

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL BANCOLOMBIA, ZONA  
ORINOQUÍA Y AMAZONÍA**

**NATALIA CHACÓN GUZMÁN**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO - META**

**2019**

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL BANCOLOMBIA, ZONA  
ORINOQUÍA Y AMAZONÍA

NATALIA CHACÓN GUZMÁN

COD: 2185243

Trabajo de grado como requisito para optar al título de administrador de empresas

Asesor

Mg. LAURA LORENA ARAUJO MEDINA

Docente

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO - META

2019

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

**Camilo Antonio Castaño Martínez**

Decano de Facultad

---

**Laura Lorena Araujo**

Director Trabajo de Grado

---

**Gabriel Francisco Rodríguez López**

Jurado

**Villavicencio, 30 de Enero de 2019**

## **Dedicatoria**

*A mi familia por su paciencia en este proceso de formación y a mi docente Laura Araujo por su constante acompañamiento.*

### **Agradecimientos**

*A la Universidad Santo Tomás por brindar siempre su apoyo en los diferentes procesos de formación a través de sus docentes y al Grupo Bancolombia por permitir la realización del presente análisis.*

**Tabla de Contenido**

Resumen.....	9
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Glosario.....	11
Resumen.....	12
Abstract.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. JUSTIFICACIÓN.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
3.1 Descripción de la Empresa.....	18
4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	23
4.1 Contexto del Objeto de Estudio.....	23
4.2 Diagnóstico.....	27
4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar.....	49
4.4 Propuesta de Solución.....	51
4.5 Marco referencial.....	53
4.6 Plan de Acción.....	58
4.7 Integración con el Balance Score Card.....	66
4.8 Lecciones Aprendidas.....	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69

Referencias Bibliográficas .....	71
ANEXO 1.....	74
ANEXO 2.....	75

**Lista de Tablas**

Tabla 1: Número de empleados por áreas de trabajo.....	26
Tabla 2: Ficha técnica de encuesta No. 01 .....	28
Tabla 3: Ficha técnica de encuesta No. 02.....	42
Tabla 4: Costo de nómina de las réplicas.....	59
Tabla 5: Propuesta de aplicación a la fase uno del plan de acción. ....	60
Tabla 6: Costo de nómina de los espacios de formación virtual en el aula. ....	63
Tabla 7: Propuesta de aplicación a la fase dos del plan de acción.....	64
Tabla 8: Matriz de mando Integral.....	67

**Lista de Figuras:**

Figura 1: Es el momento de todos. Bancolombia. (17 Abril del 2017) .....	20
Figura 2: Estructura organizacional del banco y filiales. Grupo Bancolombia .....	22
Figura 3: Estructura organizacional del Grupo Bancolombia. Grupo Bancolombia. ....	24
Figura 4: Organigrama Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía. Elaboración propia. ....	25
Figura 5: Misión, Visión y Valores corporativos de la Organización. Elaboración propia. ....	29
Figura 6: Percepción del cumplimiento de la misión, visión y valores corporativos de Bancolombia. Elaboración propia. ....	30
Figura 7: Comunicación interna en Bancolombia. Elaboración propia. ....	31
Figura 8: Herramientas de comunicación entre las áreas de Bancolombia. Elaboración propia.	32
Figura 9: Percepción de satisfacción con su puesto de trabajo. Elaboración propia. ....	33
Figura 10: Satisfacción con las metas comerciales. Elaboración Propia. ....	34
Figura 11: Reconocimiento por parte de Bancolombia. Elaboración Propia. ....	35
Figura 12: Oportunidades de crecimiento. Elaboración propia. ....	36
Figura 13: Percepción de satisfacción en asignación salarial. Elaboración propia. ....	37
Figura 14: Percepción sentido de pertenencia. Elaboración propia. ....	38
Figura 15: Preocupación de la organización por el aprendizaje de sus empleados. Elaboración propia. ....	39
Figura 16: Cumplimiento del Plan de formación. Elaboración propia. ....	40
Figura 17: Percepción de apoyo a la adaptación al cambio. Elaboración propia. ....	41
Figura 18: factibilidad de culminar el plan de formación virtual. Elaboración propia. ....	43
Figura 19: Importancia del plan de formación virtual. Elaboración propia. ....	44
Figura 20: Apropiación y aplicación de la estrategia corporativa en la gerencia de zona. Elaboración propia. ....	45
Figura 21: transmisión de la estrategia corporativa en el Grupo Bancolombia. Elaboración propia. .....	46
Figura 22: Cumplimiento dela estrategia corporativa en la Gerencia de Zona. Elaboración propia. .....	47
Figura 23: razones por las cuales no se puede cumplir el plan de virtual formación. Elaboración propia .....	48

Figura 24: Relación entre los cursos virtuales y la estrategia corporativa. Elaboración propia.	49
Figura 25: Árbol de Problemas. Elaboración propia. ....	51
Figura 26: Árbol de decisión. Elaboración propia. ....	52
Figura 27: Mapa de Proceso de la implementación del plan de acción. Elaboración propia. ..	53
Figura 28: Integración Balance Score Card. Elaboración propia. ....	66

## Glosario

**Aspiración:** La meta que el Grupo Bancolombia, lo que quiere llegar a ser como organización. Puede tomarse como la visión de la organización.

**BIC:** Siglas de Banco Industrial Colombiano

**Flujograma:** Diagrama que refleja el paso a paso a seguir en un proceso determinado, muestra gráficamente una toma de decisiones.

**Pilares:** Bases de trabajo de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia.

**Propósito:** Imagen que quiere tener para sus clientes el grupo Bancolombia. Puede tomarse como la misión de la organización.

**Réplica:** Dentro del Grupo Bancolombia, este concepto se refiere a la acción de compartir la información con el equipo de trabajo, que previamente se recibió en algún comité o reunión.

**Renting Colombia:** Compañía prestadora de servicio de arrendamiento de vehículos del Grupo Bancolombia.

**SUFI:** Compañía de financiamiento comercial, marca del grupo Bancolombia.

**Adquirencia:** también llamado ventas con tarjeta. Proceso en el cual el banco abona a la empresa los recursos que los clientes realizan en el establecimiento con tarjetas débito y crédito.

## Resumen

La presente práctica empresarial se desarrolló en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía del Grupo Bancolombia ubicada en la ciudad de Villavicencio, Departamento del Meta, siendo ésta la oficina administrativa de la regional en la que están ubicadas diferentes líneas de negocio del grupo que atienden desde allí toda la zona, cobrando esta seccional gran importancia para el desarrollo de esta región y del país.

Dentro de los estudios realizados a la organización se usó la encuesta como método de recolección de información, a través de la cual se pudieron identificar las falencias referentes a la cultura organizacional y la identidad corporativa.

Partiendo de este instrumento de investigación aplicado, se procede a realizar el diagnóstico de la cultura organizacional del grupo Bancolombia en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, encontrando elementos susceptibles a mejoramiento, como también factores en los cuales el grupo Bancolombia presenta fortalezas.

Después de la identificación de las oportunidades de mejoramiento, se procede a realizar una propuesta de solución, para poder mitigar los riesgos identificados y que a través de esta estrategia se logre dar una solución oportuna a las falencias encontradas.

Así las cosas, es importante diseñar un plan de acción que permita dar solución a las debilidades halladas, logrando así socializar y unificar criterios con toda la fuerza laboral que abarca esta seccional, fortaleciendo las líneas de negocio que se ofertan ya que por su extensión cubre la mitad del país y por esta razón su impacto beneficia los indicadores de gestión de Bancolombia Colombia.

**Palabras Clave:** cultura organizacional, oportunidad de mejoramiento, colaboradores, comunicación, identidad corporativa.

### **Abstract**

This research was developed in the corporate governance of the financial group Bancolombia for the Orinoquia and Amazonia region located in Villavicencio city in Meta department. Because this is, the administrative office assigned with different lines of businesses for the whole area. That is why it is one of great importance for the financial development of the whole region and the country.

Within the studies carried out, the survey was the method used to gather information, through which was possible to identify the lacks relating to the organizational culture and corporate identity.

Based on the surveys applied as a research instrument, it was possible to recognize the organizational culture of the corporate governance for the financial group Bancolombia in the Orinoquia and Amazonia region, finding elements susceptible to improvement, as well as elements in which the financial group has strengths.

After identifying the improvement opportunities, it was designed a proposal to mitigate the identified lacks, by which it is possible to put forward a convenient solution to the lacks found. Thus, it is important to design a plan of action in the short and medium term that allows solving the weaknesses found, thus achieving socialization and unify criteria with the entire workforce that includes this section, strengthening the business lines that are offered and that by its extension covers half of the country and therefore its impact benefits the management indicators of Bancolombia in Colombia.

**Keyword:** organizational culture, improvement opportunity, collaborators, communication, corporate identity.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones pasan por diferentes etapas a través de su historia, a medida que van creciendo y volviéndose más expertas en su labor dentro de los mercados locales o globales, pueden llegar a alejarse de sus actuaciones fundamentales. Dentro de esta declaración, puede incluirse el concepto de Desarrollo Organizacional, que es aquel conjunto de técnicas provenientes de las ciencias del comportamiento que son aplicables a un grupo de personas unidas por diferentes normas a fin de hacerlos crecer individualmente y en conjunto para alcanzar una meta común, que es también el de la organización que conforman. (Caballero, 2008, p.3). Esto quiere decir que el desarrollo de las organizaciones no se da de manera ajena al desarrollo de las personas que conforman la empresa, sino que por el contrario este desarrollo se da de manera simultánea y agrupada.

En este punto cabe resaltar que “si la organización no aprende de sus errores, los continuará cometiendo aumentando así su costo con el transcurrir del tiempo”. (Camargo, Rengifo, & Serrato, Una propuesta para estructurar la gestión del conocimiento en una PYME, 2006, p.46). De esta declaración podemos inferir que la operación de las organizaciones se da a través de la experiencia, y como lo menciona el autor del aprendizaje de los errores que se cometan en el desarrollo de las actividades, también el crecimiento de las empresas y su evolución va ligada al aprendizaje de estas situaciones.

A través del camino se requiere hacer cambios estratégicos que lleven a la organización a no estancarse, es por esto que la revisión constante y la evaluación permanente es un proceso fundamental dentro de las mismas, esto permite no solo identificar errores o posibles falencias, sino que permite actuar de manera adecuada y anticipada ante los riesgos que esto pueda causar.

En el presente análisis se identificaron las posibles falencias que Bancolombia podría presentar referente a la cultura organizacional en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio y en donde se encuentran diversas líneas de negocio como lo son: Sufi, Leasing, Dirección de Conciliación con Clientes, Valores Bancolombia, Banca Preferencial, Banca Hipotecaria, Adquirencia, Banca Gobierno.

Para esto se utilizó la encuesta como herramienta de recolección de información, que puede definirse como “un conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión”. (Técnicas de recolección de datos, s.f)

A través de la aplicación de la encuesta, se buscó que los empleados de Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía, dieran a conocer su percepción referente a diferentes enfoques sobre la cultura organizacional, dando en evidencia dificultades fundamentales en torno a la cultura organizacional y el enfoque de la compañía.

El presente análisis fue posible gracias al apoyo brindado por parte del Grupo Bancolombia, específicamente la Gerencia de Zona Orinoquia y Amazonia y a la Universidad Santo Tomás, quienes estuvieron dispuestos siempre para la realización del análisis.

## 1. JUSTIFICACIÓN

“La cultura empresarial constituye el punto de partida para desarrollar cualquier proceso de gestión o determinar la estrategia para el desarrollo de la organización. Este es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización”. (Camargo, Rengifo, & Serrato, 2006, p. 20). Es por esta razón que el presente análisis cobra importancia, ya que identifica factores que se descuidaron frente a la cultura organizacional, que a largo plazo pueden afectar el normal y exitoso desempeño de las operaciones de Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía.

De igual manera, el presente análisis realizado en la Gerencia de Bancolombia Zona Orinoquía y Amazonía, representa para la organización una oportunidad para mejorar los aspectos en los que se detectaron debilidades y que hasta la fecha habían pasado desapercibidos.

Este análisis no solo le permitirá a la organización identificar las oportunidades de mejoramiento, sino que también se convertirá en una herramienta fundamental para trabajar en superar las no conformidades manifestadas por los empleados.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de acción para la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía del Grupo Bancolombia que le permita fortalecer la difusión y aplicación de los lineamientos de la cultura organizacional de la compañía.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el Grupo Bancolombia, Zona Orinoquía y Amazonía para conocer el direccionamiento estratégico de la organización. .
- Elaborar un diagnóstico para el Grupo Bancolombia, Zona Orinoquía y Amazonía para determinar la situación actual de esta oficina con relación en la incidencia que tiene la cultura organizacional en los empleados.
- Proponer un plan de acción, el cual esté encaminado a proporcionar los elementos necesarios para fortalecer la cultura organizacional del Grupo Bancolombia en la Zona Orinoquía y Amazonía.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1 Descripción de la Empresa

##### **Reseña Histórica.**

Lo que se conoce hoy en día como Grupo Bancolombia, nace exactamente en 1875 con la creación del Banco de Colombia en la ciudad de Bogotá. En el año 1945 nace el BIC (Banco Industrial Colombiano) que realizó importantes avances en la banca nacional como el hecho de ofrecer la primera tarjeta de crédito en América del Sur en el año de 1969. Después de esto, el BIC inaugura su primera sucursal en Panamá con el nombre de Banca internacional. En el año de 1995 el BIC alcanza la bolsa de Nueva York siendo la primera empresa colombiana en llegar a cotizar a la bolsa más importante del mundo.

En el año de 1998 el BIC adquiere al Banco de Colombia y es en este momento donde nace Bancolombia y se convierte en el banco más grande del país a nivel de activos. Pero la expansión de Bancolombia no terminó allí, en el año 2003 adquiere a Sufinanciamineto, lo que hoy se conoce como Sufi.

Después de esto, en el año 2005, ocurre la fusión entre Bancolombia, Conavi y Corfinsura. De allí nace el Grupo Bancolombia. En el año 2006 Bancolombia adquiere una participación mayoritaria en Comercia, que después se convertirá en Factoring Bancolombia.

En este mismo año se presentó un avance muy importante, la apertura del primer corresponsal bancario del país (Chipatá, Santander).

En el año 2007 se logró la adquisición del Banco Agrícola en el Salvador, fortaleciendo y expandiendo la presencia del Grupo Bancolombia en Centro América.

En el año 2009 inician operaciones de Fiduciaria, Renting y leasing Perú.

En el año 2010 nace la corporación financiera Tuya, que hace parte del Grupo Bancolombia.

En el año 2013 realiza la adquisición del antiguo HSBC Panamá y lanza la nueva imagen de la entidad como Banistmo Panamá.

