



**Mecanismos para apropiar los principios organizacionales como una  
estrategia de la cultura organizacional de Nalsani S.A.S.**

Adriana Paola Romero Garzón

Carolina Ríos Ríos

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

28 de agosto de 2024

**Mecanismos para apropiar los principios organizacionales como una  
estrategia de la cultura organizacional de Nalsani S.A.S.**

**Adriana Paola Romero Garzón**

**Carolina Ríos Ríos**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Noe Velázquez Espinoza

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

28 de agosto de 2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes

Dedicatoria:

A nuestros hijos, Sarita, Martin y Mariana  
cuya presencia nos ha brindado la  
inspiración y la fuerza para seguir  
adelante. Este logro es para ustedes, con  
la esperanza de que siempre persigan sus  
sueños con pasión y determinación.

A mi compañera, por compartir este viaje  
académico y por su apoyo incondicional.  
Juntas hemos superado desafíos y  
celebrados éxitos. Su amistad y  
colaboración han sido fundamentales en  
este recorrido.

A nuestros padres y esposo por su amor y  
sacrificio, que han sido el motor de  
nuestra perseverancia y dedicación.  
Gracias por creer en nosotras y por estar  
siempre a nuestro lado.

## **Agradecimientos**

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la compañía Nalsani S.A.S. por su invaluable contribución a este proyecto de grado. Su apoyo y colaboración han sido fundamentales para la realización de este trabajo de intervención empresarial. Agradecemos a todo el equipo de Nalsani S.A.S. por su disposición y por brindarnos los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto, en especial a Marie Claude Joachim Gerente de Talento Humano y Felipe Quintero director de Innovación.

Queremos extender nuestra gratitud al profesor Noe Velasquez Espinosa quien ha sido nuestra guía y mentor a lo largo de este proceso. Su experiencia, paciencia y dedicación nos han permitido crecer tanto académica como personalmente. Gracias por sus valiosos consejos y por su constante apoyo.

A la Universidad Ean, nuestro más profundo agradecimiento por el acompañamiento y las oportunidades brindadas durante nuestra formación académica. La educación y el entorno de aprendizaje que ofrece esta institución han sido cruciales para nuestro desarrollo profesional y personal.

Gracias a todas las personas y entidades que de una u otra manera han contribuido a la culminación de este trabajo de grado. Su apoyo ha sido indispensable para alcanzar este logro. Con gratitud,

Carolina Rios y Adriana Paola Romero

## Resumen

La cultura organizacional, definida como un conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de una unidad social, es esencial para la adaptación y competitividad de las empresas. Este concepto, que involucra principios, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias, ha sido clave en muchas organizaciones que debido a la pandemia de COVID-19, han tenido que redefinir su cultura para alinearse con los nuevos desafíos del mercado. En este contexto, Nalsani S.A.S., en 2021, decidió cambiar su filosofía corporativa de valores a principios. Este cambio priorizó dos principios fundamentales: “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “Somos una organización innovadora”.

El objetivo del presente trabajo de intervención empresarial es diseñar los mecanismos de apropiación de los principios organizacionales, proponer la ruta de implementación y definir los indicadores que permitan validar el grado de apropiación de los principios en los colaboradores de Nalsani S.A.S. Para alcanzar este objetivo, se empleó la matriz DOFA para el diagnóstico organizacional, posteriormente, se llevaron a cabo dos instrumentos, por un lado, un pulso de cultura para conocer la percepción de los colaboradores sobre los principios y un instrumento de enfoque mixto con mayor énfasis cuantitativo, aplicando encuestas a 118 líderes de punto de venta de la compañía, las cuales fueron validadas por expertos a través del coeficiente V de Aiken.

Los resultados del diagnóstico revelaron una brecha significativa en la apropiación de los principios priorizados. Muchos colaboradores no sentían que el cliente estuviera en el centro de las acciones de la organización, ni percibían una cultura de innovación sólida. Esta desconexión indica una falta de mecanismos efectivos para transmitir y arraigar estos principios en la práctica diaria de los colaboradores.

En respuesta a estos hallazgos, se diseñaron ocho mecanismos y una estrategia de *endomarketing* para facilitar la comunicación y apropiación de los principios. Además, se estableció una ruta clara de implementación, permitiendo a Nalsani S.A.S. integrar estos principios de manera efectiva en todas las áreas de la organización. También se propusieron indicadores de medición para evaluar el éxito de la implementación y ajustar las estrategias según sea necesario.

En conclusión, la implementación de estos mecanismos es fundamental para asegurar que los principios de Nalsani S.A.S. se integren en la cultura organizacional, mejorando la alineación de los colaboradores con la estrategia corporativa. Esto fortalecerá la competitividad de la empresa en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución, asegurando su éxito a largo plazo.

**Palabras clave:** Principios, cultura organizacional, mecanismos, estrategia

## Abstract

Organizational culture, defined as the shared knowledge within a social unit, is crucial for business adaptation and competitiveness. This concept, encompassing principles, common frames of understanding, and belief systems, has been paramount for many organizations that, due to the COVID-19 pandemic, have had to redefine their culture to align with new market challenges. In this context, Nalsani S.A.S., in 2021, decided to shift its corporate philosophy from values to principles. This change prioritized two fundamental principles: "The consumer is at the center of everything we do" and "We are an innovative organization."

The objective of this business intervention work is to design mechanisms for the appropriation of organizational principles, propose an implementation roadmap, and define indicators to validate the degree of appropriation of the principles among Nalsani S.A.S.'s employees. To achieve this objective, the SWOT matrix was used for organizational diagnosis, followed by two instruments: on the one hand, a culture pulse to determine employees' perceptions of the principles, and a mixed-method instrument with a greater quantitative emphasis, applying surveys to 118 of the company's sales point leaders, which were validated by experts using Aiken's V coefficient.

The results of the diagnosis revealed a significant gap in the appropriation of the prioritized principles. Many employees did not feel that the customer was at the center of the organization's actions, nor did they perceive a strong innovation culture. This disconnect indicates a lack of effective mechanisms to transmit and root these principles into employees' daily practices.

In response to these findings, eight mechanisms and an endomarketing strategy were designed to facilitate the communication and appropriation of the principles. Additionally, a clear implementation roadmap was established, allowing Nalsani S.A.S. to effectively

integrate these principles into all areas of the organization. Measurement indicators were also proposed to evaluate the success of the implementation and adjust strategies as needed.

The implementation of these mechanisms is essential to ensure that Nalsani S.A.S.'s principles are integrated into the organizational culture, improving employee alignment with corporate strategy. This will strengthen the company's competitiveness in a dynamic and constantly evolving business environment, ensuring its long-term success.

**Keywords:** Principles, organizational culture, mechanisms, corporate strategy, appropriation.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<i>Antecedentes: .....</i>	<i>13</i>
<i>Descripción del problema: .....</i>	<i>15</i>
<i>Pregunta de investigación: .....</i>	<i>15</i>
<b>Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>16</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>17</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>20</b>
<i>Presentación de la compañía a intervenir.....</i>	<i>20</i>
<i>Referentes estratégicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Estructura organizacional .....</i>	<i>23</i>
<i>Productos y servicios ofrecidos .....</i>	<i>23</i>
<i>Análisis del sector .....</i>	<i>24</i>

<b>Marco de Referencia.....</b>	<b>27</b>
<i>Conceptualización de Cultura Organizacional .....</i>	<i>27</i>
<i>Tipos de cultura organizacional .....</i>	<i>31</i>
<i>Dimensiones de la cultura organizacional .....</i>	<i>34</i>
<i>Elementos de la cultura organizacional .....</i>	<i>37</i>
<i>Relación entre cultura y estrategia organizacional.....</i>	<i>40</i>
<i>Mecanismos para apropiar los principios organizacionales .....</i>	<i>43</i>
<i>Apropiación de principios culturales en organizaciones.....</i>	<i>48</i>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>53</b>
<i>Diagnóstico .....</i>	<i>53</i>
<i>Instrumento de validación utilizado.....</i>	<i>55</i>
<i>Ficha técnica.....</i>	<i>56</i>
<i>Instrumento de análisis interno.....</i>	<i>57</i>
<i>Validación del instrumento de medición .....</i>	<i>57</i>
<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>Plan de Intervención.....</b>	<b>77</b>
<i>Diseño de mecanismos para apropiación de principios Nalsani S.A.S. ....</i>	<i>77</i>
<i>Ruta de implementación de mecanismos.....</i>	<i>79</i>
<i>Planteamiento de indicadores .....</i>	<i>81</i>
<i>Estrategia de comunicación: .....</i>	<i>109</i>

<i>Cronograma propuesto de implementación</i> .....	110
<i>Presupuesto y Estructura de costos</i> .....	111
<i>Retorno de la Inversión (ROI)</i> .....	112
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>114</b>
<i>Conclusiones</i> .....	114
<i>Recomendaciones</i> .....	116
<b>Referencias</b> .....	<b>118</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>124</b>
<i>Anexo I – Formato de validación instrumentos - V de Aiken</i> .....	124

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 - Principios Organizacionales Nalsani S.A.S. ....	15
Figura 2 - Estructura organizacional Nalsani S.A.S. ....	23
Figura 3 - Productos Nalsani S.A.S. ....	23
Figura 4 - Infografía "Mecanismos de apropiación de principios organizacionales" ....	78
Figura 5 - Infografía Ruta de implementación de los mecanismos de apropiación de principios organizacionales .....	80
Figura 6 - Infografía indicadores .....	82
Figura 7 - Actividades para el logro del indicador "Asistencia del 85% de los colaboradores en la charla TED" .....	85
Figura 8 - Actividades para el logro del indicador "Incremento en el resultado de Net Promoter Score (NPS) en 2% pasando de un 75% a un 77% en el año" .....	89
Figura 9 - Actividades para el logro del indicador "Certificación del 100% de los colaboradores en tienda con el curso "Momentos con el cliente" (modelo de atención al cliente de Tutto) en el año" .....	92
Figura 10 - Actividades para el logro del indicador "Disminuir en 5% las PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año" .....	95
Figura 11 - Actividades para el logro del indicador "Valoración del 100% de los colaboradores de tienda en el año con el Check de momentos con el cliente." .....	98
Figura 12 - Actividades para el logro del indicador "Asistencia del 85% de los colaboradores en la charla TED" .....	101
Figura 13 - Actividades para el logro del indicador "Incrementar en un 5% el número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación "Pioneros" en el año" .....	104
Figura 14 - Actividades para el logro del indicador "Incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el concurso "Premio de innovación Tutto" en el año." .....	108

Figura 15 - Estrategias de comunicación principios .....	110
--	-----

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 - Presentación general de la compañía Nalsani S.A.S .....	20
Tabla 2 - Rangos de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia.....	20
Tabla 3 - Referentes estratégicos Nalsani S.A.S .....	21
Tabla 4 - Matriz de relación entre los elementos identificados de la cultura organizacional .....	41
Tabla 5 - Elementos para considerar la estrategia de comunicación.....	47
Tabla 6 - Análisis DOFA para Nalsani S.A.S.....	53
Tabla 7 - Tabla nivel de confianza .....	56
Tabla 8 - Ficha técnica encuestas para proyecto de intervención empresarial Nalsani S.A.S.....	56
Tabla 9 - Elaboración encuestas tipo Likert de 5 variables.....	57
Tabla 10 - Expertos seleccionados para validación del instrumento .....	58
Tabla 11 - Instrumentos a aplicar en la población seleccionada de Nalsani S.A.S. ....	60
Tabla 12 - Metas propuestas principio: El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos.....	83
Tabla 13 - Metas propuestas principio: Somos una organización innovadora .....	99
Tabla 14 - Histórico participación colaboradores concurso "Pioneros" .....	103
Tabla 15 - Cronograma propuesto de implementación - Intervención empresarial....	111
Tabla 16 - Presupuesto y Estructura de costos.....	112

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Pregunta ¿Accedo a fuentes de información internas o externas que me permiten conocer a nuestro cliente?.....	63
Gráfico 2 - Pregunta ¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?.....	64
Gráfico 3 - Pregunta ¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?.....	66
Gráfico 4 - Pregunta ¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados? .....	67
Gráfico 5 - Pregunta ¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente? .....	69
Gráfico 6 - Pregunta ¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?.....	70
Gráfico 7 - Pregunta ¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto"?.....	71
Gráfico 8 – Pregunta: Estrategias para asegurar el aprendizaje y aplicación de los principios organizacionales en Tutto.....	73
Gráfico 9 - Pregunta ¿Cómo te gustaría que Tutto comunicara los principios? .....	75

## Introducción

### **Antecedentes:**

La cultura se define como un conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de una “unidad social”, los cuales son adquiridos a través de aprendizaje y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones, comunicados, entre otros, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Cortes A. et al., 2020).

Según lo anterior, se infiere que la cultura es clave en las organizaciones y debería poder adaptarse considerando los factores internos y externos que tengan incidencia en esta, además de estar en la capacidad de reaccionar cuando se identifique la necesidad de una reingeniería de esta. En este sentido, con los sucesos que han acaecido en los últimos años en el mundo, como la pandemia derivada por Covid-19, muchas organizaciones han tenido que hacer un alto y redefinir su cultura organizacional de acuerdo con los nuevos requerimientos del mercado para continuar vigentes y competitivas.

De acuerdo con Mihi R. et al., (2008), la ética corporativa parte de la base moral y se define como las normas y las reglas de conducta, la cual lo constituyen unos principios que guían el comportamiento humano, por tal motivo al interior de las organizaciones, estos principios permiten establecer un diferencial entre lo correcto y lo erróneo, de esta manera la ética corporativa hace parte de la cultura y se hace indispensable la apropiación de la misma para de esta forma generar una identificación con sus colaboradores y grupos de interés.

Un referente importante del cambio de principios al interior de las compañías es Amazon, quien para el año 2021 decidió agregar dos principios de liderazgo a su filosofía corporativa, esto en búsqueda de ser competitiva, sostenible y de generar una mejor experiencia al cliente (interno y externo), estos principios son: “Esforzarse por ser el mejor empleador en la tierra” y “El éxito y la escala brindan una amplia responsabilidad” (Amazon, 2023).

En Nalsani S.A.S. para el año 2021, se realizó un replanteamiento de la filosofía corporativa donde se define un cambio sustancial entre una filosofía basada en valores hacia una basada en principios, este cambio permite a la compañía establecer unos comportamientos esperados los cuales están alineados con la estrategia corporativa, ya que los valores parten de la subjetividad y son inherentes al ser humano y los principios orientan el actuar considerando las necesidades de los colaboradores, la organización y la comunidad; Nalsani S.A.S., realiza esta apuesta como respuesta a los cambios en el entorno derivados de la pandemia por Covid-19 y de la misma manera, en la búsqueda de conectar a los colaboradores con la estrategia corporativa.

Considerando que esta estrategia es nueva, ya que inicia en el año 2021 y durante 38 años Nalsani S.A.S. promovió valores como “innovación, honestidad, constancia, sostenibilidad, humildad, lealtad y responsabilidad” (Totto, 2024), la compañía ha identificado resistencia al cambio para la adopción de los nuevos principios y en este sentido, es importante la construcción de mecanismos que posibiliten que los colaboradores los conozcan, los apropien y de esta manera se viva una nueva “cultura Totto”.

De acuerdo con las necesidades planteadas por la organización y alineadas con la estrategia corporativa, Nalsani S.A.S. establece seis principios de alto impacto detallados en la figura 1:

Figura 1 - Principios Organizacionales Nalsani S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con información tomada de intranet Nalsani S.A.S. (Totto, 2024)

Para esta intervención se priorizaron dos principios: “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “Somos una organización innovadora.”

### **Descripción del problema:**

De acuerdo con la necesidad planteada por el director de innovación de Nalsani S.A.S. – Felipe Quintero, se identifican unas problemáticas: la redefinición de la cultura y la no apropiación de los principios organizacionales por parte de los colaboradores, esto debido a la ausencia de mecanismos o de un plan de trabajo que permita la divulgación, conocimiento y desarrollo de los principios en el día a día de la organización. Así, la no apropiación de los principios no favorece el desarrollo de los focos estratégicos de la organización, para los que el cliente y la innovación son pilares esenciales para su logro.

### **Pregunta de investigación:**

¿Cuáles son los mecanismos que permiten apropiar los principios organizacionales: “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “Somos una organización innovadora” como una estrategia de la cultura organizacional?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer la ruta y la medición de la implementación de los mecanismos que favorecerán la apropiación de los principios organizacionales “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “Somos una organización innovadora” en los colaboradores de la compañía Nalsani S.A.S. como una estrategia de cultura organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar los mecanismos para el logro de la apropiación de los principios de Nalsani.
- Establecer la ruta de implementación de los mecanismos y la apropiación de los principios.
- Proponer los indicadores de medición de impacto de la implementación de mecanismos de adopción de los principios para Nalsani S.A.S.

## Justificación

La industria textil se encuentra en constante evolución, enfrentando desafíos derivados de las tendencias económicas, la dinámica del mercado y la competencia cada vez más intensa. Para abordar estos desafíos, es esencial que las organizaciones del sector adopten estrategias innovadoras y centradas en el cliente. Para Shein, (2010), la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes. Por otro lado, autores como Denison, (1990) han señalado la importancia de los principios corporativos en la configuración de la cultura organizacional y el rendimiento empresarial.

En este sentido, para el año 2021, Nalsani S.A.S. dio un cambio significativo en la cultura organizacional migrando de valores tradicionales a principios, en el diagnóstico inicial se identificó que no existía una estrategia para la adopción de los mismos, por tal motivo es importante para la compañía el diseño de mecanismos que posteriormente serán implementados para la apropiación de los dos principios priorizados, además el resultado de este proyecto facilitará a Nalsani S.A.S. las herramientas para implementar los cuatro principios restantes que serán foco para el año 2024.

A través de este trabajo de intervención empresarial en la compañía Nalsani S.A.S se pretende impactar la cultura organizacional, a partir de la generación de nuevos mecanismos para la apropiación de los principios priorizados, lo que permitirá a la organización contar con un talento humano alineado con la estrategia organizacional innovadora y orientada a la experiencia total del cliente. De acuerdo con lo anterior, este proyecto de intervención empresarial es relevante, útil y conveniente en la medida en que el definir los mecanismos para la apropiación de los principios priorizados se enfoca en promover una cultura organizacional centrada en el consumidor y la innovación en Nalsani S.A.S., en este sentido, Kotter & Heskett, (1992) destacan que las

organizaciones con una cultura orientada al cliente tienden a superar a sus competidores en términos de rentabilidad y crecimiento sostenible. Además, autores como (Brown & Osborne, 2013) resaltan la importancia de la innovación como motor de la diferenciación competitiva y el éxito empresarial en industrias altamente competitivas como la textil.

Considerando la competencia creciente en el sector textil, es crucial que Nalsani S.A.S. implemente los mecanismos de apropiación de los principios priorizando al consumidor y el fomento de la innovación. En este sentido, autores como Cameron & Quinn, (2011) han demostrado que las empresas que promueven una cultura de innovación y centrada en el cliente son más propensas a alcanzar el éxito a largo plazo. Por otro lado, autores como Peters & Waterman, (1982), argumentan que los principios corporativos claros y sólidos son fundamentales para guiar el comportamiento y las decisiones de los colaboradores en toda la organización.

En términos de impacto empresarial se espera que la creación de los mecanismos de apropiación de los principios priorizados beneficie a Nalsani S.A.S. en el establecimiento de una cultura organizacional centrada en el cliente y enfocada en la innovación. Barney & Hesterly, (2015) han demostrado que las organizaciones orientadas al cliente tienden a experimentar una mayor satisfacción y lealtad por parte de estos, así como un aumento en la rentabilidad y la participación de mercado.

En este sentido Nalsani S.A.S. siendo parte del sector textil y de acuerdo con los informes emitidos por RADAR e Inexmoda, se evidencia como el gasto en moda, para 2022, en los colombianos ascendió a COP \$30,3 billones incrementando 2,44 billones equivalente al 6% respecto a 2021 (RADAR et al., 2023) además que el porcentaje de gasto incluido en la canasta familiar para el rubro de moda se posicionó en el 3,3% (Inexmoda & RADAR, 2023). Se evidencia una aceptación y disposición de este grupo de interés de consumo en este sector, por lo que toma vital relevancia que este principio se

encuentre apropiado en los colaboradores de la compañía, lo cual se logrará a través de los mecanismos que se plantearán desde este proyecto de intervención.

Respecto de la innovación, el segundo principio priorizado: “Somos una organización innovadora”, la compañía ha venido dando grandes pasos a tal punto que es reconocida como una organización innovadora; los mecanismos que se plantean para la apropiación de este principio, se encaminan a la búsqueda de mejorar la comunicación de las diferentes iniciativas que lanza periódicamente la compañía a todos los niveles, además del fomento de las habilidades y capacidades de innovación en el talento humano, esto desarrollando ventajas competitivas a partir de la generación de nuevos conocimientos.

