

**TRANSFORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO
BANCOLOMBIA**

XIMENA NEIRA ORTIZ



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

2014

**TRANSFORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO
BANCOLOMBIA**

XIMENA NEIRA ORTIZ

**Trabajo de grado para optar al título
de Administrador de Empresas**

Asesor

LUIS EDUARDO GAMA DIAZ

Profesor Universidad Militar Nueva Granada

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

2014

CONTENIDO

INTRODUCCION	5
1. OBJETIVOS	6
1.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
2. CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EDGAR SCHEIN	7
3. ANTECEDENTES DEL GRUPO BANCOLOMBIA	9
3.1. BREVE HISTORIA DE LA ENTIDAD	9
3.1.1. BANCOLOMBIA	9
3.1.2. CONAVI	9
3.1.3. CORFINSURA	10
3.1.4. FUSION BANCOLOMBIA, CONAVI Y CORFINSURA.....	10
4. UNA TRANSFORMACION LIDERADA POR CARLOS RAUL YEPES JIMENEZ	12
4.1. PREMISAS.....	16
4.2. PROYECTOS ASOCIADOS.....	17
4.3. RESULTADOS 2013.....	18
5. PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA	19
5.1. METODOLOGIA.....	19
5.2. FUENTES DE OBTENCION DE LA INFORMACION.....	20
5.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	20
5.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	21
6. RESULTADOS.....	21
6.1. PROPOSITO.....	21
6.2. RELACIONES.....	22
6.3. MOTIVACION.....	23
6.4. CAMBIO.....	24
7. CONCLUSIONES.....	25
WEBGRAFIA.....	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Cultura Grupo Bancolombia	14
Figura 2. Organigrama Vicepresidencia Gestión de lo Humano Grupo Bancolombia	15
Figura 3. Resultados de los Proyectos Asociados en el 2013	18
Figura 4. Resultados Encuesta Propósito	21
Figura 5. Resultados Encuesta Relaciones	22
Figura 6. Resultados Encuesta Motivación	23
Figura 7. Resultados Encuesta Cambio	24

INTRODUCCION

La cultura es la materialización de los valores corporativos de una organización, se refleja en el comportamiento de los empleados, en las relaciones con todos los grupos de interés y en los sistemas de trabajo mediante los cuales se desarrolla la actividad. Es un activo intangible cuya gestión es la mejor oportunidad para generar una diferenciación sostenible en el tiempo, basada en el talento de la organización.

La cultura tiene una incidencia muy significativa en el desempeño y los resultados del negocio y especialmente en el desarrollo de las personas. También es determinante en los procesos de cambio y transformación. La cultura define a una organización y tiene un impacto definitivo en la forma como se relacionan sus integrantes, como se adaptan y como crecen.

El presente documento muestra el proceso de transformación de la cultura organizacional de una de las empresas más grandes del país, enfocado en las personas y liderado por su presidente, el más humanista de todos.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Establecer los cambios generados por el rediseño de la cultura organizacional, los beneficios y el impacto del mismo para los empleados de la organización.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que determinaron la realización del rediseño de la estructura organizacional.
- Identificar los gestores principales en la convocatoria al cambio.
- Identificar las premisas y proyectos asociados a la gestión del cambio.
- Determina la percepción que tienen los empleados de la organización con respecto al cambio.

2. Cultura organizacional según Edgar Schein

Para ubicarse en el contexto de Clima Organizacional tome como referencia a uno de los mayores exponentes del tema en los últimos años.

Edgar Schein es un autor muy reconocido por las investigaciones realizadas sobre cultura organizacional e innovación, analiza las situaciones que viven las empresas contemporáneas, sus necesidades y sobre todo la importancia que tiene la adaptación de estas al entorno el cual tiene constantes cambios. Argumenta la importancia de un buen liderazgo en la gestión del cambio de las organizaciones.

“Edgar Schein ve a la organización como un modelo complejo, ya que se enfoca en el comportamiento de las personas que la integran. La organización cuenta con uno o más líderes, que generan influencia en el comportamiento organizacional, indican hacia donde se encamina la organización y como los integrantes de esta deben actuar, se debe enseñar a todos los miembros, como ver y sentir los problemas.” (Albornoz, 2012)

El papel de los líderes es fundamental en las organizaciones, su influencia puede ser tanto positiva como negativa y de esto depende en buena parte los resultados que genere el negocio, es fundamental para los empleados ser motivados para así contribuir a estos resultados de manera voluntaria y no por imposición.

Bien lo dice Edgar Schein que en toda organización está presente el “contrato psicológico” el cual determina el nivel de motivación del personal, es algo implícito que se da cuando un nuevo individuo llega a formar parte de una organización, es una relación recíproca entre el empleado y la empresa, en la cual ambos esperan obtener ganancias.

“Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.” (Arévalo, 2008)

Es fundamental para el empleado ser reconocido por sus meritos, teniendo en cuenta su trayectoria en la organización, así se le permite crecer laboral y profesionalmente.