Bancolombia también ha sido reconocido como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero en América, durante el pasado Foro Económico Mundial celebrado en Davos, Suiza. (Grupo Bancolombia, s.f.)

Hoy día el Grupo Bancolombia tiene presencia en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Caimán) y ha sido pionero en cambiar la percepción de los bancos fríos e insensibles a una más humana tanto para sus clientes como para sus empleados, lanzando hace más de cinco años un eslogan revolucionario como lo fue “*le estamos poniendo el alma*” y usando actualmente el eslogan “*es el momento de todos*”.

### ***Misión y Visión***

El grupo Bancolombia es una organización que está en constante evolución. Hace 8 años, se atrevió a cambiar y a “ponerle el alma” en pro de una banca más humana y diferenciada dentro del mercado. En el 2017 renovó su estrategia y dentro del grupo no se encuentra ya definida una misión y visión como se hace tradicionalmente en las demás organizaciones, sino que se centra en un propósito y en una aspiración que están sostenidas por unos pilares. A continuación se describe el enfoque, que es información pública ya que se encuentra alojado en el portal del banco en la siguiente URL: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>

### ***Propósito.***

Generar preferencia y satisfacción en nuestros clientes, y contribuir a hacer realidad sus sueños. (Grupo Bancolombia Información Corporativa ¿Quiénes somos?, s.f.)

### ***Aspiración.***

Queremos ser el grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas de manera sostenible. (Grupo Bancolombia Información Corporativa ¿Quiénes somos?, s.f.)

### ***Pilares que sostienen nuestro propósito y nuestra aspiración.***

***Innovación:*** se trata de retar lo convencional, para sorprender a nuestros clientes y reinventar nuestro negocio.

Experiencia superior del cliente: el cliente es nuestro centro, buscamos satisfacer sus necesidades de manera exitosa.

Excelencia operacional y tecnológica: cumplir nuestras promesas, hacer bien nuestro trabajo cuidando los detalles y lograr la impecabilidad en el servicio.

Crecimiento rentable y sostenible: generar valor, buscar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Cultura humanista y alto desempeño: se basa en que somos un equipo íntegro y competente, que actúa en coherencia con los valores corporativos.

### **Valores Corporativos.**

*Cercanía:* La convicción de reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.

*Respeto:* Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

*Responsabilidad:* Cumplir nuestra promesa de servicio

### **Política Empresarial**

A continuación se presenta el enfoque actual y la evolución de la estrategia:



Figura 1: Es el momento de todos. Bancolombia. (17 Abril del 2017) (Grupo Bancolombia, 2017)

Teniendo en cuenta la importancia que la estrategia cobra para el grupo Bancolombia, desde la alta gerencia se publicó un comunicado de prensa el 18 de abril de 2017 para socializar a sus empresas, clientes y opinión pública su nueva campaña donde se establece criterios de la recién creada estrategia al momento. Este comunicado de prensa se expone tal como se encuentra en el micro sitio de la página web de Bancolombia bajo la siguiente URL: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/innovacion/en-bancolombia-es-el-momento-de-todos>

### **En Bancolombia es el momento de Todos**

El mundo de hoy nos impone un ritmo frenético. La vida pareciera convertirse en un afán permanente, en rutinas exigentes y las empresas trabajan todos los días por dar mejores servicios, más innovaciones o atender mejor a sus clientes. Esta es nuestra realidad. Y está bien, mejorar, superarnos, subir todos los días el estándar; de eso se trata. Pero hoy Bancolombia quiere sembrar una reflexión que también se convierta en una decisión de acción con compromiso, con entregables y con coherencia: si es la GENTE el motor de todo lo que hacemos, ¿no deberíamos enfocar todos nuestros esfuerzos en lograr que las personas puedan vivir mejor cada segundo de su vida? Es el momento de entregar el poder a las personas.

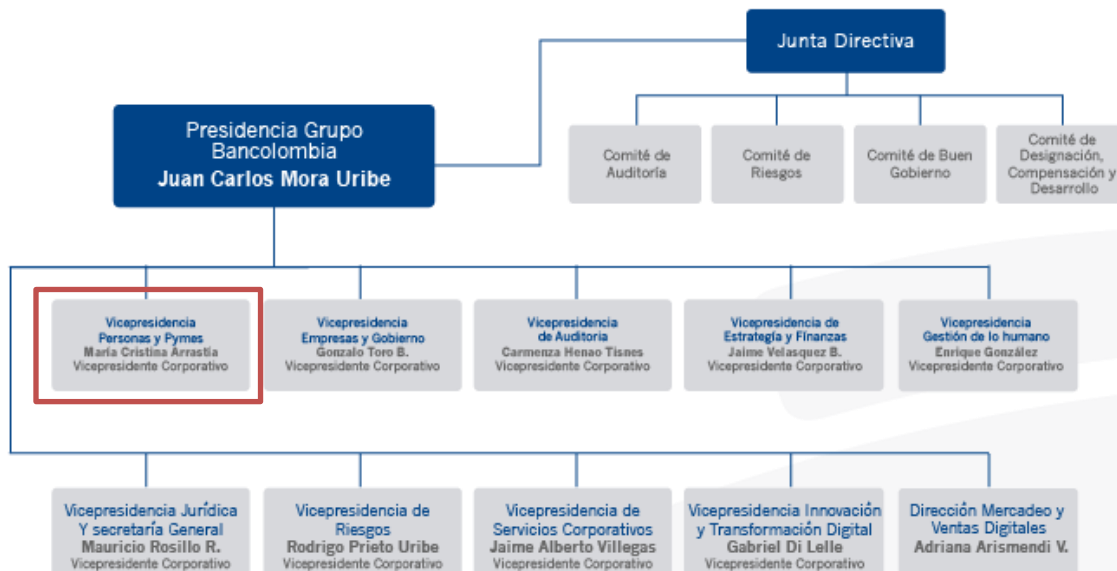
De eso se trata la nueva campaña '**Es el momento de todos**'. En donde nuestros clientes son el centro de todo lo que hacemos para que disfruten de su vida, de sus familias, de sus proyectos, de sus sueños, de cada segundo que deben invertir en ellos. Somos una organización que ofrece servicios que facilitan su vida, y no un banco que impone dificultades para relacionarse con la gente. De ahí nace la frase "**Es el momento de todos**".

Serán los 10 millones de clientes los que todos los días nos inspiren todos los días a evolucionar, con el propósito de ofrecer mejores experiencias. No innovamos por innovar; no cambiamos procesos por cambiar; no desarrollamos productos porque sí; innovamos, cambiamos y desarrollamos, buscando mejorar la experiencia de nuestros clientes.

Hoy estamos invitando a todos los colombianos a ser parte de este gran momento, y cuando decimos 'todos' lo decimos con la absoluta convicción de que en este momento no hay espacio para etiquetas, paradigmas o modelos predefinidos. Decimos el **TODOS** que abarca a la gente y al mundo que cada uno quiere vivir desde las diferentes realidades.

Como organización respetamos a cada ser humano con su interpretación del mundo. Por eso, es el momento de los que superan límites, de los que adoptan, de las nuevas familias, de los que crecen, de los que cultivan, de los que emprenden... es el momento de cada uno y de lo que cada uno quiere hacer. (Grupo Bancolombia, 2017).

Para conocer un poco más el banco a continuación se presenta el organigrama nacional de la estructura organizacional de Bancolombia. Se resalta con el recuadro rojo, la vicepresidencia de la cual depende la Gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.



■ El Oficial Cumplimiento cuenta con el acompañamiento de la Vicepresidencia de Servicios Administrativos.

Figura 2: Estructura organizacional del banco y filiales. (Gobierno Corporativo, Grupo Bancolombia, s.f.)

Bancolombia en su estructura organizacional general posee diez vicepresidencias, algunas tienen dentro de sus funciones, actividades de orden internacional que son las denominadas vicepresidencias corporativas y las nacionales hacen énfasis en la operación en Colombia, entendiéndose que las vicepresidencias colombianas están subordinadas por línea de mando directo de las vicepresidencias de corporativo.

## **4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

### **4.1 Contexto del Objeto de Estudio**

Bancolombia es el banco que más impacta el mercado nacional y por esto es necesario entender su estructura interna. Actualmente las vicepresidencias colombianas dependen de las denominadas vicepresidencias corporativas, así las cosas, se presenta el siguiente organigrama en el cual se puede apreciar las dependencias basado en líneas de mando directo, también se resalta en recuadro rojo dos vicepresidencias, la de personas y pymes corporativa y la de personas y pymes Colombia, de las cuales depende la gerencia de zona Orinoquia y Amazonia, oficina de estudio en el presente análisis:

Análisis de la Cultura Organizacional del Grupo Bancolombia, Zona Orinoquía y Amazonía

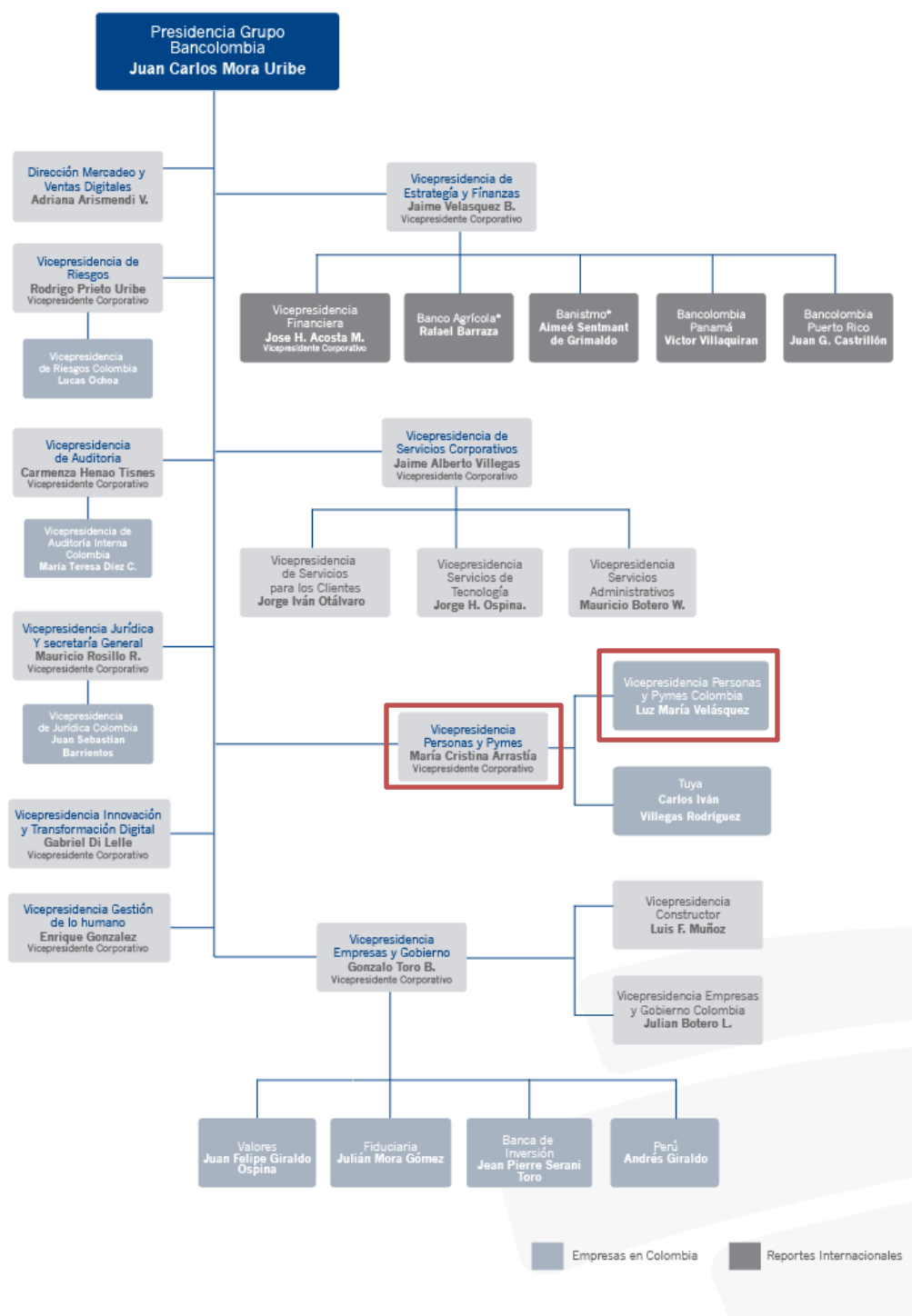


Figura 3: Estructura organizacional del Grupo Bancolombia. (Gobierno Corporativo, Grupo Bancolombia, s.f.)

Antes de ser lo que es hoy en día la oficina Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía, se debe conocer que hace algunos años no existía una gerencia de zona operando desde la ciudad de Villavicencio, sino que algunas líneas de negocio como lo eran conciliación con clientes, leasing y banca hipotecaria prestaban su servicio desde el Edificio Romart ubicado en el centro de la ciudad de Villavicencio, la otras líneas de negocio como lo era Valores Bancolombia, Adquirencia, entre otras, se encontraban en la sucursal bancaria “Villavicencio Principal”, también, el gerente de zona y el líder de servicio no tenían presencia física en la capital de Meta, ya que se encontraban en la ciudad de Bogotá D.C.

En el año 2011 se inaugura la oficina Gerencia de Zona, que está ubicada en el piso cuatro del Centro Comercial Llanocentro, logrando consolidar en un solo punto de atención todos los negocios especializados que son un apoyo comercial para la red de sucursales. Es a través de la creación de esta oficina que la organización logra tener de forma presencial en la ciudad al gerente de zona y al líder de servicio, lo que siguiendo con la estrategia corporativa, generó no solo una mejor comunicación sino un acompañamiento real a las necesidades de la zona, a los empleados y los clientes.

A continuación se relaciona el organigrama actual de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía:

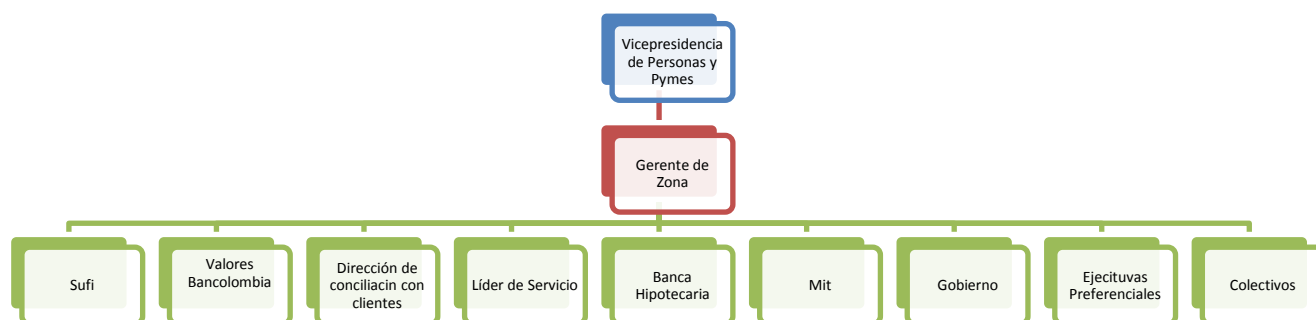


Figura 4: Organigrama Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía. Elaboración propia.