## Marco Institucional

### Presentación de la compañía a intervenir

La compañía en la que se realiza la intervención empresarial es Nalsani S.A.S., la cual fue fundada en 1987, es productora y comercializadora de maletines de lona de la marca Tutto. Actualmente es una multinacional de moda que ofrece variedad y tecnología en maletines, morrales, mochilas, bolsos, ropa, accesorios, entre otros. (EMIS, 2023). A continuación, se incluyen datos relevantes de la compañía:

*Tabla 1 - Presentación general de la compañía Nalsani S.A.S*

Objeto social:	Actividad principal - fabricación de prendas de vestir, fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales afines. Actividad secundaria - tiendas de ropa										
Número de colaboradores	2.628 colaboradores										
Promedio de facturación anual	El año comercial de la compañía es del 1 de abril al 31 de marzo del siguiente año, para el año 2022, se facturó en Colombia COP \$456,226 millones y para 2023 se facturó COP \$695,204 millones										
Tamaño de la empresa	<p>El decreto 957 del 5 de junio de 2019 en el capítulo 13, artículo 2.2.1 establece los rangos de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia, de acuerdo con esto y considerando que la actividad principal de la compañía es la fabricación de prendas de vestir entre otros, se consideran los rangos correspondientes al sector manufacturero:</p> <p><i>Tabla 2 - Rangos de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sector</th> <th>Micro</th> <th>Pequeña</th> <th>Mediana</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manufacturero</td> <td>Inferior o igual a 23.563 UVT</td> <td>Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT</td> <td>Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.736.565 UVT</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia con información tomada de mipymes.gov.co</p>			Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.736.565 UVT
Sector	Micro	Pequeña	Mediana								
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.736.565 UVT								

	Considerando los ingresos de actividades ordinarias incluidos en EMIS al 31 de diciembre de 2022 (EMIS, 2023), los cuales ascienden a COP \$699.841 millones, equivalen a UVT 18.414,93 millones, de acuerdo con lo anterior, Nalsani S.A.S. es considerada como una compañía grande al tener en cuenta el parágrafo 1 de dicho decreto que establece “Se considera gran empresa aquella que tiene ingresos por actividades ordinarias anuales mayores al rango superior de las medianas empresas, en cada uno de los sectores económicos descritos anteriormente” (mipymes.gov.co, 2023)
Sector al que pertenece	Moda – Textil
Principales competidores	Samsonite, Arturo Calle, Velez, Bossi, Kipling, eXplora, Laika, AgroCampo y Puppis.

Fuente: Elaboración propia con diferentes consultas realizadas (indagaciones, intranet Tutto, mypimes.gov.co)

### Referentes estratégicos

A continuación, se incluyen los referentes estratégicos de la organización:

*Tabla 3 - Referentes estratégicos Nalsani S.A.S*

Misión	Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestra marca Tutto y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.
Visión	Ser una marca líder a nivel global, querida, admirada y reconocida por todos
Enfoque para competir	Según las entrevistas a Felipe Quintero - director de innovación, el enfoque para competir de la compañía es diferenciación por la innovación, la calidad de los productos y la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia tomada de información de Tutto, (2023)

#### *Principios organizacionales Nalsani S.A.S.:*

1. “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos”: este principio está relacionado con la generación de valor a los consumidores a través de los productos

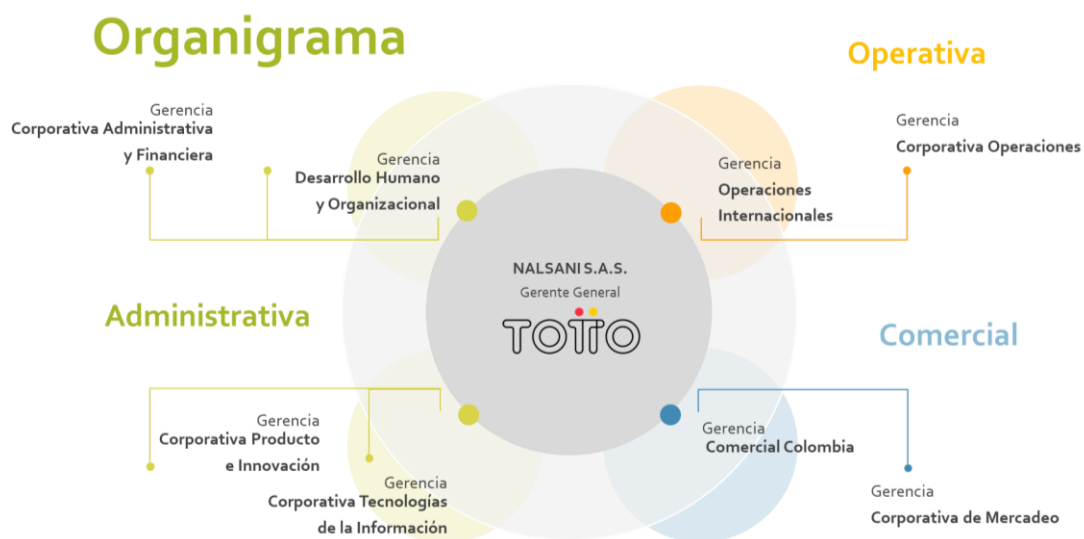
y experiencias de servicio que superan sus expectativas, además están para acompañar al cliente a explorar su camino.

2. “La esencia de una empresa es su gente”: este principio está asociado con la intención que tiene Nalsani S.A.S. de ser el mejor lugar para trabajar, aprender y crecer, además reconocen que el contar con un ambiente familiar y de camaradería, además, la pasión, el compromiso y la confianza hacen parte del día a día y las celebraciones no pueden faltar como parte de la cultura organizacional.
3. “Soñamos en grande”: este principio se relaciona con el concepto de marca global y en este sentido orientan sus acciones en lograr que la compañía trascienda fronteras y perdure a partir del establecimiento de metas retadoras.”
4. “Somos una organización innovadora”: este principio está asociado al entendimiento de los cambios del mundo, basándose en la transformación digital, son ágiles, trabajan en red y experimentan buscando la novedad y la creación de valor.
5. “La integridad orienta nuestro comportamiento”: este principio hace énfasis en valores como la humildad, respeto y aceptación de la diversidad de pensamiento, además resaltan como la justicia y el actuar bajo la consigna “gana a gana” es fundamental con todos los grupos de interés.
6. “Estamos comprometidos con la sostenibilidad” este principio está asociado con el enfoque en la gente, en la comunidad y el planeta, trabajando para construir un mejor futuro.

## Estructura organizacional

A continuación, se incluye figura con la estructura organizacional de la compañía, la cual está compuesta por nueve (9) gerencias distribuidas en grandes grupos: comercial, operativo y administrativo como se indica en la figura 2.

Figura 2 - Estructura organizacional Nalsani S.A.S.

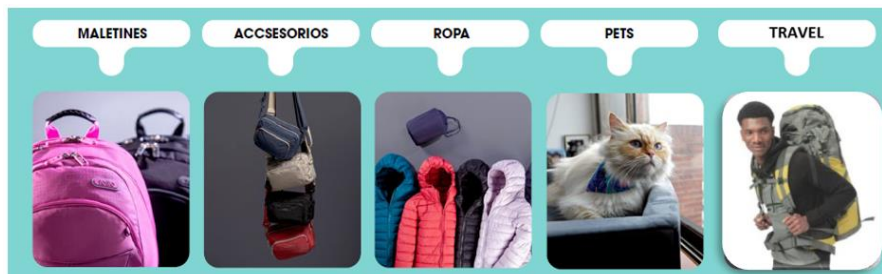


Fuente: Elaboración propia con Información intranet Tutto.

## Productos y servicios ofrecidos

A continuación, se incluye figura con las líneas de productos que ofrece la compañía.

Figura 3 - Productos Nalsani S.A.S



Fuente: Informe de progreso Pacto Global (Nalsani S.A.S, 2022) y tutto.com

Los productos ofertados por la compañía se agrupan en diferentes líneas de negocio, a continuación, un resumen de los principales productos por línea:

**Maletines:** Morrales para hombre, mujer, niños para llevar todo lo que el consumidor necesita para la oficina, universidad, colegio o lugar preferido. Existe diversidad de morrales tales como porta PC y deportivos con estilo y diseño favorito para los clientes.

**Accesorios:** Los accesorios incluyen ítems como relojes, gorras, cartucheras, loncheras, gafas de sol, canguros, botilitos, entre otros.

**Ropa:** Incluye chaquetas, camisetas, pantalones y demás prendas, versátiles para viajes, la universidad, la oficina y cualquier lugar.

**Pets (mascotas):** Tutto pets es la nueva línea de la compañía, especializada en productos para mascotas tales como camas, tapetes, teepes, arneses, cargadores, collares, entre otros.

**Travel (viaje):** Ofrece productos como maletas (de cabina, medianas y grandes), morrales de viaje (outdoor y tulas de viaje) y accesorios (organizadores, candados, almohadas, entre otros), todos especializados para viajar a la medida.

### **Análisis del sector**

De acuerdo con un estudio realizado por Bancolombia, (2020) durante la pandemia las empresas del sector textil trabajaron a un ritmo disminuido del 45% y las ventas tuvieron una caída del 18% afectando notoriamente el sector y por supuesto los ingresos del país. Según el DANE, el sector textil presentó una caída en la producción del 8% en 2020, mientras que el proceso de las confecciones cayó un 25% (Finantex & Agencia Chapa, 2022), esto sumado a una escandalosa caída en las exportaciones de textiles y materias primas que pasó de USD \$223.834 mil millones en 2019 a sólo USD \$153.108 millones en 2020. (RADAR et al., 2023).

Pasada la crisis del sector textil y con la reactivación de la economía entre enero y agosto de 2021, la producción del sector ha mejorado considerablemente con un crecimiento del 52% respecto al mismo periodo en 2020 y para los primeros meses del año 2021, se evidencia un comportamiento hacia la mejora (Redacción Economía, 2021).

Para 2024, el sector de la moda y textil en Colombia tiene expectativas positivas, impulsadas por el crecimiento del mercado interno, recuperación del comercio exterior con la finalización de la pandemia por COVID-19, fortalecimiento de la industria nacional y la proliferación de las tendencias sostenibles. Según Inexmoda, en 2023, el tamaño del mercado fue de \$32.11 billones, 6% más que en el mismo período del 2022, y para 2024 se espera continúe en alza.

En la actualidad, el sector textil atraviesa por un periodo de transformación y competencia, donde los mercados en línea, la disminución de recursos, los cambios climáticos y la tecnología marcan algunos cambios en el rumbo de esta industria, uno de ellos con mayor impacto es la aparición de un nuevo mercado minorista llamado “*Fast Fashion*” el cual es un ingreso de colecciones de tendencia que son fabricadas de manera rápida, barata y menor calidad, además del aumento de consumidores de clase media ha permitido que la producción textil tenga un incremento notorio en los últimos 15 años. (Gobierno de Colombia et al., 2018).

Las ventajas competitivas que puede generar el sector textil en el mercado están dadas por la disrupción y el potencial de cambio desde la tecnología la cual motiva la toma de decisiones tanto económicas como técnicas y la posibilidad de implementar procesos seguros, autónomos, libres de errores. De acuerdo con Gobierno de Colombia et al., (2018) existen tecnologías que contribuyen al desarrollo del sector, como: “Internet de las cosas y la sensorica”, “big data, analítica e inteligencia artificial (IA)”, la Realidad virtual (RV) y realidad aumentada, biotecnología, y la nanotecnología.

Existen compañías en todos los sectores, como por ejemplo Nike quien ha logrado adaptarse fácilmente a los cambios y las tendencias del mercado asegurando una sincronía de intereses económicos, ambientales y sociales, dando como resultado una nueva economía textil fundada sobre bases sólidas de digitalización y sostenibilidad. (Gobierno de Colombia et al., 2018), a través de iniciativas como es el caso de “ColorDry”, una tecnología que hace posible realizar los procesos de tinte en textiles sin el uso de agua, además, el tejido aleja el sudor del cuerpo y se mezcla con poliéster reciclado lo que representó un ahorro de 20 millones de litros de agua en el año 2015 (Difusión con causa, 2020).

En un futuro el sector textil debe destacarse por innovaciones radicales en lo relacionado con soluciones y experiencia total del cliente, presencia de redes de trabajo y mejora en procesos organizacionales.

## **Marco de Referencia**

El marco de referencia se fundamenta en los elementos que se consideraron claves para la elaboración de este documento, tales como la conceptualización, tipos, dimensiones, elementos de la cultura organizacional, la relación entre cultura y estrategia organizacional, los mecanismos que las organizaciones utilizan para la apropiación de la cultura (principios y valores) y apropiación de principios culturales en organizaciones, a continuación, se presenta el desarrollo de dicha temática:

### **Conceptualización de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un concepto estudiado a lo largo del tiempo por diversos autores y todos la definen de acuerdo con su perspectiva, de esta forma Gabini, S. (2017), afirma que el término “cultura organizacional” fue abordado en sus inicios en la literatura especializada por Pettigrew (1979) quien estableció la cultura como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo”, en el mismo sentido, Hofstede (1980) afirmó que la cultura organizacional es un conjunto de representaciones mentales que intervienen en las respuestas de una persona en un momento dado desde estas perspectivas, la cultura estaba definida como el resultado de la apropiación de valores y modelos de comportamiento por parte de los integrantes de una organización que tienen consecuencia en el contexto organizacional.

Para Geertz (1987) la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, asociados a símbolos, son concepciones heredadas y mencionadas en forma simbólica por medio de las cuales las personas se comunican y desarrollan su conocimiento y sus

actividades con relación a la vida. Este criterio hace referencia a la cultura general, sin embargo, sus componentes trascienden a las organizaciones. (Pérez M., 2009)

Aguirre (1996) define la cultura organizacional como un cúmulo de criterios de interacción compartidos grupalmente, construidos a lo largo de la vida de la organización, por lo que se transmiten a los nuevos integrantes y efectivos para solucionar problemas. Chiavenato (1995), define la cultura organizacional como un estilo de vida, un modelo de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización (Pérez M., 2009).

La cultura organizacional desde una mirada psicológica, Schein (1988) citado por (Gabini, 2017) la encontraba vinculada a diversos patrones de comportamiento básicos que un grupo de personas ha desarrollado en la dinámica de aprender a resolver las dificultades al interior y exterior de la organización, estos patrones son exitosos y por tal motivo son aceptados y replicados con todos los miembros del grupo como la manera ideal de pensar, sentir y actuar frente a situaciones de dificultad (Gabini, 2017). De manera más simple la cultura organizacional es la definición de comportamientos comunes aceptados por todos los integrantes para desenvolverse dentro y fuera de una organización.

De acuerdo con Leal (1991) citado por Reyes H. & Moros F., (2019) para la década de los 90 “la cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia”.

Por otro lado, Freitas (1991) referenciado por (Reyes H. & Moros F., 2019), identifica un aspecto neutro en su investigación bibliográfica y define el concepto de cultura como: “Poderoso mecanismo de control, que sirve para conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión”. (Reyes H. & Moros F., 2019)

Dentro de los nuevos conceptos de cultura, se encuentran autores que incluyen en sus definiciones temas como la diversidad y la sostenibilidad que son tendencia en la actualidad, de esta forma, Denison (1991) referenciado por Reyes H. & Moros F., (2019) tiene en cuenta el concepto diversidad en su definición de cultura como “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”, en el mismo sentido, Azevedo (2007), citado (Reyes H. & Moros F., 2019) señala que: “La cultura organizacional constituye el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar”. De esta forma, la cultura considera las nuevas tendencias como un mecanismo diferenciador para la competitividad y la productividad, además de tener en cuenta las competencias y el conocimiento generando en un ambiente de trabajo colaborativo. (Reyes H. & Moros F., 2019).

De acuerdo con las definiciones establecidas por los autores, se identifican tres atributos comunes, primero los valores al interior de la organización, los cuales definen cuál es el comportamiento aceptado socialmente y permiten a los integrantes de una organización comprenderla y saber cómo actuar. Segundo, los valores que representan la cultura organizacional, más que estar escritos o determinados están sobreentendidos en la organización y deben articularse con los principios y creencias de los

colaboradores. Tercero, las definiciones tienen énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados (Pérez M., 2009).

En la actualidad, todas las organizaciones se caracterizan por tener una cultura la cual está representada en valores, principios y creencias, que los miembros de esta tienen en común, en este sentido, los colaboradores aprenden dicha cultura cuando recién ingresan a la organización y lo hacen a través de prácticas sencillas y comunes como el himno, los rituales, las historias que surgen al interior, el estilo de comunicación, entre otras (Pérez M., 2009).

En conclusión, la organización crea su propia personalidad y despliega una identidad única conocida como cultura organizacional, la cual está influenciada por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan y diferencian a la organización. (Rivera P. et al., 2018)

La cultura organizacional comprendida desde este punto de vista asegura cuatro retos al interior de la organización, (1) promover la identidad a los integrantes de la organización, (2) contribuir al desarrollo de compromiso que trascienda el individualismo y favorezca los espacios colaborativos, (3) incrementa la permanencia del sistema social, y (4) orienta el sentido que guía y modela los comportamientos de los miembros. (Gabini, 2017).

En este sentido, la manera en la que se relacionan las personas, su forma de ser predominante, las percepciones, las aspiraciones y la importancia o el objetivo de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009), de esta forma, la cultura puede fortalecer o dificultar la adaptación al entorno y la integración interna. (Rivera P. et al., 2018)

## **Tipos de cultura organizacional**

Al realizar la investigación sobre las diferentes tipologías de cultura organizacional, se observa que no hay un consenso respecto de la cantidad de tipos de cultura organizacional, se identifican autores como lo son: Wallach (1983), Harrison (1972), Denison y Mishra (1995), Cameron y Quinn (2005), que proponen diferentes tipos de cultura, algunos de estos tienen características similares, a continuación, una breve descripción de cada una de las tipologías desarrolladas por los autores cronológicamente:

En el artículo “Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional” (Fuchs & Torres, 2012), se referencia la tipología identificada por Wallach (1983), el cual propone tres tipos de cultura que se describen brevemente a continuación:

- **Burocrática:** estas organizaciones tienen estructuras jerárquicas con líneas de responsabilidad definidas, además que operan planeada y organizadamente.
- **Innovadora:** las organizaciones que tienen este tipo de cultura se destacan por ser emprendedoras, enfocadas a resultados, además que se caracterizan por la creatividad y toma de decisiones.
- **De soporte:** estas organizaciones son armónicas; la confianza, colaboración y la libertad de los colaboradores son claves esenciales.

En la tesis de maestría de Amoros T. et al., (2019), se incluye la propuesta realizada por Harrison (1972), el cual propone cuatro tipos de orientaciones culturales que se encuentran alineadas con los objetivos organizacionales y sus valores, estos son, en síntesis:

- Organizaciones orientadas al poder, el objetivo principal de este tipo de entidades son la competitividad, ser reconocidas, tener control y poder de decisión. Las

organizaciones con este tipo de cultura ven a los colaboradores como prestadores de servicios.

- Organizaciones orientadas a la norma, este tipo de organizaciones buscan seguridad y estabilidad a través del cumplimiento de las normas, con responsables definidos. Para este tipo de compañías, los procesos, procedimientos y políticas son pieza fundamental para su funcionamiento.
- Organizaciones orientadas al resultado, para las cuales la eficacia y la optimización de recursos son fundamentales, esto gracias a una estructura organizacional claramente definida. Priorizan metas a corto plazo y buscan el ahorro de recursos.
- Organizaciones orientadas a las personas, estas se enfocan en el desarrollo y la búsqueda de bienestar y satisfacción de sus colaboradores. Este tipo de entidades instan a la motivación y creatividad.

Adicionalmente, en el artículo “Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional” (Fuchs & Torres, 2012), se incluye la propuesta realizada por Denison y Mishra, quienes identifican los siguientes cuatro tipos de cultura:

- Cultura adaptable, este tipo de organizaciones priorizan la satisfacción del cliente y están abiertas a nuevas ideas.
- Cultura de misión, en este tipo de organizaciones, la misión provee el propósito, sentido y aspectos no económicos por los cuales se trabaja en la compañía. Las metas son claves, así como la competitividad.
- Cultura clan, los colaboradores para este tipo de organizaciones son de vital importancia, en cuanto a su bienestar y desarrollo.
- Cultura burocrática, o cultura consistente, para estas organizaciones prima la estabilidad y previsibilidad.

Por último, en la tesis de maestría de Amoros T. et al., (2019), se menciona la propuesta de Cameron y Quinn (2005), quienes realizan clasificación de la cultura organizacional en cuatro tipologías:

- *Cultura de tipo burocrática:* para este tipo de organizaciones las reglas, procedimientos, formalidad, estandarización en sus procesos y jerarquía, es parte fundamental de su cultura. Por otro lado, es importante que el liderazgo asegure el cumplimiento de las normas y las reglas aplicables para la misma, esto a través principalmente de la permanencia y estabilidad del personal en los puestos de trabajo y seguridad laboral. Este tipo de cultura tiene claramente definidas las funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, políticas y demás actividades. Los valores principales de las organizaciones con este tipo de cultura es el respeto y el acatamiento de las normas. La eficiencia es un componente clave, puesto que este tipo de organizaciones suelen ser organizadas, cuentan con adecuada planeación, calidad en el servicio y control de costos.
- *Cultura de tipo clan:* En este tipo de organizaciones es importante la tradición, lealtad, compromiso, fidelidad, confianza y trabajo en equipo. En estas organizaciones los colaboradores más antiguos son los modelos para seguir de los nuevos. La palabra que mejor describe este tipo de organizaciones es “Familia”, al compartir al equipo las creencias y valores. Sobre el liderazgo, este es referente para el comportamiento de la entidad, a través del coaching, consejería y demás atributos enfocados en el equipo de trabajo, además que la estrategia de liderazgo está basada en el consenso y participación. Los valores principales de las organizaciones con este tipo de cultura es el compromiso, trabajo en equipo, lealtad y confianza.
- *Cultura de tipo innovadora:* en este tipo de organizaciones las características claves son creatividad, iniciativa, cambio, flexibilidad e innovación por parte de sus colaboradores. En estas organizaciones se incentiva para que los miembros sean

parte activa del proceso y gestión de la innovación. Sobre el liderazgo, convive con el riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y margen de maniobra en sus acciones. Los valores principales de las organizaciones con este tipo de cultura son compromiso con la innovación, cambio continuo y adaptabilidad al cambio. Este tipo de compañías permanentemente realiza investigaciones de nuevos productos y de servicios diferenciados que los hagan líderes en su sector.

