a la estrategia del negocio, a la capacidad de construir elementos únicos de diferenciación estratégica; donde la orientación de la innovación debe fortalecer la velocidad de desarrollo, con el fin de sorprender al mercado, la escala de operación, ocupa el segundo lugar y en tercer lugar, la profundidad de las relaciones con el mercado.

Método

Diseño

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

Además, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que cumple con los siguientes parámetros:

Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren. Permite estudiar un tema determinado. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas. Permite

estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable

Método Deductivo directo

Donde llegamos a una conclusión directa sin intermediarios. Este se caracteriza por seguir pasos sencillos, obvios y lógicos.

Método lógico Inductivo

Se trabajaran casos particulares y se lleva a lo general.

El método empírico

Que nos permite conocer la percepción directa del campo de investigación y de la problemática.

Participantes o sujetos

Reseña Histórica NOTINET Ltda.

Notinet Ltda fue creada en agosto de 1998, bajo escritura Pública No. 3522 de la Notaria 23 de Bogotá, Matricula No. 00887725 del 21 de agosto de 1998, Nit 830.048.381-1, con domicilio en la ciudad de Bogotá, y ubicada en la diagonal 42 A No 19-17/23.

En 1998 en plena recesión económica nació en Colombia, la editorial Jurídica Notinet. Optando por el Internet para el desarrollo de sus productos, Notinet creó el Primer Noticiero Normativo / Biblioteca Virtual en la página web www.notinet.com.co,

denominado Notinet en Línea, con un objetivo claro de constituirse en la herramienta mas importante, rápida y ágil de actualización en las área de legislación jurisprudencia y doctrina.

Aunque Notinet cuenta ya con aproximadamente 15.000 usuarios (1200 empresas suscritas al servicio), la tarea no ha sido fácil. Iniciar en momentos de recesión económica, utilizar el Internet como principal mecanismo de difusión y comercialización, enfrentándose a la baja conectividad, la escasa cultura informativa e investigativa a través de la red, la quiebra de empresas virtuales tanto en el mundo como en Colombia, fueron los primeros obstáculos a superar; afortunadamente la información Jurídica actualizada e histórica, las colecciones virtuales de investigación, los libros códigos, y demás productos de Notinet, ha tenido una gran acogida en las empresas publicas y privadas, ejecutivos independientes y estudiantes que han encontrado y reconocido un gran apoyo para sus tareas diarias, han palpado la utilidad y el beneficio, de obtener información al instante, de forma fácil y a unos costos razonables.

El Slogan de Notinet lo resume todo “Donde la norma es un Click”.

Misión

Somos una empresa editorial que suministra información jurídica, empresarial y tributaria actualizada e histórica de forma veraz y oportuna a través de internet, logrando altos estándares de calidad y desempeño con una constante innovación para la satisfacción de nuestros Clientes.

Visión

Ser líderes como editorial jurídica a través de la utilización de la más alta tecnología a nivel informático y de telecomunicaciones en Colombia, suministrando información a los empresarios del país, para el desarrollo de sus organizaciones.

Valores

Liderazgo, trabajo en equipo, generación de valor, compromiso, disposición al cambio, orientación al logro y honestidad.

Productos

Ediciones diarias y rotativas, ediciones históricas, colección Virtual de Jurisprudencia y normatividad, códigos, estatutos y regímenes, minutas o formas legales, diccionarios: jurídico, financiero y de seguros, impuestos municipales y solicitud de documentos.

Clientes. Actualmente se cuentan con 1.200 empresas suscritas a sus productos y se benefician más de 15.000 usuarios pertenecientes a estas empresas. Dentro de sus clientes figuran las más importantes empresas del país, tanto estatales como privadas.