Actualmente encontramos en la Gerencia de Zona, la siguiente cantidad de empleados de las áreas identificadas anteriormente:

Tabla 1:

*Número de empleados por áreas de trabajo.*

<b>Sufi:</b> (11 empleados)	1 gerente, 4 ejecutivos, 2 asesores y 4auxiliares.
<b>Valores Bancolombia:</b> (2 empleados)	1 gerente y 1 asistente.
<b>Dirección de conciliación con clientes:</b> (9 empleados)	1 gerente, 1 ejecutivo, 1 abogado, 4 asesores, 1 supernumerario, 1 auxiliar.
<b>Líder de servicio:</b> (1 empleado)	1 líder de servicio
<b>Banca Hipotecaria:</b> (6 empleados)	3 gestores comerciales, 2 ejecutivas, 1 auxiliar.
<b>Adquirencia:</b> (3 empleados)	2 auxiliares y 1 ejecutivo.
<b>Gobierno:</b> (1 empleado)	1 ejecutiva gobierno
<b>Ejecutivas preferenciales:</b> (3 empleados)	3 ejecutivas preferenciales
<b>Gerente de zona:</b> (1 empleado)	1 gerente de zona
<b>Colectivos:</b> (3 empleados)	1 ejecutiva y 2 gestores comerciales

*Nota:* muestra la cantidad de empleados por las diferentes líneas de negocio. Elaboración propia.

### **Aseguramiento de la estrategia corporativa**

Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía busca asegurar su planeación estratégica mediante la aplicación de cursos de formación virtual, que tienen como objetivo unificar la estrategia corporativa con todos sus empleados, para que de esta forma sus esfuerzos sean mancomunados y así se pueda dar el alcance al propósito y la aspiración corporativa que se han planteado.

La estrategia de los cursos de formación virtual no solo van encaminados al cumplimiento de requisitos para el funcionamiento del banco, sino que apoyan a la cualificación de los empleados, generando así la percepción de oportunidades de mejoramiento y acenso laboral dentro de la compañía, es por ello que la estrategia tiene dos sentidos, asegurar la planeación estratégica del banco y apoyar el proceso de carrera de sus empleados.

Teniendo en cuenta que el aseguramiento de la estrategia garantiza el correcto proceder de todas las operaciones para Bancolombia, se hace necesario analizar si la estrategia tiene el impacto esperado. Para verificar si la estrategia tiene sentido para sus empleados, el presente análisis involucra las siguientes variables:

- Empleados gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, como población muestral
- Cumplimiento de los cursos de formación virtual
- Percepción de apropiación y cumplimiento de la estrategia corporativa para la población objeto de estudio, es decir gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.
- Plan de acción ante los hallazgos encontrados.

De esta manera se busca proponer un plan acción para el fortalecimiento de la estrategia corporativa y el cumplimiento del plan de formación anual, para así diseñar una alternativa que proporcione una solución a las problemáticas halladas.

## **4.2 Diagnóstico**

Para realizar un adecuado diagnóstico y establecimiento de problemática dentro de la Gerencia de Zona Orinoquia y Amazonia de Bancolombia, se buscó una técnica que permitiera identificar a través de simples preguntas las problemáticas o no conformidades que pudieran presentar los empleados frente a la organización y su cultura organizacional, por esta razón se acude a la encuesta como instrumento de investigación ya que “es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (Thompson, 2006), por tanto se escoge como el instrumento a aplicar en la recolección de datos del presente estudio.

La encuesta fue aplicada a los empleados de las diferentes líneas de negocio ubicadas en la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía como lo son: Sufi, Leasing, Dirección de Conciliación con Clientes, Valores Bancolombia, Banca Preferencial, Banca Hipotecaria, Adquirencia, Banca Gobierno, y colectivos, en dos momentos distintos. La primera fue resuelta en su totalidad por 26 personas en el año 2017, en el Anexo 1 se presenta el modelo de la encuesta aplicada, y la segunda en el año 2018, resuelta por 34 personas, teniendo en cuenta que la gerencia de zona Orinoquía y

Amazonía creció en cantidad de puestos de trabajo, por tanto en empleados. A continuación se relaciona la tabulación y el análisis de las respuestas obtenidas dentro de la primera encuesta aplicada en el proceso de seguimiento a la cultura organizacional de la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía.

### ENCUESTA No.01 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 2:

*Ficha técnica de encuesta No. 01*

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA</b>	
<b>Fecha de aplicación</b>	Abril 2017
<b>Instrumento de Investigación</b>	Encuesta
<b>Población Objeto de Estudio</b>	Empleados del Grupo Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía / Oficina gerencia de zona
<b>Población Universal</b>	30 personas de distintos niveles
<b>Tipo de muestreo:</b>	No probabilístico basada en sujetos disponibles
<b>Muestra:</b>	26 personas
<b>Encuestadora:</b>	Natalia Chacón Guzmán / Administradora de Empresas en formación Universidad Santo Tomás / Asistente preferencial de inversiones - Valores Bancolombia - zona Orinoquía y Amazonía – Oficina gerencia de zona
<b>Formato de encuesta:</b>	Anexo 1

*Nota:* datos generales de la primera encuesta aplicada a empleados de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.  
Elaboración Propia.

A continuación se presentan en forma gráfica las respuestas obtenidas mediante la aplicación de esta primera encuesta.

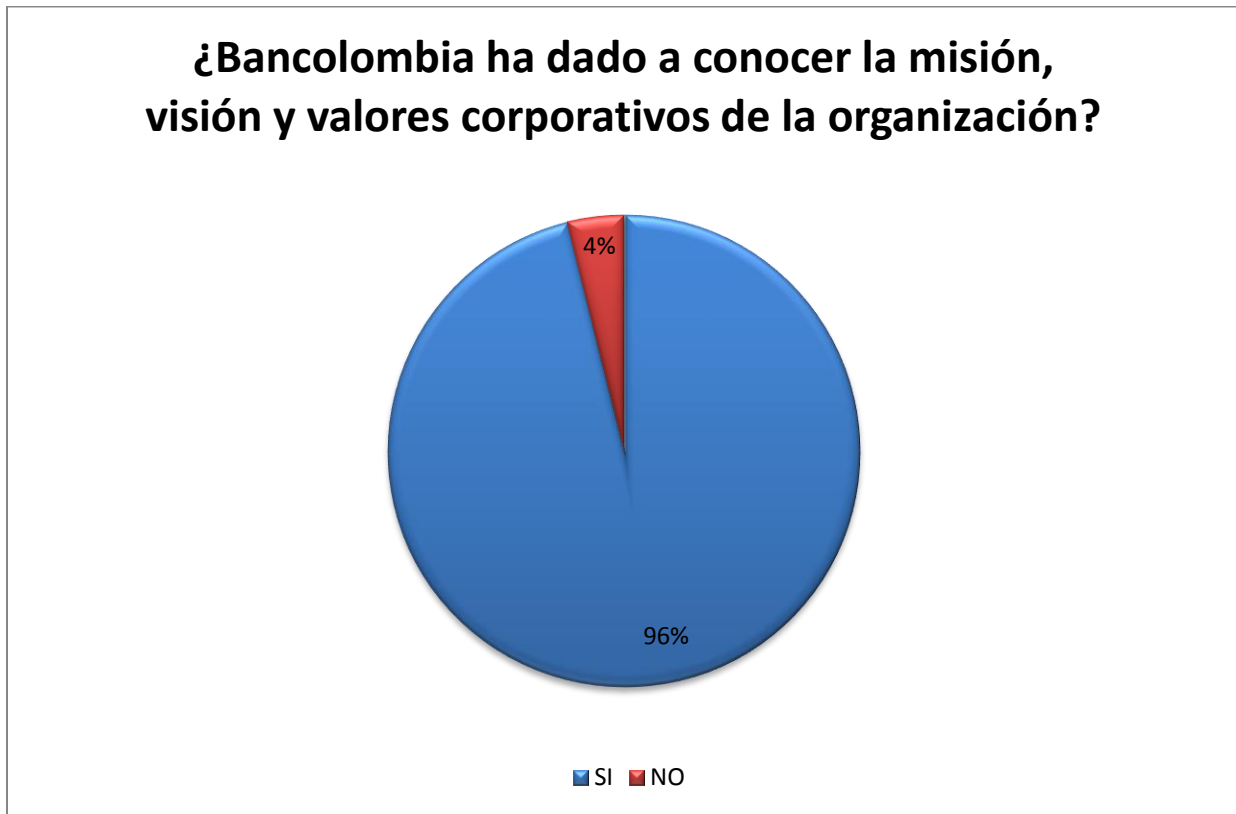
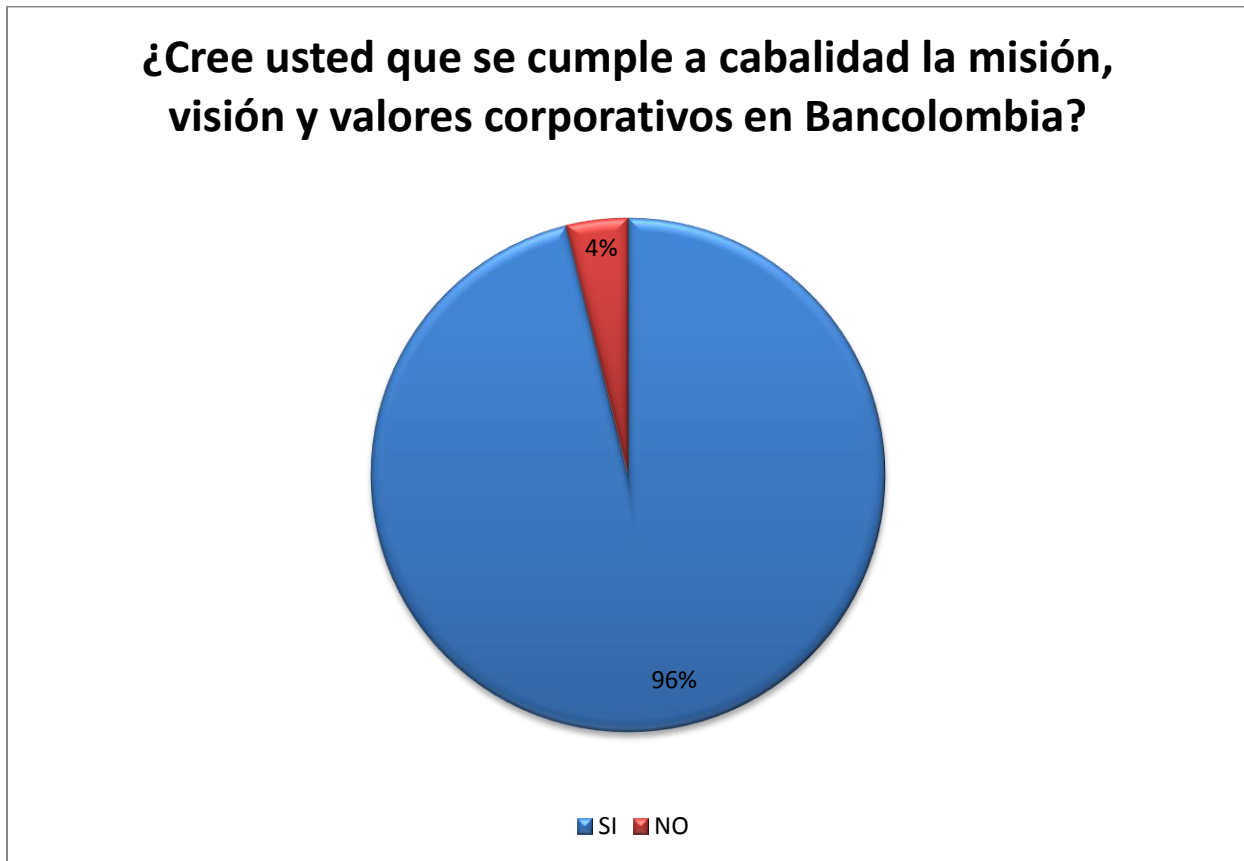


Figura 5: Misión, Visión y Valores corporativos de la Organización. Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta, indican que los empleados reconocen que la organización se preocupa porque conozcan el direccionamiento estratégico. El ideal sería que esta pregunta estuviera en un 100% ya que es de vital importancia que los colaboradores de la organización conozcan el enfoque estratégico y que este sea aplicado en cada acción y función que desempeñan diariamente independientemente del área en el que se encuentre laborando.



*Figura 6:* Percepción del cumplimiento de la misión, visión y valores corporativos de Bancolombia. Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas a esta pregunta, también son de gran importancia, ya que no solo se debe dar a conocer la visión estratégica de la organización, sino también se debe ser coherente entre lo que se dice y lo que se aplica realmente dentro de la organización. Con esta pregunta se concluye que el Grupo Bancolombia es una organización coherente entre lo que comunica y lo que aplica a sus empleados.

Es de resaltar que la percepción de los empleados sobre este tema debería estar idealmente en un cumplimiento del 100%.

