

**ANÁLISIS DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
GRUPO BANCOLOMBIA DURANTE LOS AÑOS 2011 A 2015**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO:
ESPECIALISTAS EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Jennyfer Alejandra Cardona Díaz

Álvaro Javier Guzmán Cano

Jorge Alberto Palacio Saldarriaga

Asesor teórico

FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ

MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MEDELLÍN

Julio de 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Formulación.....	10
1.3 Justificación.....	14
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. MARCO TEÓRICO.....	19
4. METODOLOGÍA.....	40
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
5.1. AVANCES DE LA BANCA MÁS HUMANA.....	71
6. CONCLUSIONES.....	74
7. RECOMENDACIONES.....	79
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	92
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	93

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado presenta el análisis de caso de la transformación cultural de una empresa del sector financiero, Grupo Bancolombia, durante los años 2011 a 2015 a través de un acercamiento teórico conceptual y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos del tema a su vez colaboradores de la organización.

Para tal fin se recurrió a fuentes bibliográficas seleccionadas en relación al tema de cultura y al diseño de preguntas enfocadas en abstraer el contexto sobre el cambio cultural dado en la organización y las consecuencias percibidas posteriores al suceso.

Cabe resaltar que la investigación está soportada en un enfoque cualitativo que no busca generalizar sobre los resultados sino que se interesa en comprender el fenómeno a profundidad, como lo menciona Fernández y Díaz en Investigación cuantitativa y cualitativa retomando el texto *Preparing Nursing Research for the 21 st Century* “la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.”

Así pues este trabajo da cuenta de un rastreo bibliográfico que puso en escena las variables relevantes para el análisis de caso del cambio cultural atravesado en la organización.

En las primeras secciones del presente trabajo de grado encontrará el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos del proyecto y marco teórico. En un segundo momento se abarca el contenido metodológico y por último se encontrará el análisis de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

El resultado presentado, será una reflexión teórica y práctica de transformación cultural para las organizaciones vigentes que deciden apostar por formas diferentes de vivir el trabajo, sus implicaciones y retos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El paso del trabajo artesanal al uso de máquinas que permitieran aumentar el flujo productivo al igual que el incremento de industrias en diferentes sectores económicos, generaron un gran cambio respecto a la relación entre el hombre y su trabajo. Si primero su actividad diaria se fundamentaba en la pasión, la creatividad y la satisfacción personal que le imprimía a sus quehaceres que pasaban de generación a generación con el orgullo de continuar forjando el legado de sus familias; con la industrialización se mecanizó y se buscó hacer operativos los deseos y necesidades del hombre para dar prioridad a la máquina y sus resultados. Se introdujeron conceptos como eficiencia, eficacia y efectividad que apuntaban principalmente, a un aumento de la producción y así lograr satisfacer la demanda del mercado que exigía más productos en menos tiempo.

Con la división científica y administrativa del trabajo el hombre se convirtió en un mecanismo del sistema, forzado a adaptarse a la máquina casi siendo una pieza más de ésta. Su esencia, sus sentimientos y emociones se doblegaron bajo el efecto del hierro, los motores y la energía. De esta forma, el operario paso a ser simplemente un “instrumento” de la empresa, como lo plantea Marín Idarraga (2006), de la cual no recibía satisfacción alguna trabajando de manera monótona y repetitiva.

Un ejemplo de esto, es la teoría de Taylor (1961) que se convierte en una contribución a la creación de una disciplina enfocada a la eficacia de las empresas. Una ideología subyacente en que la productividad era la clave para aumentar el bienestar de la comunidad, Taylor propuso una organización científica del trabajo que se convirtió en una “revolución” mental tanto para el empleado como para el empleador, buscando concentrarse en el aumento del surplus de las empresas. Se enfocó en la producción poniendo en un segundo plano al trabajador, quien era un objeto de adiestramiento y de estudio científico, programando sus actividades en función de aumentar la productividad.

Taylor introdujo cuatro principios generales de trabajo

- El desarrollo de la ciencia en función de analizar el comportamiento de los operarios
- La selección y formación científica del trabajo, que se resumía en el lema "el hombre adecuado en el lugar correcto." Consideraba que se debía experimentar con los trabajadores con el objetivo de identificar sus limitaciones y posibilidades de desarrollo en función de la producción.
- El bringing together, ensamblar la ciencia con los trabajadores.
- La cooperación íntima y continua entre gerentes y trabajadores.

Otro enfoque similar fue la teoría administrativa propuesta por Fayol (1961) que se concentraba en la figura del dirigente que debía estar en grado de programar y organizar el trabajo. Proponía la subdivisión de departamentos con características afines para conseguir cumplir los objetivos previstos por la empresa. Para él, dirigir significaba prever, organizar,

comandar, coordinar y controlar a los operarios. Se enfocó en describir los principios básicos de la dirección, a través de 7 principios “hard” y 7 “soft”. Fue el primero en dar una definición clara acerca de la separación de la función directiva de las otras funciones de la empresa. Fueron propuestas por él, la función técnica que se relacionaba con las actividades productivas, la función comercial referente a las compras y las ventas, la función financiera, la función de seguridad respecto a la protección de personas y bienes y la función contable.

Continuando con otros investigadores, es importante considerar la propuesta de burocratización de Weber (1997) quién consideraba que la empresa podía funcionar si adoptaba un modelo organizacional con base en principios prescritos en los cuales cada comportamiento correspondía a determinadas reglas. Max Weber explicaba que la sociedad se encontraba presa del capitalismo, donde el orden racionalista se convertía en una jaula de hierro. Con base en ello sostenía que la burocracia era la manera más eficaz de control.

Consideraba que las organizaciones debían regirse bajo un modelo de “principio de jerarquía oficial” en el cual cada persona dependía de un superior quien controlaba sus acciones. Argumentaba también que existían tres causas para la burocratización: La competencia entre las empresas capitalistas en el mercado, la competencia entre los estados (como los gobernantes ejercían poder frente a los ciudadanos) y las demandas burguesas.

Finalmente, es importante analizar también la teoría propuesta por Elton Mayo (1988) quién realizó estudios en función de descubrir las causas de la alta rotación y el ausentismo del personal que estaban generando descensos abruptos en la productividad. Es

recordado por sus investigaciones en los talleres Hawthorne de la empresa Western Electric. A través de su teoría, era la primera vez que se consideraba que existía “algo humano” al servicio de la empresa capitalista y comenzaban a sentarse las bases para investigaciones posteriores acerca del papel del hombre en la industria. Sin embargo, sus estudios terminaron en el mismo camino que los propuestos por Taylor, Fayol y Weber; crear mecanismos de sometimiento y subordinación del empleado.

Vemos cómo los antecedentes previamente descritos impactaron las formas de trabajo y los comportamientos de los individuos en las organizaciones; la perspectiva mecanicista del ser humano marcó condiciones restrictivas y limitantes en cuanto a la participación de éste en el entorno laboral. Se determinaron unas condiciones de trabajo enfocadas a la generación del producto final bajo estándares de calidad que satisficieran al cliente externo, dejando a un lado las condiciones que motivaban al cliente interno a trabajar y sentirte identificado con su labor diaria. Afortunadamente, con el pasar del tiempo se ha ido desvirtuando la visión del empleado como una pieza más de la cadena de producción para darle el valor y significado social y humano que este representa en el campo empresarial.

En la actualidad, las organizaciones han comenzado a identificar la necesidad de comprender y analizar la relación del ser humano con el entorno empresarial, no enfocándose únicamente en indicadores de eficiencia, eficacia o productividad, sino también en índices de satisfacción que conlleven a una calidad de vida al interior de la empresa. Se han preocupado por entender las variables que motivan al empleado a sentirte vinculado más

“emocionalmente” con la organización a la que pertenece. Han identificado la importancia de poner a disposición de éste, las experiencias necesarias para que identifique su lugar de trabajo como un verdadero “segundo hogar”.

En este orden de ideas, el concepto de cultura organizacional ha tomado fuerza como medio para comprender la productividad y el bienestar de los colaboradores y así marcar diferencias en el mercado que continúa derribando paradigmas y esquemas con el fenómeno de la globalización, como lo menciona Aguilar (2006): *El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado*. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones -tanto públicas como privadas- ha sido desarrollar, a partir de la cultura, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y también la construcción de significados compartidos que se cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

De forma similar, Atkinson (1990) argumenta que la cultura de una organización se expresa en función de los supuestos que determinan el por qué realizar el trabajo y los tipos de comportamientos que se generen frente a este. La cultura también está vinculada a las formas de comunicación que se establecen al interior de la organización. Para trabajar es necesario compartir los preceptos, normas y creencias de la organización para forjar con base en estos nuestras acciones (Varey, 2001). Al ser comprendidos y aceptados por los empleados al igual que los valores de la empresa, el colaborador comienza a identificarse en gran medida con su lugar de trabajo aceptando las reglas y encontrando la motivación

necesaria para buscar cumplir las metas organizacionales (Cartwright, 1999). La cultura se ve reforzada por un sistema de ritos y rituales, formas de comunicación, estructuras informales, actitudes y comportamientos.

Con base en los argumentos antes descritos, se considera entonces la cultura organizacional como una herramienta o medio para conseguir objetivos, y si esta herramienta genera valor agregado, es decir, diferenciándose de otras organizaciones y evitando que se pueda imitar fácilmente por sus competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito de la organización (Barney, 1986).

Posterior a las definiciones planteadas por algunos autores y la correlación evidente entre la cultura organizacional y la sostenibilidad de la empresa, se identifica la importancia de analizar el caso del Grupo Bancolombia y orientar la comprensión de la transformación organizacional generada en el periodo de 2011 a 2015.

Actualmente el Grupo Bancolombia no tiene documentado cuáles son las fortalezas y debilidades generadas a partir del modelo de cultura establecido en el periodo previamente mencionado. Frente a este desconocimiento, se encuentra limitado a no poder generar acciones de mejora frente a las debilidades en su cultura y planes de acción con base a las fortalezas evidenciadas, que conlleven a establecer estrategias más efectivas enfocadas al aumento del sentido de pertenencia e identidad por parte de los empleados hacia la organización.

1.2 Formulación

El Grupo Bancolombia cuenta con más de 140 años en el mercado, siendo un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Caimán) a una diversa base de entidades e individuos que representan más de 10 millones de clientes.

A partir del año 2011, el Grupo Bancolombia decidió emprender una renovación organizacional hacia el cumplimiento de un propósito denominado “una Banca más Humana”; un modelo de gestión que busca crear mayor conexión y compromiso social. No solo ser un actor económico sino un actor social, que ayuda a organizar mejor la sociedad. Grupo Bancolombia pretende seguir creciendo de forma rentable y sostenible, siendo una organización innovadora, confiable, que pone a las personas y a las relaciones en el centro. La estrategia busca la recomendación, cambiando la forma como la gente se relaciona con la banca. El nuevo modelo de negocios busca generar bienestar o estar en la vida de los clientes de manera positiva y trascendente. (Portal Web Grupo Bancolombia)

Se encuentra en esta decisión organizacional un fenómeno que se destaca especialmente en el sector financiero, a través de una empresa reconocida a nivel nacional e internacional como lo es el Grupo Bancolombia, que merece la pena ser analizado identificando los motivadores principales que los llevaron a repensar y a centrar su cultura en las personas, dado que es de conocimiento popular que los bancos no son un sector que

sea apreciado por la sociedad en general por diversas razones: lentitud en la atención y prestación de los servicios que ofrece, el alto costo que representa lograr un crédito, las dificultades para ser beneficiario de una cuenta o una tarjeta electrónica (Barreto, 2012) . Por lo tanto, la transformación cultural que se encuentra atravesando la organización es de gran importancia tanto para los colaboradores de dicha empresa como para las organizaciones del mismo sector.

Existen algunas experiencias organizacionales que han sido caso de estudio por los efectos generados a partir de la implementación de una nueva cultura. Estos trabajos sirven como referencia para enmarcar el análisis del Grupo Bancolombia.

Se encontró una experiencia de una empresa del sector energético que desde la llegada de una nueva dirección decidió implementar nuevas formas de comportarse, de trabajar y de organizarse, lo cual a la luz de la investigación generó un cambio cultural, por lo tanto este se focalizo en la generación de hábitos en los trabajadores como una manera de comprender tal transformación cultural, y el rol que jugaron allí los mecanismos de gestión cultural. En cuanto a la metodología, este estudio se basó en entrevistas semiestructuradas con directivos partiendo de lo que deseaban cambiar en la organización y posterior se indago con los trabajadores sobre los hábitos que se formaron a partir de los cambios propuestos, se complementó con grupos focales, observación y entrevistas a profundidad. La encuesta tenía como propósito identificar: 1) cuáles son los mecanismos de gestión cultural a los que se les atribuye mayor importancia por parte de los trabajadores, 2) hábitos asociados a valores, mecanismos y filosofía organizacional. (Higuita L., Daimer. (2014). En relación a

los resultados, este estudio encontró diferentes hallazgos, el primero fue que se evidenciaron hábitos que reflejaron rasgos de la cultura organizacional propios de la empresa clasificados en siete elementos: Sentido, Procesos cotidianos, Ambiente de trabajo, Identificación, Satisfacción personal, Control social y Compenetración con el grupo; y en relación con el gerente y su visión inicial de cambio se pudo también evidenciar que esta se trasmitía a las personas que mostraban deseos de participar y construir a partir de esas nuevas formas de trabajo.

En un segundo artículo, aunque su foco principal no es presentar un cambio de cultura per se, explica como la innovación puede convertirse en un cambio cultural para la organización dado que modifica formas de trabajo y formas de relacionarse. El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura. La investigación se llevó a cabo como un estudio de caso con énfasis en la perspectiva cualitativa realizada a partir de análisis documental, entrevistas en profundidad y grupos focales, y se complementó con una descripción cuantitativa de la cultura. Como resultado se estructura un modelo para el desarrollo de transformaciones culturales, se identifican los formadores de cultura y se establecen los rasgos culturales necesarios para la innovación empresarial. (Naranjo-V, Julia. Calderon, Gregorio 2015). Aunque esta investigación no aporta como tal a la evaluación del impacto luego de una implementación de un cambio cultural, si recoge diferentes elementos teóricos y metodológicos para el éxito de dicho fenómeno cultural, lo cual puede representar una fuente de comparación respecto a las formas de llevar a las organizaciones este tipo de iniciativas.