Organigrama

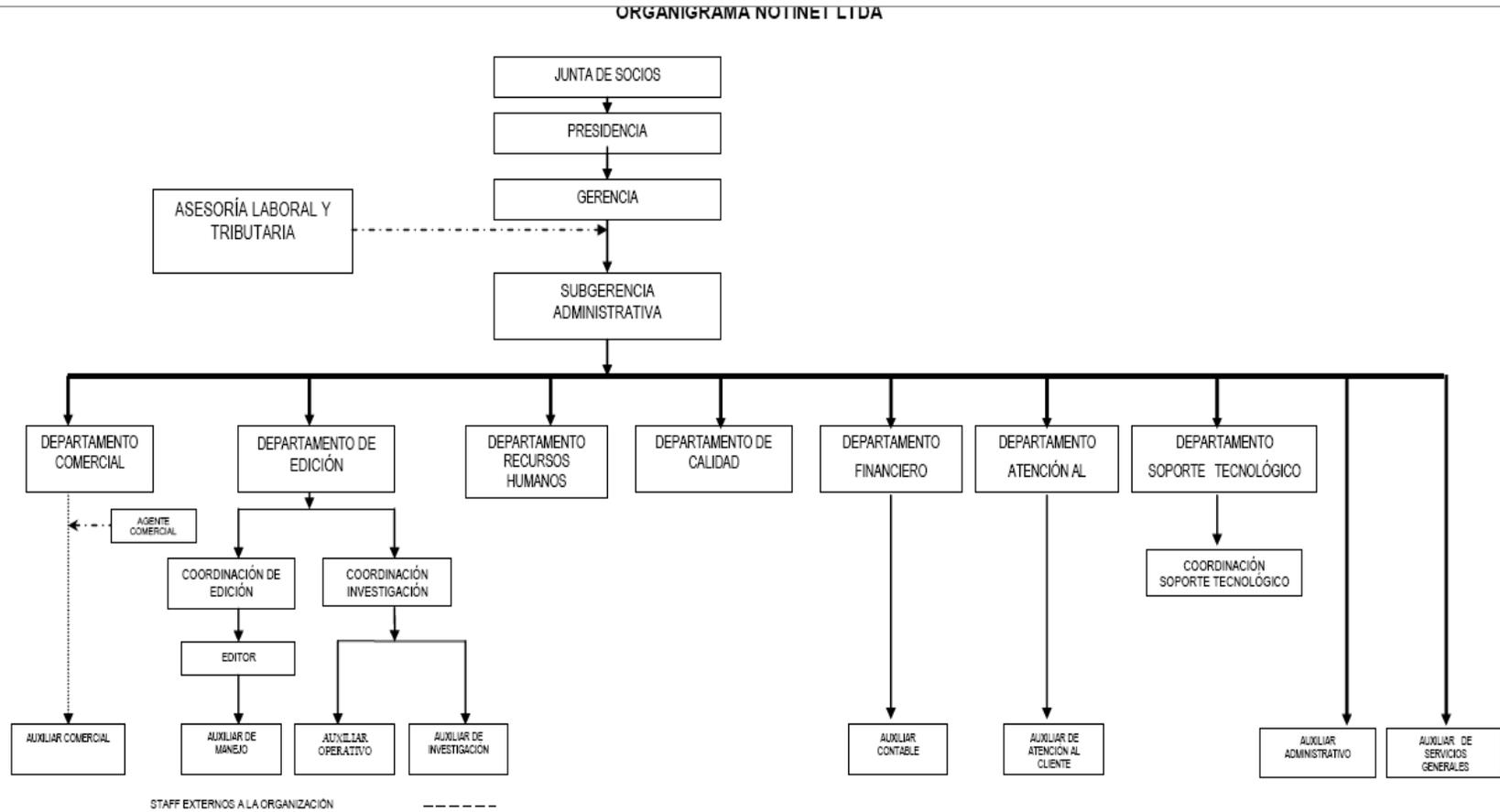


Figura 1. Organigrama

Herramientas:

Se plantean dentro del desarrollo de la investigación los siguientes instrumentos para recolección de datos: Grupo Focal, entrevista estructurada o preparada, entrevista en profundidad y bitácora

Procedimiento a realizar

Etapa 1: Se realizara una observación participativa dentro de Notinet

Etapa 2: se realizara una entrevista semiestructurada.

Etapa 3: Se realizara entrevista a profundidad

Etapa 4: Se tendrán encuentros con grupos focales de Notinet.

Etapa 5: Se categorizara la información en 3 categorías principales y subcatogarias

Etapa 6: se realizaran el informe final.

Etapa 7: Se realizara los aportes, recomendaciones y resultados a la empresa.

Resultados

La recolección de los datos en su generalidad se da en función verbal, de observación y participación. El análisis de los datos se obtendrá más de manera inductivo, donde se categorizara (Árbol de categorías) la información con el fin de analizar distintos aspectos que caracterizan la cultura organizacional, que desde el

inicio los va a identificar, aspectos psicosociales como la innovación, motivación para trabajar, su sentido de pertenencia con la empresa.

Las categorías de análisis que se manejarían están divididas en unas grandes con sus respectivas subcategorías que se estarían definiendo en el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta la recolección de información y el esquema definido de la siguiente manera:



Figura 2. Análisis del entorno

La cultura organizacional de la compañía Notinet cuenta con demasiados elementos que pueden ser visibles o invisibles; entre los elementos visibles en primer lugar, están las creencias que ellos manifiestan, como por ejemplo de trabajar con gente muy joven porque aportan más ideas innovadoras constantemente, además, que la gente joven se puede formar, capacitar con mayor facilidad, y adaptarse más fácilmente a un ambiente familiar dentro de la empresa. El gerente de

la compañía siempre utiliza esta frase cuando se refiere a la empresa: “La familia Notinet”.

En segundo lugar están las normas que se tienen establecidas, por ejemplo, encontramos que la forma de vestir de los empleados es muy informal (Jean, Tennis, camisetas, gorras,) y esto obedece a la característica virtual del negocio: el contacto cliente empresa a través de internet. Como no existe una interacción física con los clientes, no hay razón para la formalidad del vestuario. Otro aspecto importante son los espacios y horarios flexibles para el almuerzo y los descansos. Los empleados saben que cuentan con esos espacios, que además son respetados por los directivos, para distraerse, salir de la rutina, contar un chiste, compartir nuevas ideas o discutir un proyecto.

En tercer lugar, algunos de los ritos que se lograron identificar es que en las primeras horas de la mañana frecuentemente el personal de la empresa tiene un espacio para tomarse un tinto, café, o aromática y allí contar situaciones del día anterior, o algún problema o situación que los perturbe, buscando el apoyo de sus compañeros.

En cuarto lugar están las conductas que expresan los trabajadores de Notinet, en estas conductas se identifican tranquilidad, confianza, libertad de expresión, una buena comunicación transversal; cuando un empleado tiene una idea o una sugerencia va directamente con la persona encargada (jefe, gerente, presidente) y lo comenta, y si por el contrario tiene una queja lo mismo hace.

En los elementos invisibles, generalmente esta localizados a un nivel mas profundo, por ejemplo los sentimientos, se evidencia mucho sentido de pertenencia hacia la organización, el compromiso y responsabilidades, ya que el personal de Notinet no necesita ser permanente supervisado por el jefe inmediato para cumplir con sus deberes. En algunas ocasiones cuando el trabajo se acumula, está dispuesto a sacrificar su tiempo libre para cumplir los objetivos y metas, las cuales tiene claramente establecidas y medidas. Otro elemento muy importante son las actitudes, las personas manifiestan un grado alto de satisfacción al trabajar en la compañía. Otro aspecto a resaltar es la informalidad en las relaciones entre subalternos y jefes, predominando el respeto, el compañerismo, la colaboración, amabilidad entre ellos, eliminando los formalismos al saludar o referirse a un jefe, excluyendo los apelativos de doctor o ingeniero, etc.