- *Cultura de tipo mercado:* este tipo de organizaciones busca el logro de resultados que sean medibles y deseables, especialmente en el ámbito financiero buscan el crecimiento a través de las ventas, de la rentabilidad, ingreso al mercado, logro de utilidades, entre otras. Este tipo de organizaciones se orientan a la competitividad. Sobre el liderazgo, promueve la competencia y el logro de los objetivos, el logro de la máxima cuota de mercado posible es su meta.

Como se mencionó, no hay una tipología de cultura organizacional estándar, sin embargo, algunos de los tipos de cultura han evolucionado con base en los primeros planteamientos realizados por los autores, esto de acuerdo con la época y los cambios que se han presentado en las organizaciones.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

Teniendo en cuenta que la cultura tiene un componente social que permite definir las políticas y forma de actuar de la organización, Schein (1985) y Lundberg (1990) citado por Toca T. & Carillo R., (2009), han definido dos categorías de dimensiones básicas donde interactúan los diferentes elementos que conforman la cultura, una dimensión que es visible, observable y medible y otra dimensión que es invisible y se considera imaginaria, a continuación, las dimensiones:

**a. Dimensión esencial:**

De acuerdo con Lundberg, (2000: 701) citado por Toca T. & Carillo R., (2009) la dimensión esencial corresponde a un cúmulo de conceptos e inferencias que afectan el modo de actuar de la organización, esta es la capa más profunda y se conforma de cuatro mecanismos que son los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento.

Los valores son esas doctrinas compartidas por los integrantes de la organización que guían su actuar dándole un direccionamiento sobre el comportamiento deseable, estos establecen la ruta a seguir y marcan un diferencial con las demás organizaciones. Los supuestos son las percepciones, pensamientos, ideas y emociones compartidas, son la base para las relaciones humanas; las ideologías son creencias compartidas que se vuelven mitos verdaderos y determinantes que establecen posturas colectivas para interpretar el día a día y el conocimiento es la mirada racional que permite generar acciones de acuerdo con la capacidad de análisis de cada uno de los integrantes de la organización. (Toca T. & Carillo R., 2009)

**b. Dimensión estratégica:**

Esta dimensión se encuentra en un nivel intermedio y está conformada por las opiniones y evidencias de sus líderes, esto se debe a que son los líderes quienes a partir de su rol utilizan todos los mecanismos de poder para el logro de los objetivos organizacionales; la dimensión estratégica refleja la particularidad cultural y dispone de manera activa los elementos que son visibles a todos los miembros de la organización. (Toca T. & Carillo R., (2009)

De esta forma, la particularidad de la cultura se debe a las diversas ideas colectivas que rigen el relacionamiento de los integrantes de la organización y se apartan del conocimiento ya que estas se identifican gracias a la experiencia de los colaboradores sin ser necesario una comprobación científica, por esta razón la cultura se transmite

gracias a la socialización, se unifica y se comunica al interior de la organización (Brinton et al. 2001) citado por Toca T. & Carillo R., (2009).

(Lundberg, 2000: 701) citado por Toca T. & Carillo R., (2009) establece varios tipos de creencias culturales asociadas a un componente estratégico y tiene que ver con las creencias sobre la visión de lo que la organización puede lograr ser, creencias sobre la expectativa del mercado y está asociada a la satisfacción de proveedores, accionistas entre otros, creencias sobre la competencia y cómo lograr ser sostenible en el mercado y creencias sobre el gerenciamiento asociado a las prácticas y liderazgo que permita el éxito en las creencias anteriores.

### **c. Dimensión Manifiesta:**

Los componentes de esta dimensión son aquellos que permiten generar experiencias comunes a los integrantes de la organización, es decir, que su visibilidad permite que se identifiquen de forma similar las diferentes situaciones, actividades o vivencias en la organización. (Toca T. & Carillo R., 2009).

De esta manera aquí se contemplan todas las prácticas organizacionales que son conformados por mecanismos simbólicos como las historias, el tipo de comunicación, entendida como el vocabulario, dichos, memorias, así como también el lenguaje no verbal, las expresiones, actitudes y posturas, también las historias, mitos relatos y demás componentes que se transmiten por la interacción. (Toca T. & Carillo R., 2009)

Teniendo en cuenta que la dimensión manifiesta es totalmente visible a los miembros de la organización (Cardoso, 2008) citado por Toca T. & Carillo R., (2009) ha definido tres capas de la cultura: 1) Superficial y consciente (artefactos), en el que se encuentran todos los fenómenos visibles, tangibles y audibles que ocurren como manifestación de los niveles más profundos; 2) Intermedio entre el consciente y el inconsciente (valores), formado por los conjuntos de principios que

definen los artefactos; y 3) Invisible e inconsciente (supuestos), que determina las razones por las que un grupo percibe, piensa y siente de la manera como lo hace.

### **Elementos de la cultura organizacional**

Acosta P. et al., (2020) , menciona los elementos más importantes de la cultura organizacional, de acuerdo con autores como: (Edgett 2014; Çakar,2006; Herbig & Dunphy,1998; Branen,1991; Sanabria, Acosta-Prado & Rodríguez, 2013; Abdi & Senin, 2014; Manohar & Pandit, 2014; Singh, Sharma & Sachdeva,2019; Paz et al.,2020; Stokes et al, 2016) son los principios y los valores, entendidos estos, como las creencias que pueden ser aceptadas y que guían los comportamientos de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales, también hacen parte las creencias, que son las ideas aceptadas en conjunto por los miembros de la organización y que no requieren ser validadas o demostradas y por último, elementos que hacen parte del cambio como la asunción del riesgo, el trabajo en equipo, procesos más tecnológicos. (Acosta P. et al., 2020)

### **Valores**

La cultura organizacional ha sido abordada por diferentes estudios y autores, quienes resaltan que existe una subcategoría dentro de la cultura enmarcada en valores y creencias organizacionales y que estas a su vez influyen en la motivación de los colaboradores y los orienta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (González L. et al., 2018)

Guerrero, (2020) referencia autores como: Ortiz y Camargo (2010), quienes proponen que la cultura organizacional favorece el desarrollo e impulso de los valores dentro de la

organización y su entorno, así mismo, Yvan Allaire y Mihaela Firsirotu, (1982), el logro organizacional está influenciado por la apropiación de la cultura y valores adecuados, esto debido a que cada organización cuenta con sus propios valores lo que la hace única y estos a su vez tienen contenidos los lineamientos de la filosofía, como lo son los principios, la misión, la visión, valores políticos y normativos.

En este sentido, la cultura organizacional está mediada por valores los cuales guían el actuar de los colaboradores en comportamientos que son aceptados y que conducen al logro de los objetivos organizacionales, además, permiten identificar los colaboradores que trabajan en coherencia de estos o aquellos que son detractores, estos valores son transmitidos a través de procesos organizacionales como la inducción, estrategias de comunicación y hacen parte de un aprendizaje colectivo del día a día (Mendez Álvarez, 2019).

Por tal motivo, como lo afirma Pérez C., (2016), los valores deben ser interiorizados, decretados y aprovechados por todos los colaboradores de la organización, por otro lado, Pérez C., (2016) indicó que “sería pertinente que las organizaciones desarrollen sistemas integrados los cuales contengan los valores corporativos declarados, los códigos de ética, con acciones concretas para implementar el sistema, los medios para evaluarlo, corregirlo y actualizarlo”.

De esta forma, la organización vista como un sistema social que se moviliza en el tiempo, se consolida cuando los colaboradores orientan su actuar al propósito común por medio del esfuerzo unido y del trabajo propio y colectivo. Por esto, es prioridad establecer políticas y normas que los orienten hacia los objetivos y metas en común y que originen cohesión social, diferenciando sus comportamientos de los de los integrantes de otras organizaciones (Mendez Álvarez, 2019).

## Principios Organizacionales

De acuerdo con Casate (2007) tomado de Pérez C., (2016), los principios organizacionales deben ser coherentes con la estrategia de la compañía, de esta forma, los focos estratégicos plasmados en metas e indicadores, permiten dar lectura de la estrategia a futuro y es importante que la comunicación de los cambios realizados en la filosofía de gestión organizacional llegue a toda la organización, de esta forma la comprensión de esta filosofía asegura la apropiación efectiva y la puesta en marcha de la estrategia organizacional, En este sentido, la claridad en los principios, hace parte de un sistema social basado en las convicciones de un grupo de colaboradores que constituyen la cultura organizacional y que es importante para la consolidación de esta. (Osorio G. & Botero G. Carlos A., 2010).

Los principios corporativos, son entonces mecanismos que normalizan un comportamiento y sirven como guía para el cumplimiento de la estrategia de la organización; estos principios se dan a conocer en algunas empresas a través de la plataforma digital como lo mencionan Llopis, González, & Gascó, (2009) referenciados por Pérez C., (2016). Los principios corporativos expresados por las organizaciones en su página web, demuestran las realidades de cada una de ellas y además es importante para otras organizaciones que desean establecer contactos comerciales y estratégicos, de esta forma las organizaciones “tienen un código ético no como declaración de intenciones, sino como un documento práctico destacando la integridad, transparencia y responsabilidad”.

En la investigación bibliográfica realizada por Rincón R. & Aldana B., (2021), se evidencia que los principios de la norma técnica internacional ISO 9001:2015 son referenciados en una muestra de 33 artículos y son tenidos en cuenta principios como: liderazgo, compromiso de las personas, mejora continua, toma de decisiones, enfoque al

cliente, enfoque a procesos y gestión de las relaciones. A continuación, la descripción de algunos principios:

- **Enfoque al cliente:** las organizaciones se deben a sus clientes en este sentido deben desarrollar acciones que les permita comprender necesidades y trabajar para superar las expectativas de estos.
- **Liderazgo:** los líderes definen los lineamientos organizacionales, deben crear y conservar un clima laboral favorable donde los colaboradores participen de la construcción y cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** la esencia de una organización son las personas y su disposición permite la puesta de sus habilidades y competencias al logro de los objetivos organizacionales.
- **Enfoque basado en procesos:** los logros organizacionales se dan en la medida de la eficiencia de un proceso coordinado con actividades y recursos bien administrados.
- **Mejora:** la mejora continua permite a la organización visualizar sus procesos y trabajar en pro de evolucionar.

### **Relación entre cultura y estrategia organizacional**

Según la RAE, (2023), las definiciones más cercanas para estrategia organizacional son:

“Arte, traza para dirigir un asunto”, “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento”

Mendez Álvarez, (2019) en su artículo “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”, realiza una matriz de relación entre los elementos

identificados de la cultura organizacional y la estrategia, a continuación, se presenta la matriz:

Tabla 4 - Matriz de relación entre los elementos identificados de la cultura organizacional

CULTURA / ESTRATEGIA		Cultura			
		1. Direcciona comportamientos en la interacción social	2. Propicia la identidad y cohesión	3. Factor de diferenciación	4. Normas de acción (las determina la estructura)
Estrategia	1. Adaptación a cambios en el entorno	X			X
	2. Visión de largo plazo	X		X	X
	3. Define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad)	X		X	X
	4. Define visión, misión, objetivos, metas	X	X	X	X
	5. Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor	X	X	X	X
	6. Asignación y administración de recursos	X	X		

Fuente: (Mendez Álvarez, 2019)

La estrategia aplicada a la organización, según el autor, corresponde al compendio de decisiones que los directivos toman sobre objetivos, metas, uso de recursos, esto de acuerdo con los resultados arrojados por los diferentes análisis integrales sobre la administración, tecnología, productos, servicios, entre otros realizados respecto de situaciones internas (fortalezas y debilidades), así como externas (amenazas y oportunidades). La estrategia de las organizaciones debe estar estrechamente relacionada con su cultura organizacional, de tal forma que permita que estas continúen vigentes, competitivas y en el mercado. (Mendez Álvarez, 2019)

Elementos aplicados en las organizaciones de la estrategia identificados por el autor, como adaptación a cambios en el entorno, visión de largo plazo, diferenciación, visión, misión y objetivos claros, acciones y actividades que buscan el logro de ventajas

competitivas y una adecuada asignación y administración de recursos, conllevan a que se fomente e implemente la cultura organizacional enfocada al logro de dicha estrategia trazada a través del direccionamiento de sus colaboradores de acuerdo con aquellos elementos comportamentales clave como lo son los valores - principios, normas, creencias y clima organizacional.

Por otro lado, la creación de sentido de pertenencia a través de la cultura es fundamental para la organización; el factor de diferenciación - cada organización es única y su cultura también lo es; por último, las organizaciones funcionan a través de procesos, procedimientos y manuales que son la “carta de navegación” de los colaboradores de esta.

De esta misma forma, Pérez M., (2009), propone que la relación cultura – estrategia depende la una de la otra, esto ya que la estrategia para el logro de lo planteado requiere que la cultura este alineada y permita dicho cumplimiento, también menciona a Díaz (2006) quien propone partir del estudio de la cultura organizacional como una forma de llevar adelante la estrategia desde su planificación.

Surge el concepto de la cultura organizacional como activo, el cual es mencionado por Rodríguez G., (2009), este orienta a que la alta gerencia de las organizaciones plantee la estrategia interna al alrededor de los valores que las identifican, con el objetivo del logro de adherencia en los colaboradores y de esta forma llegar al logro de la estrategia externa. El autor define a la cultura organizacional como un “recurso” para el logro de objetivos, los cuales se establecen desde la estrategia de la organización.

Es importante que las organizaciones implementen la estrategia a través de la estructura, la cual debe estar alineada con el sistema cultural (creencias y valores), esto con el objetivo de evitar ineficiencias, deterioro en el desempeño y pérdida de eficacia en el logro de objetivos. (Rodríguez G., 2009).

Acosta Guzmán, (2015), reúne diferentes autores que han escrito sobre la cultura empresarial y su alineación con la estrategia, por ejemplo, Huete y Debaig, mencionan que los líderes de las organizaciones "quieren hacer crecer en sus empresas los niveles de confianza mutua, el sentido de responsabilidad y el espíritu de servicio de todos los que la componen hasta conseguir que estas dinámicas lleguen a constituir el núcleo de su cultura corporativa", por otro lado, Bennis y Nanus, incluyen el término "arquitectura social" a la cultura organizacional, la cual hace mención de la característica de intangibilidad, valores y normas; Coopers menciona: "La cultura moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Comprende los valores, creencias, actitudes inherentes a la organización". Acosta sintetiza que todas las definiciones identificadas están enfocadas en valores, creencias y la visión, las cuales componen la cultura organizacional, esta alineación eficiente tendrá como resultado el logro de objetivos, obtención y/o mantenimiento de la ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

### **Mecanismos para apropiar los principios organizacionales**

De acuerdo con Díaz, (2005) citado por Ariza S. et al., (2015) las organizaciones tienen plasmado una serie de elementos en la filosofía organizacional definidos de una manera adornada y poco práctica, donde se determinan los propósitos, principios y valores fundamentales, misión, visión, entre otros, sin embargo, para que estos sean apropiados por los colaboradores es necesario que estos sean llevados a la realidad y operacionalizados en comportamientos comunes de los integrantes de la organización, de esta forma, se toman decisiones conscientes y se define una cultura organizacional.

Un sistema claro de valores y principios asegura estabilidad y tranquilidad a los colaboradores de una organización y permite la adaptación a los cambios, si el sistema

de valores no es tan claro produce en los colaboradores indeterminación e incertidumbre, (Ariza S. et al., 2015), en este sentido, para asegurar la apropiación de principios y valores es importante generar una buena comunicación de los mismos a partir del involucramiento de todos los colaboradores, establecer la claridad de los mismos en las áreas y de manera individual, asimilar la resistencia, no tener componentes de orden religioso, generar compromiso de la gerencia. (Gutiérrez, 2015).

Ramirez S. et al., (2005) citado por Ariza S. et al., (2015) establecen que la activación de los valores y principios en la organización es responsabilidad de la alta gerencia la cual debe elevar la capacidad de sus colaboradores en la identificación y toma de conciencia de estos y generar una apropiación entre los objetivos personales y los organizacionales.

En el artículo “Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa” Rosales, Montilla y Moreno (2009), citados por Ariza S. et al., (2015) señalan que existe una estrategia para el logro de una imagen e identidad organizacional para los colaboradores, quienes viven los valores y principios de la organización, de esta forma la comunicación genera acuerdos entre los colaboradores y la empresas, es decir, “las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia”.

Higuita L., (2014) en su artículo de reflexión sobre los mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional, define que los mecanismos son dispositivos que son utilizados por la gerencia en la búsqueda que los colaboradores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura, en especial, a las transformaciones propuestas. Algunos de los mecanismos utilizados se dan en diferentes etapas de dichos colaboradores en la organización, como lo son desde su ingreso a través de programas de inducción, o prácticas de socialización, como las planteadas por

Sainsaulieu (1997) quien propone que hay tres procesos de socialización: la transmisión, el aprendizaje y la prescripción.

Higuita cita a Sainsalieu, quien menciona que *“por transmisión se entiende una serie de prácticas de información, de formación y de comunicaciones destinadas a hacer tomar conciencia de valores, modelos y normas en la empresa [...] Esta transmisión dependerá de la recepción [Programa de Inducción], de métodos de reclutamiento y de apreciación, pero también de periodos de aprendizaje.*

*Momentos claves donde el individuo comprende lo que hay que hacer para ser aceptado por los grupos ya constituidos (1997, p. 250).”*

Por otro lado, el autor indica que Sainsaulieu hace referencia a la cultura aprendida y prescrita:

*“Se trata de aprendizajes culturales ligados a la experiencia de cada persona (...). A raíz de actos habituales en el trabajo, el individuo tiene una experiencia concreta de usos y de maneras de ser o de pensar en relación con la experiencia de poder, el juego de las comunicaciones, los procesos técnicos, las formas de convivencia o de grupos espontáneos [...] Este aprendizaje en materia de comportamientos y de modos de pensar es crucial porque traduce la manera en la que la vida cotidiana interviene para modificar lecciones del pasado.*

*La prescripción se refiere a la actividad ideológica de la organización, traducida en visiones del mundo y de representaciones del porvenir en mensajes que buscan un dinamismo de la acción colectiva [...] Se encuentran en las pancartas, tableros, mapas, volantes destinados a promulgar las recomendaciones escritas y las órdenes. Los discursos de los directivos son igualmente difundidos como vectores de la cultura (1997, p. 250).”*

De acuerdo con lo indicado por los autores, los diferentes mecanismos que las organizaciones pueden utilizar para la difusión y apropiación de los principios por parte de los colaboradores son quizás aquellos que pueden sonar más obvios, pero que hacen la diferencia para los individuos.

Dentro de los mecanismos propuestos para la apropiación de la cultura organizacional se encuentra la comunicación, entendida esta como uno de los recursos más importantes para la organización, Arellano, (2008), el autor indica que la estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y espacios más convenientes, además propone que esta debe incluir aspectos tales como:

- La pertenencia de los valores y la identidad
- La lógica productiva de la empresa
- La calidad en el servicio
- Los ambientes de trabajo
- El sentido de arraigo de los colaboradores a la organización.

Arellano cita a Berracoli (1998) quien afirmó que “una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad”. El objetivo es que la idea que se quiere comunicar se realice de la mejor forma para que el público que la reciba advierta el mensaje correcto que se busca transmitir.

Sobre los elementos a considerar para el desarrollo de una estrategia de comunicación, Arellano menciona los siguientes pasos que se deben seguir:

Tabla 5 - Elementos para considerar la estrategia de comunicación

Pasos	Descripción
<i>Selección y jerarquización de eventos a difundir</i>	<p>Caracterización de acuerdo con la importancia que tenga para la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoria: Información básica para la organización</li> <li>• Esperada: Surge como consecuencia de los programas de ajustes de la organización</li> <li>• Conveniente: Mensajes para favorecer la integración, cohesión, espíritu de equipo, entre otros.</li> </ul>
<i>Tipos de comunicación</i>	<p>Existen cuatro tipos de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por asamblea: reunión de miembros elegidos para comunicar a los demás.</li> <li>• Por emisarios: se elige una persona para difundir la información</li> <li>• Por red: Información incluyente o excluyente de acuerdo con el público objetivo.</li> <li>• Mediada por tecnología: va dirigida a sectores amplios de la sociedad</li> </ul>
<i>Medios de comunicación</i>	Pertinencia de los medios de comunicación dependiendo de la cantidad y calidad de la misma.
<i>Adaptación de los mensajes</i>	Existen tres tipos de géneros y textos, que se utilizan para narrar diferentes tipos de acciones, el periodístico, el científico y el literario. Cada uno de estos tiene propiedades específicas a partir de su referencialidad, gramática y género.
<i>Actores de la organización</i>	Quienes construyen los mensajes y su significado para la circulación de estos en la organización
<i>Tiempos y etapas en la producción y circulación de la información</i>	Cronograma establecido de acuerdo con el tipo de mensaje

Fuente: Elaboración propia con la metodología propuesta por Arellano, E. (2008)

De acuerdo con lo anterior si en la organización se apropian los principios y valores de manera consiente, esto se traduce en cultura organizacional y en la identidad propia Ariza S. et al., (2015) , así como lo establece Dhima (2007), los colaboradores

identificados con la cultura y comprometidos, son productivos, además afirma que cuando los colaboradores están satisfechos estos a su vez trabajan para la satisfacción del cliente y son generadores de innovación.