Un tercer artículo plantea un análisis comparativo entre tres empresas frente a la cultura organizacional, y pretende obtener aprendizajes sobre la cultura organizacional en este modelo, a partir de la identificación y análisis de elementos comunes y divergentes. Se realizaron entrevistas en las empresas definidas a través de un grupo de variables asociadas a la cultura organizacional, como valores, participación e historia fundacional, entre otras (Monroy Del Castillo* R, Leiton Molano, D. y Cobo, C. 2104). Aunque resulta como tal un poco compleja la búsqueda de artículos que se centren propiamente en la evaluación o impacto de cambios culturales podemos encontrar en la literatura casos como estos que buscan indagar e identificar las variables comunes de la cultura organizacional y evidenciar a partir de allí elementos sociales que pueden influir en la constitución de la cohesión y del éxito organizacional, este artículo ofrece una mirada de la cultura organizacional como respuesta a la necesidad de las personas de preservar o mantener sus fuentes de trabajo por lo cual comienzan procesos de vinculación, adhesión emocional y construcción colectiva.

Un cuarto artículo, es sobre una empresa estatal colombiana, nuevamente usando un método cualitativo de tipo de caso, complementado con entrevistas semiestructuradas y observación. Este estudio busca hacer una descripción de la cultura organizacional partiendo de un contexto de una entidad particular y establecen como variables de análisis los artefactos, valores y supuestos profundos, descritos por Schein (1988) como componentes de la cultura para concluir que el factor control en dichas experiencias puede favorecer una cultura rígida y con dificultad al cambio.

Con base en lo anterior, se realizara una entrevista semiestructurada a tres expertos de la Dirección de cultura Organizacional del Grupo Bancolombia para responder a la pregunta sobre los motivadores y factores que llevaron a considerar un cambio cultural de tal magnitud y los resultados que de allí han podido dilucidar durante el periodo establecido de análisis.

1.3 Justificación

Cada empresa es un mundo particular y único que debe reconocer su heterogeneidad como clave para conseguir el éxito, debe encontrar mecanismos para que todos los colaboradores se conecten a los modelos organizacionales, a través de una verdadera autoridad basada en la influencia positiva que se ejerza desde los líderes que dirigen el timón y les permita salir de cualquier tipo de encrucijada que encuentren en el camino. Líderes que trabajen en pro de una transformación positiva de la organización, colaboradores que razonen y no aprendan a memorizar, que tengan claro que su ética profesional va más allá de un beneficio netamente económico, que ayuden a formar personas interesadas en encontrar el valor de su trabajo en la cadena de producción de la empresa y motivarlos a ser actores principales en los escenarios que se enfrenten en sus actividades cotidianas no solo dentro sino también fuera de la compañía.

Las empresas de hoy, comprenden que el éxito empresarial debe estar ligado a que las personas que hacen parte de la organización crezcan al mismo ritmo de la compañía. Acrecentar la rentabilidad y generar mayor utilidad debe ser tan importante como mejorar la

calidad de vida de los empleados y crear un equilibrio vida personal-vida laboral. Para Schein (1988) son la cultura y el liderazgo los que posibilitan la comprensión de los fenómenos organizacionales y a partir de ahí la adecuación a los crecientes procesos de cambio, constituyendo un factor de distinción de las organizaciones exitosas frente a sus competidoras, porque la cultura, es producto del aprendizaje por la experiencia de un grupo y ello impacta en la vida y en el estilo de las personas, a través de paradigmas compartidos de formas de pensar, creencias, sentimientos y valores. (Ayala, 2007)

En este sentido, el impacto que puede acarrear una pobre alineación con la cultura, o una inadecuada gestión de este importante elemento tendrá consecuencias significativas para la organización; por ejemplo que el colaborador no establezca lazos de pertenencia, abandone con facilidad el puesto del trabajo, sin agradecimiento ni explicación o respeto alguno con la organización. (Merino, 2014) y explica Chiavenato (2007), que esto ocurre por fenómenos tales como: antecedentes culturales y educativos tanto del personal directivo como del cliente interno, la falta de incentivos económicos. Merino agrega que la falta de filosofía organizacional, las decisiones de los líderes, los procesos y prácticas de gestión afectan directamente los resultados. (...) desde este punto de vista, convivir y aceptar un colaborador que no se encuentre satisfecho conllevará consecuencias más globales tanto para la sostenibilidad del negocio como para la salud mental de la sociedad en general.

Diferentes ciencias, especialmente las ciencias sociales y administrativas se han involucrado en el estudio de la cultura organizacional a través de métodos cuantitativos y cualitativos en su intento de brindar aproximaciones teóricas a una comprensión más

profunda de la cultura organizacional, a través de implementaciones de modelos, análisis de casos, evaluaciones de bienestar cultural y acercamientos empíricos en diversas organizaciones. “Actualmente, esta necesidad emerge con una mayor fuerza (...) dado que se ha intentado instrumentar modelos de administración empresariales, que son en su mayoría experiencias de otros países, y que pueden no estar operando de manera eficiente, considerando la importancia de los factores propios de la cultura local. En este sentido, puede decirse que es una necesidad apremiante el desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión acerca del tema de la cultura desde un enfoque particular centrado en los elementos específicos del contexto local de la organización estudiada, sin perder por esto de vista las premisas básicas que guían el estudio formal de la cultura y el contexto amplio de la organización” Aguilar (2006)

Este estudio tiene relevancia dado que aporta al Grupo Bancolombia un insumo para una evaluación de la transformación cultural que experimentó durante los años 2011 a 2015 y que aún no ha sido consignada formalmente en dicha empresa. Puede ser un análisis complementario para ampliar o profundizar el tema de cultura organizacional específicamente en Colombia dado que las investigaciones desarrolladas en este contexto son escasas. En el rastreo bibliográfico se encontraron alrededor de 4 análisis de casos con el componente de cultura organizacional sin embargo no trabajan puntualmente en el desarrollo de este tema.

Con este análisis se podrá estudiar directamente el fenómeno de la cultura organizacional en una empresa de gran renombre nacional que puede ser referente para las

demás empresas colombianas interesadas en aumentar su productividad y sostenibilidad en el tiempo pues “la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Permite el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Vertel, A., Ramos, C. D, Hernández, H. E, & Lopez, J. M. 2013).

En este sentido, el hecho de poder considerar para esta investigación a tres expertos y líderes del proceso de cultura organizacional del Grupo Bancolombia es el valor agregado y diferenciador de este estudio de caso y podrá ser fuente de primera mano para aquellos que estén pensando en intervenir y gestionar la cultura organizacional de empresas, independiente del sector, como el medio para estructurar resultados mucho más sólidos con personas altamente motivadas y enganchadas con el visión organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales variables de medición de cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015, basados en las teorías clásicas sobre la cultura organizacional

- Diseñar una entrevista semiestructurada para identificar los principales motivadores y experiencias del cambio cultural atravesado durante los años 2011 a 2015 en el Grupo Bancolombia, sede administrativa.

- Describir el modelo y principales características de la cultura organizacional durante la transformación generada entre el 2011 a 2015 en el Grupo Bancolombia, sede administrativa.

3. MARCO TEÓRICO

La cultura es uno de los temas más complejos y transversales. A pesar de ser un término ampliamente utilizado en el lenguaje cotidiano, siempre hace alusión a algo abstracto y etéreo difícil de captar de forma objetiva dada la interpretación que le dé, el grupo o individuo que busque definirla o comprenderla.

El término cultura tiene orígenes antiguos, y se deriva del latín "colere", que significa cultivar, en sentido figurado, expresa específicamente "el cultivo del alma". La etimología del término se refiere a una actividad de cuidado personal como intelectual, a modo de analogía como el agricultor cultiva la tierra para recoger mejores frutos. El concepto de cultura, por lo tanto, ha adoptado, al menos al principio, la idea de progreso y el desarrollo intelectual de la persona. En su sentido clásico la cultura fue designada como el proceso de formación de la personalidad humana a través de la adquisición de una gran cantidad de conocimiento que se derivaba del resultado de la educación, la experiencia y el aprendizaje. (Marzo, 2011)

Como afirma Kluckhohn & Kroeber (1952), "La historia del concepto de cultura, en su actual significado científico, es la historia de la génesis de una idea que surgió de las connotaciones posteriores asumidas por una palabra existente". El concepto de cultura ha sufrido así una evolución de los significados a través del tiempo, pasando de la idea clásica de cultivar a una noción netamente antropológica, entendida como un legado social y una

interpretación de la realidad por parte de los individuos en función de su adaptación al ambiente externo en el que se encuentren.

Alrededor de los años cincuenta, el estudio de los fenómenos culturales comenzó a encontrar nuevos terrenos de investigación, especialmente al interno de contextos sociales como por ejemplo las organizaciones. Como sostiene Schein (1983), el concepto de cultura es aplicable a cualquier grupo de individuos que realizan una interpretación de sí mismos y el entorno que les rodea. Cada grupo se puede considerar una unidad estable con una serie de experiencias comunes y por lo tanto con su propia cultura.

Durante este periodo, el interés por los fenómenos culturales aplicados en el ámbito empresarial comenzó a ser investigado. Elliott Jacques (1951), considerado el primer teórico de la cultura organizacional, apoyó la necesidad de profundizar en el estudio de las dinámicas humanas y emocionales de la realidad organizacional a través del análisis de la cultura.

El creciente interés de la comunidad científica hacia el estudio de la cultura al interior de las organizaciones, tuvo dos momentos importantes posterior al trabajo realizado por Jacques: La publicación en 1979 de un número especial sobre métodos cualitativos en el estudio de las organizaciones, que fue un análisis realizado sobre la importancia de la cultura organizacional y publicado en *Administrative Science Quarterly* (1979, 24/4) y la institucionalización, dos años después, de *Standing Conference on Organizational Symbolism*, una red de académicos movidos por la convicción de la necesidad de estudiar la

organización a través de un enfoque interdisciplinario, para esto recurrieron también al concepto de la teoría de los sistemas, es particular, el sistema abierto.

La teoría de los sistemas abiertos propone una visión sistémica de la organización, es decir, la ve como un conjunto de partes correlacionadas entre si llamadas subsistemas. Cada subsistema ejerce una influencia sobre los otros y hacen parte a su vez de las características y el funcionamiento del sistema global.

Una de las contribuciones más importantes dentro de la perspectiva de los sistemas abiertos era la teoría de las contingencias. Este enfoque fue desarrollado en los años sesenta con el fin de investigar la dinámica a través de la cual se manifiesta la relación entre la organización y el medio al que pertenece. La obra de Lawrence & Lorsch (1967) propone la integración entre los diferentes sub-sistemas representa un punto de referencia esencial para la interpretación de las formas en las que se inserta el análisis de la cultura en la perspectiva “*contingentista*”. Lawrence & Lorsch describen el termino como la segmentación de la organización en subsistemas, cada uno de los cuales tiende a desarrollar atributos particulares de acuerdo a los requerimientos exigidos por su entorno de referencia.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional puede ser interpretada como un sistema en el cual se desarrollan subculturas (subsistemas). Una subcultura es un subconjunto de los miembros de una organización, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto al interior de la organización y que actúan normalmente sobre la base de las

creencias colectivas y aceptadas por ellos y que necesariamente no son las mismas propuestas por la cultura general de la empresa.

A la luz de las contribuciones de Lawrence & Lorsch, se cree que las organizaciones que operan en entornos inciertos y turbulentos desarrollan una "diferenciación interna alta, que da lugar a la proliferación de diferentes subculturas". Desde este punto de vista, los investigadores, destacan la importancia del papel del líder como un propulsor de la coordinación interna (sinergia), logrando integrar las diferentes sub-culturas dentro de la cultura organizacional (cultura corporativa) vinculándolas a los valores centrales y principios de la compañía.

Martin & Siehl (1983) han identificado algunas posibles formas en que la cultura "corporativa" y subculturas están relacionados.

La cultura corporativa expresa los valores fundamentales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Por lo general, está definida bajo el criterio de la alta dirección, que es comunicada a través de los líderes por medio de mecanismos de integración que buscan vincularla a las diferentes subculturas.

Los autores proponen tres tipos de subculturas: De soporte las cuales apoyan con entusiasmo la cultura dominante, adhiriéndose a esta de manera apasionada y comprometida; ortogonal que no aceptan todos los valores de la cultura corporativa e introducen de manera indirecta algunos nuevos, pero sin entrar en un conflicto directo con los ya establecidos; y la contracultura que representan un desafío directo a los valores centrales de la cultura

corporativa, teniendo también posiciones en conflicto sobre algunas creencias y comportamiento de gran importancia para la organización.

Con el propósito de comenzar a profundizar más en el concepto de cultura organizacional y encaminar el marco de referencia al objetivo general de este trabajo, es importante analizar las diferentes definiciones planteadas en las investigaciones relacionadas con el tema. Para el caso particular del termino aplicado al concepto de estudio, la definición más adecuada la propone el antropólogo Edward Burnett Tylor “Cultura es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor, 1871).

Partiendo del concepto planteado por dicho autor, es importante comprender como se asocia la palabra cultura con organización, identificando que la unión de ambas palabras define los conocimientos, creencias, filosofía, costumbres y formas de comunicarse al interior de cada compañía, los cuales son factores determinantes del éxito de la misma respecto a otras empresas.

Con base en la investigación realizada por Ruiz & Naranjo (2012) se recopilan las siguientes definiciones propuestas por autores reconocidos en el tema:

Según Ouchi (1982) la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más

arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.

Por otro lado Schein (1988) quien además se ha destacado por ser uno de los grandes teóricos reconocidos por su experiencia en el campo, determina que la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Su tesis fundamental es que el análisis de una organización consiste esencialmente en el estudio de su cultura. Esto se debe a que es el elemento más importante de una organización, lo que permite explicar la estructura, las decisiones estratégicas, el reclutamiento y la conducta de los individuos. También porque se crea en gran parte por los líderes de la organización, por esto es que la cultura y el liderazgo se pueden ver como las dos caras de la misma moneda. Para Schein (1988) la función principal de un líder consiste en crear y gestionar la cultura organizacional

Desde el punto de vista de las definiciones formales del concepto, Schein escribe que: “La cultura organizacional es un conjunto coherente de supuestos fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado por aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bastante bien como para ser considerados válidos, y por lo tanto se puede enseñar a los nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (Schein, 1988)

Hay tres aspectos principales de la definición: La primera reside en el concepto de cultura como un conjunto de supuestos fundamentales. Schein con esta expresión indica que el conocimiento de una cultura organizacional procede a través de un análisis que se desarrolla en diferentes niveles de profundidad. En el nivel más superficial hay artefactos, es decir, aspectos tangibles inmediatamente observables de una determinada organización: Su arquitectura, el mobiliario, la tecnología, al igual que intangibles como el comportamiento de sus miembros, la jerga, el código de vestuario, la expresión facial, símbolos, rituales.... Por definición, todos estos aspectos son visibles, pero no fácilmente descifrables. Así, por ejemplo, una empresa puede tener como objetivo con su arquitectura promover la sociabilidad entre los miembros o reflejar el deseo de conservar las barreras jerárquicas, la ropa de las personas pueden ser adaptándose a preferencias libres o con uniformes, etc.