Todos los anteriores elementos han permitido lograr la fidelidad y reconocimiento de los clientes evidenciándolo en la confianza depositada en la organización, el equipo de trabajo, el producto y el servicio, renovando la suscripción cada año, e incrementando exponencialmente el número de suscriptores. En la figura 3 se puede observar el crecimiento de la empresa a través de los años.



Figura 3. Porcentaje de participación de los clientes

Estos elementos se van desarrollando de manera implícita y explícita en una organización; Notinet cuenta con una cultura organizacional definida donde siempre esta pensando en el bienestar de sus empleados, se concibe la empresa como una familia con una conciencia colectiva manifestada a través de sus comportamientos, vestuario, comunicación y pensamientos, marcando una diferencia con otras organizaciones.

La empresa, de igual manera ha permitido a cada empleado sentirse en un ambiente de familia, de confianza, respeto. Notinet busca, a nivel interno, conformar y mantener a sus empleados satisfechos y motivados, ofreciéndoles beneficios adicionales como gimnasio en las instalaciones, zona de restaurante, permiso remunerados para atender asuntos académicos, licencias remuneradas a madres cabeza de familia para atender a sus hijos en caso de enfermedad, flexibilidad en el horario en estos casos, actividades de integración interna de auto motivación, celebración de cumpleaños, día de la mujer, día del hombre, día de la madre, amor y amistad, fiesta fin de año, amigo secreto, aguinaldos, bonos por resultados,

reconocimiento visible por desempeño, seguro de vida, seguro funerario, bono compra de vivienda por primera vez, entre otros beneficios, logrando generar sentido de pertenencia hacia la empresa. Notinet posee numerosas características diferenciadoras que le permite ser única como empresa, por ejemplo:

- Iniciativa individual. El nivel de responsabilidad, e independencia que le permite a cada director de área garantizar el cumplimiento de las metas de los indicadores estipulados para este.

- Comunicación transversal. El nivel de comunicación es un proceso que lo manejan de forma adecuada, las interacciones a nivel de jerarquías no son limitadas, se puede observar que el presidente y/o el gerente de Notinet se relacionan con sus empleados de forma muy abierta, brindando una confianza dentro de la compañía, esta situación se observa claramente porque el gerente siempre tiene la puerta abierta de la oficina y esta se encuentra ubicada en el mismo sitio donde laboran todos, además él está visitando constantemente por las otras oficinas preguntándoles cómo están, qué necesitan, qué problemáticas hay.

- Auto motivación, Notinet implemento desde el 2010 esta política, siendo eje central de su planeación estratégica. actualmente se viene trabajando en tres grandes grupos, siendo estos modificados cada dos meses, con el fin de garantizar que todos los trabajadores independiente del área en que laboren se interrelacionen. En cada sesión se brinda la oportunidad que cada empleado lidere una semana, eligiendo un tema a trabajar durante este tiempo. Los temas a tratar pueden ser valores organizaciones, temas como la comunicación asertiva, entre otros; para el

desarrollo de la actividad se dispone de los correos institucionales, medios audiovisuales, sala de televisión, gimnasio, entre otros. Lo anterior permite conocer a los miembros en otras facetas y competencias diferentes a las del ámbito laboral, estas actividades así mismo favorecen mejorar relaciones, e incentivan la creatividad.

- Identidad, el nivel y/o grado en que los miembros se identifican con la organización pudiendo participar en las mejoras o creación de nuevos productos.
- Control, las jefaturas de Notinet no necesitan estar supervisando permanentemente sus empleados para que ellos cumplan con sus deberes o funciones asignadas, sí existe un control, pero de indicadores de cumplimiento.
- Sistema de incentivos, Notinet ha implementado un sistema de incentivos mensual donde existe la participación de todos sus empleados, como por ejemplo, el mejor empleado del mes.

La innovación dentro de la organización se ha enfocado en primer lugar a la optimización de los recursos físicos y tecnológicos, mejorando los procesos haciéndolos cada vez más ágiles y confiables, a la par se han implementado mejoras a los productos ya existentes y la incorporación en menor escala de nuevos productos.

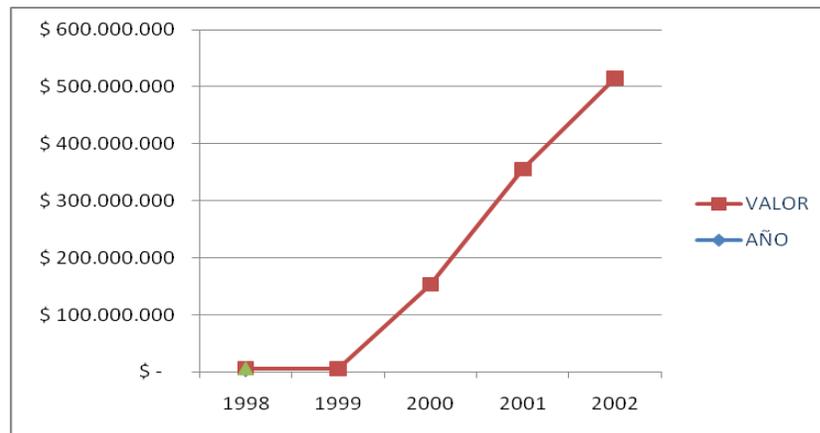


Figura 4. Consolidado ventas primeros cinco años

Igualmente el enfoque que se maneja para brindar la información en el sitio web, está especializado en una forma sencilla, clara y entendible a los diferentes tipos de clientes. Un ejemplo claro de ello se evidencia en el consolidado de ventas de los primeros 5 años (figura 4), donde se puede observar el favorable incremento de las ventas.