### **Apropiación de principios culturales en organizaciones**

Desde la antigüedad, se reconoce la importancia de la estrategia en el éxito empresarial, ya que proporciona una visión y un plan para alcanzar los objetivos. Sin embargo, a partir de los años ochenta, la cultura organizacional emerge como un factor crucial en las compañías. El talento humano se convierte en un recurso valioso y su gestión puede ser una ventaja competitiva en el mercado.

Aunque los conceptos de estrategia y cultura son subjetivos, varios autores coinciden en ciertos elementos comunes. Para la cultura organizacional, estos incluyen la identidad, los símbolos y los comportamientos uniformes. En cuanto a la estrategia, se destacan el dinamismo, la asignación de recursos y la planificación a largo plazo. Dado que tanto la estrategia como la cultura contribuyen al progreso de las compañías, se busca definir su relación a partir de estos elementos comunes mencionados (Diaz R & Herreyra G., 2016); de esta forma Nalsani S.A.S. incluye dentro de su planeación estratégica la cultura y esta vista como un movilizador para que se cumplan los objetivos organizacionales.

Dentro de los estudios realizados que abordan temas de la cultura y desempeño organizacional se encuentran los autores Peters & Waterman Jr., (1982) quienes examinaron las prácticas de las compañías más exitosas en Estados Unidos en ese momento, que incluían IBM, 3M, Procter & Gamble, Hewlett Packard, Caterpillar, McDonald's, Disney, Exxon y Boeing. Su objetivo era encontrar una correlación entre la cultura organizacional de estas organizaciones y su desempeño. El estudio se centró en

identificar los valores fundamentales que caracterizaban la cultura de estas compañías y que contribuyeron a la implementación de prácticas exitosas. Estos valores incluían una inclinación hacia la acción, mantener una estrecha relación con el cliente (considerándolo como la principal fuente de información para mejorar la satisfacción), y fomentar la autonomía y el espíritu emprendedor en todos los niveles de la organización para impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operativa; en concordancia con esto, Nalsani S.A.S. apuesta a la priorización de dos principios “el cliente está en el centro de todo lo que hacemos” y “somos una organización innovadora” lo que da muestra de su enfoque al cumplimiento de la estrategia corporativa que tiene un pilar fundamental que es la cultura enfocada al cliente y la innovación.

De esta manera, es como la cultura influye en la organización en su forma de pensar y actuar alineada de cada uno de sus integrantes, así se asegura la orientación clara hacia un mismo objetivo, en este sentido Thompson et al., (2012) afirman que:

*[..] el objetivo de forjar una cultura es crear un clima laboral y un estilo operativo que movilice la energía y la conducta del personal justamente a los esfuerzos de una ejecución competente de la estrategia, mientras más profundamente la administración integre aquellas maneras de hacer las cosas que apoyen la estrategia, más podrá confiar en la cultura para dirigir automáticamente al personal hacia conductas y prácticas laborales que contribuyan a una buena ejecución de la estrategia y dejar de hacer cosas que lo impidan [...]. (pág 392)*

Un caso de éxito en la alineación de una cultura enfocada en principios es el de la compañía *Google*, esta compañía trabaja arduamente para garantizar que cada colaborador se sienta orgulloso y feliz de trabajar allí. Una muestra de ello es haber sido reconocida en varias ocasiones como el mejor lugar para trabajar según la revista *Fortune* y *Great Place to Work Institute*, dentro de las estrategias implementadas por

*Google* esta una cultura organizacional con un modelo de negocio enfocado en el cliente, en la innovación y en la consecución de objetivos, esto a partir del Talento Humano (Diaz R & Herreyra G., 2016), modelo que es un referente para Nalsani S.A.S. desde los principios corporativos para dar un relanzamiento a su modelo de cultura.

Una de las primeras estrategias de la cultura de *Google* está dada en innovar constantemente, desde el ingreso, los colaboradores empiezan hacer parte de equipos pequeños con el objetivo de promover la generación de ideas, seleccionar nuevos proyectos y opinar respecto a la participación y aportes al mismo. De este modo, las personas sienten que tienen importancia al tener la posibilidad de participar y ser tenidos en cuenta, además de sentirse seguros y confiados en sí mismos para proponer nuevas ideas (Diaz R & Herreyra G., 2016).

Otra estrategia que implementó *Google* en su cultura es que se trabaja para asegurar satisfacer las necesidades de sus clientes. Una de sus tareas más importantes consiste en convertir el navegador, demás productos y servicios en herramientas cada vez más prácticas. “*Google* es como una navaja suiza, se puede llevar a todas partes” (Girard, 2012), su filosofía, valores y principios demandan comportamientos que están asociados al cliente para asegurar la mejor experiencia de este, de esta forma, mientras la competencia de *Google* se enfoca en la publicidad de sus marcas, *Google* además de la inversión que hace en publicitarse, se orienta ante todo en dar un servicio de calidad a sus usuarios, a quienes pone en primer plano para garantizar su satisfacción siempre (Diaz R & Herreyra G., 2016).

En el libro "*How Google Works*" (Schmidt & Rosenberg, 2014) ofrece una visión detallada del cambio de valores en *Google* durante sus primeros años. Según los autores, *Google* se destacó por promover una cultura de innovación, transparencia y libertad creativa. En sus inicios, la empresa valoraba la capacidad de los colaboradores para tomar riesgos calculados, experimentar y aprender de los fracasos. Este enfoque se

reflejaba en su famoso lema "*Don't be evil*", que enfatizaba la importancia de hacer lo correcto y ser ético en todas las decisiones comerciales.

A medida que *Google* crecía, Schmidt y Rosenberg señalan que la empresa enfrentaba desafíos para mantener su cultura única y sus valores fundamentales. En este libro se realiza un contexto de cómo *Google* implementó prácticas de gestión innovadoras, como la estructura organizativa plana y el enfoque en la contratación de talento excepcional, para preservar su espíritu emprendedor y su capacidad para la innovación disruptiva.

Parte de la cultura corporativa de *Google* se fundamenta en los siguientes 10 principios o como lo denominan al interior de la compañía: "Diez cosas ciertas que sabemos" (Google, 2024).

Los 10 principios de *Google* son:

- Concéntrate en el usuario y todo lo demás llegará sólo
- Es mejor centrarse en una cosa y hacerla muy, muy bien
- Deprisa es mejor que despacio
- La democracia funciona en Internet
- No necesitas estar ante tu escritorio para demandar respuestas
- Puedes ganar dinero sin ser malo
- Siempre hay más información ahí fuera
- La necesidad de información cruza todas las fronteras
- Puedes ser serio sin traje y corbata
- Excelente no es suficientemente bueno

Además de estos principios, la cultura organizacional de *Google* se caracteriza por una estructura jerárquica plana y la organización del trabajo en equipos pequeños llamados "equipos de emprendedores", donde los miembros pueden rotar entre equipos

(Weber, 2007). Según Maxwel, (2009), la innovación es fundamental en *Google*, donde se fomenta la experimentación y se acepta el fracaso como parte del proceso de aprendizaje.

Además, *Google* otorga libertad a sus colaboradores en aspectos como horarios flexibles, la posibilidad de llevar mascotas al trabajo y la asignación del 20% del tiempo para trabajar en proyectos personales, esta libertad promueve la creatividad y la motivación de los empleados (Maxwel, 2009).

Otro ejemplo destacado de una cultura organizacional que impulsa la estrategia de la compañía es el caso de CEMEX, una de las principales cementeras a nivel mundial con presencia global en más de 50 países y más de 50,000 empleados. CEMEX se distingue por su estructura organizativa que fomenta la comunicación abierta y el intercambio de las mejores prácticas. La empresa se caracteriza por una cultura orientada a la innovación y la colaboración, utilizando tecnología de vanguardia en todas sus operaciones (Olivares Farías, 2013).

Dentro de las practicas implementadas por CEMEX para promover la innovación como principio de compañía cuenta con un centro global de tecnología, con sede en Suiza, que incluye un laboratorio de investigación (Cemex, 2024). Por otro lado, la empresa fomenta la colaboración entre sus subsidiarias de todo el mundo mediante prácticas como reuniones globales de ejecutivos para intercambiar ideas y abordar problemas organizativos (Olivares Farías, 2013).

De acuerdo con Olivares Farías, (2013), CEMEX ha continuado fomentando su cultura de innovación y colaboración a través de iniciativas como la implementación de una red social interna llamada *Shift* en todas sus sucursales, con el objetivo de mejorar la innovación y acelerar el desarrollo de nuevos productos, destaca que *Shift* permite a los empleados compartir opiniones, ideas y mejores prácticas de negocios, facilitando la colaboración global y la ejecución de proyectos sin barreras.

## Diseño Metodológico

El presente trabajo de grado dirigido de intervención empresarial se desarrolló bajo un enfoque mixto con mayor preponderancia a cuantitativo, pues dicha dinámica ofrece la posibilidad de generalizar los resultados y facilita la comparación entre estudios similares.

### Diagnóstico

El modelo elegido para realizar el diagnóstico a Nalsani S.A.S. fue la matriz DOFA donde se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la no apropiación de los principios culturales "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos" y "Somos una organización innovadora", a continuación, se incluye:

*Tabla 6 - Análisis DOFA para Nalsani S.A.S.*

Debilidades	Oportunidades
<p>1. Falta de alineación con los principios culturales “el consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “somos una organización innovadora”: La falta de apropiación de los principios culturales centrados en el consumidor y la innovación puede generar desconexión entre los colaboradores y estrategia empresarial.</p> <p>2. Falta de comprensión y empatía hacia las necesidades y deseos del cliente, lo que puede resultar en productos o servicios que no satisfacen completamente sus expectativas.</p> <p>3. Falta de adaptación a los cambios del mercado y la industria, lo que puede llevar a la compañía a quedarse rezagada frente a competidores más innovadores y perder</p>	<p>1. Al apropiar el principio cultural “el consumidor está en el centro de todo lo que hacemos”, Nalsani S.A.S. podrá identificar nuevas oportunidades de mercado al centrarse en las necesidades y deseos del consumidor, lo que podría conducir al desarrollo de productos y servicios innovadores que satisfagan esas demandas.</p> <p>2. Al apropiar el principio “somos una organización innovadora”, Nalsani S.A.S. tendría un enfoque que le permitirá la implementación de tecnologías disruptivas. Al ser una organización innovadora, la compañía podrá aprovechar tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos internos y diferenciarse en el mercado</p>

<p>oportunidades de crecimiento y mejora continua.</p>	<p>3. Generación de Colaboraciones y alianzas estratégicas: Buscar asociaciones con otras compañías o instituciones que compartan una mentalidad centrada en el consumidor y la innovación podría proporcionar oportunidades para la co-creación de soluciones innovadoras y la expansión del alcance de la compañía.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>1. Al centrarse en el consumidor, la empresa desarrolla una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos del mercado, lo que le permite adaptar sus productos y servicios de manera efectiva para satisfacer esas demandas.</p> <p>2. Al colocar al consumidor en el centro de todas sus actividades, Nalsani S.A.S. puede crear relaciones más sólidas con los clientes al ofrecerles productos y servicios que realmente satisfacen sus necesidades, lo que genera lealtad y retención a largo plazo.</p> <p>3. Al ser una organización innovadora, Nalsani S.A.S. está constantemente buscando nuevas formas de mejorar y adaptarse, lo que la hace ágil y receptiva a los cambios del mercado y las nuevas tendencias. Esto le permite mantenerse a la vanguardia de la competencia y liderar en la introducción de productos y servicios innovadores.</p> <p>4. Al combinar una mentalidad centrada en el consumidor con una cultura de innovación, Nalsani S.A.S. puede destacarse en el mercado al ofrecer productos y servicios únicos y diferenciados que resuelven problemas de manera creativa y eficaz para sus clientes.</p>	<p>1. La falta de enfoque en el consumidor y la innovación puede hacer que Nalsani S.A.S. sea vulnerable a la competencia que sí está alineada con estos principios y puede ofrecer productos y servicios más atractivos para los clientes.</p> <p>2. Si la empresa no logra adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y mantenerse centrada en el consumidor, podría perder relevancia frente a sus competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Instrumento de validación utilizado

Se aplicaron dos encuestas:

- **Pulso de cultura:** Esta encuesta tenía como objetivo evaluar la apropiación de los principios priorizados por la compañía entre los colaboradores.
- **Mecanismos de apropiación de principios:** Esta encuesta buscaba identificar, desde la perspectiva de los colaboradores, los mecanismos de apropiación más efectivos para transmitir los principios de manera clara y memorable al público objetivo.

Ambas encuestas constaban de 10 preguntas y se diseñaron utilizando una combinación de preguntas cerradas con escalas tipo Likert y una pregunta abierta para obtener información cualitativa de los colaboradores. Las encuestas se aplicaron a 118 colaboradores que desempeñan el cargo de líderes de punto de venta a nivel nacional, población que pertenece a la Gerencia Comercial. La recolección de la información se realizó a través de la herramienta “Formularios” de Google.

Para la determinación de la cantidad de colaboradores a aplicar el instrumento, se utilizó la fórmula de población aplicada sugerida por (Bernal A., 2010), arrojando como resultado que debía realizarse a **118** colaboradores, a continuación, la fórmula aplicada:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + z^2PQ}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Variabilidad positiva de 0,5

Q= Variabilidad negativa de 0,5

Z= Nivel de confianza

E= Grado de precisión o error

Tabla 7 - Tabla nivel de confianza

% Error	Nivel de confianza	Valor de Z calculado en tablas
1	99%	2.58
5	95%	1.96
10	90%	1.645

Fuente: Elaboración propia con base en tabla nivel de confianza (superprof, 2023)

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{171 \cdot 95\%^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{1719 \cdot 5\%^2 + 1.96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 118$$

## Ficha técnica

### Encuestas:

A continuación, se incluye la ficha técnica del instrumento a aplicar para el proyecto de trabajo dirigido:

Tabla 8 - Ficha técnica encuestas para proyecto de intervención empresarial Nalsani S.A.S.

Característica	Descripción
Período de la recolección de datos	Octubre a diciembre de 2023
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las personas entrevistadas	Líderes de punto de venta
Población	171 colaboradores
Muestra	118 colaboradores
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta en Google Forms

Fuente: Elaboración propia

### Instrumento de análisis interno

El instrumento de medición utilizado en el proyecto de trabajo de grado dirigido de Nalsani S.A.S. corresponde a la elaboración de una encuesta tipo Likert de 5 variables, las cuales son las siguientes:

*Tabla 9 - Elaboración encuestas tipo Likert de 5 variables*

Valoración	Resultado cuantificable
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia tomada de (Bernal A., 2010)

En la sección “Diagnóstico empresarial”, se incluye el instrumento desarrollado para aplicar a la población definida.

### Validación del instrumento de medición

Para la validación de los instrumentos “Pulso de cultura” y “Mecanismos de apropiación de principios” en Nalsani S.A.S se utilizó el coeficiente V de Aiken, este es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles (Escrura M., 1988), el objetivo es validar que las preguntas diseñadas son pertinentes, claras y relevantes para el objeto de la intervención empresarial.

Para la validación del instrumento, se seleccionaron 5 expertos de Nalsani S.A.S., quienes pertenecen a la gerencia de Talento Humano y de Innovación, ambas comprometidas con el desarrollo de este proyecto y expertas en el tema de cultura organizacional, a continuación, los nombres y cargos:

*Tabla 10 - Expertos seleccionados para validación del instrumento*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Felipe Quintero	Director de innovación
Mónica Sánchez	Jefe de formación
Paola Duarte	Jefe de clima, cambio y cultura
Marie Claude Joachim	Gerente de talento humano
Adriana Camacho	Director de atracción y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

## Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional, se desarrolló en varias etapas:

1. Diseño de los instrumentos: Se diseñaron dos instrumentos para la realización del diagnóstico organizacional.
2. Validación del instrumento a aplicar: Evaluación por parte de expertos de la compañía sobre lo apropiado de las preguntas.
3. Identificación de la población objeto de análisis: Se definió el grupo de colaboradores al que se aplicó el diagnóstico.
4. Aplicación del instrumento: Se distribuyó el instrumento a la población seleccionada de colaboradores.
5. Recepción y procesamiento de los resultados: Se recopilaron las respuestas de los colaboradores y se procesaron los datos para obtener resultados.

A continuación, se describen detalladamente los procedimientos realizados en cada etapa.

### 1. Diseño de los instrumentos

Se realizó el diseño de los instrumentos de acuerdo con los principios priorizados, los comportamientos asociados a los mismos y los mecanismos identificados en la etapa de investigación, que pudieran resultar significativos para los colaboradores:

- Pulso de cultura: Se creó un instrumento para evaluar la apropiación de los principios priorizados por la empresa entre los colaboradores.
- Mecanismos de apropiación de principios: Se diseñó un instrumento para identificar, desde la perspectiva de los colaboradores, los mecanismos más efectivos para apropiar los principios de manera clara y memorable al público objetivo.

## 2. Validación del instrumento a aplicar:

De acuerdo con la metodología de validación explicada con anterioridad, a continuación, se incluye el resultado consolidado de la validación de dicho instrumento:

Tabla 11 - Instrumentos a aplicar en la población seleccionada de Nalsani S.A.S.

		Pertinencia	Relevancia	Claridad	Total	
Pulso de cultura						
1 Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"						
1	1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1,0	1,0	1,0	1,00
1	2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1,0	1,0	1,0	1,00
1	3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1,0	0,8	0,8	0,87
2 Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"						
2	1	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	1,0	1,0	1,0	1,00
2	2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1,0	1,0	0,8	0,93
2	3	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	0,8	0,6	1,0	0,80
Mecanismos de apropiación de principios						
3	1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto?	1,0	1,0	0,6	0,87
3	2	¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo? a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo d) Videos cortos con la explicación del	1,0	1,0	0,8	0,93

		principio e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales f) Testimonio de un experto en principios organizacionales				
3	3	¿Cómo te gustaría que Tutto comunicara los principios? a) Reuniones y sesiones informativas b) Correo electrónico y Tutto News c) Tutto Talent d) Carteleras y posters visuales en punto de venta e) Mensajes de texto y WhatsApp	1,0	1,0	1,0	1,00
3	4	¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiar y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?	1,0	0,8	0,8	0,87

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que las preguntas contenidas en las variables cuentan con pertinencia, relevancia y claridad acorde con el objetivo del instrumento.

### 3. Identificación de la población objeto de análisis:

Para la aplicación de las encuestas, se seleccionó una muestra aleatoria representativa de 118 colaboradores de acuerdo con los resultados de la obtenidos en la aplicación de la fórmula documentada en la sección anterior, para esto se realizó una lista en la herramienta Excel incluyendo los 171 colaboradores que desempeñan el cargo de líderes de punto de venta a nivel nacional y se utilizó la fórmula "ALEATORIO".

#### 4. Aplicación del instrumento

Se aplicaron los instrumentos a 118 colaboradores del área comercial para evaluar dos aspectos:

- 1) Apropiación de los principios priorizados: Se buscaba conocer si los colaboradores consideraban que los principios establecidos por la empresa eran adecuados y relevantes para su trabajo diario.
- 2) Mecanismos de apropiación efectivos: Se pretendía identificar, desde la perspectiva de los colaboradores, cuáles serían las mejores estrategias para apropiarse los principios de manera clara, impactante y memorable.

#### 5. Recepción y procesamiento de los resultados:

##### **Instrumento: Pulso de cultura**

El instrumento "Pulso de cultura" fue diseñado con el objetivo de identificar qué tan cercanos se sienten los colaboradores a los comportamientos propios de los principios organizacionales. De esta manera, se busca evaluar si estos principios han sido apropiados adecuadamente por los colaboradores.

- ***Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"***

**Sobre la pregunta:** ¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?

**Muy en desacuerdo (1):** 39 colaboradores (33,1%)

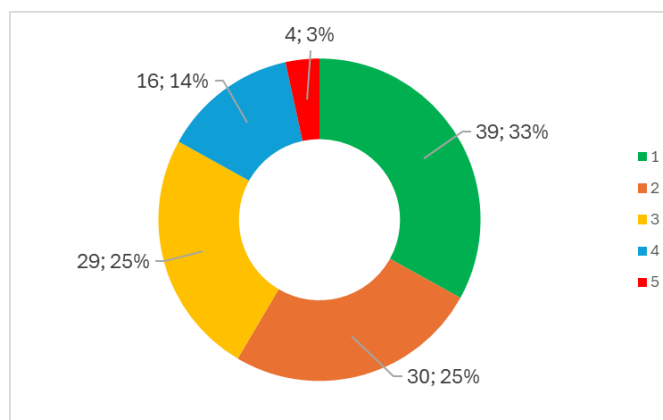
**En desacuerdo (2):** 30 colaboradores (25,4%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 29 colaboradores (24,6%)

**De acuerdo (4):** 16 colaboradores (13,6%)

**Muy de acuerdo (5): 4 colaboradores (3,4%)**

Gráfico 1 - Pregunta ¿Accedo a fuentes de información internas o externas que me permiten conocer a nuestro cliente?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

El acceso a información relevante sobre los clientes representa un desafío significativo para la compañía, según lo revelado por los resultados de la encuesta. El 58% (69 colaboradores) de los encuestados se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación de que tienen acceso a fuentes de información que les permiten comprender a los clientes. Esta brecha en el conocimiento del cliente evidencia la carencia de apropiación del principio relacionado con que el cliente está en el centro.