En el segundo nivel están valores explícitos de la organización. Los cuales condicionan costumbres, modos de realizar las tareas, reglas de juego, deberes, derechos, normas de relacionamiento que definen el ambiente y clima laboral de cada organización.

Existe un tercer nivel aún más profundo que Schein (1988) llama los supuestos básicos. Estos son las creencias básicas y tácitas, los intereses y motivaciones colectivos que hacen que los empleados se vinculen fuertemente con la organización. Es el alma de la empresa.

Por otro lado esta Hofstede (1991) quien considera que es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.

Dichas definiciones coinciden en que organización y formas de ser van unidas para responder al concepto de cultura, más adelante Allaire y Firsirotu (1991) aportan una definición muy completa que invoca tanto asuntos externos e internos de la organización así como factores personales de cada individuo, tal como lo menciona la siguiente definición: es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. Y finalmente en el 2004, Mirón aporta una definición que retoma lo simple definiendo cultura organizacional como un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Para lograr un nivel más profundo de comprensión de la cultura, por tanto, se deben analizar los supuestos básicos que determinan realmente "la forma en que los miembros del grupo perciben, piensan y sienten." A través de un proceso de transformación cognitiva, por lo tanto, esos valores aceptados por los miembros del grupo se convierten en creencias. De

hecho, si un valor induce un cierto comportamiento que resuelve determinado problema y si tal comportamiento continúa, incluso en situaciones diferentes, generando resultados positivos, ese valor se transforma poco a poco en un supuesto básico, lo que lleva a los miembros del grupo a aceptarlo como un referente o principio. Cuando un valor se convierte en un supuesto se da por sentado y por lo tanto se convierte en parte de las “ideas inconscientes” de la organización. Estos supuestos básicos Argyris & Schön (1996) los definen como “teorías en uso”, es decir, comportamiento que no se prestan a cuestionamiento o discusiones en su adopción; por lo cual intrínsecamente son difíciles de cambiar.

Otro autor, Smircich (1983), planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que “el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social” (p.160).

Finalmente para Robbins (1998) la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras” ahora bien este escritor detalla que las investigaciones más recientes muestran que la suma de siete características principales son la esencia de la cultura organizacional, la primera hace referencia al grado en que los empleados son estimulados en la innovación y en la toma de riesgos; una segunda tiene que ver con el nivel esperado de precisión, análisis y atención al detalle por parte de los empleados, una tercera posición habla sobre el grado en que la dirección o estrategia gerencial se orienta a los resultados más que en el proceso, una cuarta característica se refiere a considerar los efectos de las decisiones en las personas de la

organización, un quinto elemento habla sobre la orientación de la empresa a lograr resultados en equipo, en un sexto nivel se espera identificar el grado de agresividad y competencia versus una actitud conformista, y por último el grado de estabilidad o nivel de interés de la organización en enfocar sus actividades a mantener el statu quo y no el crecimiento.

Es importante resaltar que una cultura no está hecha de ideas abstractas, sino respuestas a los problemas concretos que como organización necesitan resolver, inventar o descubrir para solucionarlos y así estas respuestas luego se convierten en objeto de aprendizaje de los nuevos miembros que ingresen a la empresa. La validez de las respuestas no se da sólo por su eficacia en la solución de problemas prácticos, sino también en el grado que generan un ambiente de confianza y seguridad entre todos los miembros.

Schein (1988) distingue dos grandes categorías de problemas: las relativas a la adaptación del grupo al entorno exterior y las relativas a la integración interna. Los problemas del primer tipo se relacionan con los objetivos, las estrategias y los medios establecidos por la organización para adaptarse al mercado.

Los problemas de integración se refieren a la capacidad de la organización para operar como un grupo. Existe una necesidad de consentimiento colectivo sobre los criterios para incluir y excluir a los miembros de la empresa, para distribuir el poder, para desarrollar el trabajo en equipo, la confianza y la simpatía, para determinar los premios y sanciones, etc.

Schein (1988) determina que al momento de analizar la cultura de una organización es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La socialización de los nuevos miembros, a saber, cómo se transmite la cultura de la organización, comprender como es recibida y cómo es el proceso de adaptación a esta.
- Las respuestas a eventos críticos en la historia de las organizaciones, y eso es porque esas respuestas son una gran cantidad de recuerdos que forman la identidad colectiva de la organización.
- Los eventos o rasgos observados en ciertos momentos como crisis, cambios, aplicación de nuevos procesos, nuevas estrategias....

Con base en esto y para lograr una mejor interpretación de su cultura y por ende mejor adopción de esta en los miembros de la empresa, la organización debe definir y entender primero el significado de su misión “su razón de ser”. De esta forma para todos los empleados será más claro analizar el porqué de ciertos comportamientos, principios, formas de hacer las cosas, entre otros aspectos; contribuyendo a mejorar su desempeño al comprender como sus actividades diarias se articulan a la misión de empresa.

Posibilitar que el colaborador en su área de desempeño se sienta mucho más a gusto, motivado y satisfecho es una labor que le corresponde a la organización, y constituye a la vez un aspecto fundamental para el futuro de la misma. Para lograr la satisfacción laboral es necesario que las empresas se preocupen por el potencial humano implementando políticas y

estrategias que vayan encaminadas a suplir las necesidades que se generen, ya que lo anterior influye en la motivación de la siguiente manera “si se disminuyen las carencias, el rendimiento será óptimo. Pero si por el contrario, permanecen insatisfechas, el trabajador puede presentar problemas en el trabajo, como la apatía, desinterés por el mismo, hostilidad, antagonismo, los cuales son síntomas de disfuncionamiento, no solo individual, sino organizacional. Si se contribuye a la satisfacción de las necesidades se podrá lograr condiciones más elevadas y adecuadas de trabajo” McGregor (1960).

Para lograr la motivación de los colaboradores en su puesto de trabajo, es necesario que la tarea asignada se adapte a su interés, experticia y capacidad, para ello algunas organizaciones despliegan por medio del área de compensación laboral algunos beneficios económicos para motivar y satisfacer a sus empleados (primas, prestaciones extralegales y demás), de igual manera a nivel estratégico se desarrollan estrategias no económicas que hacen que el colaborador se sienta reconocido por su talento, además de involucrarlo en las decisiones de su proceso, para ello es pertinente citar una de las frases de Robbins, “*sin participación no hay compromiso*”, propiciando a nivel empresarial un mejor clima organizacional “La meta de la motivación consiste en hallar una voluntad de hacer espontánea, de modo que la tarea se efectúe a través de la satisfacción de las necesidades del personal y la entidad” de propiciando un mejor clima Organizacional. Vargas y Villa (1992).

En este sentido la motivación se sustenta a través de la realidad externa por medio de la percepción y construcción de juicios, en este sentido el clima y la cultura organizacional

pueden influirla. De ahí que la motivación pueda impactar en las conductas de los colaboradores.

La cultura y el clima organizacional son constructos que influyen ostensiblemente en la motivación y satisfacción de cada empleado. El clima organizacional es definido por Reichers y Schneider (1990) como “las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales; se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo primario. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción”.

Otro componente primordial al interior de las organizaciones es la satisfacción en el trabajo, definida por Locke (1976) como: “un estado emocional, placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o de las experiencias del trabajo” es decir, que lo que aprecian como obtenido este en un nivel igual o superior a lo deseado, encontrándole sentido a su labor diaria.

Todas las percepciones, emociones y comportamientos, al igual que la cultura organizacional, son cambiantes, y depende de cada organización a través de sus líderes poder interactuar con cada colaborador, conocer sus gustos, intereses y sueños, e incluso acompañarlos en el desarrollo de su proyecto de vida. El solo intento de la empresa por satisfacer las necesidades de sus colaboradores, logra impactar el clima organizacional,

entendida como la “variable independiente responsable de los efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad”. Siehl y Martin, (1990).

Vemos, con las anteriores definiciones; que los conceptos de cultura y clima organizacional bajo este marco teórico serán tomadas de forma similar pues ambas concluyen en que son percepciones y significados compartidos por los colaboradores que generan sentido de pertenencia, conexión emocional y formas de trabajo positivas.

Para precisar con mayor detalle lo planteado anteriormente citamos el siguiente texto:

“Probablemente pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a esclarecer las similitudes y diferentes existencias entre el clima y la cultura organizacional (Gil y Alcocer, 2003). En efecto ambos constructos han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional /Ashkanasy y Jackson, 2001; sin embargo el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares – psicología social, sociología o antropología- ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A todo ello, se añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equivocadamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Al respecto, Deninson (1996), considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude

a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. No obstante, este mismo autor sostiene que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura. En la misma línea, trabajos más recientes (e.g., Schneider, 1985, 2000; Denison, 1990; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Ashkanasy y Jackson, 2001) subrayan que, aun reconociendo diferentes entre cultura y clima, ambos constructos se superponen y son complementarios.” Jaime, P y Araujo, Y. 2007.

A manera de conclusión es importante rescatar que desde la literatura se evidencia semejanzas en ambos constructos y que para la finalidad de este trabajo usaremos dichas convergencias para concluir conceptos sobre la cultura organizacional.

Una cultura organizacional que genere pasión entre sus empleados, genera que la rotación voluntaria sea bastante baja. Si los esfuerzos se centran en la construcción de un excelente ambiente de trabajo - es decir, un lugar donde la gente tiene confianza en sus líderes y dirigentes, genera que se sientan orgullosos del trabajo que realizan y valoren el hecho de hacer parte de la organización.

Cuando los empleados deciden dejar a una empresa, la organización se enfrenta a una pérdida costosa. No sólo la pérdida de conocimiento por la persona que abandona la empresa, sino también por los costos implícitos en el proceso de selección y contratación de

nuevos empleados, los costos de adaptación (periodo de prueba), la interrupción del desarrollo de un talento, etc.

La cultura organizacional se convierte en un pilar fundamental en la construcción de satisfacción laboral, donde la manera de actuar de algunos colaboradores da valor a la empresa y permite alcanzar los objetivos de una manera eficiente; razón por la cual al interior de las empresas es fundamental que cada uno de los empleados este alineado con la estrategia corporativa, tal como lo expresa Stephen Covey (2011) “la única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común. Sus competidores copiarán su publicidad, su producto, sus sistemas, su estructura, su estrategia, pero no podrán duplicar la ventaja única de la confianza, el espíritu de equipo y el desempeño de su gente.”

La cultura organizacional se hace fundamental al momento de impulsar la competitividad y productividad de toda organización, dado que estructura y genera intercambio de habilidades, destrezas y conocimientos entre los equipos. Al posibilitar el intercambio de ideas, viabiliza la eficacia y eficiencia de las tareas de la empresa, formándose un clima de compañerismo, y de entrega en el trabajo aumentando su nivel de producción (Soria, 2008).

Lo anterior es muy importante porque en la medida que se crea sinergia entre los miembros de los equipos se posibilita la innovación y la consecución de los objetivos, volcándose sin duda en una mejor y acertada atención a los clientes o usuarios, quienes verán estos aspectos agradables y acordes a la cultura y comportamiento organizacional.

Ahora bien el sector financiero también ha direccionado sus estrategias en liderar procesos desde la calidez de sus colaboradores y definición de su cultura organizacional. Para lo anterior vale detallar que la banca ha tenido una transformación muy importante en los últimos veinte años, asociada principalmente con la forma en la que los bancos se relacionan con sus clientes, dice el presidente de Grupo Bancolombia, Carlos Raúl Yepes Gutiérrez (2012).

Esto se evidencia en indicadores como el número de empleos que genera en la región y la cantidad de usuarios que tiene en todo el continente, y es precisamente esto y el interés en ganar nuevos mercados, lo que ha llevado a replantear la estrategia corporativa de los bancos para lograr una posición diferenciadora frente a la competencia. Metaute (2015).

En el Grupo Bancolombia la cultura organizacional reconoce las contribuciones individuales y al mismo tiempo realiza el trabajo en equipo, lo anterior se ve reflejado en su aspecto locativo (oficinas abiertas iluminadas con luz natural) y estética contemporánea. Esta cultura evolucionó como respuesta a la necesidad de integrar a los colaboradores de las

diversas adquisiciones del Grupo y de dar forma a una identidad uniforme entre ellos, y ante los ojos de los clientes. Harris (2009).

Dentro de esta dinámica de cambio organizacional es necesario comprender el impacto que desde el liderazgo, ejercido por el presidente, Carlos Raul Yepes, tuvo para la humanización de la banca, y la construcción de una forma de trabajo centrada en las personas, por ello consideramos que este liderazgo fue transformacional como lo menciona Molero en el siguiente texto; para Bass (1985) la principal característica de un líder transformacional es que consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor del esperado. Este rendimiento extraordinario es conseguido por el líder a través de tres vías: a) logrando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar; b) impulsando a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos, y c) cambiando las necesidades y valores de los seguidores. (...).

De este modo se comprueba que el liderazgo transformacional consta de cuatro factores o dimensiones:

- Carisma o influencia idealizada (que señala la identificación de los seguidores con el líder;
- Inspiración (que señala la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone);
- Estimulación intelectual (que señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores) y

- Consideración individualizada (que tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personales a los individuos que están a su cargo).

Estos cuatro factores son teóricamente independientes pudiendo obtenerse distintos perfiles de liderazgo transformacional en función de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. De este modo, si bien los líderes altos en carisma e inspiración pueden producir efectos muy negativos en los seguidores cuando la visión que formulan es inadecuada, si la estimulación intelectual y la consideración individualizada son altas, es decir, si un líder es plenamente transformacional, los efectos, según Bass (1999), serán siempre positivos. No obstante esta idea es cuestionada por otros autores (Yukl, 1999).