Las organizaciones de hoy en día deben estar atentas a los cambios presentados en su entorno para así reaccionar de forma rápida, para evitar o disminuir las amenazas de estos cambios externos, es necesario el diseño de transformaciones internas de la cultura y estrategias, en pocas palabras innovación, para así poder sobrevivir y ser competitivas.

“Edgar Schein expone lo siguiente: “crear una cultura nueva no es posible”, ya que la cultura no se puede cambiar. Simplemente se la puede hacer evolucionar a través de un proceso lento de introducción de nuevas dinámicas y valores culturales. Propone el siguiente esquema de actuación:

1. Primero, hay que estudiar la cultura, sumergirse en ella hasta entenderla.
2. Luego, se pueden proponer nuevos valores o introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas; preparando el terreno para el desarrollo de una nueva conducta.
3. Si estas propuestas o modificaciones producen una mejora de los resultados, puede que cada vez se extiendan más.
4. Después de cinco o diez años, puede que la cultura organizacional haya incorporado una manera diferente de ver las cosas y se pueda decir que ha evolucionado.” (Valda, 2010)

Es necesario que las organizaciones se abran al cambio, generando condiciones en las que puedan promover equipos de alto desempeño, se debe tener más en cuenta el comportamiento del hombre, es decir, implementar una cultura organizacional orientada a lo humano, sin desviarse de los objetivos empresariales.

El cambio que se haga a la estructura organizacional debe ser sustentado sobre la realidad actual de la empresa, se deben presentar los posibles resultados positivos que se deriven de la nueva estructura, de igual manera es importante que estos cambios se hagan paulatinamente para no generar conflicto o negación.

Un ejemplo claro de rediseño organizacional se vive actualmente en El Grupo Bancolombia, desde el 2011 la organización ha evolucionado significativamente, su nuevo enfoque humanista ha traído consigo muchos beneficios a sus empleados y porque no decirlo, a sus clientes.

3. Antecedentes del Grupo Bancolombia

3.1. Breve Historia de la Entidad

3.1.1. Bancolombia.

“Abrió sus puertas en 1875 con el fin de atender las necesidades de servicios financieros que tenía la economía del país. En ese momento fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro de más de un millón de colombianos, servicio en el que atendió as de un millón de personas.

La institución se consolidó en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales. Así se constituyó en una organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.



3.1.2. Conavi.

En octubre de 1972, directivos de empresas antioqueñas tuvieron la idea de crear una Corporación de Ahorro y Vivienda que nació el 14 de febrero de 1974 como la “Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda Conavi”. Ante la Superintendencia Bancaria, se posesionó Luis Alberto Villegas Moreno como primer Gerente de Conavi.

La primera oficina de Conavi abrió sus puertas al público el 1 de abril de 1974 en Junín, en pleno centro de Medellín. A partir de ese momento comenzó la historia de un banco que se caracterizó por su proyección y cercanía con los colombianos. Conavi cumplió con su lema “ser la primera empresa de servicios del país” por introducir e implementar tecnologías para ofrecer servicios financieros más



avanzados a los clientes. En febrero de 2000 se aprobó la conversión de corporación a banco, y en abril de 2001 se cambió la denominación y se identificó como Banco Comercial y de Ahorros con la sigla Conavi.

3.1.3. Corfinsura.

Como resultado de la fusión entre la Corporación Financiera Nacional, que prestaba sus servicios desde 1959, y Suramericana S.A., nació Corfinsura el 1 de julio de 1993.

Durante cuarenta años de trayectoria, Corfinsura adquirió un buen nombre en el medio por su amplio conocimiento financiero, empresarial, económico y entorno regulatorio. También alcanzó liderazgo y proyección en el sector financiero colombiano por la excelencia y la seriedad en el manejo de sus negocios.” (Grupo Bancolombia)



3.1.4. Fusión Bancolombia, Conavi y Corfinsura

“Suramericana de Inversiones, directamente y a través de sus filiales, participa en más de 100 empresas de gran variedad de sectores, como los seguros, seguridad social, financiero, cementos, alimentos, comercio y textil, entre otros, y su inversión también está presente en la comunidad Andina y en Centro América.

En ese sentido, para enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero, durante 2004 la Junta Directiva de Suramericana de Inversiones S.A. principal accionista de Bancolombia, Conavi y Corfinsura analizó la posibilidad



de promover los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas tres compañías en una sola entidad. Finalmente, el 14 de septiembre de 2004 los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, decidieron promover el inicio de los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración, en una sola entidad, de estas empresas. Es así como se da inicio a un proceso de fusión, el cual contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005.

Posteriormente el 30 de julio de 2005, ante el notario número 29 de Medellín, Jorge Londoño Saldarriaga, Presidente de Bancolombia; Rodrigo Velásquez Uribe, en representación de Corfinsura, y Luis Fernando Muñoz Serna, en representación de Conavi, firmaron la escritura pública por la cual se perfeccionó la fusión entre estas tres entidades.

En el proyecto de integración se aprovecharon al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios, cuyas marcas gozaban de un altísimo reconocimiento en el mercado. La integración permitió conformar un solo grupo financiero, más fuerte, con nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados, mejores servicios para sus clientes y mayor rentabilidad para sus accionistas.