En la figura 4, se evidencia el importante y exponencial incremento de las ventas durante los primeros cinco años, a raíz de la innovación en el producto lanzado por Notinet, y haber utilizado el internet como herramienta principal para la suministrar Información Jurídica, tributaria y empresarial a través de la red, teniendo en cuenta que el Internet es la herramienta del futuro, denominada el mejor descubrimiento tecnológico del siglo XX.

La cultura organizacional ha facilitado esta innovación permitiendo ofrecer la información de forma sencilla, ágil, veraz, oportuna y concreta, viendo al cliente como un aliado estratégico, haciéndolo parte de la organización y de su avance; ya que

las sugerencias y aportes dados por ellos son tenidos en cuenta, siempre buscando satisfacer sus necesidades. Tomamos de ejemplo una sugerencia dada por un cliente, la señora Juliana Jaramillo de la Universidad de Antioquia. Ella solicitó la inclusión dentro del menú de códigos, el estatuto de protección al consumidor; la sugerencia fue canalizada y se realizó el estudio de viabilidad, siendo esta aprobada y ejecutada y actualmente ya hace parte del paquete de códigos, como se puede observar en el pantallazo de la herramienta modulo de quejas, producto no conforme y sugerencias.

De la misma manera, la empresa ha valorado al personal teniendo en cuenta su esfuerzo, dedicación, iniciativa, y generación de aportes que garanticen la mejora continua. Es por ello que se analizaran las competencias que permiten potencializar los procesos de innovación:

Tabla 1. Notinet Módulo quejas, PNC y sugerencias – modificar

NOTINET - MODULO QUEJAS, PNC Y SUGERENCIAS - MODIFICAR	
Original - Sugerencia	
	Universidad de Antioquia
	j1988@hotmail.com
recibe	Marta Caza
	Edición
e:	Aura Susana Calixto Mendoza
2:	
hace el	Juliana Jaramillo
	13.5. Mejora de Contenido-Sugerencias
	En los códigos y estatutos no esta el estatuto de protección al consumidor. será de

- Trabajo en equipo, evidenciado en la disposición a participar como miembros activos de la empresa, siendo éste fundamental para garantizar la entrega de un producto y servicio excelente, ya que todos los procesos se encuentran interrelacionados y van siempre buscando el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente y la satisfacción del mismo. Esta competencia fue y es fundamental para llevar a cabo la más relevante innovación, donde el resultado final es la producción de la edición diaria, donde participan todas las áreas de la Organización.

- Disposición al cambio, esta competencia se requiere desarrollar en todo el personal, ya que permite generar y aceptar nuevas situaciones y que el proceso de innovación sea tomado como un beneficio y no como desmotivación frente a lo aprendido, algunos empleados como los directivos desarrollan esta competencia, pero no saben cómo potencializarla a los empleados que tienen bajo su responsabilidad.

- Capacidad de aprender, aspecto que es reforzado con la oportunidad que brinda la Empresa en el desarrollo y continuación de la formación de sus integrantes, las capacitaciones mensuales que desarrolla la compañía como son: Atención al cliente, manejo adecuado de conflictos, motivación laboral, negociación. Esta competencia es importante para la organización porque contribuye al desarrollo del primer noticiero Jurídico, permitiendo mejorar cada día la técnica de redacción, nuevas formas de presentar la noticia, otras alternativas de conseguir información y nuevos clientes.

- Liderazgo, el personal directivo que labora en la empresa tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente a sus equipos de trabajo, contribuyendo a la generación de nuevos proyectos y estrategias. En Notinet, se tiene como ventaja la elaboración de planes de acción anuales, ejecución de planes de contingencia para situaciones de calamidad, vacaciones, etc. El nivel directivo siempre ha tomado en cuenta las opiniones y participaciones del personal a cargo, tratando de generar una política entre áreas para incentivar la intervención de todos, permitiendo generar sentido de pertenencia en cada uno de los proyectos desarrollados y creados, haciendo sentir a cada uno como pieza fundamental con sus aportes. Como se mencionó anteriormente los tipos de liderazgo que se evidencian son democrático y participativo, permitiendo de esta forma incrementar la innovación en productos y servicios,

- Pensamiento Analítico, situación laboral específica que deben afrontar las personas que laboran en la empresa ya que la información jurídica que maneja es de cuidado y va cambiando continuamente. Tomemos de ejemplo una situación que se presenta en el área administrativa al sortear situaciones relacionadas con diseño de estrategias comerciales que permitan entregar un servicio con excelente calidad, buen precio, que apruebe la masificación del portafolio y que no disminuya el margen de utilidad de la organización y de los agentes comerciales.

- Autoconfianza: Esta competencia se está potencializando en cada uno de los empleados para que demuestren sus capacidades, trabajando de manera autónoma, respondiendo a los retos y conflictos con la seguridad que corresponde y tomando las decisiones adecuadas para la compañía.

- Orientación al servicio al cliente; desde el ingreso a la compañía el personal debe tener las habilidades para satisfacer las necesidades expresadas por los clientes tanto, externos como internos, respecto de la organización, contemplando un adecuado análisis coste/beneficio para orientar la acción.

- Aprender y generar nuevo conocimiento. La compañía Notinet debe concentrarse en la gestión de los recursos intangibles que controlan y desarrollan el aprendizaje organizativo que les permita producir nuevos conocimientos, tecnologías e innovaciones. De esta forma, la empresa dispondrá de personas con competencias dinámicas que facilitarán su adaptación a los entornos futuros.

- Competencia de ser un escucha activo; Notinet ha implementado técnicas para desarrollar como ser un buen “escucha”, esto es esencial debido a que la forma cómo se escucha es relevante para el otro y ayuda al intercambio. Esta técnica consiste en grabar las conversaciones y luego que cada empleado se escuche, identificando así sus debilidades y fortalezas, para que después pueda trabajar en ellas.