Existen gran cantidad de investigaciones, algunas de ellas realizadas en España, (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995) que demuestran que los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y satisfacción que los líderes transaccionales (aquellos que basan su relación con los seguidores en el intercambio). En teoría cabe esperar que, puesto que los líderes transformacionales son capaces de cambiar los valores y creencias de los seguidores y dichos valores y creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional, los líderes transformacionales sean capaces de cambiar también las culturas organizacionales. Sin embargo, esta cuestión apenas ha sido abordada de manera empírica. De acuerdo a lo anterior y lo visto sobre el rol de Carlos Raúl en este proceso de transformación cultural vemos coherencia entre los cuatro aspectos mencionados para dicho liderazgo.

Molero concluye que la cultura influye sobre el liderazgo y el liderazgo influye sobre la cultura. Se ha sugerido que una de las posibles vías mediante las cuales la cultura actúa sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos que, compartidos por los miembros de una cultura, condicionan la clase de liderazgo que es ejercido y aceptado dentro de un determinado contexto.

Por otra parte es notable que el liderazgo contribuye en gran medida a la creación, transformación y mantenimiento de las culturas organizacionales. Esta influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional se realiza a través de una serie de conductas excepcionales que han sido atribuidas en muchas ocasiones a los líderes carismáticos o transformacionales (...). Entre dichas conductas cabe destacar la capacidad para formular y transmitir un proyecto de futuro o visión que ilusione a los seguidores y les haga cambiar su manera de pensar. Parece por tanto que la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan. Es probable que, cuando un grupo u organización esté en sus comienzos, o pase por una situación de crisis, el líder tenga más probabilidades de moldear su cultura. Por otra parte, en una situación de “normalidad” la cultura establecida dentro del grupo u organización contribuiría a determinar en gran medida el tipo de líderes que surgen en su seno. (...)

Ahora bien, y planteado lo anterior, el Grupo Bancolombia, gestionó esta decisión cultural en medio de una situación de “normalidad” como lo expresa Molero en las

reflexiones anteriores por lo tanto, es factible pensar que la formación de los nuevos líderes alrededor de dicha cultura deberán ser acompañados para que haya cohesión y visión compartida para consolidar la banca más humana, y en un contexto más amplio será primordial considerar el prototipo de líder transformacional para apalancar el desarrollo de la cultura organizacional de un subsistema.

4. METODOLOGÍA

La premisa principal de la metodología usada para el análisis de caso partió del tipo de investigación enmarcada para este trabajo de grado. Definidos los intereses y alcances, la investigación cualitativa fue la que mejor se adaptó a las necesidades investigadas.

En relación a la historia de la investigación cualitativa, se menciona que sólo a partir del siglo XIX y principios del XX, lo que ahora denominamos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social. Taylor, S.J. y Bogdan, R (1987). Antes de la década de 1940, quienes se consideraban estudiosos de la sociedad ya estaban familiarizados con la observación participante, la entrevista en profundidad y los documentos personales.

Los autores Bogdan & Biklen (1982) establecen que desde finales del siglo XIX hasta la década de los años treinta se presentaron los primeros estudios cualitativos (sociología y antropología) y se utilizaron técnicas cualitativas como: Observación participante y la entrevista a profundidad. Un segundo periodo va desde los años treinta hasta los cincuenta del siglo XX, donde existió un desinterés por los estudios cualitativos. Un tercer momento, va desde la década de los 60's reconocida como época de cambio social y emergen nuevas formas de estudiar el ambito social. Un último periodo inicia en los 70's,

donde se comienza a hacer la investigación cualitativa con las modalidades que se trabajan en la actualidad.

De otra parte, existen diferentes características que se destacan en la investigación cualitativa, se dice que es “multimetódica en el enfoque” lo que implica que tiene en foco interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Esto representa que los investigadores cualitativos analizan el contexto natural en el cual se encuentran inmersos, buscando interpretar o analizar los fenómenos con base a las interpretaciones de las personas que se encuentran inmersas en el estudio. Denzin y Lincoln (2005)

En síntesis, se podría afirmar, que la investigación cualitativa busca describir la realidad de los sujetos, sus contextos y comprender sus significados interpretándolos, no se enfoca en buscar causas.

Así mismo y siguiendo dichos lineamientos se concluyó que la entrevista es una técnica cualitativa altamente potente para obtener información, tal como lo afirma Fontana y Frey, la entrevista es probablemente el método más antiguo de la investigación psicológica, se utiliza como un término genérico para todas las formas de conversación previstas en el diagnóstico o de investigación entre un entrevistador y un entrevistado (o grupo de encuestados) con el objetivo de obtener información relevante acerca de la vida personal, acontecimientos de la vida, opiniones, conocimientos, aspiraciones, emociones y conflictos del entrevistado. Permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona

que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida.

Se puede interpretar que la entrevista cualitativa debe permitir la apertura tanto del entrevistado como del entrevistador, de acuerdo a las respuestas que se van obteniendo.

Como lo menciona Alonso (2007) es una conversacion entre dos personas dirigida por un entrevistador quien es el encargado de direccionar el discurso de manera que sea fluido, continuo y bajo una linea argumental previamente establecida y soportada por unas preguntas claras alusivas al tema que se quiere indagar. Surge entonces la necesidad de que esta entrevista sea semi estructurada permitiendo mayor fluidez y apertura. La entrevista semiestructurada proporciona una ruta que abarca todos los argumentos que se quieren abordar en la conversacion, puede consistir en una lista de temas y/o argumentos o una serie de preguntas de carácter general. A pesar de que se tiene un camino preestablecido para dirigir la conversacion, este puede variar de acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado o por las situaciones particulares que se generen en el momento particular de realizarla.

Es importante precisar a nivel metodológico que el entrevistador no debe abordar cuestiones no incluidas en las preguntas previamente establecidas, pero a diferencia de lo que ocurre en la entrevista estructurada, puede desarrollar algunos temas que surgen espontáneamente durante la entrevista si se considera que estos argumentos son útiles para la comprensión del objeto de la conversacion. Puede suceder, por ejemplo, que el entrevistado

responda preguntas que se le harán posteriormente y de esta forma el entrevistador deba cambiar el orden de las preguntas. En la práctica, la ruta de preguntas establece una especie de perímetro dentro del cual el entrevistado y el entrevistador tienen libertad de movimiento, permitiendo a este último manejar todos los asuntos necesarios para el objetivo de la información que se busca obtener. (Alonso, 2007)

De acuerdo a lo anterior, la entrevista semiestructurada permite llevar una guía de preguntas focalizadas en el problema de investigación que sirven al entrevistador durante la conversación y así mismo pueden abordarse espontáneamente asuntos propios del análisis y entendimiento de fenómeno estudiado.

En esta fase de la metodología, con la definición clara del instrumento a utilizar se plantearon las preguntas para indagar en la entrevista con base en los objetivos y alcance planteado para la investigación.

Las principales temáticas pensadas para la construcción de los reactivos fueron:

1. Causas y motivaciones para que se diera el cambio cultural
2. Definición del modelo actual de cultura del Grupo Bancolombia
3. Percepciones del cambio cultural.
4. Retos y ganancias del cambio cultural.

Así mismo, se tuvieron en cuenta los aspectos éticos mencionados por Galeano (2001) para la recolección de información en la investigación. En cuanto a aspectos como el

consentimiento informado, donde los expertos entrevistados darían su aprobación y aceptarían ser previamente consultados e informados sobre los objetivos de la investigación, además de la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo) e intrusivas (grabadora de voz) durante la entrevista y del conocimiento del compromiso de salvaguardar la confidencialidad, además de conocer el curso que tome la información que aportan, sea en ponencias o publicaciones. (Sanchez, Giraldo, 2014)

Con estos criterios establecidos, y una guía de entrevista definida, se procedió a la realización de un juicio de expertos, el cual, según Escobar Pérez y Cuervo Martínez (2008) “se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. (Sanchez, Giraldo, 2014)

Para la selección de las personas que formaron parte del juicio de expertos se tuvo en cuenta su conocimiento, su recorrido laboral, e interés por colaborar para esta investigación. En este caso, los expertos que hicieron parte de este ejercicio fueron:

- Licenciado Alfredo del Toro, actualmente se desempeña como Director de Operaciones del Grupo industrial Reyma con sede en Monterrey -México.

Adicionalmente trabajo en el grupo Pepsico durante 14 años en la dirección de Gestión Humana, específicamente en las áreas de Capacitación y transformación cultural.

Contacto linkedin: <https://mx.linkedin.com/in/jalfredodeltoro>

Email: alfredo_del_toro@hotmail.com

- Marcela Quiceno Calle. Trabajadora Social y Administradora de Empresas de la Universidad Nacional.
- Robert Rivera Lopez, Ingeniero industrial con Maestría y experiencia en negocios internacionales. Actualmente se desempeña como Negociador Internacional y comercial en MCM trading. Experiencia en empresas nacionales e internacionales.
Correo: jhonrobertriveralopez@gmail.com
Celular: +57 313 326 32 92
- Natalia Acevedo Mesa, Psicóloga egresada de La Universidad de Antioquia, Especialista en Medición y Evaluación Psicológica (Psicómetra) de la Universidad San Buenaventura. Con experiencia en docencia universitaria y a nivel organizacional en el desarrollo de programas de cultura y evaluación de competencias, orientados a potencializar fortalezas asociadas al liderazgo.
Correo: nataliacevedomesa@gmail.com
Teléfono: 3192191492

De acuerdo los comentarios y correcciones planteadas por los expertos se realizaron ajustes en los reactivos para finalmente aprobar una entrevista semiestructurada que responde a resolver los objetivos investigativos del análisis del caso.

Posterior a esta revisión se procedió a un ejercicio de prueba piloto con expertos en el tema de cultura, para afianzar aspectos en relación al tiempo, comprensión de las preguntas y de aspectos generales para la aplicación de la entrevista.

Ahora bien, con la entrevista semiestructurada en estado revisado y aprobado, la cual se encuentra en los Anexos de este trabajo, se definió que los participantes de esta entrevista debían ser personas expertas, con cargos estratégicos y que hayan sido colaboradores del cambio cultural implementado en el periodo 2011 a 2015 en el Grupo Bancolombia.

Este ejercicio se complementó con la firma del consentimiento informado desarrollado para la investigación en mención el cual también se encuentra en la sección de Anexos.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta fase del análisis de caso de transformación cultural del Grupo Bancolombia, correlacionaremos los resultados obtenidos de las entrevistas semi estructuradas realizadas con los diferentes expertos de la organización. Se compartirán las percepciones recolectadas en relación con las teorías y conceptos dilucidados para la investigación.

EXPERTO 1, DIRECTORA DE CULTURA DE LA VICEPRESIDENCIA DE DESARROLLO DE LA BANCA MÁS HUMANA.

Teniendo en cuenta lo expresado por el experto 1, dando respuesta a la pregunta ¿Cómo puede definir el modelo de cultura organizacional adoptado por el Grupo Bancolombia durante el periodo 2011 a 2015?, se precisa que Grupo Bancolombia se ha caracterizado por gestionar su cultura organizacional; situación diferenciadora con otras entidades financieras como se enuncia a continuación: *“Algo que me parece importante que sepas y es que esta organización siempre ha hecho gestión de cultura, antes del 2011 desde que yo estoy en la organización siempre habido un ejercicio por trabajar y desarrollar la cultura que eso no es común en todas las organizaciones”* esta situación caracteriza a Grupo Bancolombia, tal como lo ratifica (Barney, 1986). *“se considera entonces la cultura organizacional como una herramienta o medio para conseguir objetivos, y si esta herramienta genera valor agregado, es decir, diferenciándose de otras organizaciones y evitando que se pueda imitar fácilmente por sus competidores, puede*

convertirse en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito de la organización” y es allí como profesionales en psicología donde podemos inferir que Grupo Bancolombia ha tenido como factor diferenciador su cultura organizacional hasta el punto de que en el 2011 inicio con el modelo “la banca más humana” buscando crear una conexión y compromiso social.

Según el experto 1 *“se encontraba que una de las razones por las cuales normalmente fallaban las fusiones en el mundo tenían que ver más con asuntos de personas, de cultura que asuntos tecnológicos”*. Para (Garrido, 2001) las fusiones son tomadas como *“la unión de dos o más empresas que hasta ese momento eran independientes y que conlleva la disolución de una de las sociedades que intervienen en la operación”*. Por lo anterior se observa que Grupo Bancolombia considera que en cualquier proyecto o proceso de cambio el factor más importante es el ser humano; inclusive mucho más relevante que los factores tecnológicos o financieros, lo anterior tiene concordancia con lo expresado por Stephen Covey (2011) *“la única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común. Sus competidores copiarán su publicidad, su producto, sus sistemas, su estructura, su estrategia, pero no podrán duplicar la ventaja única de la confianza, el espíritu de equipo y el desempeño de su gente.”*

Sobre el concepto de cultura abordado por Grupo Bancolombia por el experto 1, *“se definió un mapa de cultura, con elementos como propósito común, valores, la manera de comunicarnos y relacionarnos y unas formas de trabajo que componen (...)la cultura del*

Grupo.” lo anterior tiene similitud con lo expresado por Ouchi (1982) “*la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.*” Se puede deducir que la cultura de Grupo Bancolombia ha sido intencionalmente gestionada, definiendo sus características en un mapa de cultura que ha permitido agrupar propósitos superiores en temas relacionados con la comunicación, liderazgo, usuarios, formas de trabajo, entre otros y que a su vez impactan las percepciones, sentimientos y creencias de los colaboradores.