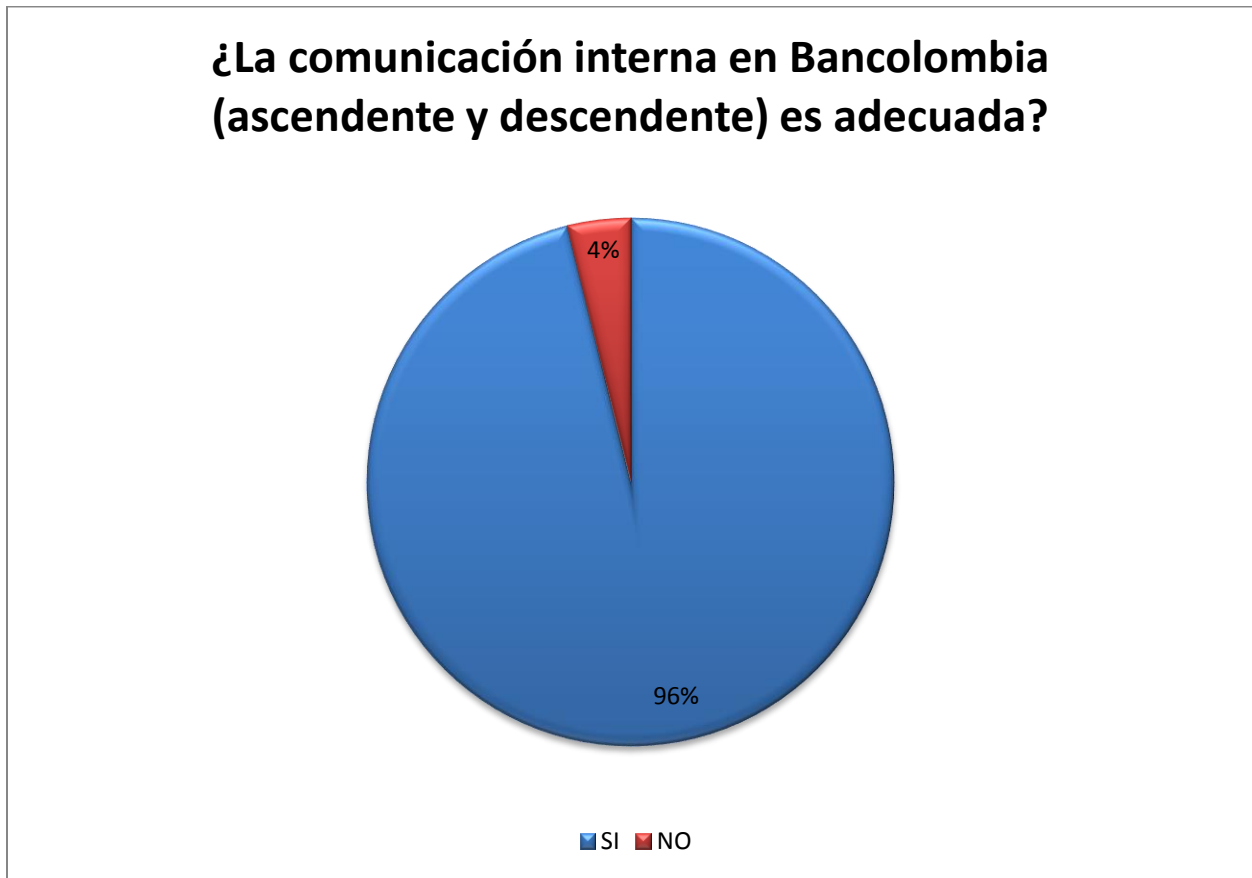


Figura 7: Comunicación interna en Bancolombia. Elaboración propia.

Con la presente gráfica se puede evidenciar el porcentaje de personas encuestadas que consideran el ítem de la comunicación interna de la organización como no adecuada o con oportunidades de mejoramiento.

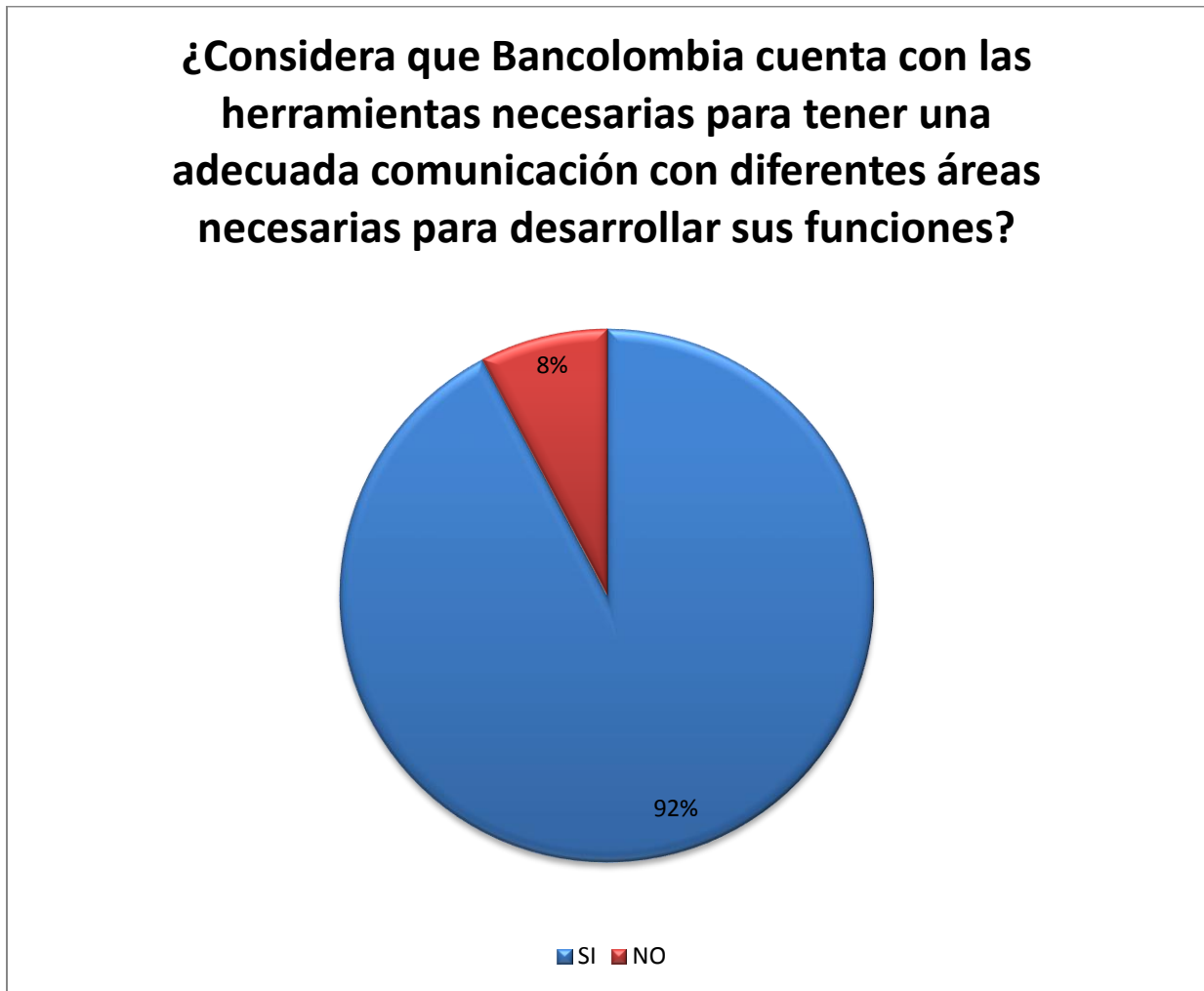


Figura 8: Herramientas de comunicación entre las áreas de Bancolombia. Elaboración propia.

Según los encuestados, se observa el inconformismo de los colaboradores por los medios o herramientas de comunicación con las que cuentan. Se evidencia que la percepción de la comunicación de los empleados que se encuentran en la Gerencia de Zona no llega a un 100% de satisfacción.

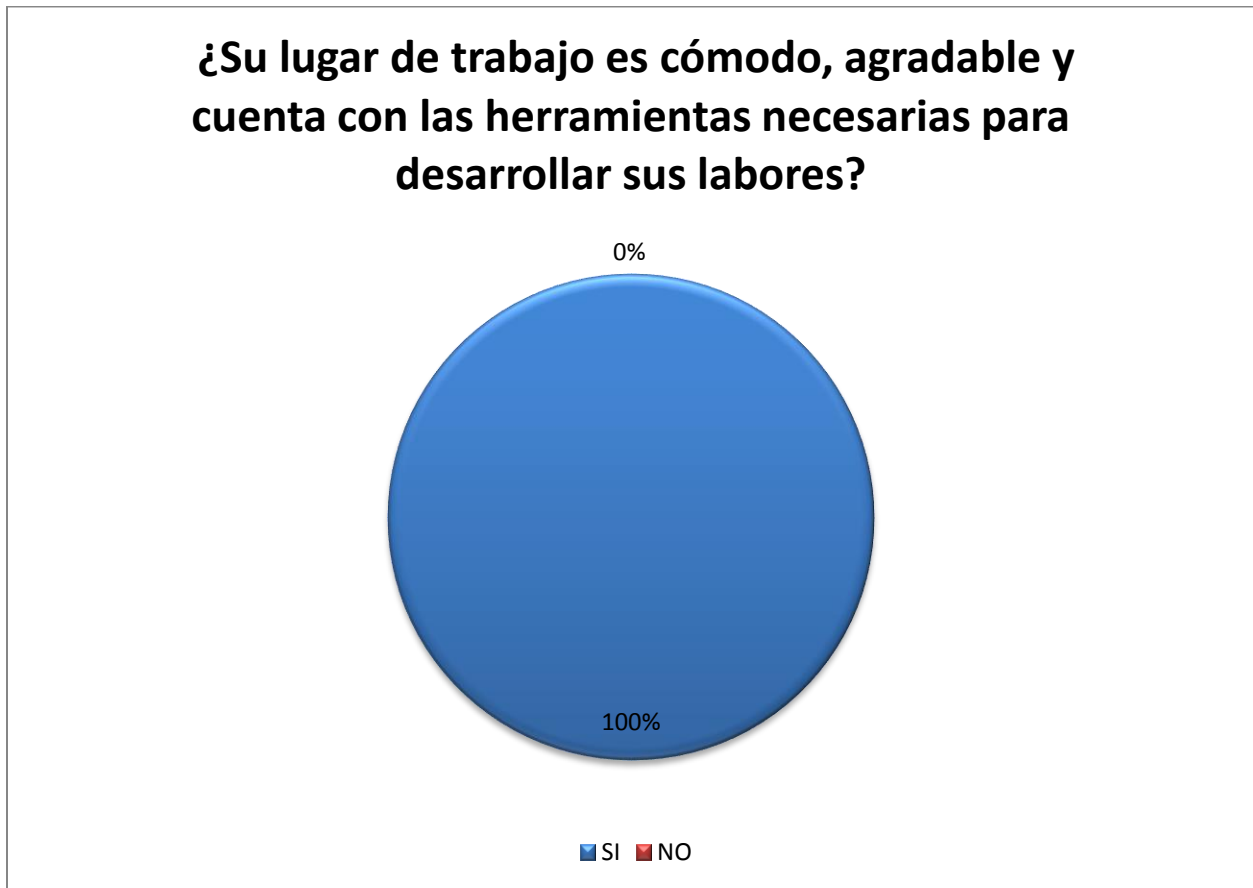


Figura 9: Percepción de satisfacción con su puesto de trabajo. Elaboración propia.

Según los encuestados el grado de satisfacción es alto en lo que se refiere al lugar de trabajo brindado por la organización.

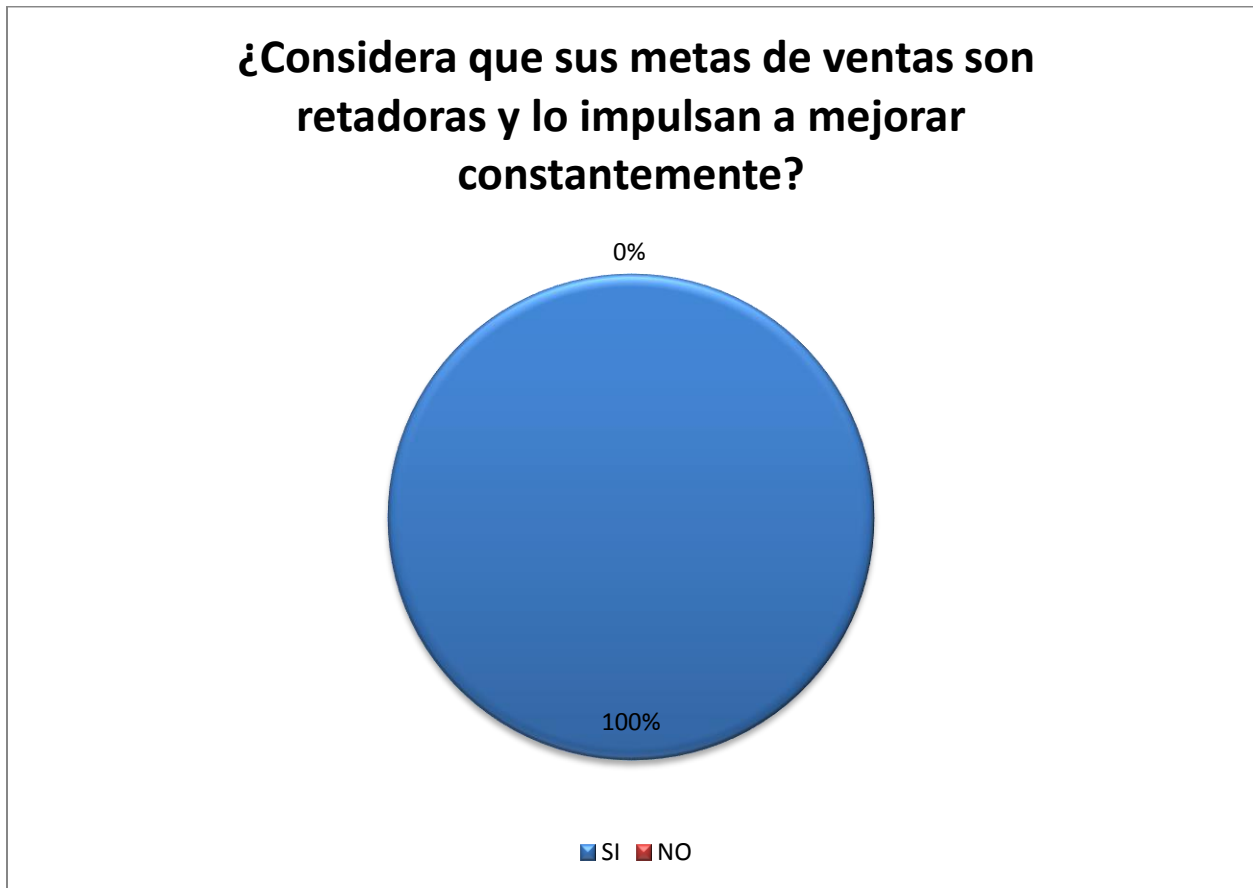


Figura 10: Satisfacción con las metas comerciales. Elaboración Propia.

Según los encuestados se puede observar el alto grado de conformidad que tienen los empleados con las metas comerciales planteadas por la organización.