La integración aprovechó el conocimiento, la experiencia y la calidad del equipo humano de cada compañía, y dio origen a una nueva cultura fundamentada en sólidos principios y valores, que sumados a la excelencia en el servicio que caracterizaba a las tres empresas, conformó las mayores fortalezas de la nueva entidad.

En el año 2010, Jorge Londoño Saldarriaga, quien fue su presidente desde 1996, renuncia y en su lugar es elegido Carlos Raúl Yepes.” (Grupo Bancolombia)

4. Una Transformación Liderada Por Carlos Raúl Yepes Jiménez

“Carlos Raúl Yepes Jiménez es abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana, de 46 años, casado y con dos hijos, cuenta con una especialización en Derecho de los Negocios, de la Universidad Externado de Colombia.

Ha realizado cursos especializados en University of Delaware, Kellogg School of Management y Yale School of Management, en Estados Unidos Y en IESE-Wharton-CEIBS (Madrid, Philadelphia, China).

En los últimos siete años estuvo a cargo de la Vicepresidencia Corporativa de Cementos Argos, además hizo parte de la Junta Directiva de Bancolombia, el Comité de Auditoría de Bancolombia, Comité de Riesgos de Bancolombia y del Comité Externo de Riesgos de Protección S.A.

La Junta Directiva de Bancolombia, en reunión extraordinaria del 26 de noviembre de 2010, nombró a Carlos Raúl Yepes Jiménez como el nuevo presidente de la organización, quien asumió el cargo en febrero de 2011.” (Grupo Bancolombia)

Con la entrada del nuevo presidente del Grupo, la entidad empezó a vivir una serie de transformaciones que llevarían el negocio hacia un enfoque más humanista, para cumplir con dicho objetivo la empresa diseñó una serie de acciones que iniciaron en el 2011 y se planea finalizarlas en el 2020. El Grupo Bancolombia se ha orientado hacia la conformación de una banca más humana donde la calidad de la relación entre los empleados y los líderes sea el eje fundamental de la transformación y donde la innovación y la eficiencia en los procesos sean la característica predominante.

La introducción a esta transformación se dio a conocer en mayo de 2011, Carlos Raúl Yepes lo llamo la declaración de lo humano:

“Somos un Grupo Financiero donde las relaciones entre las personas están basadas en la confianza y nuestros líderes obran con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes.” (Grupo Bancolombia, 2011)

Al presidente del Grupo Bancolombia no se le ocurrió rediseñar la estructura organizacional de la noche a la mañana, fue un proceso en el que indago y escucho a muchas personas, una de sus primeras tareas fue hablar con los diferentes vicepresidentes de la entidad y los presidentes de las filiales, con el fin que le compartieran su visión sobre la organización, también se reunió con varios equipos de trabajo de la dirección general, las diferentes regionales en Colombia y las filiales internacionales.

Luego de conversar con diferentes personas de cada una de las áreas de trabajo y de la organización en general, entendió que desde diferentes escenarios la organización reclamaba cambios, una manera diferente de pensar y actuar, comprendió que dos fusiones en menos de diez años habían hecho crecer la organización, por esto se tenían que ajustar los procesos para ser más oportunos.

Luego de esto comunicó a la organización el rediseño de la estructura organizacional del Grupo Bancolombia con el acompañamiento en este proceso de Augusto Restrepo Gómez, Vicepresidente de Gestión de lo Humano; con el apoyo de Grupo Consultoría, expertos en gestión de cambio; y con la participación de un equipo interdisciplinario de colaboradores del Grupo que se encargaron de liderar, gestionar y ejecutar la estrategia de manera integral.

En el marco del proceso de transformación del Grupo Bancolombia se menciona querer ser una organización en crecimiento, sostenible, rentable, en búsqueda de la eficiencia y basada en las personas, un planteamiento que nace para humanizar mas la banca e invitar a los empleados a evolucionar hacia una cultura basada en las relaciones de confianza con los demás.

El Grupo Bancolombia está evolucionando en la forma de hacer las cosas y de comportamiento de sus empleados, es por esto que en este proceso de cambio cuentan con nuevos elementos en su mapa de cultura, el cual fue construido por un equipo interdisciplinario del Banco, para constituirse en un referente que permite hacer realidad la estrategia organizacional e iniciar el camino de transformación.

“Los componentes de este nuevo mapa son:

- Propósito y significado común.
- Valores compartidos.

- Forma de trabajar colaborativa, en red y flexible.
- Experiencias memorables para los clientes.
- Comunicaciones y relaciones cercanas.
- Entender el concepto del ser humano.
- Estilo de dirección desde el ser y para el ser.” (Grupo Bancolombia, 2011)



Figura 1. Mapa de Cultura Grupo Bancolombia
Tomada de Intranet Grupo Bancolombia

El inicio del rediseño empezó con el cambio de los procesos de la vicepresidencia de Gestión de lo Humano, de la mano del vicepresidente de esta área, Augusto Restrepo, modificaron la estructura de la vicepresidencia con el fin de darle simplicidad para responder más rápido a las necesidades de los empleados.