Según el experto 1, los procesos de transformación cultural han estado movidos por sus líderes, cada quien con su estilo y enfoque diferente, “*digamos que cuando hay un cambio de líder normalmente trae una visión y un estilo, hay un elemento fundamental, el anterior líder estuvo 15 años. En su proceso de transformación, a su manera también lidero un tema de transformación cultural*”, para lo anterior es importante relacionar a Schein (1988) “*son la cultura y el liderazgo los que posibilitan la comprensión de los fenómenos organizacionales y a partir de ahí la adecuación a los crecientes procesos de cambio, constituyendo un factor de distinción de las organizaciones exitosas frente a sus competidoras, porque la cultura, es producto del aprendizaje por la experiencia de un grupo y ello impacta en la vida y en el estilo de las personas, a través de paradigmas compartidos de formas de pensar, creencias, sentimientos y valores.*” Así pues podemos inferir que parte de la transformación cultural que se ha dado Grupo Bancolombia estuvo apalancada por un líder que le apostó a una visión diferente de trabajo centrada en las personas y que además respondía a mitigar sentimientos de los usuarios de este sector tal como lo menciona el experto 1; “*coincide con un momento muy crítico de la banca vista de una manera muy hostil*

desde el mundo de afuera”; situación que los llevó también a implementar estrategias que les permitan estar de cara y más cerca a sus clientes, tal como lo precisa su anterior presidente Carlos Raúl Yepes Gutierrez (2012). *“El sector financiero también ha volcado sus estrategias en liderar procesos desde la calidez de sus colaboradores y definición de su cultura organizacional. Para lo anterior vale detallar que la banca ha tenido una transformación muy importante en los últimos veinte años, asociada principalmente con la forma en la que los bancos se relacionan con sus clientes.”*

Por otra parte teniendo en cuenta la pregunta realizada a la directora de cultura de la vicepresidencia de la banca más humana en relación hacia dónde cree que apunta la transformación que se inició en el 2011 en el Grupo Bancolombia, indica que dicha entidad *“apunta hacia lograr una empresa con un enfoque humanista, eso cuando se hace la declaración de la banca más humana”* lo anterior tomando como referente otras organizaciones exitosas *“con características de comportamiento y de cultura de tipo humanista”*. Cuando se habla de corrientes humanistas se debe citar a Mary Parker Follet; según Macías & Vidal 2012 *“su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.”*

Por otra parte Chester Barnard también fue precursor de dichos postulados (Escuela de las Ciencias del Comportamiento) *“consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los*

empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales”. Con lo anterior se puede inferir que la transformación cultural en el Grupo Bancolombia basada en la banca más humana, se ha tomado de una forma positiva, teniendo en cuenta la respuesta del entrevistada donde expresa que “sin duda; cambió el lenguaje, cambió la forma de relacionamiento de las personas, cambió el estilo de liderazgo, efectivamente hubo cambios importantes” lo anterior con el fin de mejorar el bienestar de los colaboradores, tal como se describe en el portal virtual del Grupo Bancolombia: “Grupo Bancolombia pretende seguir creciendo de forma rentable y sostenible, siendo una organización innovadora, confiable, que pone a las personas y a las relaciones en el centro. La estrategia busca la recomendación, cambiando la forma como la gente se relaciona con la banca. El nuevo modelo de negocios busca generar bienestar o estar en la vida de los clientes de manera positiva y trascendente”. Así pues, los colaboradores han percibido el cambio cultural de una buena manera, teniendo en cuenta lo manifestado por la directora de cultura que menciona que “hoy podría decir que hay más sentido de pertenencia, mayor bienestar en general.” Por otra parte “posiblemente los grandes avances tuvieron que ver más en asuntos de comportamiento y en asuntos más asociados al relacionamiento”

El análisis realizado a través de esta primera entrevista evidencia elementos muy positivos frente al cómo los colaboradores han recibido la transformación cultural, sin embargo también es importante resaltar, según el experto 1, que aún hay oportunidades de mejora referente a los cambios contextuales, lo anterior con base en la respuesta de la experta a la siguiente pregunta: *¿me das un ejemplo de esos? (cambios contextuales)* a lo cual el experto 1 indica que *“tiene que ver con los procesos, con las políticas, tecnología, tiene que ver más con temas de medición,*

gestión del talento, que no es un individuo el que decide comportarse de una manera u otra, que hay un sistema que facilita que lo haga o no y ahí te podría enumerar muchos componentes, la gestión del conocimiento, los riesgos, los procesos, la tecnología, la estrategia misma, (...) todos esos elementos tienen mucho en que ajustarse.”, de igual manera y para mayor comprensión frente a las oportunidades enunciadas se cita un ejemplo: *“cuando te digo temas estructurales tiene que ver con temas de cómo se puede facilitar la participación, de cómo sacar un cajero tres semanas de su puesto de trabajo y llevarlo a un proyecto, hoy no es fácil, seguramente no lo podría hacer, tendría que asegurar que la sucursal tenga como reemplazarlo, ese tipo de asuntos.”*

Lo anterior tiene concordancia con los principios de innovación y participación, tomados como elementos que no solamente deben impactar o estar bajo la responsabilidad del nivel estratégico, sino de todos los colaboradores, Robbins (1998) indica que las investigaciones más recientes muestran que *“la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional, la primera hace referencia al grado en que los empleados son estimulados en la innovación y en la toma de riesgos (...) y sin participación no hay compromiso”*.

Como profesionales en Psicología Organizacional y dada la situación anterior podemos expresar que el Grupo Bancolombia debe reforzar su transformación cultural involucrando a todos los colaboradores en especial al equipo operativo, situación que les permitirá reconocimiento a su talento, además de involucrarlos en las decisiones de sus procesos.

Con lo anterior, puede asegurarse, teniendo en cuenta el punto de vista del experto 1, que la estrategia de la banca más humana ha permitido tener una visión más integral de los resultados, lo anterior teniendo la respuesta a la pregunta ¿Considera que debido a este proceso cultural se convirtieron en una empresa más competitiva? ¿Por qué? *“se mejoraron muchos temas de relacionamiento con los grupos de interés y eso está medido, que hay una mejor percepción de esta organización en los últimos años que antes, que tenía que ver con esa hostilidad hacia la banca, un banco más querido, más aceptado, estos cambios tuvieron que ver mucho con elementos de servicio”*

EXPERTO 2. DIRECTORA. DIRECCIÓN DE RELACIONAMIENTO HUMANO DE LA VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN DE LO HUMANO.

El modelo de cultura organizacional adoptado por el Grupo Bancolombia durante el periodo 2011 a 2015 con base en los argumentos dados por el experto 2, se enfocó en las personas primero que en los procesos buscando así una mejora en la productividad, *“Yo creo que es un modelo centrado en las personas, donde lo más importante es conectar a las personas con la productividad en la vida laboral y el encontrar sentido de propósito para cada uno de nosotros”*; reconociendo la importancia de generar empoderamiento y compromiso por las actividades diarias al entender como estas apuntan a generar valor en la organización; pues como lo expresa Soria (2008) la cultura organizacional posibilita el intercambio de ideas, viabiliza la eficacia y eficiencia de las tareas de la empresa, formándose un clima de compañerismo, y de entrega en el trabajo aumentando su nivel de producción

De acuerdo con la Directora de Relacionamento Humano, el Grupo Bancolombia tuvo dos factores principales que generaron el cambio organizacional *“Uno el que hubiese llegado un presidente disruptivo a proponernos otro modelo de cultura y otro es que yo creo que esta organización tiene una característica y es que los empleados somos muy dados a volcarnos y a desarrollar la capacidad que corresponda en el momento que pide la alta dirección, porque antes era una cultura orientada al logro completamente y la movilización de los empleados era hacia allá. Llega un presidente disruptivo y tenemos una capacidad muy grande de desplazamiento y de adaptación hacia lo que nos pongan”*. El cambio organizacional debe estar acompañado de una mentalidad abierta al cambio, en la cual cada modificación en los procesos se vea como una oportunidad de mejorar y crecer en términos competitivos. El generar un ambiente de apertura propicia que los trabajadores se adhieran mejor a la evolución de la estrategia de la organización y decidan hacer parte de ella. Como lo plantea Tripier, B (2002) se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora.

Con base en los argumentos de Ouchi (1982) la cultura organizacional consta de una serie de creencias y valores que son aceptados y adoptados por los integrantes de una organización. Esto permite que lo que serían ideas vagas y abstractas, cobren vida y significado a través de un trabajo en sinergia. Cuando esto ocurre cada empleado se adhiere al ADN de la empresa, alineando sus principios y costumbres con las de su ambiente laboral; por esto se puede comprender por qué el proceso de transformación que se inició en el 2011 en el Grupo Bancolombia fue exitoso, pues como lo plantea el experto 2 el Grupo *“Apuntó a ser una organización sostenible, valorada, reconocida y respetada por los diferentes grupos de*

relación”. De esta forma la organización tuvo presente, dentro de su estrategia, el pensamiento no solo de los clientes internos sino de los stakeholders en general para posicionar una cultura revolucionaria e innovadora dentro de un mercado tan complejo como lo es el bancario.

Otro factor importante en la adopción de un nuevo modelo de cultura organizacional es la satisfacción de las personas hacia este, buscando cumplir las necesidades generando condiciones más elevadas y adecuadas de trabajo, tal como lo expresa McGregor (1960). En este orden de ideas, el experto 2 reconoce la percepción positiva en general de los empleados hacia la transformación cultural. *“Siento que las personas si estamos más contentas porque de alguna manera es una organización que se acercó más a la personas, entonces dejó de ser formal, acartonada creo que hay más espacio para la conversación, para la diversidad, para la inclusión, para el disenso también creo que es una organización muy diferente en ese sentido, para la diversión, para la celebración de los logros. Entonces creo que en general la percepción es muy, muy positiva”*. Esto puede generar, a su vez, que al aumentar la satisfacción hacia la organización su sentido de compromiso por el trabajo mejore considerablemente aumentando la productividad y por ende generando un mejor desempeño en las funciones; lo que puede traducirse en ganancias económicas, reducción de tiempos muertos, mejor administración de los recursos, entre otros. En sintonía con estos argumentos, la directora percibe que debido al cambio cultural la organización ha mejorado considerablemente en su productividad y objetivos estratégicos *“Si nos vamos a los resultados y cumplimiento de objetivos, los resultados de negocio fueron incluso mejores que en años anteriores a esta declaración de cultura”*.

Es importante resaltar, con base en los argumentos planteados por el experta 2, que si bien considera que el modelo de la banca más humana ha sido exitoso en el banco y ha contribuido a generar un mejor ambiente de trabajo y clima laboral, un factor clave a tener en cuenta como posible limitante de la adopción plena del modelo es que aún se conserva una estructura jerárquica al interior de la organización. *“Yo creo que vamos por muy buen camino por varias cosas: Primero porque sigue siendo una declaración del presidente, segundo porque está en el ADN de todos desde el cajero del difícil hasta el presidente del banco. Hay una convicción de las personas en que efectivamente esa forma de trabajar trae ganancias también para lo personal y para el sentido de propósito.*

Creo que nos haría falta profundizar más en las formas de trabajo que haya como unas formas menos jerárquicas y menos estructuradas para trabajar. Que haya más trabajo colaborativo, apropiarnos más de las herramientas, como más liviandad porque esta organización sigue siendo muy jerárquica. Considero que cuando las organizaciones son muy jerárquicas la toma de decisiones tiende a demorarse a requerir involucrar a muchas personas a la vez, creo que se puede en la medida que hay menos jerarquía en las estructuras, creo que hay más autonomía para las personas tomar decisiones”. Como lo plantea Robbins (1998) el éxito de la aceptación de nuevos modelos culturales depende de que los valores sean claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, con el objetivo de que se genere un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la compañía. Como lo resalta el autor la información debe ser comprendida y comunicada a todos los miembros, evitando barreras o estructuras burocráticas que limiten o ralenticen este proceso.

Finalmente, el experto 2 concluye que debido a esta transformación cultural la empresa mejoró su posición en el mercado, logrando ser una organización más atractiva para las nuevas generaciones lo que hace de ella una empresa líder en su medio “ *Grupo Bancolombia se convirtió en una empresa más competitiva por varias razones: Uno por la calidad de talento que tenemos en la organización, como este enfoque humanista, dos porque somos más atractivos sobre todo para las nuevas generaciones, para los millennials siendo así que siendo una organización que no le importa la sostenibilidad, la responsabilidad con el medio ambiente, el generar calidad de vida para las comunidades y por que sin duda alguna siendo una apuesta muy atrevida en su momento de apostarle a la banca más humana en ningún momento se han afectado los resultados de la organización, los financieros, significa que es posible combinar el logro de objetivos, de rendimiento económico, del ROE sin que vaya en detrimento de un modelo humanista de gestión*”. Lo cual está directamente relacionado y sustentado con los estudios planteados por Soria (2008) en los que establecen que la cultura organizacional es fundamental al momento de impulsar la competitividad y productividad de toda organización, debido a que estructura y genera intercambio de habilidades, destrezas y conocimientos entre los equipos.

EXPERTO 3. VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO DE LA BANCA MÁS HUMANA.

La definición aportada por el experto 3, vicepresidente de la vicepresidencia de desarrollo de la banca más humana habla sobre un modelo de cultura “*necesariamente tiene que ser enmarcado dentro de una visión humanista, (...) el resultado de esa cultura tiene un sesgo humanista, era poner al ser humano en la mitad, el ser humano como es: vulnerable, con emociones, con la necesidad de relacionarse con otras personas, la necesidad de contribuir con*

algo trascendental. (...) y lo que estábamos buscando con ese modelo era crear un entorno, unas condiciones que se pueden llamar en Bancolombia cultura, que hagan que logremos lo mejor de las personas, que se desarrolle el potencial humano. (...) Entonces todos los valores que se definen, la cercanía, la calidez, el respeto, la inclusión justamente buscan eso. Digamos que las áreas de intervención de la cultura también hablan de eso, el tipo de líder que se define como gran movilizador de la cultura, (...) es el portador o agente de cambio de cultura y es capaz con el ejemplo de intervenir la cultura de la organización, (...) es un líder que más que un jefe es un mentor, es un coach, un líder que es capaz de balancear el resultado, con la calidad de vida, es capaz de preguntarse no sólo por el resultado sino cómo se logra ese resultado, un líder que escucha, que sabe hablar, que valora la conversación, creo que este es un elemento importante de la cultura, y es el ver el valor de la conversación; ver la organización como una red conversacional donde el mundo se cambia, la realidad se cambia hablando, nombrando las cosas, y entonces se busca un líder que privilegie esa conversación. (...) Entonces yo te diría que eso es entonces lo que caracteriza ese modelo, la intención de poner al ser humano en la mitad, como principio y fin (...) el ser humano y el medio ambiente como principio y fin, esa es la inspiración y ver al ser humano como es, no como un ser súper poderoso sino como es, con todo lo que tiene, escoger el rol de líder como gran agente de cambio y la conversación como una unidad de trasmisión cultural.”

Con base en esta amplia definición del modelo cultural del Grupo Bancolombia, se pueden identificar los elementos definidos en el marco teórico y retomados en las entrevistas anteriores sobre cultura y su relación con los significados comunes y propósitos superiores de la organización conectado con las personas, se destaca también el rol diferenciador y altamente

significativo de un líder como agente de cambio y ente transformador en los procesos de cultura organizacional, y adicional se valora la perspectiva humanista y la conversación como ejes transversales del modelo.