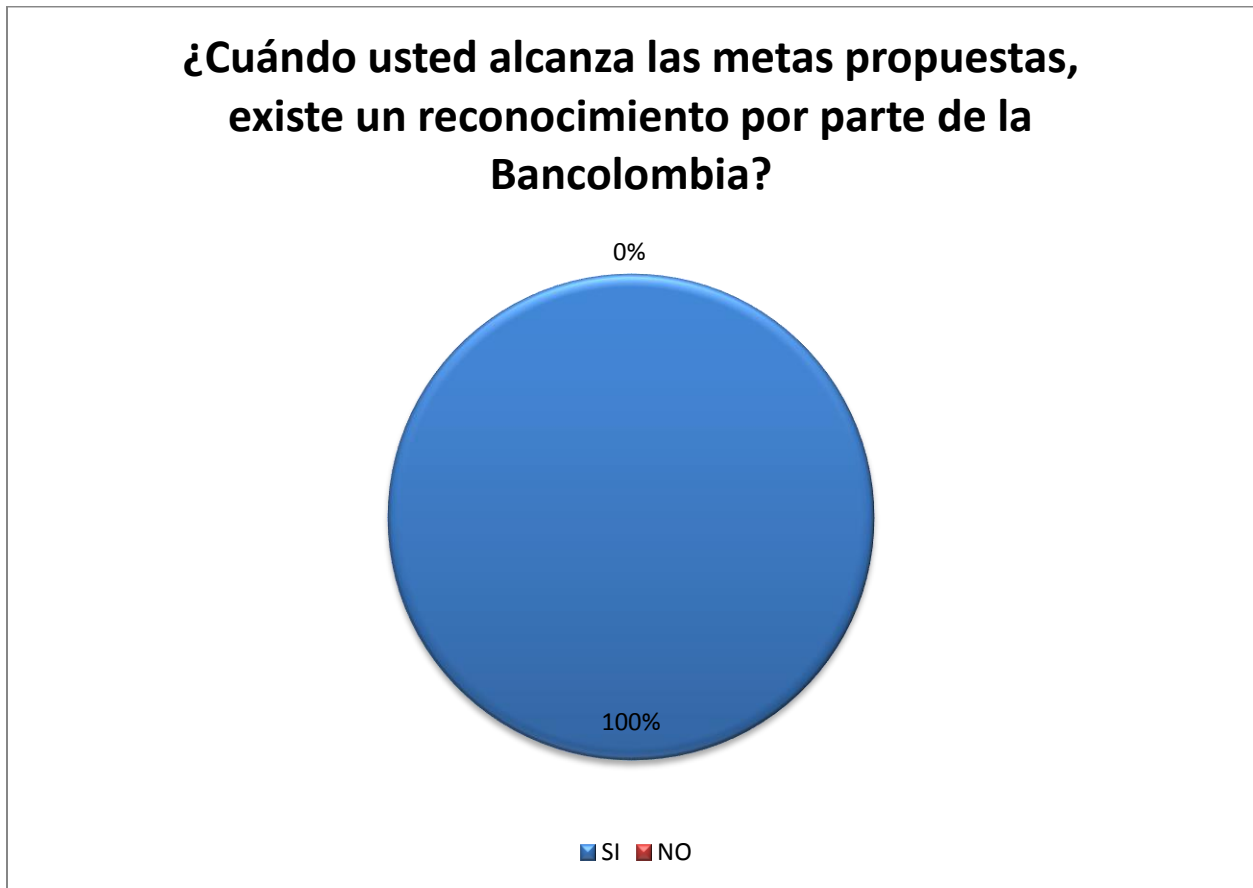


Figura 11: Reconocimiento por parte de Bancolombia. Elaboración Propia.

Según los empleados encuestados, la organización hace un reconocimiento cuando se logran cumplir las metas planteadas.



Figura 12: Oportunidades de crecimiento. Elaboración propia.

Según los encuestados se puede observar que los empleados tienen una percepción positiva frente a las posibilidades de crecer como profesionales al interior de la organización.

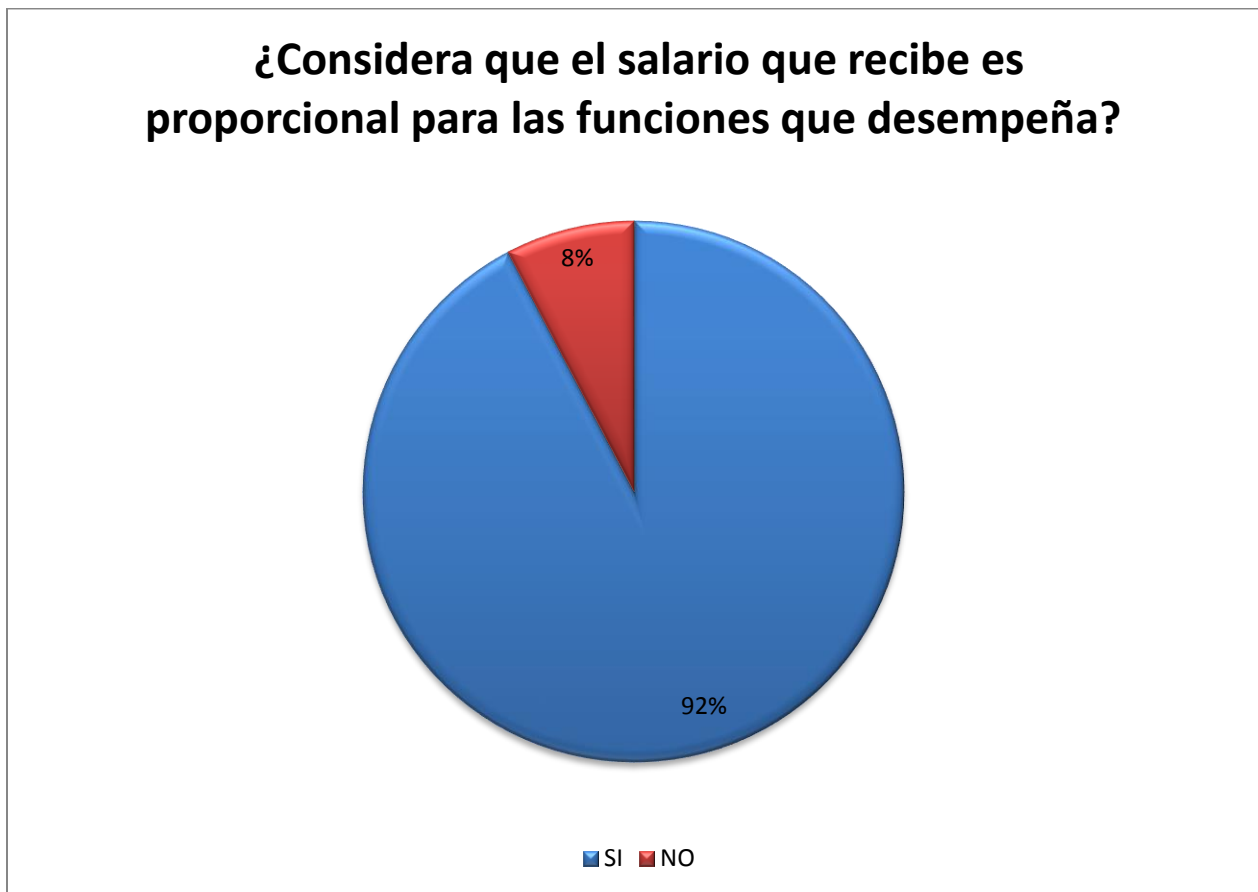


Figura 13: Percepción de satisfacción en asignación salarial. Elaboración propia.

Dentro de esta pregunta los encuestados afirman que están de acuerdo con la remuneración que recibe, solo un porcentaje muy bajo de empleados (menos del 10%) manifiesta algún tipo de inconformidad respecto a su remuneración. Esto permite deducir que la planeación con la que Bancolombia ha diseñado los cargos es apropiada, ya que las personas están de acuerdo y ven su labor remunerada justamente. Es importante resaltar en este punto que al estar conforme con el salario recibido, los colaboradores muestran motivación y lealtad a la organización.



Figura 14: Percepción sentido de pertenencia. Elaboración propia.

Se puede observar que los empleados manifiestan un alto grado de pertenencia con la organización para la cual laboran.

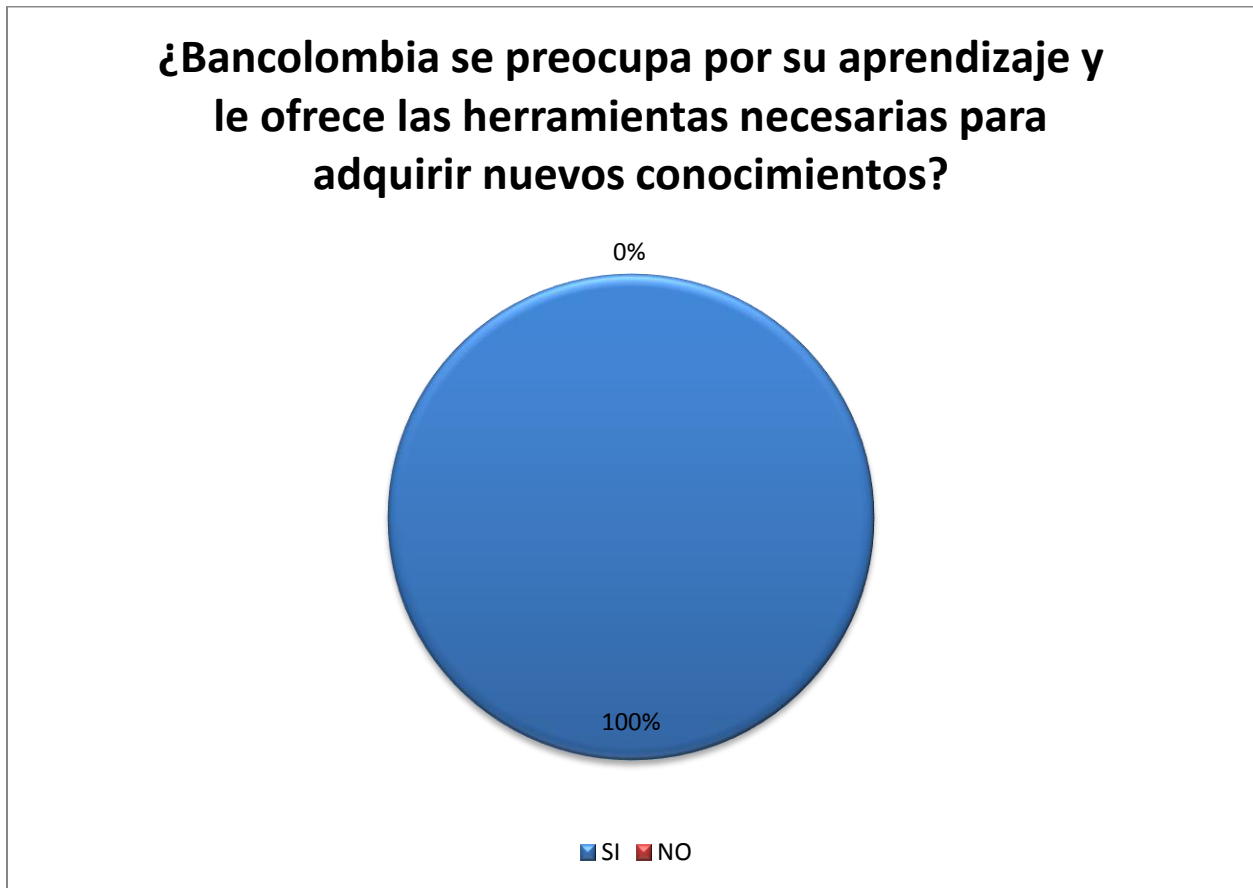
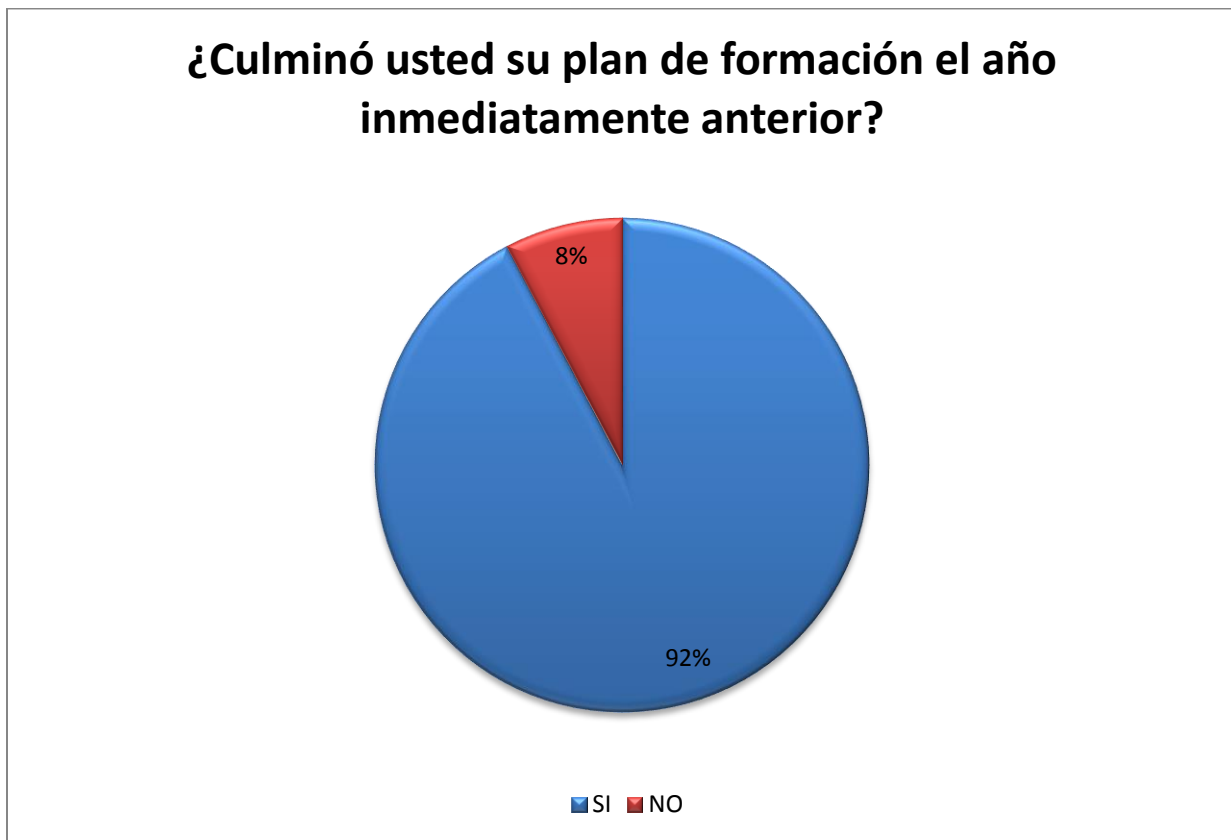


Figura 15: Preocupación de la organización por el aprendizaje de sus empleados. Elaboración propia.

Según los encuestados se puede observar que los empleados consideran que la organización se preocupa por los nuevos conocimientos que puedan adquirir sus empleados.



*Figura 16:* Cumplimiento del Plan de formación. Elaboración propia.

En esta pregunta en específico, se buscaba conocer si los colaboradores habían cumplido con el 100% de su plan de formación programado para realizarse en el transcurso del año inmediatamente anterior. Según la encuesta se puede afirmar que no todos los empleados cumplieron con esta meta, lo que indica que el plan de formación no se llevó a cabo en su totalidad y representa riesgo de trabajo desarticulado puesto que el 100% de los empleados no manejan la información necesaria y homogénea para el desarrollo de sus labores diarias.