La falta de acceso a información relevante puede tener repercusiones negativas en la compañía. Por un lado, impide la comprensión de las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes, lo que obstaculiza la capacidad de ofrecer productos, servicios o experiencias que satisfagan sus demandas. Por otro lado, genera una desconexión entre la compañía y sus clientes, lo que puede conducir a la pérdida de clientes, al daño a la reputación y a la disminución de la rentabilidad.

Estos resultados potencializan la necesidad de establecer mecanismos adecuados para la apropiación del principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos", ya que se evidenció que solo 20 colaboradores, es decir, el 16,9% de la

población encuestada consideran que tienen acceso a fuentes de información que le permiten tener un conocimiento del cliente.

Por otro lado, las mejoras a implementar respecto del acceso a la información del cliente deben ir acompañada de una cultura que valore la investigación y el análisis del cliente. Los colaboradores deben estar capacitados para comprender la importancia de la información del cliente y cómo utilizarla para tomar decisiones informadas que beneficien a la organización.

**Sobre la pregunta:** ¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?

Los resultados obtenidos a la pregunta se resumen a continuación:

**Muy en desacuerdo (1):** 40 colaboradores (33,9%)

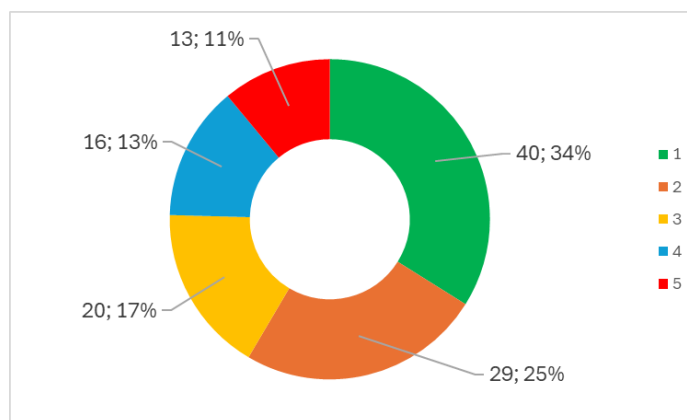
**En desacuerdo (2):** 29 colaboradores (24,6%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 16 colaboradores (16,9%)

**De acuerdo (4):** 16 colaboradores (13,6%)

**Muy de acuerdo (5):** 13 colaboradores (11%)

*Gráfico 2 - Pregunta ¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Los resultados del instrumento revelan una brecha que llama la atención sobre la cultura de escucha activa dentro de la organización ya que 69 colaboradores, equivalente al 58,5%, no perciben que la organización escucha activamente las opiniones del cliente. Esta desconexión con las necesidades y expectativas del cliente representa una amenaza significativa para el éxito de la organización, especialmente en un entorno donde el cliente se posiciona como prioridad estratégica.

La falta de escucha activa genera una brecha profunda entre la organización y sus clientes. Si no se comprende lo que los clientes quieren y necesitan, es imposible ofrecer productos, servicios o experiencias que satisfagan sus expectativas. Esto puede llevar a la pérdida de clientes, al daño a la reputación y a la disminución de la rentabilidad.

Es importante que la organización implemente mecanismos para fomentar la apropiación del principio “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos”, considerando que solamente 29 colaboradores, es decir, el 24,6% de los encuestados consideran que la compañía escucha a los clientes en la búsqueda de mejorar su experiencia. Es importante tener en cuenta que la escucha activa es un pilar fundamental para este objetivo, ya que la retroalimentación de los clientes es una oportunidad para mejorar y de esta forma lograr que la compañía fortalezca la relación con estos.

**Sobre la pregunta:** ¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?

Los resultados obtenidos a la pregunta se resumen a continuación:

**Muy en desacuerdo (1):** 31 colaboradores (26,3%)

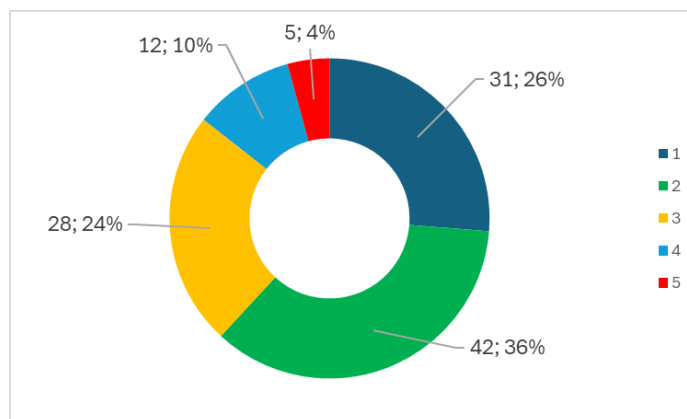
**En desacuerdo (2):** 42 colaboradores (35,6%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 28 colaboradores (23,7%)

**De acuerdo (4):** 12 colaboradores (10,2%)

**Muy de acuerdo (5):** 5 colaboradores (4,2%)

Gráfico 3 - Pregunta ¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Los resultados de la encuesta exponen la falta de conciencia generalizada sobre el impacto que los procesos tienen en la satisfacción de los clientes, esto ya que se observó que la mayoría de los encuestados (73 colaboradores que corresponden al 61,9% de los encuestados) se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo respecto de que reconocen el impacto del alcance de su proceso en la experiencia al cliente. Mientras que 28 colaboradores, correspondiente al 23,3% tiene una posición neutral y solamente 17 colaboradores, es decir, el 14,4% reconocen el impacto de su proceso en el cliente.

Esta falencia impide la identificación y optimización de procesos con oportunidad de mejora que tienen impacto directo en la satisfacción del cliente y limita la capacidad de alinear los procesos con las expectativas de los clientes. Es por ello que es fundamental que la compañía sensibilice a los colaboradores sobre la importancia de reconocer como sus procesos tienen impacto sobre los clientes a través de la apropiación del principio “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” el cual enmarca el actuar de cada proceso de la organización de cara al cliente, entendiendo que esto es un componente esencial para el logro de los objetivos corporativos y el éxito de la compañía.

- **Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"**

**Sobre la pregunta, ¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?**

Los resultados obtenidos a la pregunta se resumen a continuación:

**Muy en desacuerdo (1):** 35 colaboradores (29,7%)

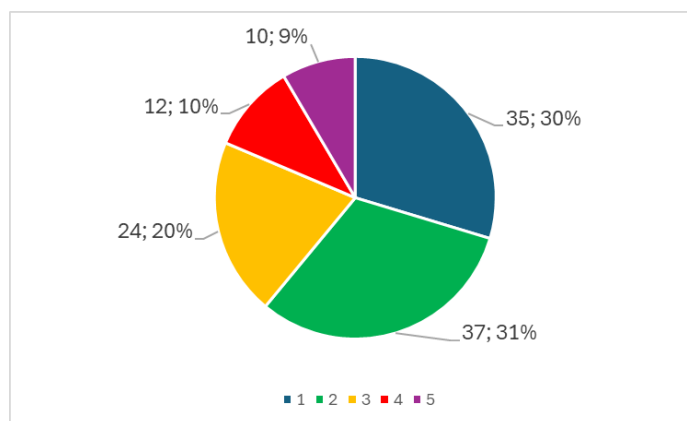
**En desacuerdo (2):** 37 colaboradores (31,4%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 24 colaboradores (20,3%)

**De acuerdo (4):** 12 colaboradores (10,2%)

**Muy de acuerdo (5):** 10 colaboradores (8,5%)

*Gráfico 4 - Pregunta ¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Las respuestas obtenidas para la pregunta “¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?” denotan una oportunidad en la cultura de adaptación al cambio en la compañía, esto ya que 72 colaboradores, es decir, el 61% de la población encuestada se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación que la organización se une para comprender el cambio y ajusta las estrategias en consecuencia. La falta de capacidad de

adaptación a cambio representa un obstáculo significativo para el logro de objetivos estratégicos de la compañía, especialmente en un entorno dinámico, innovador y competitivo.

Se recomienda la búsqueda de la apropiación del principio “Somos una organización innovadora”, el cual orienta a una cultura de adaptación al cambio, no solo como una buena práctica, sino como una necesidad estratégica para el logro del éxito organizacional a través de utilizar el cambio como una oportunidad para mejorar y crecer. De esta forma se logra potencializar la capacidad de innovar y responder a las necesidades del mercado, entendiendo que el futuro de la organización depende de su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y competitivo. Lo anterior, tomando en consideración que únicamente 22 colaboradores, es decir, el 18,6% de estos siente que la compañía une esfuerzos para entender el cambio y ajustarse a las estrategias corporativas para el logro de los objetivos.

**Sobre la pregunta:** ¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?

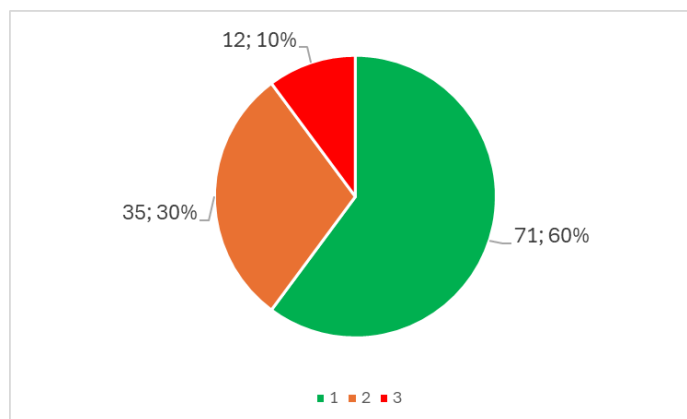
Los resultados obtenidos a la pregunta se resumen a continuación:

**Muy en desacuerdo (1):** 71 colaboradores (60,2%)

**En desacuerdo (2):** 35 colaboradores (29,7%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 12 colaboradores (10,2%)

Gráfico 5 - Pregunta ¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

La encuesta evidencia una desconexión entre la cultura organizacional y el principio de innovación "Somos una organización innovadora", esto ya que el 89,8% de los colaboradores se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo con la incorporación de enfoques ágiles en la toma de decisiones, lo que se traduce en una dificultad en la experimentación y la mejora continua de la experiencia del cliente.

La falta de agilidad tiene consecuencias para la organización, ya que se impiden respuestas rápidas y efectivas a lo requerido por el mercado y las preferencias de los clientes, limitando así la capacidad de innovar y experimentar con nuevas ideas. En un entorno competitivo y dinámico, este tipo de situaciones puede generar pérdida de oportunidades, frustración de los colaboradores, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, toma relevancia que los colaboradores de la compañía apropien adecuadamente el principio "Somos una organización innovadora", a través de la adopción de una cultura que valore la agilidad y la experimentación, ya que a largo plazo es una necesidad estratégica del éxito y porque la población objeto del instrumento no considera que la compañía cuenta con enfoques ágiles para la toma de decisiones.

**Sobre la pregunta:** ¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?

Los resultados obtenidos a la pregunta se resumen a continuación:

**Muy en desacuerdo (1):** 26 colaboradores (29,7%)

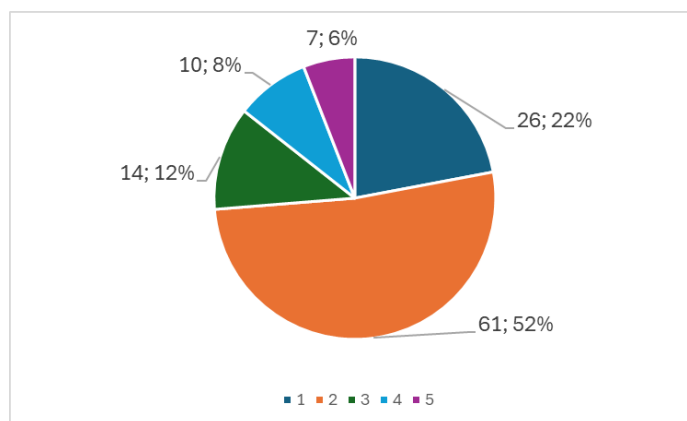
**En desacuerdo (2):** 37 colaboradores (31,4%)

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3):** 24 colaboradores (20,3%)

**De acuerdo (4):** 12 colaboradores (10,2%)

**Muy de acuerdo (5):** 10 colaboradores (8,5%)

Gráfico 6 - Pregunta ¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Los resultados del instrumento evidencian la percepción de falta de cultura de innovación en los procesos de la organización. Si bien la compañía tiene implementadas varias estrategias para visibilizar este asunto, es evidente que los colaboradores no están recibiendo el mensaje ya que el 73,7% de estos se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo en que la compañía busca la novedad y creación de valor en los principios.

La no apropiación del principio “Somos una organización innovadora” tiene implicaciones principalmente sobre el negocio, al no auto percibirse como una compañía innovadora, sobre los procesos organizacionales, ya que se percibe que estos no están

diseñados para el cliente, para la búsqueda del desarrollo de nuevas ideas y soluciones que permitan visualizar a la compañía diferenciada de la competencia.

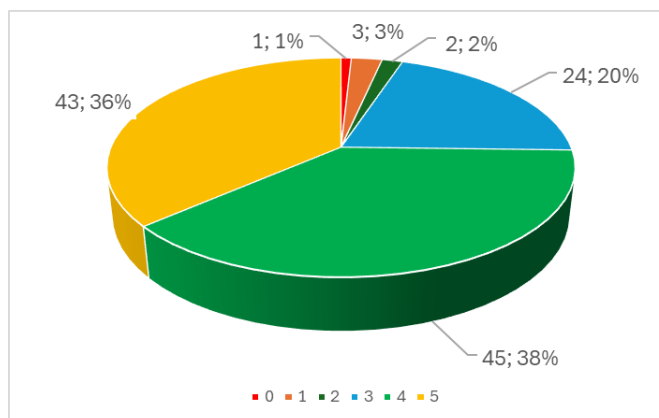
Solamente el 14,4% de los colaboradores considera que la compañía busca ser innovadora y crear valor en los procesos, es allí donde se potencializa la necesidad de la apropiación del principio de innovación transversalmente en la organización.

### **Instrumento: Mecanismos de apropiación de principios**

El instrumento "Mecanismos de apropiación de principios" se diseñó con el objetivo de comprender qué tan cercanos se sienten los colaboradores a los principios organizacionales y cómo prefieren que estos sean transmitidos por la organización. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

**Sobre la pregunta:** ¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto?

Gráfico 7 - Pregunta ¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto"?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Según los resultados de la encuesta, el 74% de los participantes entiende claramente los principios organizacionales de Tutto. Si bien esto representa una mayoría

significativa, es importante destacar que solo el 51% de los líderes de punto de venta fueron encuestados. Por lo tanto, es necesario un esfuerzo adicional para identificar, diseñar e implementar mecanismos que permitan a todos los colaboradores de la Gerencia Comercial, incluyendo a los líderes de punto de venta, comprender y adoptar plenamente estos principios.

### **Estrategias de comunicación:**

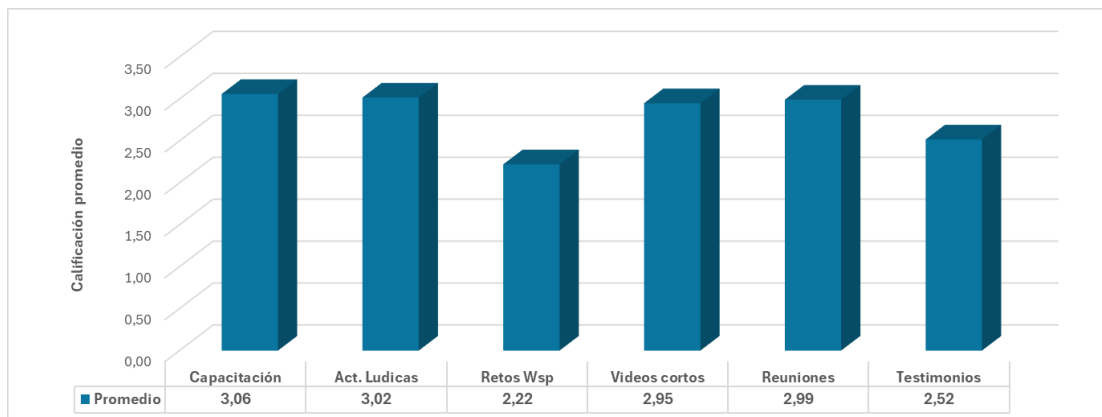
El instrumento incluyó una pregunta relacionada con las estrategias de comunicación, en búsqueda de conocer directamente de los colaboradores, cuáles podrían ser estos mecanismos y estrategias efectivas que serían más contundentes para la apropiación de los principios. La pregunta realizada fue la siguiente:

**Sobre la pregunta:** ¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo?

- a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales
- b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta
- c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo
- d) Videos cortos con la explicación del principio
- e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales
- f) Testimonio de un experto en principios organizacionales

De acuerdo con los datos obtenidos a la respuesta anterior, se realizó la siguiente gráfica:

Gráfico 8 – Pregunta: Estrategias para asegurar el aprendizaje y aplicación de los principios organizacionales en Totto



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta realizada para identificar cuál sería la mejor estrategia para la comunicación de los principios, para la población encuestada las opciones con mayor calificación (calificación de 5) fueron las siguientes:

- Capacitación y desarrollo foco en los principios organizacionales (38 colaboradores)
- Actividades lúdicas, dinámicas y juegos en puntos de venta (34 colaboradores)
- Videos cortos con la explicación del principio (34 colaboradores)
- Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales (33 colaboradores)
- Y, por último, testimonio de un experto en principios organizacionales (25 colaboradores)

Por otro lado, se calculó el promedio de las calificaciones obtenidas por cada una de las categorías de las preguntas, de acuerdo con esto, la estrategia con mayor aceptación por parte de los colaboradores fue *Capacitación y desarrollo foco en los principios organizacionales* con un 32% - calificación promedio 3,06, la cual se enfoca en la formación integral de los colaboradores donde los líderes asumirán un rol formador que

se complementa con el uso de herramientas digitales como cursos de aprendizaje online (Totto Talent) y herramientas de gamificación; lo que permitirá un aprendizaje teórico y práctico, con adaptación a los diversos estilos de aprendizaje.

También se observa la importancia del aprendizaje experiencial a través de *actividades lúdicas* con un 29% - calificación promedio de 3,02. Estas actividades, como charlas TED, comités de efectividad y productividad (CEP) y retos para vivir los principios en el punto de venta como el reconocimiento al cliente en fechas especiales, fomentan en los colaboradores la participación activa, el trabajo en equipo y la aplicación creativa de los principios organizacionales.

Respecto de la estrategia de utilizar videos cortos con la explicación del principio, la cual tuvo una aceptación del 29%- calificación promedio de 3,02 en los colaboradores como herramienta de apropiación de los principios, se destaca que estos tendrán un formato conciso (máximo de 1 minuto), facilitando la comprensión y retención de información, especialmente para las nuevas generaciones.

Los espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales la cual tuvo una aceptación del 28% - calificación promedio de 2,99, busca que los colaboradores puedan en un espacio compartir sus conocimientos y experiencias prácticas relacionadas con la vivencia de los principios. Este tipo de estrategias fomentan el aprendizaje social, la reflexión crítica y la generación de nuevas ideas.

Los resultados obtenidos demuestran que es importante generar espacios para compartir testimonios por parte de expertos en principios, igualmente de colaboradores que han aplicado exitosamente los principios organizaciones, esto se puede realizar a través de herramientas como el *storytelling*, charlas TED, entre otros, los cuales a través de historias cortas vivenciales del día a día de la organización, permiten inspirar a otros,

hacer evidentes casos éxito y generar un sentimiento de orgullo y pertenencia por la organización.

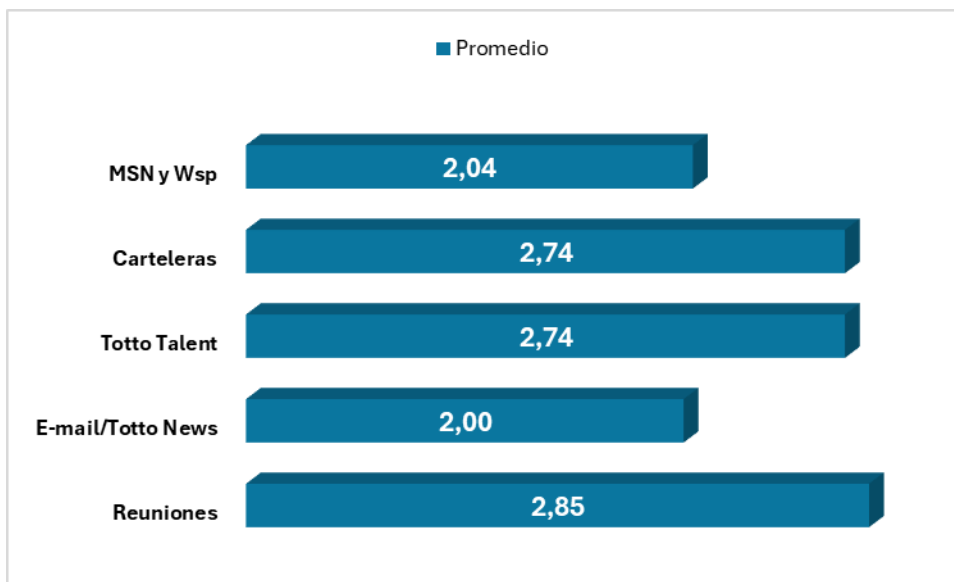
### **Mecanismos de comunicación de principios organizacionales**

El instrumento incluyó también, una pregunta orientada hacia la identificación de los mecanismos de comunicación esperados por los colaboradores en búsqueda de la óptima y mejor forma de comunicar estos, a continuación, la pregunta y los resultados:

**Sobre la pregunta:** ¿Cómo te gustaría que Totto comunicara los principios?

- a) Reuniones y sesiones informativas
- b) Correo electrónico y Totto News
- c) Totto Talent
- d) Carteleras y posters visuales en punto de venta
- e) Mensajes de texto y WhatsApp

*Gráfico 9 - Pregunta ¿Cómo te gustaría que Totto comunicara los principios?*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento aplicado

Los resultados de la encuesta dejan ver que los colaboradores prefieren la comunicación formal de los principios organizacionales a través de reuniones, carteleras y el uso de la herramienta Totto Talent. Dado que el promedio de las calificaciones obtenidas sobre estos mecanismos fueron los mejores puntuados.