- Creatividad, Notinet incentiva al personal para que adopte un enfoque productivo e innovador, superando la rutina y los patrones de pensamiento estereotipados y rígidos e interactuar con su entorno cambiante y transformativo.

En la actualidad para la empresa Notinet, la cultura organizacional es uno de los elementos más importantes que apoyan los procesos que han tendido y las nuevas estrategias que tienen planificadas para la generación de nuevos productos

que les permite ser competitivos, ya que el desarrollo de una buena cultura organizacional ha permitido:

- Tener un ambiente sano y satisfactorio. Contar con empleados motivados, comprometidos. Desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa. Establecer una identidad a los miembros de la organización. Incentivar la participación de los empleados en la construcción de nuevas ideas, productos, estrategias. Lograr y mantener una buena comunicación entre los miembros de la organización. Prestar un servicio de alta calidad. Facilita la adaptación al cambio.
- Tener clientes satisfechos. Notinet cuenta con un departamento de atención al cliente y servicio postventa de excelentes calidades y donde se evidencia una cultura de servicio, siempre resolviendo en el menor tiempo posible las inquietudes de los clientes, siendo catalogados por los mismos usuarios a través de los diferentes contactos como muy diligentes, amables, eficaces y eficientes. La manera de corresponder a esta satisfacción es la renovación constante del portafolio año tras año.
- Identificación de objetivos empresariales con respecto a los objetivos individuales.
- Mejorar y mantener la productividad de la empresa.

Se evidencia a través de la figura 3, el crecimiento en ventas de los últimos años, como también la permanencia de los productos y la inclusión de nuevos y mejoras a los existentes.

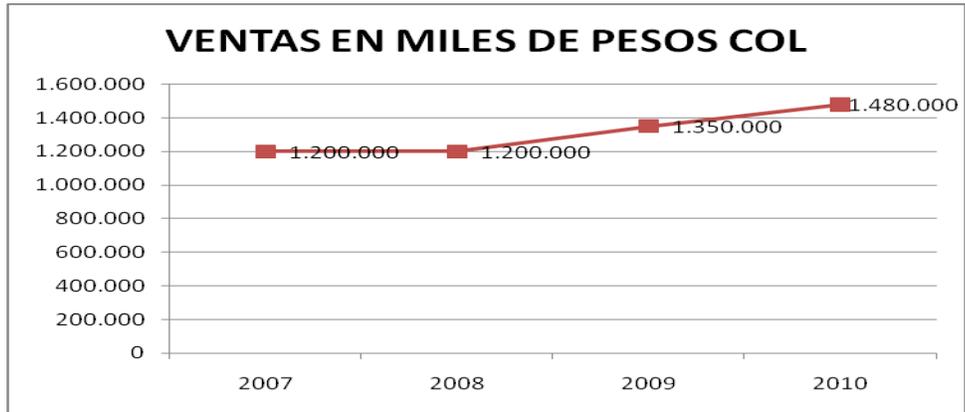


Figura 5. Ventas 2007 – 2010

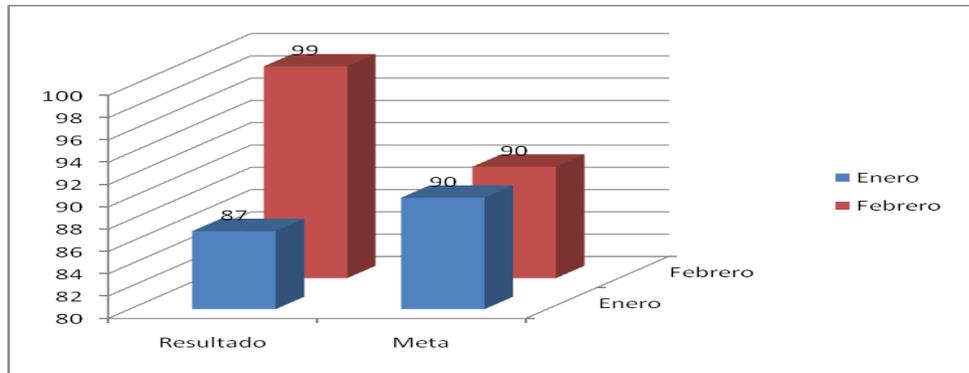


Figura 6. Indicador de satisfacción del servicio

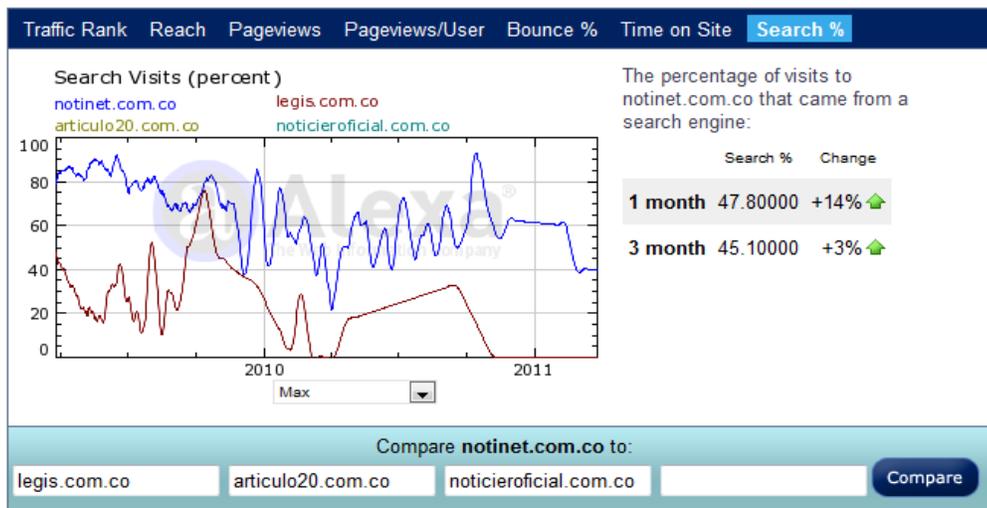


Figura 7. Tráfico en la web frente a otros proveedores de servicio



Figura 8. Alcance de la web

La cultura organizacional es una herramienta indispensable frente a los diferentes cambios que se enfrentan como empresa, en la medida que la competitividad sea un mecanismo fundamental en toda compañía, los gerentes harán más esfuerzos para lograr altos niveles de productividad y eficiencia en sus servicios y productos brindados, pero todo esto se logra con la gran participación y el buen trabajo de sus empleados.