En relación a la perspectiva humanista y a la luz del concepto en el marco organizacional “El desarrollo del pensamiento organizacional durante el siglo XX, se ha sustentado en una visión del hombre marcada por la modernidad. Los enfoques orientados a resolver problemas de las organizaciones se han visto obligados a establecer un perfil del ser humano que responda a sus propuestas y a su lógica. Sin duda, este perfil no ha sido del todo humanista, pues en términos generales al hombre se le considera, en el mejor de los casos, como si fuera un objeto de la organización y excepcionalmente se le considera como si fuera sujeto de la misma. Desde esta perspectiva el hombre es considerado como un medio de la organización y no como su fin.” Álvarez (2007), lo cual señala una reflexión muy interesante de cómo el ser humano se ha visto despojado de su capacidad pensante siendo relegado a cumplir una función concreta y objetiva en la organización.

“Desde la difusión de las primeras propuestas sobre la administración moderna, desarrolladas a principios de siglo XX, se concentraron principalmente en la explicación de aspectos mecánicos y orgánicos de la organización para facilitar y racionalizar las operaciones cotidianas en el ámbito de las empresas. En este contexto, los administradores profesionales se desarrollaron en esta tradición y su formación profesional se orientó sustantivamente a alcanzar la eficiencia sobre cualquier otro objetivo organizacional; incluso sobre el objetivo superior que cualquier organización tiene: el hombre. En pleno siglo XXI es alarmante que el ser humano, fin

último de las organizaciones, haya sido prácticamente borrado de las experiencias organizacionales cotidianas, debido al dominio del sistema económico imperante en la globalidad, donde la carrera por generar y crear recursos capitales, como objetivo central de las organizaciones, ha desplazado su objetivo de origen.” (2007). Siendo así, vemos que el Grupo Bancolombia asume una postura humanista disruptiva frente a lo planteado organizacionalmente por las ciencias administrativas y presenta una visión aún más divergente frente al sector financiero que ha priorizado resultados cuantitativos a lo largo de la historia, mirada que, como lo menciona Álvarez despoja a la organización de su contexto social, cultural e histórico más amplio y excluye también una comprensión cualitativa de su realidad.

El experto 3 indica que pudieron elegir otros modelos culturales que consideran igualmente al ser humano en dicho proceso sin embargo para esta organización, el ser humano no sólo hace parte de esta transformación sino que se constituye como el principio y el fin, y continua Alvarez, mencionando que las organizaciones son un medio creado y sostenido por el ser humano para los fines del ser humano. Esto es que, las organizaciones, todo tipo de organizaciones, se construyen como medios para atender y satisfacer necesidades individuales, grupales, organizacionales y sociales. Las organizaciones mismas se constituyen en espacios de socialización donde las personas desarrollan sus capacidades creativas con orientación social. Como advertía Kant, las personas deben ser tratadas siempre como fin y no únicamente como medios, para no poner en entredicho su dignidad. (2007).

Según Álvarez, el hombre es, por lo tanto, sujeto y no objeto de la organización. Cuando nos referimos al sujeto, contemplamos aspectos esenciales del hombre creativo, con identidad y

con un papel definido en la comunidad enmarcada en la modernidad. Alain Touraine sostiene que: "... el sujeto nace y se desarrolla sobre las ruinas de un ego objetivado por los poseedores del poder y transformado así en sí mismo, sujeto que como individuo aspira a ser productor (y no sólo consumidor) de su experiencia individual y de su ambiente social. Lo que mejor define la modernidad no es el progreso de las técnicas, ni el creciente individualismo de los consumidores, sino la exigencia de libertad y su defensa contra todo lo que transforme al ser humano en instrumento, en objeto o en extraño absoluto." (Touraine, 1995: 230) en Álvarez, 2007. Así pues, como lo menciona Sergio, posicionar al ser humano en el centro puede hacer que florezca lo mejor de él en beneficio de la organización.

Frente al factor o factores principales para que se diera el cambio organizacional, el experto 3, menciona que fueron varias cosas: *"el líder en ese momento, el carisma de Carlos Raúl, la autenticidad de Carlos Raúl, la originalidad, la convicción, el enseñar con el ejemplo, sus habilidades conversacionales, digamos lo que representaba Carlos Raúl, y su mensaje fue el principal detonante de todo lo que sucedió aquí por un lado, pero por otro lado yo siento que esto era lo que la gente quería oír desde hace rato, clientes, empleados, proveedores, creo que Carlos supo decir lo que la gente quería oír, y yo creo que finalmente este modelo cultural o de negocios, o de gestión, como lo quieras llamar, o esta forma de relacionarnos, porque la cultura es eso al final del día, es una forma de relacionarnos y de trabajar, yo no siento que sea muy distinto a como la gente quiere las cosas, (...) la gente quiere que la traten bien, la gente quiere cercanía, la gente quiere respeto, la gente quiere que la tengan en cuenta, eso es inherente al ser humano, no es Bancolombia, no es el negocio, así es como es la vida, (...) la pregunta no es porque pasó esto sino porque no había pasado, (...) para mí debe ser así, (...) pero los*

paradigmas organizacionales tenían otros supuestos muy distintos, no estaba el ser humano en la mitad sino que estaba la productividad, y el crecimiento económico, y el ser humano era un recurso en medio de eso. (...) Carlos lo que hizo fue mostrar un paradigma, ya de esto se empieza a hablar en el mundo, no necesariamente porque lo que está haciendo Bancolombia sino porque el mundo está entendiendo que por donde veníamos no era, el mundo está saturado, no era sostenible, no generaba felicidad, en mi opinión el éxito fue ese mensajero que tuvimos con ese mensaje que la gente estaba ansiosa de oír y con lo que la gente se conecta naturalmente. Ahora una organización no decide de la noche a la mañana adoptar un modelo de estos, no decide ser la banca más humana, una organización aprende a ser la banca más humana, se diseña, entonces después vinieron una serie de acciones importantes, de cambios en el quehacer de la organización que han sido los que han contribuido, se cambiaron estructuras, se cambiaron estrategias, se han cambiado procesos, se han cambiado espacios físicos, se han cambiado incentivos, se han cambiado políticas, lenguaje, las narrativas, ya después lo que se hizo fue un ejercicio muy cuidadoso de diseño, de ver como este nuevo paradigma lo podemos llevar al día a día de una organización y (...) es allí donde nace la humanización de la gestión, (...) dado que ya nos hemos encargado de la humanización de las personas, así suene redundante, de la humanización de las personas, (...) ahora estamos con la humanización de la gestión, cambiar un proceso, una política, la tecnología, los espacios físicos, que son un poco más duras de la organización. (...) Yo te diría que es eso, un buen mensajero, un buen mensaje, y unas acciones deliberadas para cambiar las cosas, deliberadas pero muy simbólicas, y creo que ese es un aprendizaje en un cambio cultural, tú tienes que escoger ir con los símbolos, en los lugares menos esperados, es donde tú debes mostrar esas señales”.

Dado este planteamiento es relevante retomar lo planteado por Ratzinger en 2002: “Se dice de los dinosaurios que se han extinguido por haberse desarrollado siguiendo un camino equivocado: mucho caparazón y poco cerebro, abundantes músculos y escaso entendimiento. ¿No nos hemos desarrollado nosotros también de un modo equivocado? ¿No hemos desarrollado mucha técnica y poca alma? ¿Un espeso caparazón material y un corazón que se ha quedado vacío? ¿No ha disminuido nuestra capacidad de reconocer y aceptar la bondad, la verdad y la belleza? En Llano, 2010; quién menciona que afortunadamente hay tiempo todavía para enmendar el curso de nuestra “evolución”. Y esta rectificación se hace cada vez más necesaria. Las “empresas-dinosaurio” tienen, en cualquier caso, poco futuro. Todos nosotros hemos visto perecer a alguno de esos monstruos prehistóricos, incapaz de adaptarse a una sociedad cada vez más dinámica y compleja el cual se relaciona directamente con la reflexión hecha por el vicepresidente entrevistado, dirigido a comprender y potenciar el verdadero sentido de lo humano es la organizaciones. (Ibíd). Lo anterior, pone en escena la necesidad de que las empresas incorporen esta perspectiva humanista para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Incluso el autor hace mención a la necesidad directa de dinamizar el concepto de cultura de empresa. En este sentido el llamado para resolver este asunto tiene que ver con la innovación, pensada desde comenzar a hacer cosas nuevas, disruptivas incluso que propicien ambientes de creatividad.

Así pues el Grupo Bancolombia muestra que con su modelo de cultura presenta una mirada que irrumpe un paradigma mecanicista y que a su vez asegura el bienestar de las personas en la organización.

El experto 3, también hace alusión a los retos que en una organización tan grande se pueden identificar al tratar de ajustar un modelo humanista a una organización tradicional, jerárquica y estructurada, pues dichos elementos son limitantes para la participación de todos los niveles de la organización en esta forma de vivir el trabajo. Ahora bien, es importante precisar qué entendemos como humanismo y humanización; “el humanismo desde sus inicios, centra una buena parte de sus intereses en la cultura y el saber cómo fuente de transformación del hombre, donde la concepción holística de éste es infundada en aspectos de tipo teológico, social, jurídico, político y antropológico, permitiendo el desarrollo de un pensamiento que instruye en la forma de actuar del ser humano. Entre tanto, la humanización se define como el acto concreto que permite defender el reconocimiento de los derechos fundamentales, mediante la afirmación racional de su existencia desde el nacimiento hasta la muerte, dejando de lado el individualismo que trae como consecuencia una brecha hacia la apertura para el desarrollo que incluye todos los aspectos de la vida humana (Biagini & Roig, 2008) en Jimenez, A. 2014. Con esta claridad conceptual es importante mencionar que para darle continuidad a la “humanización de la gestión” mencionada por el experto 3, es válido indicar que cada ser humano, miembro de la organización es un potencial diferenciador para la construcción de un modelo cultural humanista. El cual además es abordado con mayor detalle en la siguiente pregunta realizada al experto.

En relación a la pregunta sobre el propósito futuro de la transformación cultural iniciada en el año 2011, el experto 3 hace referencia a que este modelo sea muy evidente para todos, donde no sea necesario explicarlo, *“que tú lo veas en el día a día de la organización seas cliente, proveedor, colaborador. (...) las personas ya entendieron este cambio, y lo quieren y lo recibieron bien, y se sienten felices e inspirados, sienten que el trabajo tiene un significado, lo*

que hace la banca más humana es darle significado al trabajo y esto es inherente al ser humano, esa es la motivación intrínseca que todos buscamos, entonces la gente quiere, está motivada, pero a veces se queda corta en el cómo, a veces llega a su puesto de trabajo (...) y se encuentra con obstáculos que no le permiten expresar esa convicción de la banca más humana, porque ve procesos que no fueron pensados para un ser humano ni para el que lo hace ni para el usuario, políticas que son contradictorias, que no es culpa de nadie, sino que nacieron en otro paradigma (...) donde no era tan sobresaliente esta intención de humanizar un negocio, entonces llegan a un puesto a trabajar en un cubículo y así no trabaja el ser humano, quieren participar en un proyecto de innovación pero no pueden asistir porque la jerarquía no se los permite, (...) o les da miedo equivocarse porque el error se castiga, el error se ve mal, porque el error se ve como una imperfección del ser humano, (...) cuando la manera cómo ha evolucionado es equivocándose, aprendiendo del error. (...) Entonces los espacios concebidos para el trabajo, no sólo los físicos y no solo en Bancolombia sino en el mundo es una forma que impide desarrollar el potencial humano, está diseñado para otros seres, los homo economicus, los seres humanos racionales, individuales, competitivos, que los mueve el incentivo económico, ese es el paradigma de la economía neoclásica, que en los últimos 50 años ha permeado toda la sociedad incluyendo el mundo organizacional, paso de ser un paradigma económico a volverse un paradigma social y así es como están constituidas las organizaciones y es lo que lleva a las universidades de negocio enseñando los últimos 50 años, (...) entonces hoy hay un GAP entre el individuo y la gestión y eso es a lo que nosotros llamamos humanizar la gestión.

Consecuentemente, y con el reto propuesto desde esta mirada, existe una brecha que es necesaria atender para sentir mayor coherencia y cohesión de la propuesta cultural implementada en el Grupo.

Frente a la percepción de la organización después del cambio cultural, el experto indica que este cambio ha sido positivo *“en el sentido de que ha sido un cambio que ha reivindicado al ser humano, que ha buscado generar un bienestar pero de una manera genuina, no ha sido un cambio instrumental, no se ha hecho para que generemos mejores resultados económicos se ha hecho a pesar de los resultados económicos y también creemos que este es el mejor negocio que uno puede tener, es hacer el bien a la gente, es tratar bien al medio ambiente, (...) sabemos que ha tenido un efecto económico pero no lo hacemos por eso, (...) al saber que es un cambio genuino, que genera bienestar, que no es un cambio alienante de decir todos tenemos que ser así, porque hay organizaciones donde los cambios culturales son un poco alienantes están llenas de homogenización, se vuelven un dogma, una religión, (...) yo creo que hay transformaciones que son alienantes y hay transformaciones que son habilitadoras, y yo siento, el tiempo juzgara, porque yo estoy metido dentro de un paradigma, yo estoy construyendo el paradigma y estoy sesgado por ese paradigma, entonces el tiempo dirá, pero me suena a que el tiempo lo que irá a decir es que lo que se quiso fue liberar al individuo de prejuicios y de lastres, como que fue una transformación liberadora, (...) y yo creo que cualquier transformación que le permita al ser humano seguir encontrando-se creó que será buena. Creo que las transformaciones que no son buenas son las que homogenizan, que vuelven todo un dogma, que no se tolera la discusión. (...)*

En relación a este punto cabe mencionar que las organizaciones son “pequeñas sociedades” como lo indica Rodríguez, en su escrito sobre la cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración; con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Vemos como el experto 3, líder activo de esta

transformación evidencia un interés genuino porque los comportamientos impulsados desde la visión humanista del cambio vayan en coordinación con los sentimientos, emociones y actuaciones de las personas desde los diferentes roles que existen en la organización, tal vez refiriéndose a que también están dispuestos a comprender los diferentes ritmos de adaptación con los que las personas han ido asumiendo dicho cambio, y sintiendo como responsabilidad (suya o de su vicepresidencia) brindar acompañamiento y continuar fortaleciendo el respeto por la diversidad y partir de allí para construir con el otro.