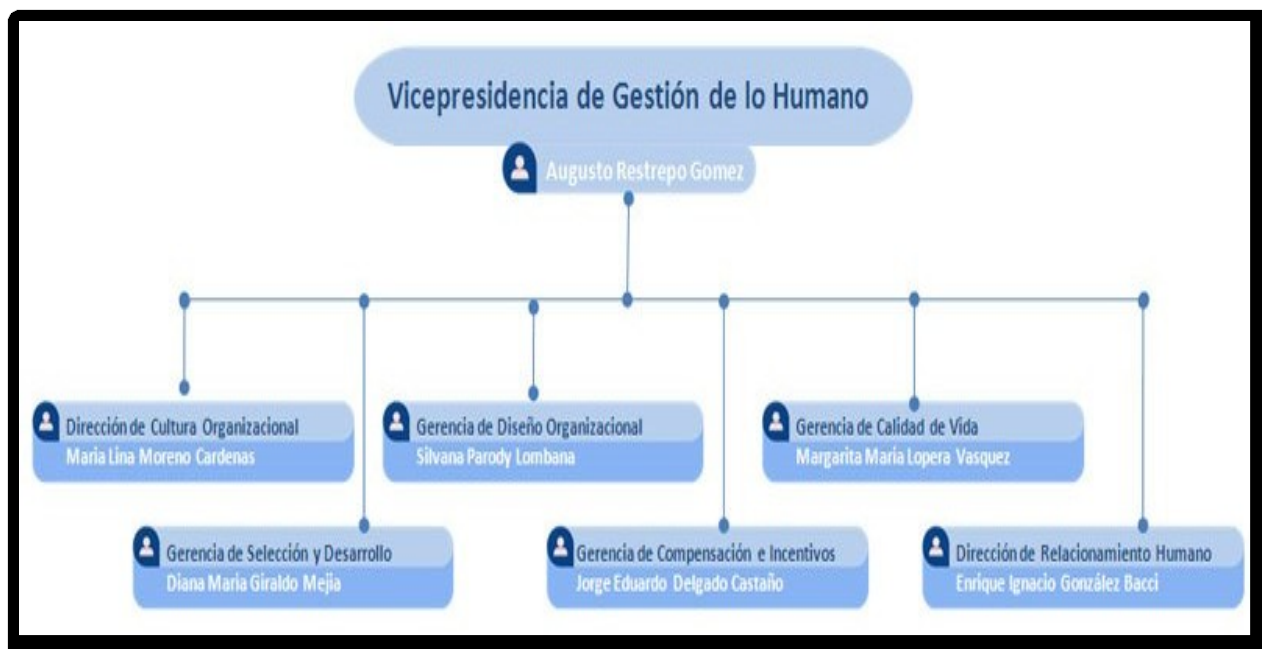


Figura 2. Organigrama Vicepresidencia Gestión de lo Humano Grupo Bancolombia
Tomada de Intranet Grupo Bancolombia

Al presentar estos cambios en la estructura, se dieron a conocer los nuevos roles y retos de la vicepresidencia en este proceso de transformación a la banca mas humana, dentro de los principales retos se destacó la importancia de enfocarse en las personas y sus necesidades. Las principales novedades de esta nueva estructura son:

- Se fortalece el proceso de desarrollo de las personas buscando que cada colaborador encuentre servicios de asesoría como por ejemplo retroalimentación en los procesos desfavorables de vacantes que pasan por entrevistas y pruebas, procesos de becarios, competencias con oportunidad de mejora de las valoraciones de desempeño, acompañamiento para construcción de planes de carrera y se haga cargo de su propio desarrollo en el Grupo.
- Se fortalece la gestión de la cultura organizacional que se entiende como un elemento vital de gestión diaria de la organización para movilizar la cultura hacia lo deseado y gestionar el cambio necesario.
- Se creó el área de Calidad de Vida para asesorar a los colaboradores en su propio cuidado físico y emocional para que ellos mismos se hagan cargo de su felicidad en el entorno de su trabajo, y busquen el equilibrio entre la vida personal y laboral.

- El área de Compensación e Incentivos se hace cargo del diseño y gestión de los modelos de compensación económica total para los colaboradores del Grupo.
- Se creó el área de Diseño Organizacional para hacerle gestión a los resultados de la nueva estructura organizacional, la búsqueda de la eficiencia en el gasto y la gestión de proyectos especiales de la Vicepresidencia.
- Se creó el área de Relacionamento Humano, cuya finalidad es estar más cerca de los colaboradores del Grupo dando acompañamiento y proponiendo los cambios que se requieran en función de la estrategia del negocio para alcanzar el desarrollo de las relaciones de trabajo dentro del marco de la cultura corporativa.

Para Yepes, su enfoque principal fue el empleado, empezó a darle prioridad al sentir y pensar de los colaboradores del Grupo, y tenía una gran preocupación, la gestión que hacían los líderes, especialmente en las áreas operativas de la organización, específicamente, la red de sucursales, pues era allí donde se reportaban más quejas por acoso laboral por el cumplimiento de metas comerciales.