Notinet, necesita cada día ser más innovadora en todas sus estrategias, porque debe seguir manteniendo liderazgo en el mercado y esto solo se logra si cuenta con un personal comprometido y motivado para la creación de ideas, productos, servicios y procesos; la cultura organizacional transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización, brinda la generación de responsabilidad colectiva más que individualmente.

La cultura organizacional de la empresa Notinet impacta fundamental en los diferentes procesos y estrategias de innovación, porque va estimulando la participación activa de los empleados ya sean operativos o directivos, la confianza para compartir y crear ideas, pensamientos, el compromiso de demostrar sus capacidades, siendo ellos mismos los innovadores y facilitando y promoviendo la creatividad con un alto sentido de responsabilidad, siendo altamente competitivos en su mercado.

La estrategia empresarial de Notinet Ltda.; es crear un entendimiento estratégico que garantice a los clientes recibir información actualizada, en el campo jurídico, tributario y empresarial a través del Internet, en forma veraz, oportuna, eficiente y efectiva; así mismo generar las correspondientes actualizaciones.

Para garantizar el desarrollo de la estrategia se mantendrá al tanto de la realidad del mercado, se interactuará con clientes internos y externos, con constante retroalimentación, con el fin de generar nuevas expectativas y garantizar la satisfacción de los usuarios. Para ello se contará con una óptima plataforma tecnológica, una mejora continua a sus procesos, con empleados altamente

motivados que garanticen valor agregado a los productos y servicios ofrecidos, y que nos conduzcan a marcar diferencia frente a los demás proveedores.

La estrategia fundamental se basa en trabajar permanentemente con el factor humano, ya que de aquí se desprende el resultado del producto terminado y ofrecido, es por ello que se han creado escenarios que permitan incentivar la auto motivación, generando estrategias de concientización frente al hecho de ser persona y su importancia dentro de la organización, acompañada de reconocimiento frente a los logros alcanzados.

Principales competidores de Notinet: Legis. Artículo 20 antes Notifax. Lexbase Noticiero Oficial, Biblioteca Jurídica. DMS. Leyesinfo

Discusión

En la actualidad la “Familia Notinet” como es llamada por el presidente y gerente de la compañía, tienen definidos y divulgados elementos que permiten identificar fácilmente la cultura organizacional, conllevando a la participación e integración de todos los empleados; donde sus hábitos y relaciones interpersonales mejoran cada día no solo por el crecimiento personal si no laboral, argumento que utiliza Schein, cultura organizacional implica una series de elementos y/ o situación que permite transformación y evolución de la empresa, la cultura en la organización aporta elementos que cada miembro los va adoptando como parte esencial de su ser.

El trabajo de investigación surge a raíz de un cuestionamiento acerca de lo que ocurre dentro la compañía Notinet con la identificación de la cultura organizacional y su implicación en los procesos de innovación, ya que la cultura que desarrollan permite y genera un ambiente laboral adecuado y favorable para la creatividad, autonomía, diseño de nuevas ideas, participación activa de cada miembro, trabajo en equipo, comunicación, libertad de expresión, liderazgo y auto motivación; Katz y Khan (1970)(4) señalan que toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal; todo esto enfocado al crecimiento y evaluación de la compañía permitiéndola ser más competitiva y productiva en el mercado.

Del mismo modo, la importancia del factor humano para Notinet es fundamental, ya que siempre valora al personal por sus capacidades, habilidades, dedicación, sentido de pertenencia y todas las competencias que poseen y que van desarrollando para potencializar los procesos de innovación; (Ponti, 2008) expresa que Las comunidades innovadoras utilizan el conocimiento que poseen sus empleados y le dan una nueva forma o propósito.

Los procesos de innovación que ha implementado Notinet, están enfocados con las estrategias organizacionales, logrando el cumplimiento de metas y que cada miembro se identifique con ellos convirtiéndolos en más participativos y competitivos en todos los ámbitos que desarrolla la empresa. Ponti, 2008 señala La innovación, debe constituirse como un proceso estratégico del negocio, precisando

ambientes, y espacios organizacionales adecuados para la creación de ideas, explotación, e implementación. La cultura innovadora debe penetrar en todos los ámbitos de la empresa y debe ser compartida por todo el personal.

Para concluir se puede señalar con claridad que la principal innovación que ha tenido Notinet, ha sido la de identificar y asociar los sus productos con las innovaciones tecnológicas que han surgido en el mercado y que han sido exitosas, optimizando los recursos físicos y tecnológicos, con el fin de posicionar la marca, y crear en sus clientes una visión de confianza, oportunidad y eficiencia.

Notinet ha desarrollado un área de atención al cliente, siendo esta de suma importancia dentro de la organización, dado que la misma permite una permanente y eficaz comunicación entre la empresa y sus clientes.

Conclusiones

Como conclusión al trabajo de investigación sobre como la cultura organizacional influye y potencializa los procesos de innovación en Notinet, mencionamos que esta constituye un elemento fundamental para la creación e innovación de nuevos productos y servicios.

Partiendo del análisis de las diferentes teorías sobre cultura organizacional que reúne diversos elementos que aportan de manera constante a los procesos de innovación, algunos implícitos y explícitos como valores, rituales, ceremonias y los mismos líderes, concluimos que estos están presentes dentro de la cultura de

Notinet. Este compromiso conduce al aumento de la productividad y mantienen un clima organizacional favorable.