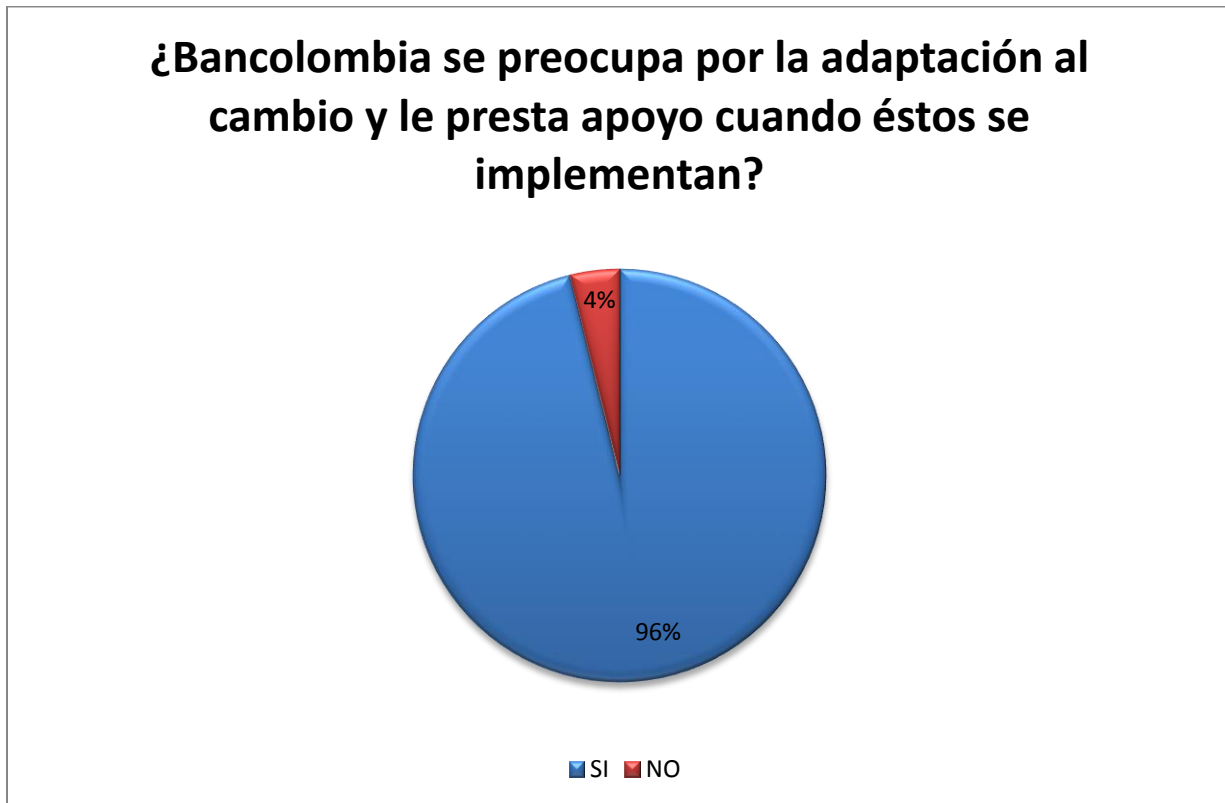


Figura 17: Percepción de apoyo a la adaptación al cambio. Elaboración propia.

Para los colaboradores siempre es importante saber que tienen un apoyo y una guía en el momento en el que llegan a implementarse cambios en la operación que afecten los procesos que se realizan tradicionalmente de una manera específica, esto se refleja en porcentaje de 96% de satisfacción.

Teniendo en cuenta los resultados de la anterior encuesta se considera necesario obtener información específica sobre el plan de formación virtual y el impacto que este tiene sobre los empleados y cómo éste puede beneficiar o alterar los procesos misionales de Bancolombia para la gerencia de zona en estudio, es por ello que se decide realizar una segunda encuesta por medio de formulario Google Drive, la cual se encuentra en el enlace relacionado a continuación: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpp1PNMYMkLr2xIL7ggYciPwTnGi2BI5X6-J75APa9-RM6Dg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpp1PNMYMkLr2xIL7ggYciPwTnGi2BI5X6-J75APa9-RM6Dg/viewform?usp=sf_link)

La encuesta mencionada anteriormente arroja los siguientes resultados que son claves para el diagnóstico:

### ENCUESTA No.02 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 3:

*Ficha técnica de encuesta No. 02*

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA</b>	
<b>Fecha</b>	Octubre 2018
<b>Instrumento de Investigación</b>	Encuesta
<b>Población Objeto de Estudio</b>	Empleados del Grupo Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía / Oficina gerencia de zona
<b>Población Universal</b>	40 personas de distintos niveles
<b>Tipo de muestreo:</b>	No probabilístico basada en sujetos disponibles
<b>Muestra:</b>	34 personas
<b>Encuestadora:</b>	Natalia Chacón Guzmán / Administradora de Empresas en formación Universidad Santo Tomás / Asistente preferencial de inversiones - Valores Bancolombia - zona Orinoquía y Amazonía – Oficina gerencia de zona.
<b>Formato de encuesta:</b>	Formulario Google Drive <a href="https://goo.gl/forms/2oIOSxEmQqDRGYzh2">https://goo.gl/forms/2oIOSxEmQqDRGYzh2</a>

*Nota:* datos generales de la segunda encuesta aplicada a los empleados de la gerencia de zona Orinoquia y amazonia. Elaboración propia.

A continuación se presentan en forma gráfica las respuestas obtenidas mediante la aplicación de esta segunda encuesta.



Figura 18: factibilidad de culminar el plan de formación virtual. Elaboración propia.

El 22% de los encuestados, asumen que por los tiempos en los cuales se programa para el desarrollo de los cursos de formación virtual es factible desarrollarlos en su totalidad, más aun teniendo en cuenta que las temáticas son propias del quehacer en el banco, otro factor que incide en el resultado de la pregunta planteada es el carácter obligatorio, por tanto el empleado debe asumir su proceso de formación virtual y culminarlo.

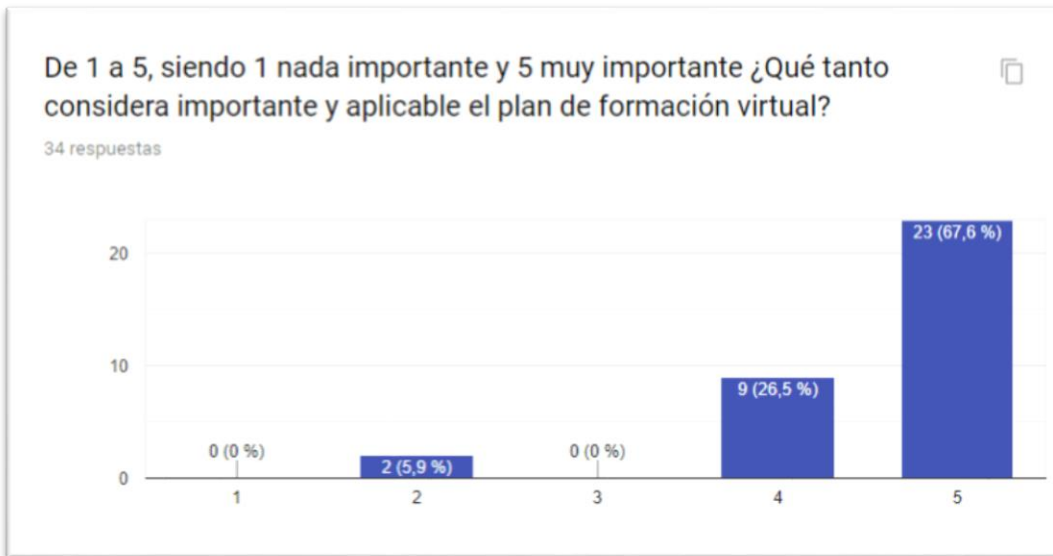


Figura 19: Importancia del plan de formación virtual. Elaboración propia.

El 23% de los encuestados asumen como muy importante y aplicable el plan de formación virtual ya que por medio de él, se establece los criterio para ascenso y carrera laboral dentro del banco, por tanto es preocupante que el 5,9% no vea la importancia de la formación virtual, exponiendo así las operaciones de Bancolombia y del mismo modo negándose a sí mismos la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa.

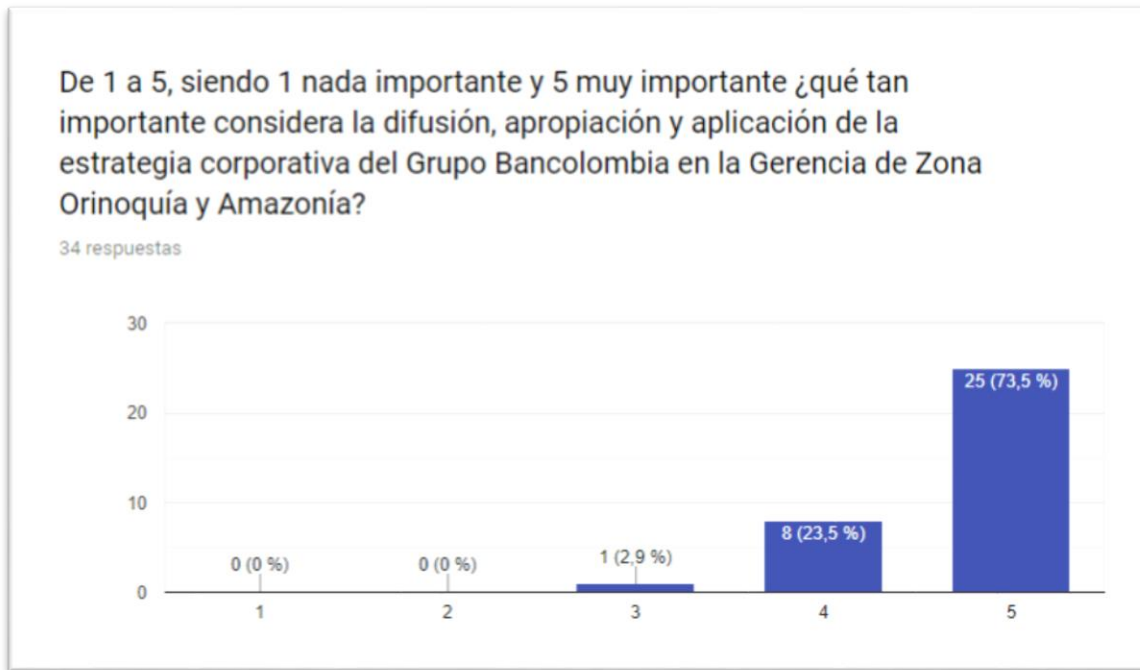


Figura 20: Apropiación y aplicación de la estrategia corporativa en la gerencia de zona. Elaboración propia.

El 73,5% de los encuestados asumen como muy importante la difusión, apropiación y aplicación de la estrategia corporativa. Este porcentaje es bastante alto y de allí se puede asegurar el éxito de la estrategia corporativa desde los resultados que hasta la fecha ha mostrado, pero es importante no descuidar ese 2,9% que aunque comprende que es importante, no le presta la atención necesaria.

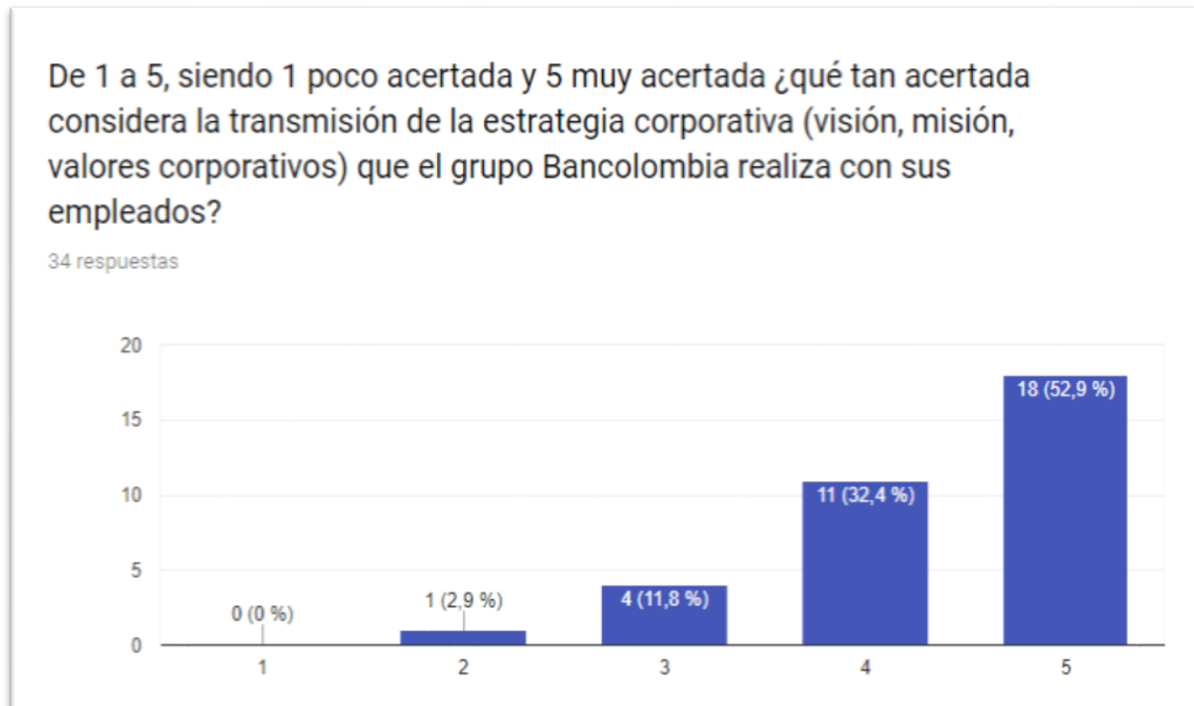


Figura 21: transmisión de la estrategia corporativa en el Grupo Bancolombia. Elaboración propia.

Para esta pregunta las percepciones son variadas, de tal modo que un 2,9% considera que la transmisión de la estrategia debería ser más clara, un 11,8% y un 32,4% considera que podría ser mucho mejor, es decir que el 47,1% de los encuestados considera que hay muchas opciones de mejora para que los empleados puedan apropiarse de la estrategia corporativa, esta cifra contrasta con el 52,9% de los encuestados quienes consideran que la transmisión de la estrategia es muy acertada.