Esta área según Yepes, era la que más atención requería, ya que allí se encuentran los empleados de primera línea, los que más interactúan con los clientes y si estaban trabajando en un ambiente laboral lleno de presiones y limitado de oportunidades, era muy claro que el servicio prestado no era bueno y no se vendían los productos con responsabilidad.

Fue entonces cuando desde la Vicepresidencia de Gestión de lo Humano se dieron a conocer las premisas y los proyectos asociados a la gestión del cambio:

4.1.Premisas

- “El punto de partida es nuestro colaborador, queremos colaboradores felices para que ellos logren que los clientes estén felices con nosotros y esto nos genere mejores resultados financieros.
- El respeto por la dignidad humana es la principal directriz en nuestro actuar, para buscar el logro del alto desempeño de los equipos.

- El estilo de liderazgo se fundamenta en una visión humanista que priorice al ser humano, para asegurar sostenibilidad y mejores resultados.
- Cada persona que trabaje en el Grupo se hace cargo de su transformación para trascender, y el Grupo hace todo lo necesario para facilitarle su desarrollo personal y laboral.
- Utilizamos un lenguaje que favorezca la confianza para conversar, el respeto al otro, la escucha y el cumplimiento de los compromisos.
- La transformación personal y del grupo tiene impacto en la transformación social.”
(Grupo Bancolombia, 2011)

4.2. Proyectos asociados

- “Modificar el sistema de selección de personal y de ascensos en el cual se fortalecerá el proceso de desarrollo de las personas buscando que cada colaborador encuentre servicios de asesoría como por ejemplo retroalimentación en los procesos desfavorables de vacantes que pasan por entrevistas y pruebas, procesos de becarios, competencias con oportunidad de mejora de las valoraciones de desempeño, acompañamiento para construcción de planes de carrera y se haga cargo de su propio desarrollo en el Grupo.
- Definir un proceso de gestión de cambio cultural que busque la adopción del estilo de liderazgo enfocado en el equilibrio de las personas y los resultados, y que facilite el trabajo con la nueva estructura corporativa.
- Mejorar los sistemas de compensación fija y variable, para que se incorporen al nuevo estilo de liderazgo, premiando la conservación del talento y la eficiencia.
- Diseño y puesta en marcha del área de servicios al empleado y salud ocupacional en donde se de asesoría al empleado en su propio cuidado físico y emocional para que él mismo se haga cargo de su felicidad en el entorno de su trabajo, y busque el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Diseñar e implementar un modelo de entrenamiento, de las personas que sea equilibrado, eficiente y eficaz, con una adecuada relación beneficio – costo.
- Definición y aprobación de la estrategia de responsabilidad social del Grupo Bancolombia.

- Diseño e implementación del programa de reconocimiento.
- Crear el Instituto de Liderazgo, cuyos módulos están orientados al fortalecimiento del nuevo estilo de liderazgo.” (Grupo Bancolombia)

4.3.Resultados en el 2013:



Figura 3. Resultados de los Proyectos Asociados en el 2013. Tomada de Intranet Grupo Bancolombia

Adicional a estos proyectos de cambio, la organización implemento un programa llamado Movilidad, en el que los empleados de la red de sucursales pueden inscribirse en caso de necesitar una ubicación más cercana a sus casas o universidades, actualmente más de 500 personas se han beneficiado con esta iniciativa; también se redujo la jornada laboral en 5 horas, se implemento el Teletrabajo, beneficiando a muchas madres cabeza de familia y hubo inclusión de personas con discapacidades.

El presidente de Bancolombia está convencido que se puede humanizar el negocio transformando a las personas para así lograr la transformación del Grupo en general y todas las acciones que se han emprendido dentro de la organización han iniciado esta transformación.

Los líderes tienen una gran responsabilidad en la gestión del cambio, deben transmitir la cultura, tienen el reto de inspirar mediante el ejemplo y la coherencia entre lo que dicen y hacen y movilizar a todo un equipo de trabajo hacia la materialización del objetivo planteado, en este caso hacia la materialización de humanizar la banca, el estilo de liderazgo que manejan los jefes dentro de Bancolombia, sumado a un ambiente de trabajo saludable, y el orgullo de la marca, hacen parte de los mecanismos con los cuales la organización busca atraer y conservar el talento humano.

5. Percepción de los Empleados de Bancolombia

5.1. Metodología

Para conocer la percepción de los empleados de la entidad se realiza una encuesta en la ciudad de Bogotá, en la zona industrial, conformada por 150 colaboradores de la red de sucursales, tomando como muestra a 25 personas de las 10 oficinas que tiene dicha zona. Para el análisis se consideraron cargos operativos como cajeros, auxiliares y asesores comerciales.

5.2.Fuentes de obtención de la información

5.2.1. Fuentes primarias

La información se recopiló de primera mano con los colaboradores de Bancolombia a través de la encuesta previamente elaborada sobre el clima organizacional después del rediseño de la estructura, conformada por 4 características básicas: Propósito, Relaciones, Motivación y cambio, y 26 preguntas de respuesta SI o NO.