Del análisis adelantado se evidencia que la cultura organizacional es favorable para la compañía, pero también se observa que se deben propiciar más espacios e incentivos para que los empleados de todo nivel participen en los procesos de innovación de la compañía, en cuanto a la creación de nuevos productos o mejorar los ya existentes.

Del mismo, se debe seguir trabajando en potencializar las competencias de cada uno de sus trabajadores, logrando el fortalecimiento de las mismas lo que conduce al crecimiento personal y laboral, aportando a la evolución de la compañía, con el fin primordial de obtener fidelidad de sus clientes, en el mercado y adicionalmente resultados positivos en sus ingresos.

Observamos como la motivación es un elemento esencial e importante para el logro de los objetivos y estrategias corporativas, razón por la cual importante seguir cultivando esta política dentro de la compañía, permitiendo de esta manera lograr los resultados programados.

Propuesta

Las nuevas tendencias empresariales llevan cada día a humanizar los procesos de la organización, convirtiéndose en el eje central la motivación del trabajador, siendo este la base esencial en la ejecución de las labores y fuente primaria de innovación; haciéndose necesario contar con conocimientos, actitudes,

comportamientos, habilidades, y la capacidad de percibir las necesidades del cliente, de la organización y las individuales conduciendo al éxito de la empresa y por ende de sus empleados.

Motivo por el cual esta propuesta garantiza la constante innovación dentro de Notinet, con personal auto motivado, que disfrute y sienta pasión por lo que hacen y donde se logre su crecimiento personal, autodescubrimiento y autorrealización, aspectos relevantes que conducen a la mejora del clima organizacional.

Objetivo

Construir un modelo de innovación en la cadena de valor de nuevos productos y servicios de la compañía Notinet, que garantice la innovación permanente en la empresa, aprovechando el potencial humano, generado por la auto motivación individual de los empleados.

Beneficios

Los beneficios para la compañía son grandes y medibles a mediano plazo, ya que se trabajaran en tres aspectos relevantes en toda la compañía; generar sentido de pertenencia, personal altamente motivado y unido con una sola visión común, sin supervisión constante.

Alcance

Lograr la participación activa de todos los miembros de la organización en la creación de una política innovadora, aprovechando las fortalezas, habilidades,

destrezas y competencias con las que cuenta el personal, con el fin de diseñar nuevas estrategias innovadoras que mejoren la productividad y competitividad de la empresa, dando la oportunidad a todo su equipo de generar ideas innovadoras o creativas que permitan potencializar los productos existentes o crear nuevos

Participación de Gestión Humana

Los mecanismos o prácticas de gestión humana que proyectamos para la aplicación en Notinet y de esta forma lograr los objetivos planteados, tendientes a incentivar la creatividad e innovación de procesos y nuevos productos, así como la búsqueda de calidad total en sus servicios y productos serían:

Salario emocional

Esta es una herramienta importante para Notinet, que ha sido utilizada en otras oportunidades para promover la calidad en el servicio y en los productos. El salario emocional, es un incentivo no monetario, que busca mejorar las condiciones de vida del empleado, tanto en el trabajo como fuera del mismo. Es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas a nivel mundial, debido a que acerca a la administración y sus empleados, logrando reforzar el sentido de pertenencia de todo el personal a la empresa.

Se proyectan los siguientes mecanismos de salario emocional:

Oportunidades de promoción, ascenso y desarrollo profesional, programas personalizados de formación técnica y de gestión, desarrollo de competencias o habilidades directivas con la cámara de comercio, planes de reconocimiento para

profesionales eficientes, sistemas de sugerencias para empleados, planes de acogida para los trabajadores recién incorporados, gimnasio en las oficinas y horarios flexibles para su uso y vales para comida, tickets restaurante, etc.

Grupos rotativos de trabajo en nuevos proyectos o productos.

Para incentivar la creatividad y la innovación en nuevos productos y servicios, es necesario crear un mecanismo que incentive dicha creatividad y trabajo, y esto se puede lograr no solo con compensación económica, sino también con reconocimiento y exaltación pública de los logros.

La propuesta consiste en crear grupos rotativos creativos en nuevos proyectos o servicios, estos grupos pueden ser de mínimo 2 personas y máximo 5.

La idea es que se establezca un concurso trimestral, en el que se crean grupos que se puedan ir rotando con la misma periodicidad. Estos grupos rotativos presentan propuestas al comité de gerencia, con proyectos específicos.

Referencias

- Ambrosio, S. (2002). Organización formal e informal. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- González, A. (2000). *Innovación Organizacional. Retos y Perspectivas*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gross, M. (2009). Cultura organizacional. Disponible en [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/659528/Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-compromiso-emocional.html%20\(13\)](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/659528/Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-compromiso-emocional.html%20(13))
- Hellriegel D. (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage.
- Icfes. (2011). <http://www.icfes.gov.co/>
- Jackson (1992). En línea, recuperado el 23 de enero de 2011 en: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- Mc Clelland, D. (1975) Mc Clelland y su concepto de Html. En línea, recuperado el 3 de abril de 2010 en: <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mccllelland-y-su-concepto-de.html>
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- Prahalad, C. (2005). *El éxito de los negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma
- Ponti, F. & Ferras, X. (2008). *Pasión por innovar*. Bogotá: Editorial Norma.

Robbins, S. (1994). Las funciones de la cultura organizacional. **NJ: Pearson Prentice Hall.**

Schein, E. (1992). *Cultura empresarial y liderazgo*. Madrid: Plaza y Janes.

Anexos

Anexo A. Capítulo método del subtítulo participantes o sujetos

Descripción de perfiles de los entrevistados.