En relación a la productividad, en correlación con el cambio cultural, el experto 3 señala que en su caso es difícil atreverse a responder esa pregunta porque no tiene métricas de productividad en su área, en su caso dice que *“la métrica que más me interesa es más bien un poco la creatividad, el área mía es un área de innovación social y cultural, las áreas que yo tengo a eso se dedican, entonces, en ese sentido, si definitivamente siento que cada día que pasa, el trabajar en una organización que tiene un propósito que es mejorar la vida de las personas lo único que hace es inspirar, entonces yo si veo un equipo totalmente inspirado, convencido, y me lo dicen que volvieron a encontrar placer en el trabajo. (...) Felicidad sí, motivación sí, creatividad sí, hay equipos aquí que lo que miran es la productividad, que están más relacionados con transacciones, con operaciones con clientes(...) y desde lo que yo observo y desde los trabajos que he tenido es que aquí no habido ningún problema de productividad, por el contrario es una organización que en los últimos cinco años tiene un salto en su productividad medida como indicador de eficiencia, en 10%, (...) tenemos la prueba en nuestras manos de que tratar bien a los otros, y exigir desempeño no riñe, que es esa una hipótesis que siempre ha existido, como que la banca más humana relaja, que la banca más humana es no exigir, y no*

faltan los que aprovechen eso para hacerlo, pero esos van aprovechar eso o cualquier otra cosa para sacar un pretexto, pero la realidad es que aquí no ha habido despidos masivos, los indicadores de felicidad están en el más alto nivel, en comparación con otras industrias, otras empresas, la recomendación del mejor lugar para trabajar, y además un indicador de eficiencia que dio un salto grande de mejora, mi hipótesis es que efectivamente cuando tú le das un propósito a la gente, cuando tú le das autonomía a la gente, cuando la gente se relaciona bien, no solo la productividad mejora sino cualquier cosa.

Lo más destacable de esta respuesta y en contraposición a los estudios de cultura en la administración, en la cual es objeto de estudio cuando debe revisarse a la luz de contrastar los resultados organizacionales, tal como lo menciona Rodriguez: “la administración se propone diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, mejorarla y hasta destruirla si es necesario, para lograr los objetivos y estrategias fijados por su dirección” podemos observar que el desempeño o resultados organizacionales no fueron detonantes protagonistas de la transformación cultural asumida por el Grupo Bancolombia, incluso menciona el experto 3, que la organización ha mostrado en los años del periodo de cambio, estados financieros más exitosos y que en general fue un detrimento del negocio lo que llevo a dicha reflexión. Esta experiencia organizacional por tanto, emerge como una propuesta o iniciativa divergente de las corrientes tradicionales que durante mucho tiempo han anclado formas de trabajo poco satisfactorias y limitantes de la libre expresión del ser humano.

Dentro de los retos para consolidar la banca más humana, el experto 3 nuevamente hace alusión a la humanización de los procesos y adiciona otro gran reto que es el “*cómo hacer que*

los equipos de negocios es también una agenda de negocios, no es que por un lado están los negocios y por el otro está la banca más humana, por el contrario, lo más humano que debe tener una organización es el negocio, uno si quisiera ver unos equipos comerciales hablando más de estos temas, de la sostenibilidad, uno quisiera verlos obsesionados con un estilo de liderazgo en particular, creo yo que siempre habrá un GAP entre lo social, los negocios, las ciencias sociales y las ciencias de los negocios y creo que acercar esos dos mundos siempre será un reto, porque ese mundo de negocios siempre será el mundo de la urgencia, de la presión, donde uno fácilmente puede caer en pensar en cosas más inmediatistas sin pensar en las consecuencias, entonces llevar esta visión a áreas como estas es un reto. Como ejemplo plantea el siguiente caso “por ejemplo las ventas en los call center son ventas que lo que buscan es como vender tarjetas y ya, pero como hacer una venta más ética, más responsable, todavía pasan cosas, todavía tú sientes que estamos vendiendo a como dé lugar, tú quieres ver un equipo comercial que se siente a diseñar estas ventas por call center preguntándose si esto le va a hacer bien a la gente o no, o cómo hacemos para que esto le haga bien a la gente, no cómo hacemos para vender tantas tarjetas.(...)”

De acuerdo a esta perspectiva, es importante retomar de la reflexión anterior, sobre el peso del pensamiento histórico como un ancla para que algunas personas sigan conectando su forma de hacer negocios desde la instrumentalización del ser humano con fines netamente económicos, y que de allí surja la necesidad de orientarlos hacia un proceso de interiorización de lo que significa la banca más humana, incluyendo conceptos como la ética, el respeto y la validación de ese otro como ser humano vulnerable y potencial aliado de un desarrollo compartido que trascienda a la organización.

Para concluir, se indaga por la competitividad de la organización como resultado del cambio cultural para lo cual cierra el experto 3 expresando que *“definitivamente, es un sí rotundo, y uno lo puede ver de muchas maneras, por un lado más gente trabajar acá, atracción de talentos, en índices de reputación, es la compañía con más reputación del país, y es un banco y eso es atípico, y es un diferenciador, nadie más está hablando de esto, no con la misma intensidad que lo hacemos nosotros, en la medida en que nos hemos vuelto un banco más sostenible esto significa ahorros pero también significa que hacemos más con menos y que somos parte de unos clubes hoy en el mundo que son limitados, ser el quinto banco más sostenible del mundo o el primero de Latinoamérica, tu como inversionista vas a querer invertir en un negocio como este, diría que definitivamente, hay muchas métricas que le dan a uno tranquilidad que lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien y que se nota, y que no riñe ser un negocio que quiere hacer el bien y tener buenos resultados”*. El experto 3 nos ofrece desde esta intervención una creencia firme en que el cambio cultural respondió a razones ético-sociales basadas en creencias y valores de carácter más humanista que de racionalidad técnica o económica, que son requeridas para sustentar cambios en procesos, como por ejemplo los orientados a la protección del medio ambiente, el mejoramiento de la calidad en el trabajo o un mayor respeto a los derechos de los clientes y de la comunidad en general. Esta cultura sustenta las actividades socialmente responsables, como es precisado por Rodríguez, G (2009); por lo tanto se plantea que trabajar bajo un marco de respeto y cercanía no es causante de resultados inferiores o menos exigentes, precisa incluso que con estos componentes incorporados en un modelo cultural se logra seguir siendo competitivo y eficiente en los resultados propuestos organizacionalmente marcando diferencias sustanciales en relación a la competencia.

5.1. AVANCES DE LA BANCA MÁS HUMANA

Para complementar la etapa de entrevistas con expertos logramos acceder a un estudio realizado por el Grupo Bancolombia en el año 2015 sobre “*Avances de la Banca más Humana, resultados investigación de Cultura. 2013-2015*”. La cual nos aporta elementos transversales mencionados por los expertos en sus respuestas y que sirven como base para continuar con la discusión del análisis del caso de transformación cultural desde el respaldo sentido por colaboradores y grupos de interés.

¿Cómo va la Banca más Humana 5 años después?

1. Se reconoce la permanencia de la banca más humana y su conexión con el servicio, la estrategia, los valores, la importancia del ser humano y la calidad de las relaciones. Los colaboradores perciben un positivo cambio de imagen del Grupo, siendo más evidente para quienes llevan más tiempo en la organización.
2. Las figuras de liderazgo han sido fundamentales en la apropiación de la Banca más Humana. Carlos Raúl ha sido clave en el proceso, pero a hoy los vicepresidentes y líderes cercanos se han convertido en figuras visibles y patrocinadoras de la banca más humana. Se perciben líderes más receptivos, asequibles, que conversan, y generan confianza. Las personas notan el liderazgo de los jefes cuando buscan el equilibrio en sus

equipos entre lo personal y laboral y cuando muestran coherencia en un actuar basado en los valores. Ahora los jefes construyen con la gente.

3. Los colaboradores asocian el propósito con transformar la sociedad, (ir más allá de lo económico para llegar a lo social), y con brindar un servicio memorable.
4. Los valores están interiorizados, existe claridad sobre cuáles son, se reconoce que permean las relaciones entre colaboradores, clientes y que se proyectan a la sociedad. Calidez y cercanía son los valores más representativos en la organización tanto entre compañeros como con los jefes. La confianza es asumida como un valor
5. Los clientes vistos como seres humanos y no como cifras. La Banca más Humana genera la responsabilidad de entender mejor la necesidad del cliente, desde quienes están de cara a ellos hasta las áreas de apoyo, con el fin de ofrecerle soluciones reales.
6. El concepto de ser humano se relaciona con la confianza que los colaboradores perciben por parte de la organización.

Principales Retos por recorrer:

1. La inclusión es el valor sobre el que hay menor comprensión y se le atribuye a la organización la responsabilidad de materializarlo.

2. Hoy se vive una comunicación y construcción unidireccional y el gran reto es promover la participación, la gente quiere ser parte de las dinámicas corporativas.
3. En las formas de trabajo y desde la concepción del ser humano, el error aún no se gestiona para hacerlo parte de la memoria colectiva y generar aprendizaje.
4. Los líderes con nuevos retos para aplicar la Banca más Humana

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones presentadas en este trabajo de grado, recogen elementos planteados desde los objetivos de la investigación, cada reflexión se da con base en el análisis e interpretación de fuentes bibliográficas (primarias) y entrevistas a expertos (fuentes secundarias). Por tanto, se concluye:

- Esta investigación permitió analizar la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015 evidenciando los resultados positivos del desempeño laboral (productividad) gracias a la aplicación del modelo de la banca más humana liderado por quien fuera el presidente del banco, Carlos Raúl Yepes, durante el periodo mencionado. Es importante resaltar que el principal factor limitante al modelo es la estructura organizacional del banco, la cual aún conserva una estructura de gestión muy rígida (jerárquica), lo que genera que el exceso de formalismo y procedimientos influyan negativamente en el desarrollo de la banca más humana, limitando por ejemplo la participación las personas en relación con sus cargos, políticas estrictas y poco flexibles que relentizan la fluidez de las decisiones y la falta de autonomía en los roles, entre otros elementos.

- De acuerdo a lo evidenciado durante los años 2011 a 2015 y con base en los estudios realizados por los autores Allaire & Firsirotu (1991), se identificaron una serie de variables endógenas y exógenas que pueden ser aplicadas al Grupo Bancolombia con el objetivo de medir la Cultura Organizacional: Análisis de indicadores relacionados con la estructura demográfica, gestión del conocimiento, estrategias, políticas y procesos formales del banco; al igual que revisión de los datos obtenidos en las encuestas de evaluación de desempeño y clima organizacional.

Estas variables permitirán realizar una investigación más detallada del sistema cultural del Grupo, por medio del análisis de aspectos inherentes a cada trabajador que sumados hacen parte de un sistema colectivo de creencias y pensamientos que definen la Cultura organizacional del banco.

- Se realizó una entrevista semiestructura con base en los objetivos y alcance planteado para la investigación. Las principales temáticas pensadas para la construcción de las preguntas fueron: causas y motivaciones para que se diera el cambio cultural, definición del modelo actual de cultura del Grupo Bancolombia, percepciones, retos y ganancias del cambio cultural. Fue sometida a un juicio de expertos, posteriormente se hizo una prueba piloto y una vez validadas y corregidas las preguntas se procedió a su aplicación a tres expertos en el tema de Cultura organizacional del Grupo Bancolombia. Se lograron identificar como principales motivadores del cambio cultural dos elementos: 1) el estilo de liderazgo humanista aplicado por el presidente Carlos Raul Yepes, y 2) la necesidad imperante de transformar un negocio criticado por su rigidez, falta de calidez y poca transparencia en su actuar.

- Es un modelo enmarcado dentro de una visión humanista: centrado en las personas, y para las personas, que evidencia un genuino interés por dar sentido y propósito superior a las responsabilidades y retos de los colaboradores en la organización, creando un entorno de cercanía, calidez, respeto e inclusión que permite potencializar y aflorar lo mejor de las personas. Es importante resaltar que el modelo se vio respaldado por un líder movilizador de la cultura, un agente de cambio que permitió lograr un balance entre resultados y calidad de vida laboral.
- Es notable que los paradigmas económicos y mecanicistas han permeado la vida de la organizaciones hasta ahora, estos paradigmas respondían a lo que se creía podía aumentar resultados dentro de un contexto concebido por y para los beneficios económicos. Por lo tanto es preciso revisar las “nuevas” concepciones humanistas que invitan a vivir la organización con bienestar dando una mirada integral al ser humano en busca de su desarrollo pleno.
- La psicología en el contexto organizacional ofrece corrientes de pensamiento y teorías que respaldan la comprensión y estudio de los diferentes fenómenos que se dan al interior de la organización en relación al ser humano; por lo tanto los psicólogos organizacionales son agentes de cambio relevantes para movilizar las transformaciones necesarias y requeridas en la actualidad económica, social y cultural.

- El fenómeno de transformación cultural del Grupo Bancolombia muestra una interesante convergencia de saberes y ciencias interesadas en influir en las formas de trabajo, tanto las ciencias económicas como las sociales han pasado por etapas de concepción del ser humano puramente como un recurso hasta finalmente concebirlo como propósito un superior en las organizaciones.
- De acuerdo a la definición y relevancia que se le dé al ser humano en la organización podrán explorarse formas diferentes y disruptivas de trabajar y vivir la organización, tal como lo muestra el caso Grupo Bancolombia, al ser una organización financiera y tradicional asumiendo una filosofía más humanista.
- Una organización que defina al ser humano como un sujeto potencial de creatividad, innovación y transformación, le devuelve la responsabilidad de hacerse cargo de sí mismo y de su desarrollo brindándole herramientas para llevar a cabo sus intereses individuales y colectivos.
- Comprender que una organización tiene al interior de sí misma una “pequeña sociedad” pone de manifiesto la importancia de construir valores, creencias y normas positivas que puedan impactar de forma activa tanto el interior como el exterior de la organización.
- Cabe mencionar que las personas entrevistadas y vinculadas a los procesos estratégicos de transformación cultural tienen una formación o especialidad en áreas de las ciencias sociales, lo cual evidencia la necesidad de que personas expertas en los temas humanos a nivel organizacional estén a cargo de personas preparadas en el entendimiento de los comportamientos del ser humano.

- La cultura organizacional definida a través de valores, creencias y comportamientos debe ser coherente y visible para todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, lo anterior genera cohesión y viabilidad de la misma. En esta idea coincidieron los tres expertos entrevistados, lo cual evidencia discursos genuinos desde el liderazgo.

7. RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados de las entrevistas y conclusiones expuestas, se proponen las siguientes recomendaciones luego del análisis del caso presentado:

- Partiendo del modelo de Kurt Lewin el Grupo Bancolombia debe reforzar su transformación cultural involucrando a todos los colaboradores en especial al equipo de base, situación que les permitirá reconocimiento al talento, participación en las decisiones de sus procesos e innovación en todos los niveles. Dicho modelo expresa que los procesos de cambio tiene tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento (el objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad); para que el Grupo Bancolombia pueda llegar a esta última etapa debe cerrar las brechas de inclusión descritas para evitar que los colaboradores asocien decisiones o comportamientos en contravía de la Cultura de “la banca más humana”.
- Es importante que Bancolombia profundice más en las formas de trabajo, ya que es una organización jerárquica y con mucha estructura, en este orden de ideas deberán adoptar estructuras más planas, más flexibles, las cuales otorguen mayor capacidad a los colaboradores y favorezcan la autonomía, la participación y la innovación, lo anterior permitirá que las decisiones no se vean permeadas por tantos autores retrasando la gestión.

- Es importante señalar, ante el porcentaje reducido de documentos publicados sobre transformaciones culturales, la importancia de propiciar en mayor medida la productividad referente a la investigación, desde la psicología organizacional, en este tipo de ejercicios culturales.
- Seguir fomentando la participación de expertos en ciencias humanas, para el desarrollo de iniciativas de transformación cultural permite no sólo la creación de trabajo interdisciplinario sino que genera análisis ajustados a la realidad con base en el estudio de las necesidades del ser humano en su ámbito individual y colectivo.
- Este análisis de caso es una invitación para que se puedan ampliar posteriormente estudios relacionados con cultura y ser humano y así lograr aumentar los datos de análisis con mayor contundencia para ser generalizables en poblaciones específicas.
- Continuar con el análisis de los paradigmas económicos que han permeado el desarrollo de las organizaciones nos llevará a reflexiones mucho más profundas para definir y ejecutar transformaciones en la forma de vivir la organización. La importancia de partir del ser humano como protagonista del éxito de la misma hará volcar nuestros esfuerzos en un nivel de 180° grados; tal cual como lo presenta el caso del Grupo Bancolombia.
- En esta misma línea como especialistas en psicología organizacional y en coherencia con nuestra formación académica bien sea en las ciencias sociales o en otra ciencia, debemos ser los mensajeros principales para transmitir la relevancia de nuestro rol para liderar estrategias de cambio en las organizaciones.

- Considerando que la muestra de expertos entrevistados puede denominarse de representatividad cualitativa, es importante que en posteriores investigaciones se pueda incluir una muestra mayor de carácter cuantitativo para proporcionar datos estadísticos más contundentes.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar E, A. (2006). El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura. Universidad Autónoma de Coahuila. Global Media Journal Volumen 3, Número 6.
- Albarracín, E. J. G., & de Lema, D. G. P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración, 24(42).
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. Bogotá: Legis.
- Alonso, L. E. (2007). Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado y J. M Gutiérrez (Coord.). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales. España: Editorial Síntesis. pp. 225-240.
- Álvarez, A. Humanismo y organización: los dilemas de una reflexión. Junio 2007. Tomado de: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-325-5047gol.pdf el 12 de mayo de 2016
- Argyris, C. & Schön D. (1996) Organizational Learning II. Theory, method, and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.

Armijos Albán, L. T., & Saigua Ambi, H. H. (2015). Propuesta de una estrategia de fidelización del cliente interno como instrumento para mejorar el ambiente laboral en la Unidad Educativa Corazón de María

Atkinson P.E. (1990). Creating cultural change, *Management Services*, 34, 7.

Avances de la Banca más Humana, resultados investigación de Cultura. 2013-2015. Dirección de Cultura. Vicepresidencia de desarrollo de la banca más humana. Grupo Bancolombia.

Ayala J.C. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. España, Universidad de la Rioja.

Barney (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *The academy of management review*. Vol 11. Issue 3

Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods* (Third Edition). Boston: Allyn and Bacon

Cartwright J., (1999). *Cultural transformations*, Financial Times. New York. Prentice Hall.

Chiavenato I., (2007) *Administración de recursos humanos*. España. McGraw-hill.

Covey S., (2011). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, España. Paidós Iberica.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research: pp. 1-13.

Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. México: Herrero Hermanos.

Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & Lincoln (Comp). The Sage Handbook of Qualitative Research London, UK: Sage. Pp. 695-727.

Gutierrez S., (2012) Carlos Raúl Yepes: presidente de Grupo Bancolombia, Latin Trade (Spanish), Vol. 20 Issue 6, p34

Harris, P., (2009) Colombia's Biggest Bank Meshes Diverse Corporate Culture, Latin Trade, Vol. 17 Issue 6, p 43.

Harris, L. C. & E. Ogbonna (1998) A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations, Personnel Review, Vol. 27, Issue 2.

Higueta L., Daimer. (2014) Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias económicas. Grupo de investigación Emprendimiento y Mipymes.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the Mind. New York: MacGraw-Hill.

Kluckhohn C. & Kroeber A., (1952) Culture: A critical Review of Concept and Definitions, in Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Vol. XLVII n. 1, Harvard University

Jaques, E. (1951), The changing culture of a factory, Tavistock Publications Ltd, Londres,

Jaime Santana, P. Araujo Cabrera, Y. Clima y cultura organizacional. ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 19

Jiménez, I. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos.

Calidad en la Educación Superior, 3(1), pp. 119-139.

Jimenez, A. (2014) Humanización y Desarrollo Humano en los procesos de gestión de la calidad:

Una mirada desde las prácticas discursivas que definen el Sistema de Salud Colombiano.

Llano, A. (2010) Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. Universidad de Navarra: 35-52

Lawrence P. & Lorsch J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations, "Administrative Science Quarterly", Vol. 12, pp. 1-47

Losa, N., Bringmann de Souza, E. (2007) El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo.

McGregor, D. El lado humano de la empresa. Tomado de:

https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf el 16 de marzo de 2016.

Mayo, E. (1988). The social problems of an industrial civilization. Salem, NewHampshire: Ayer Company, Publishers.

Marín Idárraga, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Cuadernos de Administración, 19(32), pp. 135–156.

Martin J. & Siehl C., (1983) Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, "Organizational Dynamics", pp. 52-64

Marzo, D. (2011). La condivisione della cultura nei sistemi reticolari complessi: il “rocky mountain national park” case study. Università degli studi di Macerata. Italia

Medina & Avila revista cubana Psicología vol.19 No.3(2002); evolución de la teoría administrativa, una visión desde la psicología, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Merino, J. (2014). La cultura organizacional y su impacto en el cliente interno. In Ciencias Administrativas y Sociales Handbook TV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos (pp. 82-99). ECORFAN.

Metaute, J. (2015) Estrategia de co-creación para el sector financiero colombiano: potencializando la banca más humana. 2015, Vol. 2, pp. 193-198.

Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004): Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? Journal of Organizational Behavior, vol. 25, No. 2, pp. 175-99.

Molero, F. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. En Boletín de psicología, ISSN 0212-8179, N°. 76, 2002, págs. 53-76

Monroy Del Castillo* R, Leiton Molano, D. y Cobo, C. (2014) Análisis comparativo de la cultura organizacional en tres empresas autogestionadas en América Latina. Sotavento M.B.A. No. 24, Julio-Diciembre

Naranjo-V, Julia. Calderon, Gregorio (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica, Vol. 31, N°. 135, 2015, pp. 223-236

Ouchi, W. (1982). Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá. Norma.

Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. (202). Investigación cuantitativa y cualitativa. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (España) CAD ATEN PRIMARIA; 9: 76-78.

Portal Grupo Bancolombia. Tomado de: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos/> el 12 marzo de 2016.

Ramos, D. (2012) Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional, volumen 17 Nro. 2. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass

Robbins, S.P. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional psicología siglo veintiuno. Mexico. Quinta edición, Pearson Educación.

Robbins, S.P. (1987). Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana. pp. 437-453.

Rodríguez, J. M. & Gay F. (1996) La cultura de la organización Un estudio de caso, Introducción Elementos básicos p 32.

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Diversitas: Perspectivas En Psicología, 8(2), 285–307. Retrieved from 148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006.

Schein E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture, “Organizational Dynamics”, Vol. 12, pp. 13-28

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica Barcelona: Plaza & Janes S.A.

Schein, E. (2003). Taking culture seriously in organization development: A new role for OD? MIT School of Management Working Paper 4287-03

Smircich, L. (1983) "Organizations and Cultures" en Administrative Science Quaterly,

Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local – Global, Capítulo 2: La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, pp. 36-65.

Suárez, D. M., Parra, M. I., Herrera, A. M. & Peralta, M. C. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. Revista Tesis Psicológica, 8 (2), pp. 30-51.

Suarez, N y Giraldo, F. (2014) Concepciones existentes sobre el trabajador, sus usos e implicaciones cognitivas en el quehacer del Psicólogo Organizacional. (Trabajo de grado para obtener el título de psicóloga). Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

Taylor, F. (1961). Principios de la administración científica. México: Herrero Hermanos.

Tripier, B. (2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. El Nacional. P. E/5.

Toro F. (1998). Revista interamericana de Psicología Ocupacional.

Tylor, E. B (1871) Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom, vols 2. London, UK: John Murray

Vargas, Maria Isabel & Villa Elizabeth (1996) Planeación de programas de bienestar social laboral de acuerdo a las características socioeconómicas, familiares y laborales del personal de cementos del Nare. Medellín p 41.

Varey R. J., (2001). Art of appreciation, Professional manager

Vertel, A., Ramos, C. D, Hernández, H. E, & Lopez, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), pp. 350-355.

Weber, M. (1997). Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

En el marco de la investigación “Análisis de la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015” nos dirigimos a usted como experto en el área de Cultura debido a sus años de experiencia en la Vicepresidencia de Gestión Humana y los diferentes roles desempeñados dentro del banco, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la transformación cultural efectuada por el Grupo Bancolombia y que aún continúa vigente.

1. ¿Cómo puede definir el modelo de cultura organizacional adoptado por el Grupo Bancolombia durante el periodo 2011 a 2015?
2. ¿Cuál considera fue el factor principal para que se generara el cambio organizacional?
3. ¿Hacia dónde cree que apunta la transformación que se inició en el 2011 en el Grupo Bancolombia?
4. Después de las consecuencias que genera un cambio, ¿Se ha modificado su percepción y satisfacción con la compañía en relación a la transformación cultural? ¿Cómo?
5. ¿Su productividad, la de su equipo y la de la compañía se ha modificado como consecuencia del cambio cultural?
6. ¿Siente que la organización va por el camino apropiado para lograr la banca más humana? ¿Qué falta mejorar o cambiar?
7. ¿Considera que debido a este proceso cultural se convirtieron en una empresa más competitiva? ¿Por qué?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Universidad de Antioquia

Consentimiento Informado para participar en Investigación

Álvaro Javier Guzman Cano C.C. 1.128.276.457

Jorge Alberto Palacio Saldarriaga C.C. 70.420.685

Jennyfer Alejandra Cardona Diaz C.C. 1017.127.457

Email: jennyfca@bancolombia.com.co

Universidad de Antioquia

¿Cuál es el propósito de este informe de consentimiento?

Este Informe de consentimiento se da a usted para ayudarle a entender las características del estudio, de tal modo que pueda decidir voluntariamente si desea participar o no. Si luego de leer este documento tiene alguna duda, pida al personal del estudio que le explique. Ellos le proporcionarán toda la información que necesite para que usted tenga un buen entendimiento del estudio.

¿Cuál es el objetivo de este estudio?

El Objetivo general de esta investigación es Analizar la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las principales variables de medición de cultura organizacional del Grupo Bancolombia, sede administrativa, durante los años 2011 a 2015, basados en las teorías clásicas sobre la cultura organizacional
- Diseñar una entrevista semiestructurada para identificar los principales motivadores y experiencias del cambio cultural atravesado durante los años 2011 a 2015 en el Grupo Bancolombia, sede administrativa.
- Describir el modelo y principales características de la cultura organizacional durante la transformación generada entre el 2011 a 2015 en el Grupo Bancolombia, sede administrativa.

¿Cuál es la importancia del estudio?

La relevancia radica en primer lugar en que esta decisión organizacional es un fenómeno que se destaca especialmente en el sector financiero, a través de una empresa reconocida a nivel nacional e internacional como lo es el Grupo Bancolombia, que merece la pena ser analizado identificando los motivadores principales que los llevaron a repensar y a centrar su cultura en las personas. La transformación cultural es de gran impacto tanto para los colaboradores de dicha empresa como para las organizaciones en general dado que son apuestas estratégicas que involucran un gran número de cambios y que pueden ser referente de implementación con miras hacia la sostenibilidad y el éxito.

¿Cuáles son los posibles riesgos?

La investigación a realizarse no presenta riesgos de tipo biológico, es decir, no se tomaran muestras de tipo sanguíneo, mucosas etc., no obstante, el ser humano como individuo biopsicosocial, está expuesto a múltiples factores que pueden incidir en la estabilidad emocional si se expuesto a situaciones estresantes que influyen en la manera como el sujeto se ve a sí mismo, en esta medida, el estudio permite un acercamiento a un conocimiento de sí mismo que podría, de acuerdo a la individualidad de cada sujeto participante, estimular situaciones estresantes desencadenando un desequilibrio emocional; para ello los estudiantes de la Especialización en Psicología Organizacional están capacitados para brindar sostén emocional en caso de ser necesario, así como, la respectiva asesoría personal en los aspectos que se necesite.

¿Cuáles son los posibles beneficios de participar en el estudio?

Los beneficios de participar en el estudio están en el marco del aporte como sujeto social a la producción de conocimiento científico en el tema de cultura organizacional y del impacto de esta en las formas de trabajo.

Confidencialidad del participante.

Su participación en esta investigación, así como los resultados solo serán utilizados para fines académicos en el marco de esta investigación, en esa medida, la información que usted proporcione no será divulgada ni comunicada a otras esferas diferentes a la académica y científica.

Consentimiento del sujeto del estudio.

He leído y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Estoy enterado de los riesgos y beneficios potenciales de participar en este estudio y sé que puedo retirarme de él en cualquier momento.

La investigación por ser de carácter transversal tendrá un solo momento de recolección de datos.

Agrademos su disposición a participar de esta propuesta investigativa, recuerde que en el proceso de recolección de datos puede retirar su participación en cualquier momento si así lo desea.

Consentimiento de participación

He leído y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Estoy enterado de los riesgos y beneficios potenciales de participar en este estudio y sé que puedo retirarme de él en cualquier momento.

Autorizo el uso de la información para los propósitos de la investigación y manifiesto que estoy de acuerdo en participar en este estudio.

Firma Investigadores

Firma Participante