Las reuniones y sesiones informativas son el mecanismo mejor valorado por los colaboradores encuestados, con un 29% (promedio 2,85). De esta manera los líderes de punto de venta esperan que esta estrategia sea implementada, seguido por carteleras y posters visuales en los puntos de venta con un 25% (promedio 2,74) de aceptación y a través de comunicación en Totto Talent, con un 24% (promedio 2,74) de elegibilidad.

De acuerdo con lo anterior, se propone utilizar estos mecanismos mejor ranqueados para la comunicación de los principios organizacionales priorizados.

## **Plan de Intervención**

A continuación, se presenta el plan de intervención que permitirá la apropiación de los principios culturales en Nalsani S.A.S.: “El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos” y “Somos una organización innovadora”, este plan se define en 3 momentos a desarrollar; el primer momento corresponde al diseño de los mecanismos para el logro de la apropiación de los principios de Nalsani S.A.S., un segundo momento establece la ruta para la implementación de mecanismos de apropiación de los principios organizacionales y un tercer momento que define los indicadores precisos para medir la efectividad de esta propuesta, permitiendo una evaluación continua y ajustada de la apropiación de los principios culturales. Este enfoque integral busca consolidar una cultura organizacional robusta y alineada con los objetivos estratégicos de Nalsani S.A.S. donde el cliente y la innovación son protagonistas.

### **Diseño de mecanismos para apropiación de principios Nalsani S.A.S.**

El diseño de mecanismos para la apropiación de los principios culturales de Nalsani S.A.S. se fundamenta en el fortalecimiento cultural y una estrategia de comunicación integral. Estos mecanismos están diseñados para involucrar a los líderes y a los equipos de trabajo, asegurando que los principios de la empresa se adopten y se vivan en todos los colaboradores. A través de programas de formación, reconocimiento de comportamientos alineados con los principios culturales y canales de comunicación efectivos se busca construir una cultura organizacional sólida y motivadora que impulse su crecimiento y excelencia.

Figura 4 - Infografía "Mecanismos de apropiación de principios organizacionales"



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Nalsani S.A.S.

## **Ruta de implementación de mecanismos**

La ruta de implementación de los principios propuesta debe involucrar a los colaboradores en el proceso, para que estos se sientan parte de dicha implementación y obtener su retroalimentación, ideas, comentarios y sugerencias. De acuerdo con esto, el material que se utilice de comunicación de los principios priorizados debe ser claro y de fácil entendimiento.

En este sentido, es fundamental que Nalsani S.A.S. sea consistente en la aplicación de los principios organizacionales transversalmente en los diferentes procesos, áreas y actividades.

Para evidenciar el éxito de dicha implementación se plantean también indicadores que permitan la medición del impacto de la estrategia de implementación de los mecanismos y realizar los ajustes que se consideren necesarios.

A continuación, se describe la ruta de implementación propuesta:

Figura 5 - Infografía Ruta de implementación de los mecanismos de apropiación de principios organizacionales

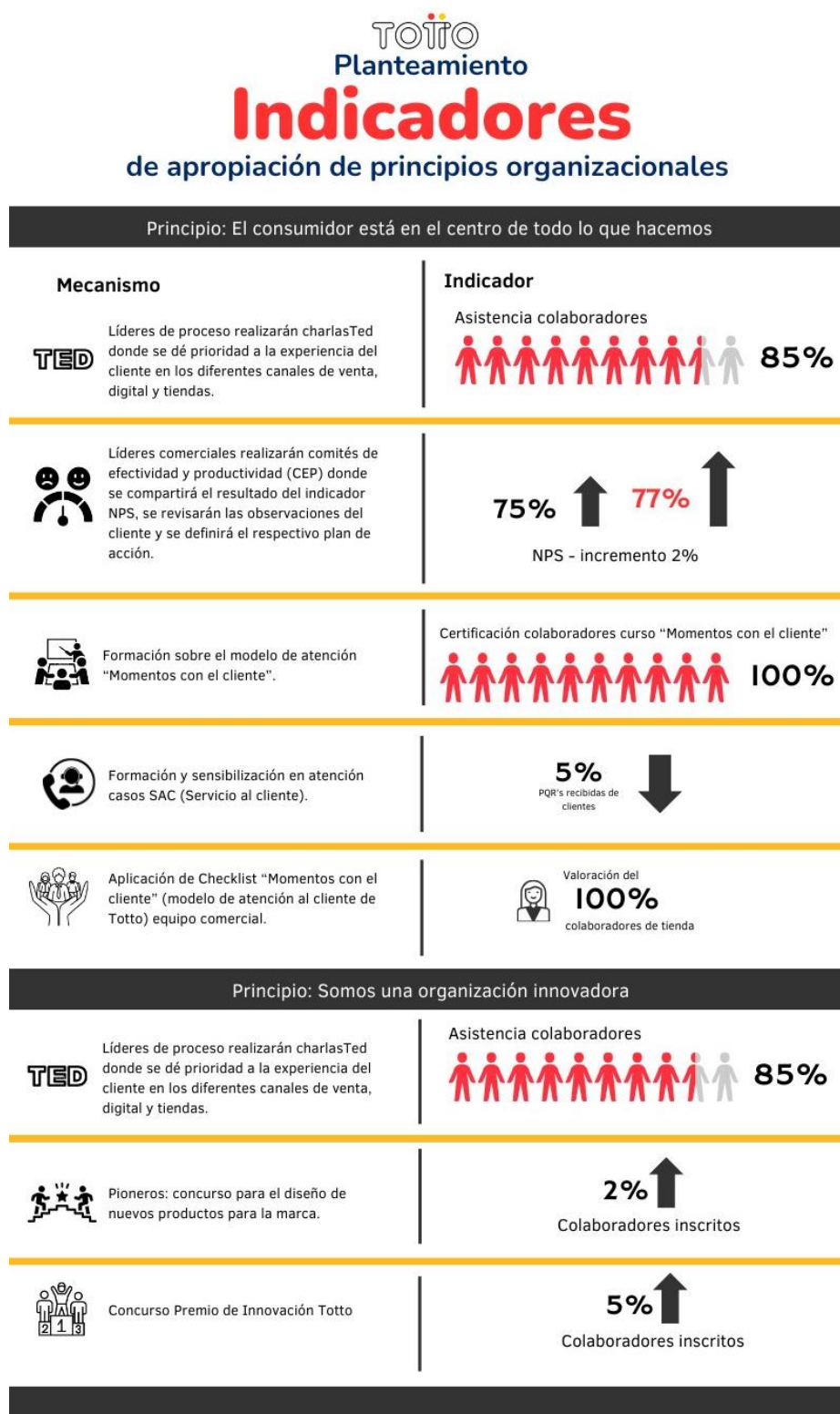


Fuente: Elaboración propia con imágenes de Nalsani S.A.S.

## **Planteamiento de indicadores**

En el contexto de Nalsani S.A.S., es fundamental definir indicadores que permitan identificar la apropiación de los principios culturales. Se han creado indicadores específicos para evaluar dos pilares esenciales: la promoción de una cultura centrada en el consumidor y la innovación organizacional. Medir estos aspectos es crucial para cualquier organización, ya que proporciona datos concretos que reflejan el grado de alineación de los colaboradores con los principios de la empresa; además, facilita la identificación de áreas de mejora y permite ajustar estrategias para reforzar la cultura organizacional. La medición impacta directamente en la efectividad operativa y en la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer en un entorno competitivo, garantizando que los principios de poner al consumidor en el centro y ser una organización innovadora sean verdaderamente integrados en todas las áreas y procesos.

Figura 6 - Infografía indicadores



Fuente: Elaboración propia

**Metas para el principio: El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos.**

*Tabla 12 - Metas propuestas principio: El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos*

<b>Mecanismo</b>	<b>Meta</b>
Líderes de proceso realizarán charlas <i>TED</i> donde se dé prioridad a la experiencia del cliente en los diferentes canales de venta, digital y tiendas.	Asistencia 85% de los colaboradores de la gerencia comercial a la charla <i>TED</i> .
Líderes comerciales realizarán comités de efectividad y productividad (CEP) donde se compartirá el resultado del indicador NPS, se revisarán las observaciones del cliente y se definirá el respectivo plan de acción.	Incremento en el resultado de Net Promoter Score (NPS) en 2% pasando de un 75% a un 77% en el año.
Formación sobre el modelo de atención “Momentos con el cliente”.	Certificación del 100% de los colaboradores en tienda con el curso “Momentos con el cliente” (modelo de atención al cliente de Tutto) en el año.
Formación y sensibilización en atención casos SAC (Servicio al cliente).	Disminuir en 5% las PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año.
Aplicación de Checklist “Momentos con el cliente” (modelo de atención al cliente de Tutto) equipo comercial.	Valoración del 100% de los colaboradores de tienda en el año.

Fuente: Elaboración propia

Contexto de los mecanismos e indicadores propuestos para medir el impacto de la apropiación en los colaboradores:

- 1. Mecanismo:** Líderes de proceso realizarán Charlas TED donde se dé prioridad a la experiencia del cliente en los diferentes canales de venta físico o digital.

**Objetivo:** Sensibilizar a los colaboradores de la gerencia comercial sobre la experiencia del cliente, esto mediante la realización de charlas TED en las que

líderes de proceso compartirán conocimientos y buenas prácticas para mejorar la interacción en los canales de venta físicos y digitales.

**Responsable:** Líderes de proceso de la gerencia comercial en acompañamiento del Jefe de Desarrollo y Capacitación.

**Meta:** Asistencia del 85% de los colaboradores en la charla TED

**Tiempo de Implementación:** 1 trimestre, desde la planificación y preparación de las charlas hasta la ejecución y evaluación del impacto.

**Indicador:** Asistencia de los colaboradores a la charla TED

Las charlas TED, modelo tomado de *ted.com* son conferencias dinámicas donde expertos comparten ideas y experiencias con el público. Para Nalsani S.A.S., la asistencia del 85% de los colaboradores de la gerencia comercial a estas charlas indica un nivel significativo de compromiso y participación dentro del equipo, este nivel de participación es crucial porque los colaboradores de la gerencia comercial tienen un impacto directo en la experiencia del cliente. Al aumentar la participación en estas charlas, se fortalece la sensibilización sobre temas relevantes que pueden mejorar la calidad del servicio y la interacción con los clientes. Esto no solo beneficia a la empresa en términos de imagen y satisfacción del cliente, sino que también puede impulsar la innovación y el desarrollo profesional dentro del equipo de liderazgo comercial.

Esta nueva iniciativa, representa un enfoque renovado hacia el desarrollo profesional y la sensibilización sobre temas relevantes. Se espera que estas charlas proporcionen a los colaboradores de la gerencia comercial nuevas perspectivas, ideas innovadoras y habilidades que pueden aplicar directamente en su trabajo para mejorar la experiencia del cliente.

El formato de las charlas TED, con presentaciones inspiradoras y enfoques interdisciplinarios, ofrece una plataforma ideal para explorar temas que van desde la excelencia en el servicio al cliente hasta la innovación en la industria *Retail*. Al exponer a los colaboradores a estas ideas y perspectivas, se fomenta una mentalidad centrada en el cliente, donde se reconoce que el consumidor es la prioridad en todas las acciones de la empresa.

Este enfoque contribuye directamente a la experiencia del cliente al promover una cultura de servicio excepcional y además al fortalecimiento de la imagen corporativa. Al demostrar un compromiso genuino con el desarrollo de su equipo y la mejora continua, la empresa refuerza su posición como líder en su sector y construye una relación más sólida y confiable con sus clientes.

#### Actividades para el logro del indicador:

Figura 7 - Actividades para el logro del indicador "Asistencia del 85% de los colaboradores en la charla TED"



Fuente: Elaboración propia

- Comunicación anticipada: Anunciar las charlas con suficiente antelación a través de múltiples canales de comunicación interna como son el correo electrónico, intranet, tableros de anuncios, entre otros.
- Relevancia de los temas a tratar: Asegurar que las temáticas de las charlas sean relevantes y atractivas para los colaboradores, alineadas con sus intereses y el contexto de la empresa en cuanto a servicio al cliente.
- Incentivos: Ofrecer incentivos por la asistencia tales como certificados de participación, puntos en programas de reconocimiento interno o sorteos de premios.
- Flexibilidad horaria: Programar las charlas en diferentes horarios para acomodar a los colaboradores con distintos turnos y responsabilidades.
- *Feedback* y adaptación: Recopilar *feedback* después de cada charla y ajustar futuras sesiones con base a los comentarios y sugerencias recibidas.

**2. Mecanismo:** Líderes comerciales realizarán Comités de Efectividad y Productividad (CEP) donde se compartirá el resultado del indicador NPS, se revisarán las observaciones del cliente y se definirá el respectivo plan de acción.

**Objetivo:** Incrementar el Net Promoter Score (NPS) en un 2%, pasando del 75% al 77% en un año, mediante la implementación de Comités de Efectividad y Productividad (CEP) dirigidos por los líderes comerciales.

**Responsable:** Gerente comercial, en coordinación con los líderes comerciales y el equipo de atención al cliente.

**Meta:** Incremento de la calificación del *Net Promoter Score* (NPS) con un resultado del 77% en el año.

**Tiempo de Implementación:** 12 meses, con reuniones trimestrales de los CEP para revisar avances, implementar mejoras y evaluar el impacto en el NPS.

**Indicador:** resultado de *Net Promoter Score* (NPS)

El establecimiento de los Comités de Efectividad y Productividad (CEP), donde los líderes comerciales analizan el resultado del indicador NPS, revisan las observaciones del cliente y diseñan planes de acción correspondientes, es fundamental para garantizar que el principio cultural "el consumidor está en el centro de todo" sea interiorizado por los colaboradores.

Este mecanismo proporciona una plataforma estructurada para enfocarse en la retroalimentación del cliente y traducirla en acciones tangibles. Al compartir el resultado del NPS y discutir las observaciones del cliente en los CEP, los líderes comerciales muestran su compromiso firme y brindan una oportunidad invaluable para que los colaboradores comprendan la importancia de su rol en su experiencia.

El indicador establecido para medir el impacto de la implementación de este mecanismo, específicamente el objetivo de aumentar el NPS en un 2%, refuerza aún más la importancia de este enfoque centrado en el cliente. Al establecer metas concretas y medibles, se crea un sentido de responsabilidad y motivación entre los colaboradores para contribuir activamente a la mejora continua de la experiencia del cliente.

Al integrar los CEP como parte de la cultura organizacional y al establecer objetivos claros relacionados con el NPS, se asegura que el principio cultural "el consumidor está en el centro de todo" sea interiorizado por los colaboradores. Esto, a su vez, se traduce en acciones concretas que impactan directamente en la experiencia del cliente, promoviendo así una cultura de servicio excepcional y un compromiso duradero con la satisfacción del cliente.

Este indicador es una novedad para Nalsani S.A.S., a pesar de que se ha estado midiendo durante tres años, ahora se le está asignando un nuevo nivel de importancia y se está convirtiendo en un motor impulsor del desempeño del equipo comercial. Anteriormente, podría haber sido solo uno de varios indicadores seguidos de manera informal, pero ahora se está formalizando como parte de un enfoque más centrado en el cliente y orientado hacia resultados.

La decisión de vincular el cumplimiento del indicador NPS al 75% con una bonificación trimestral para el equipo comercial agrega un nuevo nivel de incentivo y reconocimiento a la importancia de la satisfacción del cliente en toda la organización. Esta bonificación trimestral es una forma de reconocer el esfuerzo y el compromiso del equipo con la mejora de la experiencia del cliente y también motiva a todos los miembros del equipo a trabajar por la excelencia en el servicio.

Al hacer que el cumplimiento del indicador NPS sea un factor clave para recibir una bonificación trimestral, la organización está demostrando un claro compromiso con la priorización de la satisfacción del cliente en todas las actividades comerciales. Esto crea un ciclo de retroalimentación positiva, donde el éxito en la mejora del NPS se recompensa, lo que motiva al equipo a seguir buscando cómo superar las expectativas del cliente y elevar continuamente el estándar de servicio.

**Actividades para el logro del indicador:**

Figura 8 - Actividades para el logro del indicador "Incremento en el resultado de Net Promoter Score (NPS) en 2% pasando de un 75% a un 77% en el año"



Fuente: Elaboración propia

- Informar a los colaboradores de manera regular sobre el resultado del NPS, destacando los logros obtenidos y las áreas que requieren mejora.
  - Fomentar una cultura de retroalimentación abierta donde los colaboradores se sientan cómodos para compartir sus ideas y sugerencias sobre cómo mejorar la experiencia del cliente.
  - Reconocer y recompensar a los colaboradores y equipos que contribuyen a la mejora del NPS.
  - Establecer objetivos claros de NPS para los colaboradores y equipos.
  - Incluir el NPS en la evaluación del desempeño individual y grupal.
  - Monitorear el NPS de manera regular para evaluar el impacto de las acciones implementadas.
  - Realizar encuestas de satisfacción al cliente para obtener una perspectiva más completa de su experiencia.
- 3. Mecanismo:** Formación modelo de atención "Momentos con el cliente".

**Objetivo:** Certificar el 100% de los colaboradores en tienda en el curso “Momentos con el Cliente”, asegurando que todos estén capacitados para aplicar el modelo de atención al cliente de Tutto en su trabajo diario, con el fin de garantizar una experiencia del cliente excepcional y coherente en todas las interacciones.

**Responsables:** Jefe de Formación y Desarrollo, en coordinación con jefes comerciales.

**Meta:** Certificación del 100% de los colaboradores de tienda con el curso “Momentos con el cliente” (modelo de atención al cliente de Tutto) en el año.

**Tiempo de Implementación:** 6 meses, con un cronograma de capacitación que abarque todas las tiendas, seguido de evaluaciones y certificaciones para asegurar que todos los colaboradores hayan completado y aplicado el curso "Momentos con el Cliente".

**Indicador:** Número de colaboradores con certificación en el curso “Momentos con el cliente”.

El establecimiento del mecanismo de formación a los colaboradores del equipo comercial en el “Modelo de Atención Momentos con el Cliente” como modelo de servicio de la organización es crucial para garantizar que el principio cultural "el consumidor está en el centro de todo lo que hacemos" sea apropiado por todos los colaboradores. Este modelo de servicio define las interacciones clave entre los colaboradores y los clientes, estableciendo pautas claras para brindar una experiencia excepcional en cada punto de contacto.

La certificación del 100% de los colaboradores en tienda en el curso "Momentos con el Cliente" no solo asegura que todos los colaboradores estén familiarizados con el modelo de atención al cliente de la organización, sino que también garantiza que estén capacitados para aplicarlo de manera efectiva en su día a día. Esta certificación es una medida de cumplimiento y un indicador de compromiso y competencia en el servicio al cliente.

Al invertir en la formación y certificación de todos los colaboradores en tienda en este modelo de servicio, la organización está demostrando su compromiso con la excelencia en la experiencia del cliente. Además de mejorar la calidad del servicio ofrecido, también fortalece la cohesión y la cultura organizacional alrededor del principio fundamental de poner al consumidor en el centro de todas las acciones.

Además, al asegurar que todos los colaboradores estén alineados con el modelo de atención al cliente de la organización, se crea una experiencia coherente y uniforme para los clientes en todas las interacciones con la marca. Esto fomenta la lealtad del cliente, mejora la reputación de la empresa y, en última instancia, impulsa el crecimiento y el éxito a largo plazo del negocio.

Al establecer el mecanismo de formación "Modelo de Atención Momentos con el Cliente" y asegurar la certificación del 100% de los colaboradores en tienda, la organización está fortaleciendo su compromiso con el principio cultural de centrar al consumidor y garantizando un impacto positivo en la experiencia del cliente a través de un servicio excepcional y coherente.

### Actividades para el logro del indicador:

Figura 9 - Actividades para el logro del indicador "Certificación del 100% de los colaboradores en tienda con el curso "Momentos con el cliente" (modelo de atención al cliente de Totto) en el año"



Fuente: Elaboración propia

- Desarrollar materiales de capacitación de alta calidad, de aprendizaje atractivos y completos que faciliten la comprensión del modelo de atención al cliente por parte de los colaboradores.
- Combinar diferentes métodos de enseñanza, como clases presenciales, módulos de e-learning, simulaciones y juegos de rol, para mantener a los colaboradores motivados e interesados.
- Utilizar Totto Talent (plataforma de aprendizaje en línea) que permita a los colaboradores acceder a los materiales de capacitación y realizar evaluaciones en cualquier momento y lugar.
- Enfatizar los beneficios que obtendrán los colaboradores al completar lo requerido por el curso, como el desarrollo de habilidades, el crecimiento profesional y la mejora en su desempeño laboral.