Cargo	Descripción del cargo
Gerente	Encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, y autorizar el ingreso del personal idóneo para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.
Director Comercial	Diseñar y ejecutar estrategias para incrementar las ventas bajo aprobación de la alta Dirección de NOTINET LTDA. Así mismo Planear, dirigir, controlar la promoción y fijar las políticas comerciales, que permitan desarrollar las actividades tendientes a mejorar el posicionamiento en el mercado de los productos existentes. Supervisar la gestión de los agentes externos.
Director de Edición	Controlar el proceso de Investigación, digitación y edición con el fin de mantener información actualizada de todos los productos de la página www.notinet.com.co . Dirigir, supervisar, evaluar los procesos de producción, expidiendo las órdenes correspondientes.
Director Financiero	Supervisar todas las operaciones contables de la empresa, como contabilidad general y nómina; elaboración de estados financieros, balances y otros especiales, garantizar la correcta y oportuna generación de la información contable y financiera, con el propósito

de asesorar a las directivas de la organización en la toma de decisiones.

Asistente de Edición Garantizar que el producto en proceso cumpla con los requisitos mínimos exigidos en el manual de estilo y edición y lo estipulado en el control de calidad del S.G.C.

Anexos B. Capítulo método de instrumento

Modelo de Encuesta

Nombre

Cargo

Fecha de ingreso

¿Cuál es su grado de satisfacción con NOTINET como lugar de trabajo?

Alto_____ Medio_____ Bajo _____Porque

¿Le gusta Notinet? Si _____ No_____

¿Se siente orgulloso de pertenecer a Notinet? Si _____No. _____Porque

¿Conoce que es cultura organizacional? Si _____No _____

¿Conoce la cultura organizacional de Notinet? Si _____ No_____

¿Existen símbolos formales e informales caracterizan la cultura organizacional?

Si _____ No _____ Cuales:

¿Cuáles son los elementos visibles que caracterizan la cultura organizacional de la organización?

¿Conoce que es innovación? Si _____ No _____

¿El nivel de innovación va acorde con el mercado y las expectativas de los clientes?

Si _____ NO _____

¿El clima laboral actual favorece la innovación dentro de la organización?

Si _____ No _____

¿Con que frecuencia se incorporan nuevos productos o mejoras a los ya existentes y que estos sean evidenciados por los usuarios finales?

Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____ Otro.

¿Qué estrategias motivaciones utiliza para garantizar la calidad de los productos o servicio?

¿Las cargas operativas permiten el desarrollo de una cultura innovadora y garantiza la calidad de los productos?

¿Que motivaciones están presentes en la ejecución de las labores diarias?

Anexos C. Capítulo método modelo de la entrevista estructurada

1. ¿Considera que la organización tiene una cultura organizacional definida?
2. ¿Identifica los elementos culturales que maneja su organización?
3. Cuáles son los elementos más relevantes de la cultura organizacional.
4. ¿Considera que la cultura organizacional influye en los cambios que ha tenido la organización, por qué?
5. ¿Cree usted que la cultura organizacional, garantiza un cambio duradero en la organización, por qué?
6. ¿la innovación implementada permite el desarrollo de los procesos de la compañía por qué?
7. ¿El nivel de innovación va acorde con el mercado y la expectativa de los clientes?
8. ¿Con que frecuencia se incorporan nuevos productos o mejoras a los que ya existen y que estos sean evidenciados por los usuarios finales?
9. ¿La innovación de la compañía hace parte de la cultura organizacional, por qué?
10. ¿Considera usted que la cultura organizacional influye en los empleados para generar estrategia de innovación?
11. ¿Cuáles planes de innovación han desarrollado para el crecimiento de la compañía?
12. ¿Notinet, ha desarrollado competencias técnicas y de integración buscando un alto volumen de innovación en los directivos y sus colaboradores?

13. ¿Cuáles son las competencias requeridas por el talento humano para potencializar la innovación?
14. ¿Qué estilos de liderazgo identifica que tienen los directivos/jefes?
15. ¿Cómo la estructura, la estrategia de comunicación y el estilo de liderazgo permiten crear una cultura organizacional que facilite la innovación para lograr una mejor ejecución de la estrategia de la organización?
16. ¿Cómo la cultura organizacional influye e impacta en el desarrollo de los procesos de innovación de la empresa Notinet?
17. ¿Cómo la cultura organizacional potencializa la innovación de la organización Notinet?

Anexo D. Capítulo de resultado

Análisis de los resultados de la encuesta

Al grupo de personas que se les realizó la encuesta fue a 15 trabajadores de Notinet, obteniendo la siguiente información.

- En primer lugar se puede apreciar el 100% de los trabajadores encuestados están satisfechos de trabajar en Notinet.
- El 100% de los trabajadores encuestados les gusta trabajar en la compañía Notinet.
- El 100% de los trabajadores encuestados están orgullosos de trabajar en Notinet.

- El 79% de los trabajadores encuestados conocen el significado de la cultura organizacional. El 21% no conoce la definición de cultura organizacional.
- El 73% de los trabajadores encuestados conoce la cultura organizacional de Notinet. El 27% de los empleados encuestados no conoce la cultura organizacional de Notinet.
- El 67% de los empleados no conocen símbolos que caractericen la cultura organizacional. El 33% si conoce los símbolos.
- El 86% de los empleados expresa que el nivel de innovación va acorde con el mercado y el 14% menciona que no.
- El 93% de los empleados expresa que el clima laboral favorece la innovación dentro de la organización y el 7% menciona que no.
- El 36% de los trabajadores expresan que se incorporan nuevos productos o mejoras de manera trimestral, el 18% semestral y el 45% anual.
- El 46% de los empleados opinan que las cargas operativas permiten el desarrollo de una cultura innovadora y el 54% expresa que no.

Anexos E. Los resultados categorización de las entrevistas

Categoría

- Cultura organizacional
- Desarrollo de competencias

- Innovación