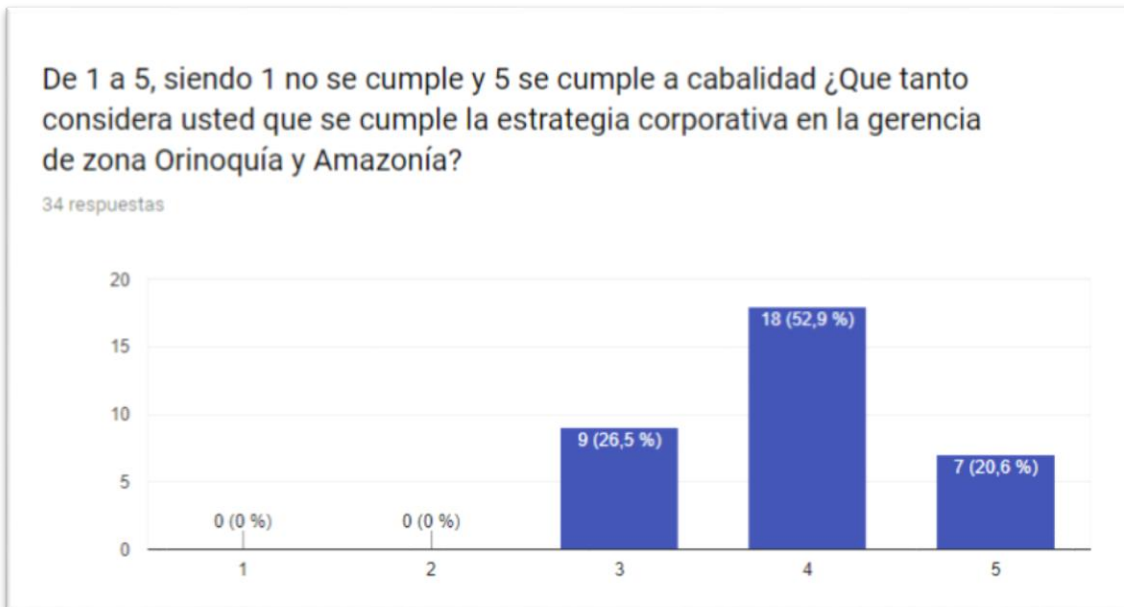


Figura 22: Cumplimiento de la estrategia corporativa en la Gerencia de Zona. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que los esfuerzos de Bancolombia por difundir y aplicar la estrategia corporativa son amplios, es preocupante las cifras arrojadas en esta pregunta, ya que se esperaba que la puntuación estuviera el 100% sobre 5, pero vemos que solo un 20% de los encuestados le dan esa valoración, lo que quiere decir que la estrategia no se está cumpliendo a cabalidad en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, que son la población muestral para el presente análisis.



Figura 23: razones por las cuales no se puede cumplir el plan de virtual formación. Elaboración propia

La anterior grafica muestra que la mayor causa por la cual los empleados consideran que el plan de formación virtual anual no puede culminarse es por el factor tiempo, ya que el 50% de los encuestados manifiesta que esta razón para no lograr desarrollar los cursos de aprendizaje virtual.



Figura 24: Relación entre los cursos virtuales y la estrategia corporativa. Elaboración propia.

Basándose en el resultado que arroja la presente pregunta se puede establecer que hay una relación adecuada entre la temática de la formación virtual y la estrategia, pero se debe prestar especial atención en el 14,7% de los encuestados que no encuentran esta relación.

Este resultado es complementario con las preguntas anteriores ya que se evidencia que en todas las preguntas no hay una frecuencia en la puntuación 5, lo que quiere decir que hay aspectos en los cuales se puede mejorar para que la estrategia corporativa se aplique en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, y también que el programa de formación virtual tenga mayor impacto en los empleados.

#### 4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

Como resultado de la aplicación de las dos encuestas se evidencia que en Bancolombia, zona Orinoquía y Amazonía, se presentan respuestas positivas frente a la mayoría de preguntas planteadas, lo que permite identificar cuáles son los temas en los se requiere una mayor atención por parte de la organización.

A continuación se presentan las problemáticas identificadas:

1. *Falencias en el conocimiento y la aplicación del enfoque estratégico*: algunos empleados manifiestan dentro de la primera encuesta no conocer el enfoque estratégico de la organización como el propósito, aspiración y sus valores corporativos, de igual manera en la segunda encuesta un alto porcentaje considera que la estrategia corporativa no se cumple de manera adecuada en la oficina.
2. *Incumplimiento del plan de formación anual*: no se completa por parte de los empleados el plan de formación virtual diseñada por la organización anualmente, el cual es de obligatorio cumplimiento y requisito esencial para procesos de ascensos al interior del banco.
3. *Falta de comunicación asertiva*: la comunicación entre los empleados de las diferentes líneas de negocio no es la más adecuada.

Acudiendo a los resultados que arroja la segunda encuesta, se refuerza la identificación de las problemáticas halladas en la primera encuesta, entendiendo que es relevante la percepción de los empleados del banco frente a la aplicación de la estrategia corporativa en la gerencia de zona y el cumplimiento del plan de formación planeado por la organización.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y para identificar de forma adecuada el principal problema que aqueja a Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía se procede a analizar el contexto de la empresa mediante la herramienta árbol de problemas, teniendo en cuenta que esta técnica permite identificar una situación negativa que es el problema central, intentando presentar una solución mediante la relación de la causa-efecto. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO, s.f)



Figura 25: Árbol de Problemas. Elaboración propia.

De acuerdo al árbol de problemas presentado anteriormente, se determina que la problemática principal radica en la falta de conocimiento y aplicación de la estrategia corporativa, así como el incumplimiento por parte de los empleados con el programa de formación virtual, por lo cual se plantea el siguiente interrogante:

¿Cuál es la mejor estrategia para lograr que los empleados de Bancolombia gerencia de zona Orinoquía y Amazonía conozcan y apliquen el enfoque estratégico y que a su vez culminen su plan de formación virtual?

#### 4.4 Propuesta de Solución

Después de identificar la problemática presentada en la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía, se analiza las posibles alternativas de solución mediante un árbol de decisión, que no es más que una representación de alternativas a través de un esquema que permite para llegar a la toma de una decisión final. (Tutoriales, s.f.)

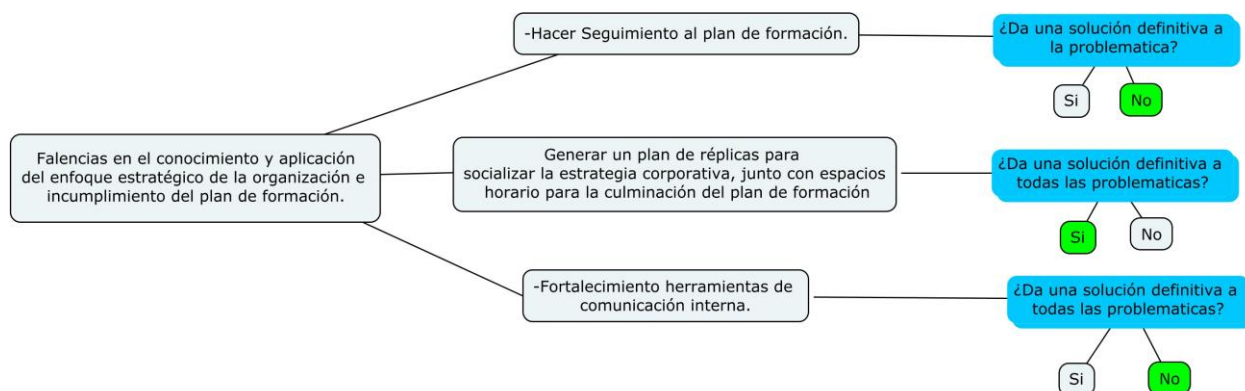


Figura 26: Árbol de decisión. Elaboración propia.

Así las cosas, se propone generar un plan de acción con dos fases; en la primera fase se dedicará un espacio horario para la socialización del enfoque estratégico de la compañía a través de unas réplicas (espacios diseñados para transmitir y compartir directrices de la organización), así como los casos de éxito de su aplicación. Para la segunda fase, se dedicará también un espacio horario en el cual todos los empleados que no han culminado su plan de formación virtual puedan disponer de la sala de capacitaciones para cumplir con el plan de formación al 100%.

En el siguiente flujograma, como herramienta útil para presentar la información en las organizaciones (ISO 9001 calidad., s.f) se visibiliza en todas sus instancias el proceso de implementación de las réplicas de cultura organizacional prevista, así como los espacios destinados a la culminación del plan de formación, actividades que hacen parte del plan de acción propuesto.

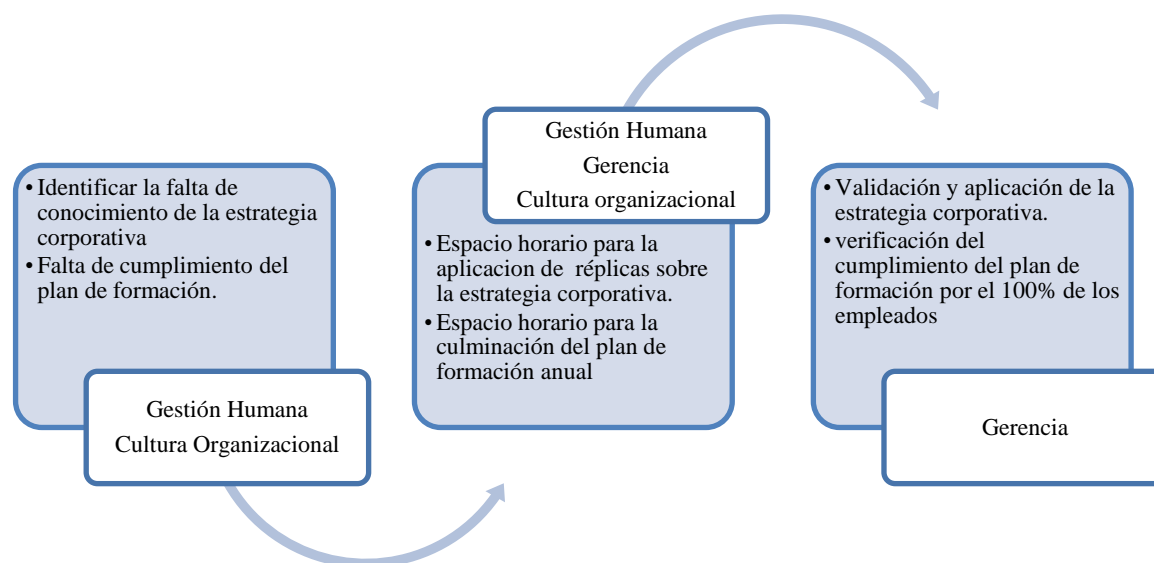


Figura 27: Mapa de Proceso de la implementación del plan de acción. Elaboración propia.

En el anterior mapa de proceso se destaca la acción, cuadro azul, y el responsable de esta acción, cuadro blanco. Se inicia con la identificación de esta problemática y la manera en que esta problemática va a ser enfrentada por la organización de acuerdo al plan de acción propuesto.

#### 4.5 Marco referencial

El término “cultura” es uno de los más complejos por su variedad de significados y amplia aplicación a diversas actividades de la vida humana antigua así como la actual. Para iniciar debemos comprender el significado de la palabra cultura que, en primer lugar, según la Real Academia Española (RAE) cultura se define como: “Cultivo / Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico / Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social etc.” (Real Academia Española [RAE], 2018)

La primera definición de cultura, cultivo, etimológicamente hablando se refiere a “una actividad de cuidado personal como intelectual, a modo de analogía como el agricultor cultiva la tierra para recoger mejores frutos” (Cardona Díaz & Cardina Díaz, J., Guzman Cano, A., & Palacio Salda, Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante

los años 2011 a 2015, 2016 p.19), esto indica que el termino cultura es entendido como una actividad del ser humano en la que puede desarrollar su intelecto, por lo cual hace referencia al trabajo que realiza el ser para autoformarse y así aumentar su conocimiento.

La segunda definición de la RAE hace referencia al conocimiento y la formación que indican que un individuo o un grupo de individuos es culto, por lo conocimientos que adquiere, es así que “la palabra cultura se asimila como instruido, letrado, erudito, educado o de buenos modales”. (González L.J., Marquínez Argote G.,Rodriguez E.,Salazar R.,Sopó A.M.,Suaréz J.A., 2013 p.164). Esta definición se enfoca al término de cultura propio de las personas civilizadas, se podría concluir según esta definición que una persona culta es aquella que ha recibido educación.

En la última definición expuesta por la RAE, es la que tomaremos como referencia para aplicar al término “cultura” orientado a las organizaciones, en este caso para la empresa objeto de estudio, el cual indica que los “grupos se constituyen a partir de las relaciones que se establecen entre sus participantes, los cuales asumen una serie de características y valores que los identifican” (Corporación Industrial Minuto de Dios - CIMD, 2018)

Así las cosas, se puede afirmar que la cultura organizacional es la base de la identidad corporativa y del enfoque estratégico de la organización ya que sus miembros, en este caso los empleados, poseen características, comportamientos y valores similares, que crean a su vez la imagen de la organización tanto para los empleados (ámbito interno) como para los clientes, proveedores y demás relacionados (ámbito externo).

De igual manera se identifica que dentro de la definición de cultura corporativa se enuncia también que “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 lideres por medio de mecanismos de integración...” (Cardona Díaz & Cardina Díaz, Análisis de la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015, 2016 p. 22), esto pone en evidencia que esta estrategia de cultura está planteada desde la alta dirección y definida para ser aplicada al resto de la compañía, estos criterios culturales buscan agrupar todos los lineamientos valores que identifican la compañía y el actuar de sus empleados.

También, se debe entender la cultura organizacional como “un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”. (Shein, 1988 p. 24). Con esta definición se concluye que para construir una cultura organizacional no basta solo con definirla y enunciarla, sino que la experiencia y, como lo menciona el autor, la “historia” es la que permite la formación de esa cultura en los miembros de la organización.

Para Bancolombia, la evolución de la cultura y la estrategia corporativa ha sido continua, ya que desde hace ocho años han cambiado el tradicional enfoque de un Banco para convertirse en una organización “más humana” como fue declarado por la compañía alrededor del año 2011; ahora en el nuevo enfoque “es el momento de todos”, muestra una vez más en el mercado local y global que el talento humano, cliente y el empleado están siempre en el centro de la operación de la empresa, por esto es relevante la afirmación que plantea Habelow E. en la que indica que:

Las compañías que estén buscando cambiar su cultura deberían enfocarse en algunas áreas clave –construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los clientes. (Citada por Franco, 2010)

Esta afirmación pone en evidencia la importancia que cobra la capacitación y la formación de la cultura al interior de las organizaciones para que esta sea aplicada y desarrollada correctamente por los miembros de las empresas.