- Realizar seguimiento del progreso de los colaboradores en el curso para identificar aquellos que requieren apoyo adicional.
- Establecer un programa de recompensas para incentivar a los colaboradores a completar el curso y obtener la certificación.
- Considerar la certificación al momento de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.

**4. Mecanismo:** Formación y sensibilización en atención casos SAC (Servicio al cliente).

**Objetivo:** Disminuir en un 5% las PQR's (Peticiónes, Quejas y Reclamos) recibidas de los clientes vía telefónica en el año, mediante la formación y sensibilización de los colaboradores en la atención a casos de Servicio al Cliente (SAC), asegurando una mejora en la capacidad de respuesta y resolución de problemas.

**Responsable:** Jefe de Servicio al Cliente, en colaboración con el equipo de Talento humano y los líderes de área.

**Meta:** Disminuir en 5% las PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año.

**Tiempo de Implementación:** 12 meses, con fases de capacitación inicial, seguimiento trimestral de la reducción de PQR's, y ajustes continuos en el proceso de formación para asegurar el cumplimiento del objetivo.

**Indicador:** número de PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año.

La implementación de un mecanismo de formación y sensibilización en atención a casos SAC (Servicio al Cliente) es fundamental para garantizar que todos los colaboradores de la organización estén alineados con el principio cultural de que el

consumidor está en el centro de todo lo que hacemos. Este enfoque no solo promueve una cultura centrada en el cliente, sino que también empodera a los colaboradores al evidenciar cómo su rol individual contribuye directamente a mejorar la experiencia del cliente.

El indicador de disminuir en un 5% las PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año sirve como medida tangible del éxito de esta iniciativa. Al reducir las PQR's, la organización no solo está resolviendo los problemas de los clientes de manera más eficiente, sino que también está demostrando una comprensión más profunda de las necesidades y preocupaciones de sus clientes.

La formación y sensibilización en atención a casos SAC acerca al colaborador al sentir del cliente al proporcionar las habilidades y conocimientos necesarios para abordar de manera efectiva las inquietudes y problemas de los clientes. Esto no solo mejora la capacidad de respuesta y resolución de problemas, sino que también fomenta una mayor empatía y comprensión hacia sus necesidades.

Al empoderar a los colaboradores con las herramientas y el conocimiento necesarios para brindar un servicio excepcional, se fortalece su conexión con el principio cultural de que el consumidor está en el centro de todo. Esto se traduce en una mayor satisfacción del cliente, lealtad y confianza en la marca, lo que en última instancia impulsa el crecimiento y el éxito a largo plazo de la organización.

## Actividades para el logro del indicador:

Figura 10 - Actividades para el logro del indicador "Disminuir en 5% las PQR's recibidas de los clientes vía telefónica en el año"



Fuente: Elaboración propia

- Implementar programas de capacitación completos y actualizados para:
  - 1- Abarcar las habilidades y conocimientos necesarios para manejar de manera efectiva las PQR's telefónicas.
  - 2- Resolver la mayor cantidad de PQR's en la primera llamada, reduciendo la necesidad de seguimientos y escaladas.
  - 3- Identificar y anticipar posibles problemas antes de que se conviertan en PQR's.
- Establecer un proceso claro y estandarizado para la recepción, clasificación, priorización y resolución de las PQR's telefónicas.
- Proporcionar a los colaboradores acceso inmediato a la información y recursos necesarios para resolver los problemas de los clientes de manera eficiente.

- Implementar estrategias de comunicación proactiva, como campañas informativas o programas de fidelización, para prevenir PQR's relacionadas con falta de información o desconocimiento de productos o servicios.
- Implementar un sistema de recolección de retroalimentación de los clientes sobre la calidad de la atención recibida en las PQR's telefónicas.

**5. Mecanismo:** Aplicación de Checklist “Momentos con el cliente” (modelo de atención al cliente de Tutto) equipo comercial.

**Objetivo:** Valorar al 100% de los colaboradores de tienda con el checklist “Momentos con el Cliente” durante el año, garantizando que todos estén alineados con los estándares de atención al cliente de Tutto, brindando una experiencia al cliente excepcional y coherente en todas las interacciones.

**Responsables:** Gerente comercial, en coordinación con los líderes de tienda y el equipo de Formación y Desarrollo.

**Meta:** Valoración del 100% de los colaboradores de tienda en el año con el Check de momentos con el cliente.

**Tiempo de Ejecución:** 12 meses, con valoraciones trimestrales, según el tamaño de la tienda, y *feedback* continuo para asegurar que los colaboradores cumplan con los estándares establecidos en el checklist.

**Indicador:** Número de colaboradores de tienda valorados en el año con el *checklist* de momentos con el cliente.

El mecanismo de aplicación del checklist "Momentos con el Cliente" dentro del equipo comercial es de vital importancia para garantizar una experiencia del cliente consistente y satisfactoria en todas las interacciones. Este checklist, basado en el modelo de atención al cliente, proporciona una guía estructurada para que los colaboradores en tienda

comprendan y cumplan con los comportamientos y prácticas necesarias para brindar un servicio excepcional.

El indicador de valoración del 100% de los colaboradores de tienda con el checklist de momentos con el cliente es fundamental dentro del programa de medición de liga comercial. Al asegurar que todos los colaboradores completen el checklist y reciban una valoración positiva, se garantiza que cada miembro del equipo esté alineado con los estándares de atención al cliente de la organización.

Este indicador no solo es una medida de cumplimiento, sino que también es una herramienta estratégica para mejorar continuamente la experiencia del cliente. Al realizar el checklist y recibir retroalimentación de sus líderes sobre su desempeño, los colaboradores tienen la oportunidad de identificar áreas de mejora y fortalecer sus habilidades en el servicio al cliente.

Además, al incorporar el checklist como parte del programa de medición de liga comercial, se establece un sistema de responsabilidad y rendición de cuentas dentro del equipo. Los líderes comerciales tienen la responsabilidad de asegurar que el checklist se complete y proporcionar retroalimentación, lo que fomenta una cultura de servicio centrada en el cliente en toda la organización.

La aplicación del checklist "Momentos con el Cliente" y el indicador de valoración del 100% de los colaboradores de tienda son componentes esenciales para garantizar una experiencia del cliente excepcional. Al incorporar esta herramienta dentro del programa de medición de liga comercial, la organización promueve una cultura de servicio centrada en el cliente y mejora continuamente la calidad de las interacciones con los clientes en todas las tiendas.

### Actividades para el logro del indicador:

Figura 11 - Actividades para el logro del indicador "Valoración del 100% de los colaboradores de tienda en el año con el Check de momentos con el cliente."



Fuente: Elaboración propia

- Implementar programas de capacitación regulares para que los colaboradores comprendan a fondo el checklist de momentos con el cliente y su importancia para la experiencia del cliente.
- Brindar entrenamiento práctico para que los colaboradores puedan aplicar el checklist de manera efectiva en situaciones reales de interacción con el cliente.
- Realizar observaciones periódicas del desempeño de los colaboradores en la aplicación del checklist mediante evaluaciones de líderes o clientes misteriosos.
- Proporcionar retroalimentación específica y oportuna a los colaboradores sobre su desempeño, destacando sus fortalezas y áreas de mejora.
- Implementar un programa de reconocimiento y recompensas para premiar a los colaboradores que demuestren un desempeño excepcional en la aplicación del checklist.

- Realizar ajustes periódicos al checklist en función de los comentarios de los colaboradores y los datos de desempeño.

### Metas para el principio: Somos una organización innovadora

Tabla 13 - Metas propuestas principio: Somos una organización innovadora

Mecanismo	Meta
Charla TED con temáticas de Innovación para todos los colaboradores de la compañía Nalsani S.A.S.	Asistencia 85% de los colaboradores de Nalsani S.A.S.
Pioneros: concurso para el diseño de nuevos productos para la marca.	Incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación "Pioneros" en el año.
Concurso Premio de Innovación Tutto	Incrementar en un 5% el número de colaboradores inscritos en el concurso "Premio de innovación Tutto" en el año.

Fuente: Elaboración propia

1. **Mecanismo:** Charla TED con temáticas de Innovación para todos los colaboradores de la compañía Nalsani S.A.S.

**Objetivo:** Asistencia del 85% de los colaboradores de Nalsani S.A.S. en las charlas TED con temáticas de innovación durante el año, con el fin de promover una cultura organizacional centrada en la innovación y el desarrollo profesional en todos los niveles de la compañía.

**Responsable:** Director de Innovación y Desarrollo, en coordinación con el equipo de Talento Humano.

**Meta:** Asistencia del 85% colaboradores

**Tiempo de Ejecución:** 12 meses, con 1 charla programada trimestralmente, asegurando la participación continua y la alineación con los objetivos de innovación de la organización.

**Indicador:** Número de Asistentes charla TED

La implementación del mecanismo de las charlas TED con temáticas de innovación para todos los colaboradores de la compañía Nalsani S.A.S. es una estrategia poderosa para fomentar una cultura organizacional centrada en la innovación. Al comprometerse a proporcionar acceso a estas charlas a todos los colaboradores y establecer un indicador de asistencia del 85%, la organización está demostrando su compromiso con el desarrollo profesional y la promoción de la innovación en todos los niveles.

Estas charlas no solo exponen a los colaboradores a nuevas ideas, tendencias y enfoques innovadores, sino que también les brindan inspiración y motivación para pensar de manera creativa y buscar soluciones innovadoras en su trabajo diario. Al hacer que la asistencia a estas charlas sea un objetivo tangible y medible, se envía un mensaje claro de que la innovación es una prioridad para la organización y que se espera la participación de todos los colaboradores.

La apropiación del principio cultural de ser una organización innovadora se fortalece a medida que los colaboradores participan en estas charlas y aplican los conocimientos adquiridos en su trabajo. Esto no solo impulsa la innovación en productos, servicios y procesos internos, sino que también mejora la planeación estratégica al fomentar una mentalidad proactiva y orientada al futuro.

Además, al promover una cultura de innovación, la organización mejora su competitividad al adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado, anticipar las necesidades del cliente y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

La implementación del mecanismo de charlas TED con temáticas de innovación y el indicador de asistencia del 85% son elementos clave para asegurar la apropiación del principio cultural de ser una organización innovadora. Esto no solo impacta en la innovación y la competitividad de la empresa, sino que también fortalece la planeación

estratégica y promueve un ambiente de trabajo estimulante y creativo para todos los colaboradores.

### Actividades para el logro del indicador:

Figura 12 - Actividades para el logro del indicador "Asistencia del 85% de los colaboradores en la charla TED"



Fuente: Elaboración propia

- Comunicación anticipada: Anunciar las charlas con suficiente antelación a través de múltiples canales de comunicación interna (correo electrónico, intranet, tableros de anuncios, entre otros).
- Relevancia de los temas a tratar: Asegurar que las temáticas de las charlas sean relevantes y atractivas para los colaboradores, alineadas con sus intereses y el contexto de la empresa.
- Incentivos: Ofrecer incentivos por la asistencia tales como certificados de participación, puntos en programas de reconocimiento interno o sorteos de premios.

- Flexibilidad horaria: Programar las charlas en diferentes horarios para acomodar a colaboradores con distintos turnos y responsabilidades.
- *Feedback* y adaptación: Recopilar *feedback* después de cada charla y ajustar futuras sesiones en base a los comentarios y sugerencias recibidas.

2. **Mecanismo:** Pioneros: concurso para el diseño de nuevos productos para la marca.

**Objetivo:** Incrementar en un 5% el número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación “Pioneros” durante el año, para fortalecer la cultura de innovación en Tutto y fomentar la participación en el desarrollo de nuevos productos para la marca.

**Responsable:** Director de Innovación, en colaboración con el equipo de Recursos Humanos y los líderes de las diferentes áreas.

**Meta:** Incrementar en un 5% el número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación “*Pioneros*”<sup>1</sup> en el año.

**Tiempo de Ejecución:** 3 trimestres, con la convocatoria del concurso programada anualmente y seguimiento trimestral para evaluar el incremento en la participación y ajustar estrategias de promoción según sea necesario

**Indicador:** Número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación “*Pioneros*” en el año.

---

<sup>1</sup> **Concurso de innovación “Pioneros”:** Concurso interno dirigido a colaboradores que promueve la innovación a través de la creación de nuevos productos con el objetivo de estimular el trabajo en equipo, la innovación, el diseño y creación de nuevos productos.

La implementación del mecanismo "Pioneros", Es un concurso que busca fortalecer la cultura de innovación en Totto, desarrollando capacidades en pensamiento de diseño, visión global de la Compañía, trabajo en equipo, a través de escenarios de formación para el desarrollo de un reto que permite la creación de nuevos productos para la marca Totto, es una estrategia clave para fomentar una cultura de innovación dentro de la organización. El indicador de incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el concurso "Pioneros" en el año es una forma tangible de medir y promover la participación de los colaboradores en la generación de ideas innovadoras.

Hasta el momento se han realizado 4 convocatorias, se observa una reducción en el número de participantes, como se observa en la tabla 13; la implementación de este mecanismo asegura la apropiación del principio cultural de ser una organización innovadora al involucrar a los colaboradores en el proceso de creación de nuevos productos. Al promover la participación en el concurso "Pioneros", la organización está reconociendo y valorando las ideas creativas y el potencial innovador de su equipo, lo que a su vez fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la marca.

*Tabla 14 - Histórico participación colaboradores concurso "Pioneros"*

Año	Colaboradores inscritos	Número de equipos
2013	837	279
2016	642	214
2019	528	176
2023	399	133

Fuente: Información interna Nalsani S.A.S.

El objetivo de incrementar en un 2% la participación en el concurso "Pioneros" no solo busca aumentar la cantidad de colaboradores involucrados, sino también diversificar y

enriquecer el flujo de ideas innovadoras. Al aumentar la participación, se desarrolla el talento y se fomenta la colaboración entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo que puede conducir a la generación de ideas más creativas y disruptivas.

Además, el concurso "Pioneros" ofrece un acompañamiento profesional a los colaboradores, brindándoles formación y recursos para desarrollar y llevar a cabo sus ideas de innovación. Este apoyo no solo aumenta las posibilidades de éxito de los proyectos, sino que también empodera a los colaboradores y les brinda la confianza y habilidades necesarias para innovar en su trabajo diario.

La implementación del mecanismo "Pioneros" no solo promueve una cultura de innovación dentro de la organización, sino que también genera resultados tangibles en forma de nuevos productos para la marca. Al incrementar la participación en el concurso y proporcionar un acompañamiento profesional, se asegura la apropiación del principio cultural de ser una organización innovadora, impulsando así el crecimiento y la competitividad de la empresa.

#### **Actividades para el logro del indicador:**

*Figura 13 - Actividades para el logro del indicador "Incrementar en un 5% el número de colaboradores inscritos en el concurso de innovación "Pioneros" en el año"*



Fuente: Elaboración propia

- Promoción del concurso: Incrementar la visibilidad del concurso a través de campañas de endomarketing, destacando los beneficios de participar.
- Capacitación y soporte: Ofrecer talleres y sesiones informativas sobre cómo desarrollar ideas innovadoras y participar en el concurso, proporcionando herramientas y recursos necesarios.
- Testimonios de éxito: Compartir historias de éxito de ediciones anteriores para inspirar y motivar a más colaboradores a inscribirse.
- Incentivos atractivos: Revisar y en caso de ser viable, aumentar los premios y reconocimientos para los ganadores del concurso.
- Simplificación del proceso: Hacer que el proceso de inscripción y participación sea lo más sencillo y accesible posible.

### 3. **Mecanismo:** Concurso premio de innovación Tutto

**Objetivo:** Incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el "Concurso Premio de Innovación Tutto" durante el año. Este objetivo está orientado a fortalecer la cultura de innovación dentro de la organización, promoviendo la participación de los colaboradores en la creación de nuevas ideas y soluciones.

**Responsables:** Director de innovación, Talento Humano, Endomarketing.

**Meta:** Incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el concurso "Premio de innovación Tutto"<sup>2</sup> en el año.

**Tiempo de Ejecución:** 3 trimestres

---

<sup>2</sup> **Concurso "Premio de innovación Tutto":** Iniciativa que promueve la participación de los colaboradores para proponer mejoras en producto, marca, logística, procesos, servicio y modelo de negocio.

**Indicador:** Número de colaboradores inscritos en el concurso “Premio de innovación Tutto” en el año.

La implementación del mecanismo del Concurso Premio de Innovación Tutto, con el indicador de incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos es una estrategia clave para fomentar una cultura de innovación dentro de la organización. Este es un concurso que busca identificar y recolectar información de los proyectos de innovación desarrollados en la compañía, con el objetivo de tener información disponible para dar respuesta a los aliados del ecosistema como el DANE, la ANDI y Minciencias.

Este tipo de concursos no solo reconocen y premian las ideas innovadoras de los colaboradores, sino que también sirven como una herramienta efectiva para promover la participación de todo el equipo en el proceso de innovación. Al establecer el objetivo de aumentar la participación en el concurso, la organización está fomentando el interés y la motivación de los colaboradores para contribuir con nuevas ideas y soluciones creativas. Esto asegura la apropiación del principio cultural de ser una organización innovadora, ya que todos los miembros del equipo se sienten incentivados y comprometidos con el proceso de innovación.

Además, al ampliar las categorías del concurso para abarcar diferentes áreas de la organización, se fomenta la diversidad de perspectivas y enfoques en el proceso de innovación. Esto puede llevar a la generación de ideas más variadas y relevantes, lo que a su vez puede impulsar la innovación en múltiples aspectos de la organización, desde productos y servicios hasta procesos internos y estrategias comerciales.

El impacto de este mecanismo en la innovación, la planeación estratégica y la competitividad de la organización es significativo. Al alentar la participación de los colaboradores en el proceso de innovación, se estimula la generación de ideas

disruptivas y se fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Estas son algunas de las categorías definidas para presentar la innovación realizada durante el año:

- **Producto:** introducción de nuevos productos o significativamente mejorados para el mercado nacional e internacional.
- **Marca:** introducción de nuevas formas de comunicación y promoción de la marca, para aumentar su posicionamiento y participación en el mercado.
- **Logística:** introducción de nuevos o significativamente mejorados métodos de producción, distribución y sistemas logísticos.
- **Organización:** nuevas prácticas empresariales y formas de trabajo con foco en el aprendizaje, la generación de nuevo conocimiento y el aumento del desempeño de la organización.
- **Servicio:** servicios nuevos y significativamente mejorados para el cliente final, en términos de eficiencia, rapidez y experiencia de usuario.
- **Modelo de negocio:** nuevas formas para crear, entregar y capturar valor para abrir nuevos mercados.

### Actividades para el logro del indicador:

Figura 14 - Actividades para el logro del indicador "Incrementar en un 2% el número de colaboradores inscritos en el concurso "Premio de innovación Totto" en el año."



Fuente: Elaboración propia

- Difusión ampliada: Utilizar todos los canales de comunicación disponibles para promocionar el concurso, incluyendo reuniones, boletines internos y redes sociales corporativas.
- Recompensas y reconocimientos: Mejorar las recompensas para los participantes como premios monetarios, oportunidades de desarrollo profesional y visibilidad dentro de la empresa.
- Mentoría y apoyo: Establecer un programa de mentoría en el que los colaboradores puedan recibir orientación de expertos en innovación y desarrollo de productos.
- Involucramiento de líderes: Involucrar a los líderes de la empresa en la promoción del concurso, demostrando su apoyo y participación.

- Retroalimentación y mejora continua: Recoger y analizar la retroalimentación de los participantes de ediciones anteriores para identificar áreas de mejora y hacer los ajustes necesarios para futuras ediciones.

**Estrategia de comunicación:**

**Objetivo:** Garantizar la claridad y consistencia en la transmisión de los principios culturales a todos los niveles de la organización, facilitando la comprensión, aceptación y adopción de estos principios por parte de todos los colaboradores, independientemente de su ubicación geográfica o departamento.

**Responsables:** Endomarketing, Talento Humano, líder de tienda.

**Meta:** Comunicación al 100% de los colaboradores de la Gerencia Comercial

**Tiempo de Ejecución:** 12 meses

Se realiza una estrategia de comunicación que permita la claridad y consistencia para transmitir los principios culturales a todos los niveles de la organización, evitando confusiones o interpretaciones erróneas, esto facilita el compromiso de los colaboradores al proporcionarles información clara sobre los principios culturales y sus implicaciones en el trabajo diario, lo que aumenta la aceptación y la adopción de estos principios. Además, permite llegar a todos los miembros de la organización, incluidos aquellos que puedan estar en diferentes ubicaciones geográficas o departamentos, garantizando que todos estén informados y alineados con la cultura organizacional.

Estas herramientas de comunicación ayudarán a los nuevos colaboradores a integrarse rápidamente en la cultura organizacional al proporcionarles información clara y orientación sobre los principios de la empresa.