PROPOSITO
¿Conoce la misión de la empresa?
¿Conoce la visión de la empresa?
¿Conoce los valores de la empresa?
¿Sabe cual es la filosofía de la empresa?
RELACIONES
¿Existe buena comunicación con su jefe inmediato?
¿Sus superiores y compañeros lo tratan con respeto?
¿Su jefe tiene en cuenta sus opiniones?
¿Su jefe se preocupa por su bienestar emocional y físico?
¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la
¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas?
¿Su jefe lo presiona por el cumplimiento de los objetivos?
¿El ambiente laboral es satisfactorio?
MOTIVACION
Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?
¿Se siente valorado en esta empresa?
¿Siente que el banco ha facilitado el PGC?
¿Existe reconocimiento por sus aportes al logro de los objetivos de la empresa?
¿Considera que los beneficios recibidos son suficientes?
¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?
¿La empresa le brinda la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente?
¿Considera justo el salario que recibe?
¿Su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales?
¿Su horario de trabajo interfiere con su vida personal?
CAMBIO
¿Se adaptó con facilidad a la nueva estructura organizacional de la empresa?
¿Su jefe estuvo de acuerdo con el cambio?
¿La empresa apoya la innovación?

5.2.2. Fuentes secundarias

Se tuvieron en cuenta páginas WEB y textos enfocados en cultura organizacional.

6. Resultados

6.1. Propósito

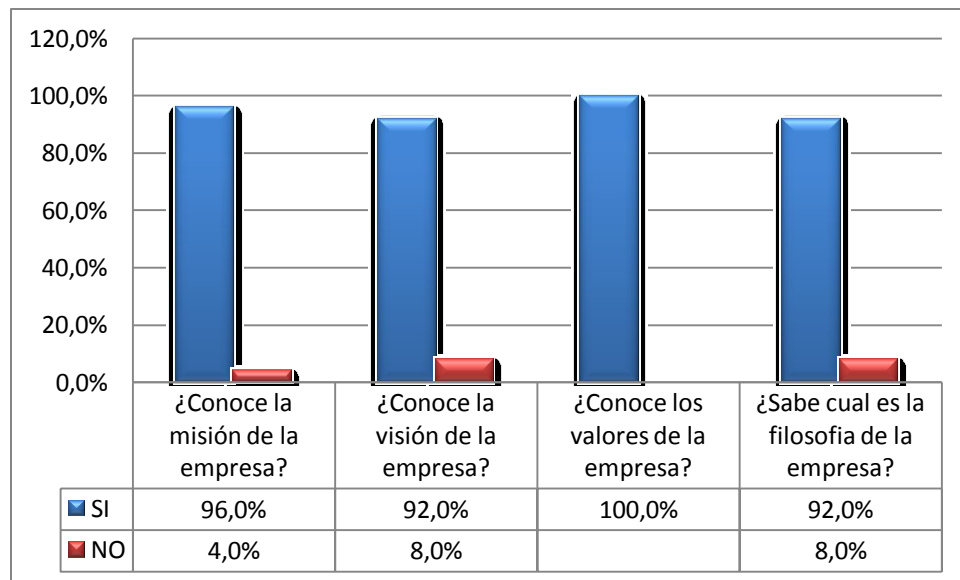


Figura 4. Resultados Encuesta Propósito

Este primer resultado es muy diciente sobre la claridad que tienen los empleados con respecto a lo que la organización busca a largo plazo, y esto sucede debido a que la organización se esmera por mantener un canal de comunicación muy amplio con los empleados, transmitiendo e involucrando constantemente en el planeamiento estratégico a cada uno de sus colaboradores.

6.2.Relaciones

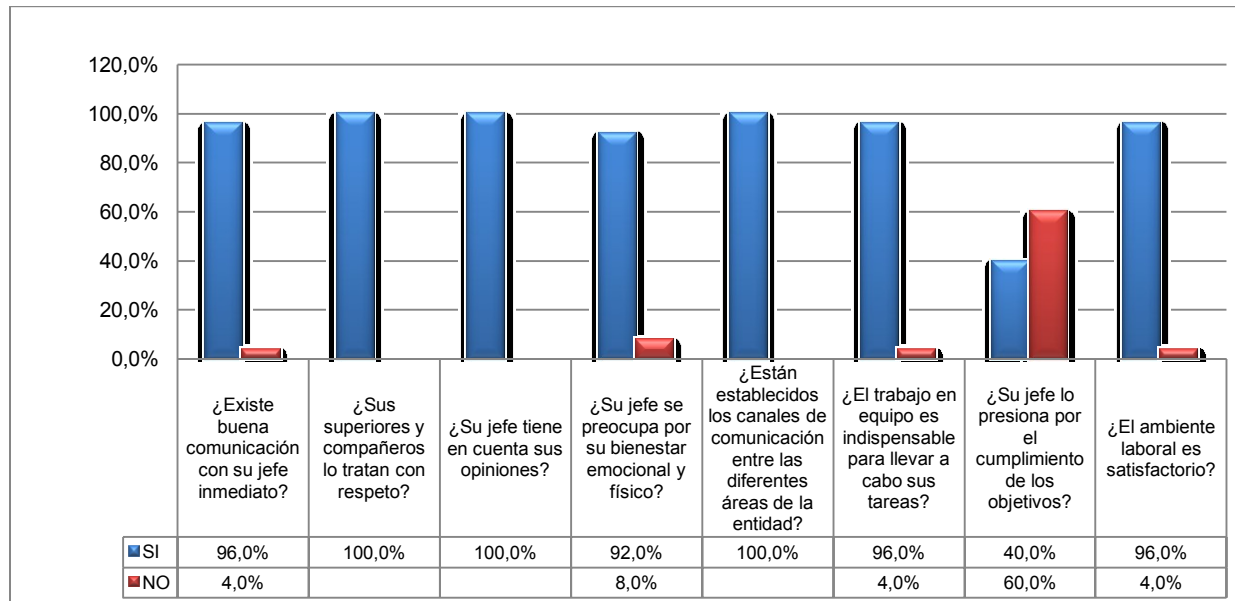


Figura 5. Resultados Encuesta Relaciones

Se puede observar que la mayoría de los empleados consideran que después del rediseño organizacional hay mejoras en cuanto a la comunicación con sus jefes, hay un trato respetuoso con los superiores y compañeros, se tienen en cuenta sus opiniones, hay preocupación por parte de los superiores por el bienestar de los empleados, hay trabajo en equipo, se facilitó la comunicación entre las diferentes áreas, el ambiente laboral es sano; sin embargo manifiestan que la presión ejercida por sus jefes en cuanto al cumplimiento de los objetivos, sigue teniendo un peso importante, lo que quiere decir que algunos superiores no se han adaptado al nuevo estilo de liderazgo que promueve el rediseño.

6.3.Motivación

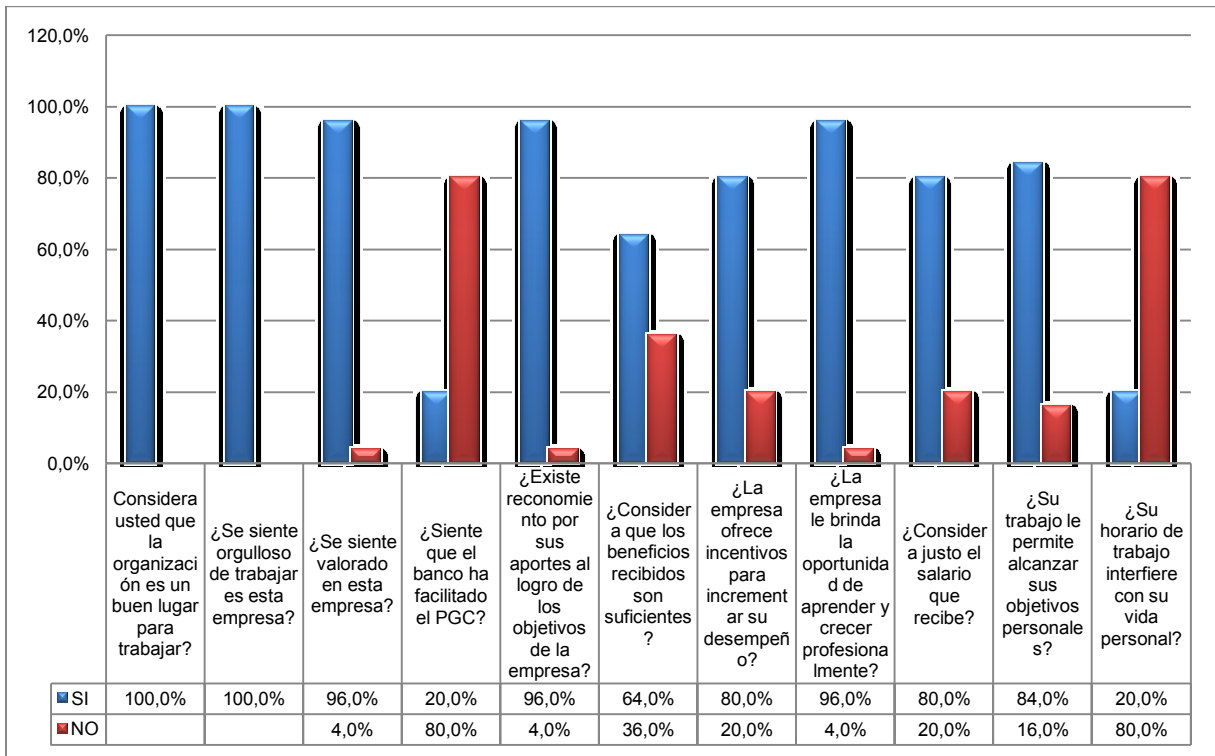


Figura 6. Resultados Encuesta Motivación

Los resultados muestran que la gran mayoría de los empleados se sienten bien por pertenecer a Bancolombia, todos lo consideran un buen lugar para trabajar y se sienten orgullosos de formar parte de la organización, la mayoría se sienten valorados y reconocidos por sus aportes, consideran que la empresa les permite crecer profesionalmente y alcanzar sus objetivos personales, la mayoría considera suficientes los beneficios recibidos y el salario les parece justo; sin embargo hay un tema que sigue generando malestar a los empleados y es el Plan de Gestión Comercial-PGC, consideran que no es de fácil cumplimiento y que las metas impuestas son absurdas. El PGC está dentro de los proyectos de la gestión del cambio y actualmente sigue siendo tema de conversaciones y acuerdos entre la vicepresidencia de Gestión de lo Humano y el departamento de Fuerza de Ventas.