A continuación, se mencionan algunas de las herramientas implementadas para la comunicación de los principios:

Figura 15 - Estrategias de comunicación principios



Fuente: Elaboración propia

- Kit principios: plantillas corporativas con los principios, stickers con la imagen de los principios para compartir por WhatsApp, entre otros
- Correos informativos "Activando nuestros principios"
- Alineación organizacional en todos los escenarios (reforzar principios)
- Infografía con los principios para compartir con los colaboradores

### **Cronograma propuesto de implementación**

A continuación, se incluye el cronograma propuesto para la implementación de los mecanismos diseñados con el objetivo de lograr la apropiación de los principios priorizados por la organización derivado del plan de intervención para Nalsani S.A.S.:

Tabla 15 - Cronograma propuesto de implementación - Intervención empresarial

Mecanismos		Tiempo del proyecto en trimestres			
Principio: El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos		1	2	3	4
1	Charlas TED con temáticas enfocadas al cliente	■	■		
2	Líderes comerciales realizarán comités de efectividad y productividad (CEP)		■	■	■
3	Formación sobre el modelo de atención "Momentos con el cliente".	■	■	■	
4	Formación y sensibilización en atención casos SAC (Servicio al cliente).		■	■	■
5	Aplicación de Checklist "Momentos con el cliente" al equipo comercial.		■	■	■
<b>Somos una organización innovadora</b>					
1	Charla Ted con temáticas de Innovación	■	■	■	■
2	Pioneros: concurso para el diseño de nuevos productos				
	Lanzamiento concurso	■	■		
	Presentación y selección propuestas		■	■	
	Premiación concurso			■	■
3	Concurso Premio de Innovación Totto				
	Lanzamiento concurso		■	■	
	Presentación y selección propuestas			■	■
	Premiación concurso				■
	Estrategia de comunicación	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto y Estructura de costos

A continuación, se relaciona el presupuesto y estructura de costos propuesto para la implementación del plan de intervención diseñado para la compañía Nalsani S.A.S. por los principios priorizados, estos valores se plantearon de acuerdo con el salario, la inversión en horas de trabajo de los colaboradores<sup>3</sup> que participarán en el proyecto y recursos internos:

<sup>3</sup> Business Partner de talento humano, Jefe Comercial, Analistas de comunicaciones, Director de marca y Jefe clima, cambio, cultura

Tabla 16 - Presupuesto y Estructura de costos

Item	Actividades	Costo estimado COP
Desarrollo de Contenidos y Materiales	Diseño y producción del kit de principios	411.000
	Plantillas de comunicación	411.000
	Desarrollo de la infografía	411.000
Logística y Distribución	Distribución del kit de principios	1.800.000
	Fletes	300.000
Capacitación y Alineación Organizacional	Talleres y sesiones de alineación	26.400.000
Seguimiento y Evaluación	Monitoreo y evaluación de la estrategia	475.000
<b>Total</b>		<b>30.208.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### Retorno de la Inversión (ROI)

La propuesta de este trabajo de intervención empresarial corresponde a la fase inicial de la apropiación de los principios priorizados por parte de los colaboradores (diseño), de esta manera se propone a la compañía que la determinación del retorno de la inversión se asocie al incremento del indicador NPS (*Net Score Promoted*) el cual mide la satisfacción y la lealtad del cliente quien es la parte interesada directamente impactada por la adecuada apropiación de los principios. La percepción del consumidor que es medida a través de este indicador se traduce en los siguientes resultados:

- Mayor retención de clientes: Históricamente se ha observado que los clientes más satisfechos son promotores de la marca, es decir, el cliente que tiene una experiencia positiva está dispuesto a actuar como embajador de la marca, generando recomendaciones y contribuyendo al crecimiento del negocio; estos son claves para el éxito de la empresa, ya que su lealtad y recomendaciones pueden atraer nuevos clientes y generar ingresos adicionales. Por otro lado, se impacta la reducción de la tasa de *churn* (pérdida de clientes).

- Referencias positivas: Un mayor NPS hace que más clientes recomienden la marca a otros, lo que potencialmente incrementa la base de clientes sin necesidad de un aumento significativo en gastos de marketing.
- Aumento del valor de vida del cliente (CLV): El incremento en el NPS implica un aumento en el valor de vida del cliente, lo que hace que este compre con más frecuencia y gastar más a largo en la marca.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

En el presente trabajo se logró identificar a partir del diagnóstico realizado que los principios "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos" y "Somos una organización innovadora" no eran apropiados en la cultura organizacional de la compañía. Este hallazgo se basa en los resultados obtenidos en el pulso de cultura implementado por la empresa, que revelaron una brecha entre los principios declarados y la percepción y comportamientos reales de los colaboradores.

Respecto del primer objetivo específico que correspondía al diseño de los mecanismos para el logro de la apropiación de los principios de Nalsani S.A.S., se logra ya que se diseñaron de manera efectiva los mecanismos necesarios para la apropiación de los principios priorizados de Nalsani S.A.S. mencionados anteriormente. En total se plantearon 8 mecanismos y una estrategia desde endomarketing para facilitar la comunicación de estos, como se puede identificar en el apartado plan de intervención: "Diseño de mecanismos para la apropiación de principios Nalsani S.A.S.". Ver en Figura 4 - Infografía "Mecanismos de apropiación de principios organizacionales".

El segundo objetivo específico que consistía en establecer la ruta de implementación de los mecanismos y la apropiación de los principios se logró al realizar el diseño de la ruta de implementación clara y coherente para los mecanismos propuestos, asegurando una ejecución ordenada y eficiente del proyecto. Esta ruta incluye estrategias para la comunicación, capacitación, seguimiento y evaluación, garantizando la apropiación de los principios por parte de todos los colaboradores de Nalsani S.A.S. Lo anterior asegura que los principios de Nalsani S.A.S. se integren de manera efectiva en todas las áreas y niveles de la organización, como se puede evidenciar en el apartado Plan de

Intervención: “Ruta de implementación de mecanismos” Figura 5 - Infografía Ruta de implementación de los mecanismos de apropiación de principios organizacionales

El tercer objetivo específico planteado era proponer los indicadores de medición de impacto de la implementación de mecanismos de adopción de los principios para Nalsani S.A.S., de esta forma, se propuso los indicadores los cuales proporcionan una herramienta valiosa para evaluar el éxito de la implementación de los mecanismos de adopción de los principios de Nalsani S.A.S. Estos indicadores permitirán monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar el logro de los objetivos, lo que puede evidenciar en el apartado “plan de intervención Indicadores apropiación de mecanismos” Infografía 6 “Infografía indicadores”.

Es evidente que los principios priorizados, en particular el enfoque en el consumidor como centro de todas las acciones y la promoción de una cultura de innovación, son de gran importancia para Nalsani S.A.S. Estos principios no solo están alineados con la planeación estratégica de la organización, sino que también son fundamentales para garantizar su éxito a largo plazo en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.

La apropiación de los principios culturales es vital para las organizaciones, como lo demuestra el caso de éxito de Google, donde la cultura organizacional se centra en la innovación, la creatividad y el enfoque en el usuario, principios que están arraigados en todos los aspectos de la empresa. Esta conexión entre los principios culturales y el éxito empresarial en Google resalta la importancia de que las organizaciones adopten y promuevan principios culturales claros y sólidos. De esta manera, Nalsani S.A.S. promueve que cuando los colaboradores están alineados con la cultura de la empresa, están más comprometidos, son más productivos y trabajan de manera más colaborativa para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, una cultura organizacional fuerte

puede ayudar a atraer y fidelizar talento, mejorar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado.

### **Recomendaciones**

Para fortalecer la apropiación de los principios culturales en la empresa, es crucial implementar programas de formación y sensibilización dirigidos a todos los colaboradores, enfocándose en los principios culturales clave. Además, se deben crear espacios para el reconocimiento y la celebración de comportamientos que demuestren un compromiso genuino con estos principios, incentivando así su práctica diaria.

En cuanto a la comunicación interna, se recomienda establecer canales de comunicación efectivos para difundir claramente los principios culturales y sus implicaciones en las actividades diarias de los colaboradores. Desarrollar estrategias de *endomarketing* creativas y atractivas mantendrá a los colaboradores informados y motivados para adoptar y vivir los principios culturales de la empresa.

Para implementar la ruta de manera coherente, es fundamental capacitar a los líderes de equipo y supervisores sobre la ruta de implementación y su relevancia en la integración de los principios culturales en sus respectivas áreas. Establecer sistemas de seguimiento y retroalimentación garantizará que la implementación se realice según lo planificado, permitiendo realizar ajustes cuando sea necesario.

Monitorear y evaluar el impacto de la implementación es esencial. Se deben utilizar indicadores de medición propuestos para evaluar regularmente el impacto de la implementación de los principios culturales. Además, realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación periódicas permitirá obtener la opinión de los colaboradores sobre la efectividad de las estrategias implementadas, facilitando ajustes oportunos.

Finalmente, es importante integrar los principios culturales en la estrategia empresarial, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y

reflejándolos en todas las áreas y procesos. Incluir la promoción de una cultura centrada en el consumidor y la innovación en la planificación estratégica de Nalsani S.A.S., fortalecerá su cultura organizacional. Inspirarse en casos exitosos como Google, analizando y adoptando prácticas y estrategias adecuadas, puede contribuir significativamente a promover una cultura organizacional sólida y alineada con los valores y objetivos de la empresa.

## Referencias

- Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 4(3), 160–174.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Acosta P., J., Lopez M., O., & Hernandez V., J. (2020). Cultura Organizacional y éxito empresarial: Caso Siigo. *Dimensión Empresarial*.  
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/2422/2334>
- Amazon. (2023, March). *Principios de liderazgo*. <https://www.amazon.jobs/content/es/our-workplace/leadership-principles>
- Amoros T., G. I. Y., Cataño M., P. Y., Liñan Q., C. J., & Rosell de Almeida, M. L. (2019). *Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout*. ESAN.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2).  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Ariza S., A. M., Bocanegra M., A., Navas B., D. M., Pardo R., I. J., & Ruiz B., A. (2015). *Implementación de los Valores Organizacionales en una Empresa del Sector Textil en Colombia*. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3067>
- Bancolombia. (2020, June 30). *Innovaciones en la industria textil 2020*.  
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/innovacion-industria-textil-2020>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (Pearson, Ed.).
- Bernal A., C. (2010). *Metodología de la investigación - administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición). Prentice Hall.
- Brown, T., & Osborne, D. (2013). *Change by design: How design Thinking transforms organizations and inspires innovation* (HarperCollins, Ed.).

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (John Wiley & Sons, Ed.).
- Cemex. (2024). *Cemex Innovación*. <https://www.cemex.com/es/innovacion>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw.Hill interamericana Editores, S.A.
- Cortes A., C., Giraldo C., J. D., & Rojas M., K. J. (2020). *Metodología para aplicar un cambio de cultura organizacional alienado con la estrategia*.  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/17680>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness* (John Wiley & Sons, Ed.).
- Diaz R., , Isabella, & Herreyra G., O. A. (2016). *Elementos para la relacion entre cultura organizacional y estrategia: caso Google*. Universidad Nuestra Señora del Rosario.
- Difusión con causa. (2020, November 2). *Nike presenta el primer producto con tecnología Colordry*. <https://difusionconcausa.com/nike-presenta-el-primer-producto-con-tecnologia-colordry/>
- EMIS. (2023). *Información EMIS - Nalsani S.A.S. S.A.S.* <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1207391&view-fins=all>
- Escurra M., L. M. (1988). *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*.
- Finantex, & Agencia Chapa. (2022, June 1). *Panorama del sector textil colombiano en 2022 y lo que se aproxima*. <https://www.serviciosfinantex.com/post/panorama-del-sector-textil-colombiano-en-2022-y-lo-que-se-aproxima>
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 41–60.
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19920>

- Girard, B. (2012). *El modelo Google: una revolución administrativa* (Buena Semilla, Ed.).
- Gobierno de Colombia, ANDI, & Innpulsa. (2018). *Cierre de brechas de innovación & tecnología*.  
<https://www.andi.com.co/Uploads/Estudio%20Cierre%20de%20Brechas%20Innovacion%20y%20Tecnologia-ilovepdf-compressed.pdf>
- González L., W. R., Bastidas J., C. F., Figueroa C., H. A., Zambrano G., C. A., & Metananchou T., S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univsalud*.  
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3569>
- Google. (2024). *about.google*. <https://about.google/>
- Guerrero, D. L. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Espacios*.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Gutiérrez, M. (2015). *Implementación de valores organizacionales en la empresa corporación Centinela S.A.*  
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/11943/1/13%20OVL%20%28186%29.pdf>
- Higueta L., D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29–38.  
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70017-5](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70017-5)
- Inexmoda, & RADAR. (2023). *2023, el año del ajuste: de comprar, a usar ropa*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance* (Simon and Schuster, Ed.).
- Maxwel, R. (2009). La cultura organizacional de Google: una perspectiva interna. *Journal of Business Culture*, 28–35.

- Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mihi R., A., Barbosa R., D., & Merchan H., . Ray. (2008). Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052008000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000200009)
- Nalsani S.A.S. (2022). *Informe de progreso Nalsani S.A.S - 2022*.  
<https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/465372>
- Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 72–91.
- Osorio G., J., & Botero G. Carlos A. (2010). Implementación de un modelo Administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. *Acientia ET Technica Vol XVI Num 44*. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316023.pdf>
- Pérez C., M. (2016). La conducta organizacional, ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Latindex*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580336>
- Pérez M., A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1984). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos* (Norma, Ed.).
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Leassons from Americas best-run companies*. (Harper & Row, Ed.).
- RADAR, Inexmoda, & Sectorial. (2023). *Observatorio de Moda - Marzo 2023*.

RAE. (2023). *Definición "Estrategia."*

Redacción Economía. (2021, November 4). Se dispara reactivación de industria textil y acelera el PIB. *El Nuevo Siglo*.

Reyes H., J., & Moros F., H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudio Del Desarrollo Social*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201)

Rincón R., O. O., & Aldana B., L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos*.  
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>

Rivera P., D., Carrillo S., M., Forgiony S., J., Nuvan H., I., & Rozo S., A. (2018). Cultura organizacional, Retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2165>

Rodríguez G., R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *67 INVENIO*, 12(22), 67–92.  
<https://acortar.link/AHX9ED>

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works* (Grand Central Publishing, Ed.).

Shein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (John Wiley & Sons, Vol. 2).

superprof. (2023). *Qué significa nivel de confianza en Matemáticas*.

<https://www.superprof.es/diccionario/matematicas/estadistica/nivel-confianza.html>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012).

*Administración estratégica* (McGraw Hill, Ed.).

Toca T., C., & Carillo R., J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89532009000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532009000200008)

Totto. (2024, October). *Intranet Totto*.

Weber, S. (2007). Estructura organizacional y cultura en Google: Lecciones para el éxito empresarial. *Academy of Management Review*, 18–25.

## Anexos

### Anexo I – Formato de validación instrumentos - V de Aiken

#### Instrumento de Validación

**Título Proyecto:** Mecanismos para apropiar los principios organizacionales "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos" y "Somos una organización innovadora" como una estrategia de la cultura organizacional de Nalsani S.A.S.

**Descripción:** Esta encuesta se realiza con el objetivo de identificar los mecanismos más adecuados para la apropiación de los principios s "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos" y "Somos una organización innovadora" en Nalsani S.A.S.

**Evaluador:** Felipe Quintero - Director de innovación

Pulso de Cultura					
		Pertinencia (0 o 1)	Relevancia (0 o 1)	Claridad (0 o 1)	Observación
<b>1</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"</b>				
1.1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1	1	1	
1.2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1	1	1	
1.3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1	1	1	
<b>2</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"</b>				
2.1	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	1	1	1	
2.2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1	1	1	
2.3	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	1	0	1	
Mecanismos de apropiación de principios					
<b>3</b>	<b>Sobre identificación de mecanismos de apropiación</b>				
3.1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto?	1	1	1	

3.2	<p>¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo?</p> <p>a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales</p> <p>b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta</p> <p>c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo</p> <p>d) Vídeos cortos con la explicación del principio</p> <p>e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales</p> <p>f) Testimonio de un experto en principios organizacionales</p>	1	1	0	
3.3	<p>¿Cómo te gustaría que Tutto comunicara los principios?</p> <p>a) Reuniones y sesiones informativas</p> <p>b) Correo electrónico y Tutto News</p> <p>c) Tutto Talent</p> <p>d) Carteleras y posters visuales en punto de venta</p> <p>e) Mensajes de texto y WhatsApp</p>	1	1	1	
3.4	<p>¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiarse y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?</p>	1	1	1	

Evaluador

Mónica Sanchez - Jefe de formación

Pulso de Cultura					
		Pertinencia (0 o 1)	Relevancia (0 o 1)	Claridad (0 o 1)	Observación
<b>1</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"</b>				
1.1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1	1	1	
1.2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1	1	1	
1.3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1	1	1	
<b>2</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"</b>				
2.1	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	1	1	1	
2.2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1	1	1	

2.3	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	1	1	1	
<b>Mecanismos de apropiación de principios</b>					
<b>3</b>	<b>Sobre identificación de mecanismos de apropiación</b>				
3.1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Totto?	1	1	0	
3.2	¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo? a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo d) Videos cortos con la explicación del principio e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales f) Testimonio de un experto en principios organizacionales	1	1	1	
3.3	¿Cómo te gustaría que Totto comunicara los principios? a) Reuniones y sesiones informativas b) Correo electrónico y Totto News c) Totto Talent d) Cartelera y posters visuales en punto de venta e) Mensajes de texto y WhatsApp	1	1	1	
3.4	¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiar y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?	1	1	1	

Evaluador

Paola Duarte - Jefe de clima, cambio y cultura

<b>Pulso de Cultura</b>					
		<b>Pertinencia (0 o 1)</b>	<b>Relevancia (0 o 1)</b>	<b>Claridad (0 o 1)</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"</b>				
1.1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1	1	1	

1.2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1	1	1	
1.3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1	1	1	
<b>2</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"</b>				
2.1	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	1	1	1	
2.2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1	1	1	
2.3	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	1	1	1	
<b>Mecanismos de apropiación de principios</b>					
<b>3</b>	<b>Sobre identificación de mecanismos de apropiación</b>				
3.1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto?	1	1	1	
3.2	¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo? a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo d) Videos cortos con la explicación del principio e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales f) Testimonio de un experto en principios organizacionales	1	1	1	
3.3	¿Cómo te gustaría que Tutto comunicara los principios? a) Reuniones y sesiones informativas b) Correo electrónico y Tutto News c) Tutto Talent d) Carteleras y posters visuales en punto de venta e) Mensajes de texto y WhatsApp	1	1	1	
3.4	¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiarse y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?	1	1	1	

Evaluador

Marie Claude Joachim - Gerente de talento humano

<b>Pulso de Cultura</b>					
		<b>Pertinencia (0 o 1)</b>	<b>Relevancia (0 o 1)</b>	<b>Claridad (0 o 1)</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"</b>				
1.1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1	1	1	
1.2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1	1	1	
1.3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1	0	1	
<b>2</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"</b>				
2.1	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	1	1	1	
2.2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1	1	1	
2.3	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	1	0	1	
<b>Mecanismos de apropiación de principios</b>					
<b>3</b>	<b>Sobre identificación de mecanismos de apropiación</b>				
3.1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Totto?	1	1	1	

3.2	<p>¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo?</p> <p>a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales  b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta  c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo  d) Videos cortos con la explicación del principio  e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales  f) Testimonio de un experto en principios organizacionales</p>	1	1	1	
3.3	<p>¿Cómo te gustaría que Totto comunicara los principios?</p> <p>a) Reuniones y sesiones informativas  b) Correo electrónico y Totto News  c) Totto Talent  d) Carteleras y posters visuales en punto de venta  e) Mensajes de texto y WhatsApp</p>	1	1	1	
3.4	<p>¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiarse y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?</p>	1	1	0	

Evaluador

Adriana Camacho - Directora de atracción y desarrollo

Pulso de Cultura					
		Pertinencia (0 o 1)	Relevancia (0 o 1)	Claridad (0 o 1)	Observación
<b>1</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos"</b>				
1.1	¿Accedo a fuentes de información relevantes internas o externas que me permitan conocer a nuestro cliente?	1	1	1	
1.2	¿Escuchamos activamente las opiniones y realimentación del cliente para entender cómo puedo mejorar su experiencia?	1	1	1	
1.3	¿Reconocemos el impacto del alcance de mi proceso en la satisfacción del cliente?	1	1	0	
<b>2</b>	<b>Comportamientos de cultura - Principio "Somos una organización innovadora"</b>				

2.1	¿Buscamos la novedad y creación de valor en nuestros procesos?	1	1	1	
2.2	¿Incorporamos a nuestra gestión enfoques para la toma de decisiones ágiles, permitiéndonos experimentar para mejorar la experiencia del cliente?	1	1	0	
2.3	¿Unimos esfuerzos para entender el cambio y ajustamos nuestras estrategias para lograr los resultados?	0	1	1	
<b>Mecanismos de apropiación de principios</b>					
<b>3</b>	<b>Sobre identificación de mecanismos de apropiación</b>				
3.1	¿Qué tan claros te resultan los principios organizacionales de Tutto?	1	1	0	
3.2	¿Cuál de las siguientes estrategias podría ser más efectiva para asegurar que los principios organizacionales sean aprendidos y aplicados por tu equipo de trabajo? a) Capacitación y desarrollo con foco en los principios organizacionales b) Actividades lúdicas, dinámicas, juegos en el punto de venta c) Retos por WhatsApp con temáticas de los principios para resolver en equipo d) Videos cortos con la explicación del principio e) Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con los principios organizacionales f) Testimonio de un experto en principios organizacionales	1	1	1	
3.3	¿Cómo te gustaría que Tutto comunicara los principios? a) Reuniones y sesiones informativas b) Correo electrónico y Tutto News c) Tutto Talent d) Carteleros y posters visuales en punto de venta e) Mensajes de texto y WhatsApp	1	1	1	
3.4	¿Qué estrategias, recursos o apoyo adicional crees que podrían ayudar a tu equipo para apropiarse y comunicar los principios organizacionales y que los vivan en su punto de venta?	1	0	1	