6.4.Cambio

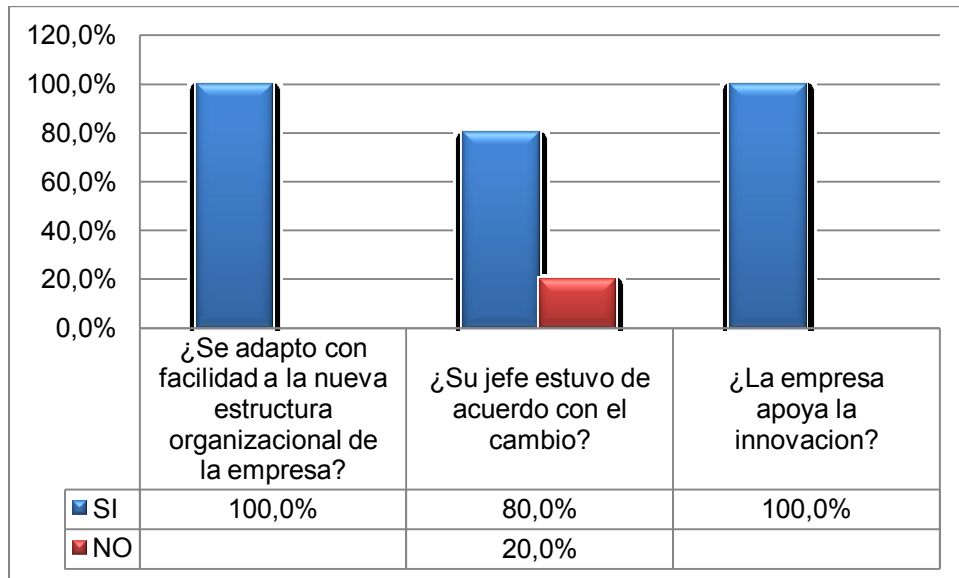


Figura 7. Resultados Encuesta Cambio

Los resultados muestran que no hubo resistencia al cambio por parte de los empleados, sin embargo si lo hubo un poco por parte de los jefes, es por esto que la organización en su proceso de transformación, convoco primero a los lideres, con el fin de que se adaptaran al nuevo estilo de liderazgo basado en el respeto por los empleados.

7. Conclusiones

Según la percepción que tienen los empleados de la entidad se puede concluir que el rediseño de la cultura ha sido tan positivo como la llegada de su presidente, el cambio ha traído consigo la esperanza a pesar de evidenciarse que siguen habiendo algunas contradicciones como la resistencia al cambio de algunos líderes y la complejidad del PGC, sin embargo se sabe que la organización está diseñando acciones que mitiguen estas objeciones.

Uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. La transformación comienza cuando los líderes toman conciencia del nuevo rol que requiere la Organización en el contexto donde ella desarrolla sus funciones y actúan en consecuencia; el diseño de la estructura solo crea las condiciones para que el cambio ocurra.

Una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es que sea creíble y esto está directamente relacionado con la intención homogénea de los gestores del cambio, que en el caso de Bancolombia son los miembros del equipo de Dirección que creen en la necesidad de enfocar el cambio en las necesidades de las personas. La caracterización de la credibilidad puede ayudar a comprender cuál debe ser el rol que todos los miembros de la Organización deben jugar si realmente están convencidos de las razones que motivaron el cambio.

El rediseño de una estructura organizacional no genera por si solo los cambios que se buscan, es tan solo el primer paso de un proceso en el que se invita a las personas a pensar de otra forma, para construir una nueva manera de trabajar, esto lleva a hacer renuncias, desapegos y estar abiertos a trabajar más en equipo, es por esto que hay una gran diferencia entre rediseñar una estructura y convocar a todo un equipo humano al cambio.

WEBGRAFIA

- Albornoz, K. (21 de Abril de 2012). *E- Portafolio Gestión RR.HH.* Obtenido de <http://akarinaalbornoz.blogspot.com/2012/04/modelo-de-las-organizaciones-segun.html>
- Arévalo, H. (7 de Noviembre de 2008). *Pensamiento Imaginativo.* Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El-Desarrollo-Organizacional-segun-el-Modelo-Complejo-de-Edgar-Schein.html>
- Grupo Bancolombia. (2011). *Gobierno Corporativo.* Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/gestionHumana.asp>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Quienes Somos.* Obtenido de <http://intranet.bancolombia.corp/Infcorporativa/Paginas/Quienes%20somos.aspx>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Quiénes Somos.* Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Sala de Prensa.* Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/saladeprensa/grupoDirectivo/ppalesEjecutivos/indexejecutivos.asp>
- Valda, J. (24 de Septiembre de 2010). *Grandes Pymes.* Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/24/estrategias-y-procesos-para-el-cambio-de-la-cultura-organizacional/>