Bancolombia se ha caracterizado por ser una organización fuerte en lo que se refiere a participación en el mercado, durante el año 2018 logró ser catalogado como el banco más sostenible del mundo, este importante reconocimiento es de resaltar debido a las acciones que ha tomado la compañía para alcanzar este reto, tal como lo expresó el presidente de la organización, Juan Carlos Mora:

Estamos convencidos de que como banco somos agente transformador de la sociedad y que debemos acompañar las necesidades de personas, pymes, empresas y gobiernos, estructurando soluciones integrales que acompañen el crecimiento

económico sobre los principios de desarrollo sostenible. Hoy somos más de 22 mil colaboradores orgullosos y comprometidos de aportar una banca más sostenible y humana para el país. (Dirección Corporativa de Comunicaciones y Reputación. Grupo Bancolombia, 2018)

De acuerdo a lo expresado por el directivo, es de gran importancia resaltar en este punto, el hecho de reconocer el orgullo y compromiso que los colaboradores que hacen parte de la compañía, esto evidencia y se asocia con lo planteado por Habelow E.:

Las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura. En vez de eso, debería ser considerada un componente crítico de su estrategia de negocios global”. (Citada por Franco, 2010)

Las compañías cuyo fin sea avanzar y evolucionar en el mercado, convirtiéndose en empresas que van a la vanguardia, deben siempre contar con una cultura fuerte, ya que esta es la identidad de la empresa y de sus empleados frente a todos los grupos de la sociedad en la que intervienen.

Es así, que la cultura organizacional y el enfoque estratégico de las empresas, implica toda una cadena dentro de la compañía. En primera instancia debe ser definida cuidadosamente por la alta gerencia para que abarque de manera real y concisa lo que es la organización en cuanto a valores y actuaciones dentro de la compañía, teniendo en cuenta temas de comportamiento y definiendo los procedimientos correctos como los incorrectos (que van en contra de los valores corporativos), para que de esta manera el empleado al momento de recibir la información que será suministrada por las directivas pueda comprender fácilmente esta información y aplique en su labor diaria esta política. De igual manera se debe realizar esta socialización de la cultura de la manera más acertada posible, realizando capacitaciones e interiorizando estas directrices al comportamiento del empleado para que, basados en los lineamientos planteados y las vivencias de los empleados, se pueda no solo aplicar, sino seguir construyendo la cultura, que evoluciona

adaptándose al mercado, a las nuevas necesidades del cliente, a la experiencia y experticia de la organización.

La misión y la visión hacen parte fundamental de la operación de las organizaciones, ya que allí se estipula lo que es la empresa, su fin fundamental y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para el caso de Bancolombia, ya no está definido este lineamiento bajo estos dos nombres, sino que se aplica bajo la definición de un propósito y una aspiración lo que evidencia la evolución que ha tenido la compañía y como ha redefinido su actuar, a diferencia de otras organizaciones similares.

Teniendo en cuenta que es la cultura organizacional y el conocimiento de la misma la base del éxito de la operación de una empresa, se identifica como una problemática el hecho de que los empleados no conozcan y/o apliquen estos lineamientos de cultura en su labor diaria, ya que esto implica poner en riesgo los logros alcanzados por la organización hasta el día de hoy, al igual que los retos que están planteados para cumplir en un futuro cercano.

Por otra parte, y para entender la evolución del Grupo Bancolombia, se debe comprender que esta es una organización que ha demostrado a través de su historia una evolución y como sus lineamientos han cambiado frente a las necesidades del mercado, también se ha adaptado a las denominadas nuevas teorías administrativas que han surgido en los tiempos de modernidad y que se alejan del antiguo concepto de las organizaciones como empresas productoras y estáticas. Actualmente existen diversos tipos de estos enfoques modernos que se han desarrollado, es así, que por ejemplo, una de las nuevos enfoques es el llamado calidad total que “implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios” (Lopez D., M., & Arias Montoya, L., & Rave Arias, S., 2006, p. 149 - 150). Como evidencia de lo anterior, se puede comparar este concepto con lo declarado por el Grupo Bancolombia en su manifiesto de aspiración y propósito, en el que es más que claro el enfoque a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, preocupándose siempre por prestar el mejor de los servicios y logrando desarrollar relaciones a largo plazo, que se alcanzan a través de la confianza como base de las relaciones con los clientes.

También, dentro de la operación del Grupo Bancolombia se ha identificado que una de los enfoques modernos de la administración que es aplicable es la denominada “Empowerment”. Este

enfoque crea un “ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (Lopez D., M., & Arias Montoya, L., & Rave Arias, S., 2006, p. 149 - 150). Es por esta razón que dentro del grupo Bancolombia es fundamental el conocimiento y la realización de los planes virtuales de formación, ya que es el conocimiento lo que permite empoderar a los empleados y asegurar que apliquen de la manera más adecuada los lineamientos entregados por la organización, de igual manera este conocimiento permite al empleado escalar los procesos que considera están sujetos a mejoras.

Por esta razón, debe entenderse que la cultura debe ir ligada a la evolución empresarial y evidenciando su importancia es crucial la sinergia que se presente no solo en la evolución en la manera de administrar las organizaciones, sino que también el cambio cultural que se presenta a raíz de estas evoluciones, por lo cual la cultura y la estrategia de la organización no debe ser descuidada, sino que por el contrario debe ser fortalecida por la alta gerencia de las empresas.

#### **4.6 Plan de Acción**

El enfoque estratégico y su definición son fundamentales dentro de las organizaciones. Para Bancolombia la misión, la visión y los valores corporativos han evolucionado a través del tiempo y es de gran importancia que los colaboradores de toda la organización no solo conozcan este enfoque, sino que la identifiquen, la apliquen en sus labores diarias.

La alternativa de solución se dividirá en dos fases, dentro de la primera fase se realizará un proceso de réplica de la estrategia de la organización y dentro de la segunda fase se plantea brindar espacios exclusivos a culminar los planes de formación virtual de los empleados. A continuación se describen las características de cada una de estas dos fases:

##### **Fase uno: espacio de réplicas:**

**Empleados invitados:** todos los colaboradores de la gerencia de zona, independiente del área o filial en la que se encuentren laborando.

**Encargado de la réplica:** Inicialmente la réplica será dictada por un jefe o persona en cargo gerencial que explique y transmita la estrategia de la organización.

**Metodología:** la réplica de la estrategia corporativa será inicialmente teórica de forma presencial, después de la primera réplica, se destinará un espacio a los colaboradores para que

compartan con todo el equipo sus casos de éxito en diferentes situaciones con clientes en las que se aplica la estrategia corporativa.

**Duración:** la duración de estas réplicas no podrá ser superior a una hora y se realizará dentro de la jornada laboral para contar con la presencia de todos los colaboradores.

**Áreas de apoyo:** estas réplicas estarán encabezadas por la gerencia de zona, pero contarán con el apoyo del área de gestión humana y del área de cultura organizacional.

**Costos:** Al ser esta una réplica a realizarse dentro de las instalaciones de la organización y cuyos expositores serán los mismos colaboradores, estos espacios tendrán como costo el valor de la mano de obra por las horas que estos empleados estarán en dichos espacios sin desempeñar sus funciones laborales, es decir son costos que ya están incluidos como horas nómina. A continuación se presenta el costo mano de obra por las horas, según los diferentes salarios de los empleados, para aplicar estas réplicas:

Tabla 4:

*Costo de nómina de las réplicas*

Salario Mensual	Salario Diario	Salario Por Hora	Cantidad de Empleados	Costo por Hora	Costo Total de la Réplica
\$ 1.300.000,00	\$ 43.333,33	\$ 5.416,67	9	\$ 48.750,00	\$ 195.000,00
\$ 1.800.000,00	\$ 60.000,00	\$ 7.500,00	10	\$ 75.000,00	\$ 300.000,00
\$ 2.500.000,00	\$ 83.333,33	\$ 10.416,67	6	\$ 62.500,00	\$ 250.000,00
\$ 3.200.000,00	\$ 106.666,67	\$ 13.333,33	6	\$ 80.000,00	\$ 320.000,00
\$ 4.000.000,00	\$ 133.333,33	\$ 16.666,67	4	\$ 66.666,67	\$ 266.666,67
\$ 6.000.000,00	\$ 200.000,00	\$ 25.000,00	4	\$ 100.000,00	\$ 400.000,00
\$ 10.000.000,00	\$ 333.333,33	\$ 41.666,67	1	\$ 41.666,67	\$ 166.666,67
					<b>\$ 1.898.333,33</b>

*Nota:* muestra el costo total por hora salarial de los espacios de réplica propuestos dentro del plan de acción.

Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se muestra que para la organización, este espacio representará un costo de \$1.898.333,33, que corresponde al valor total de las horas que los empleados estarán en el espacio de réplicas fuera de sus funciones laborales, es importante destacar que la anterior

tabla se elaboró con los datos expuestos en la encuesta con la cual se pudo determinar la cantidad de personas ubicadas en los distintos niveles salariales establecidos por Bancolombia.

Tabla 5:

*Propuesta de aplicación a la fase uno del plan de acción.*

<b>Estrategia</b>	Réplica de la estrategia corporativa a través de charlas con los colaboradores
<b>Finalidad</b>	Aumentar el indicador de conocimiento del enfoque estratégico del Grupo Bancolombia, en el a gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.
<b>Tiempo Empleado</b>	1 hora semanal, en 4 sesiones durante un mes.
<b>Resultado Esperado</b>	Aumentar el indicador actual sobre el conocimiento y aplicación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia en los colaboradores de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.
<b>Colaboradores Invitados</b>	Para estas réplicas será necesaria la asistencia de todos los empleados de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, sin distinguir la línea de negocio para la cual trabajan.
<b>Encargado de la Réplica</b>	Inicialmente la réplica será dictada por un jefe o persona en cargo gerencial que explique y transmita la estrategia de la organización.
	La réplica de esta estrategia corporativa será inicialmente teórica de forma presencial, después de la primera réplica, se destinará un

<b>Metodología</b>	espacio a los colaboradores para que compartan con todo el equipo sus casos de éxito en diferentes situaciones con clientes en las que se aplica la estrategia corporativa.
<b>Áreas de Apoyo</b>	Estas réplicas estarán encabezadas por la gerencia de zona, pero contarán con el apoyo del área de gestión humana y del área de calidad de cultura organizacional.
<b>Costos</b>	El costo de esta estrategia está representado por el valor del total de horas de trabajo que se invertirán en las réplicas, siendo este un total de \$1.533.195.000.
<b>Indicador</b>	$= \frac{\text{Empleados de la Gerencia de Zona que conocen la estrategia}}{\text{Número total de empleados de la Gerencia de Zona}}$

*Nota:* muestra el detalle del espacio de réplicas propuestas dentro del plan de acción. Elaboración propia.

La principal meta planteada con la identificación de este problema encontrado es que todos y cada uno de los colaboradores reconozcan y apliquen la estrategia corporativa de la organización por lo cual el primer indicador sería el siguiente:

$$\text{Meta 1} = \frac{\text{Empleados de la gerencia de zona que conocen la estrategia}}{\text{Número total de Empleados en la gerencia de zona}}$$

La segunda meta es que periódicamente se estén realizando las réplicas, que son la estrategia planteada para solucionar la problemática encontrada, por lo cual el segundo indicador para este caso sería:

$$Meta 2 = \frac{\text{Número de réplicas realizadas}}{\text{Número de réplicas planeadas}}$$

Dentro de estas réplicas, se pretende que los empleados compartan sus experiencias de éxito en el que se logre identificar los momentos en los cuales se logró actuar dentro de los lineamientos de la organización, arrojando el siguiente indicador:

$$Meta 3 = \frac{\text{Número de empleados de la Gerencia de Zona con casos de éxito}}{\text{Número de Empleados en la Gerencia de Zona}}$$

Con los indicadores planteados anteriormente se busca medir el impacto de la aplicación de esta estrategia en los empleados de la organización, esperando evidenciar el impacto positivo dentro de los procesos y sobretodo la mejora de las funciones al comprender y aplicar de manera adecuada el enfoque corporativo de la organización, independientemente del área o filial en la que se encuentra el colaborador.

**Fase dos: espacio horario para la culminación de plan de formación virtual.**

**Empleados invitados:** todos los colaboradores de la gerencia de zona, que estarán divididos por grupos de diferentes áreas, esto para no afectar el servicio de las líneas de negocio.

**Encargado del espacio:** el gerente de zona junto con su secretaria asignarán los espacios para que el empleado sea el responsable de utilizar y aprovechar este espacio.

**Metodología:** se brindará un espacio para que cada empleado disponga de la sala de capacitaciones durante un horario establecido en la semana para adelantar su plan de formación virtual.

**Duración:** este espacio será de una hora semanal para cada empleado. Esta hora se programará una vez cada 15 días, es decir, se tendrán dos horas al mes para aplicar esta fase.

**Áreas de apoyo:** estas réplicas estarán encabezadas por la gerencia de zona, pero contarán con el apoyo del área de gestión humana.

**Costos:** Al ser esta una actividad a realizarse dentro de las instalaciones de la organización y cuyos responsables de su cumplimiento serán los mismos empleados, estos espacios tendrán como costo el valor de la mano de obra por las horas que estos empleados estarán en dichos espacios sin desempeñar sus funciones laborales, es decir son costos que ya están incluidos como horas nómina. A continuación se presenta el costo mano de obra por las horas, según los diferentes salarios de los empleados, para aplicar estos espacios:

Tabla 6:

*Costo de nómina de los espacios de formación virtual en el aula.*

Salario Mensual	Salario Diario	Salario Por Hora	Cantidad de Empleados	Costo por Hora	Costo Total de la Réplica
\$ 1.300.000,00	\$ 43.333,33	\$ 5.416,67	9	\$ 48.750,00	\$ 97.500,00
\$ 1.800.000,00	\$ 60.000,00	\$ 7.500,00	10	\$ 75.000,00	\$ 150.000,00
\$ 2.500.000,00	\$ 83.333,33	\$ 10.416,67	6	\$ 62.500,00	\$ 125.000,00
\$ 3.200.000,00	\$ 106.666,67	\$ 13.333,33	6	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
\$ 4.000.000,00	\$ 133.333,33	\$ 16.666,67	4	\$ 66.666,67	\$ 133.333,33
\$ 6.000.000,00	\$ 200.000,00	\$ 25.000,00	4	\$ 100.000,00	\$ 400.000,00
\$ 10.000.000,00	\$ 333.333,33	\$ 41.666,67	1	\$ 41.666,67	\$ 83.333,33
					<b>\$ 1.149.166,67</b>

*Nota:* muestra el costo total por hora salarial de los espacios brindados al empleado para culminar su plan de formación virtual. Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se muestra que para la organización, este espacio representara un costo de \$1.149.166.67, que corresponde al valor total de las horas que los empleados estarán en el espacio de réplicas fuera de sus funciones laborales, es importante destacar que la anterior tabla se elaboró con los datos expuestos en la encuesta con la cual se pudo determinar la cantidad de personas ubicadas en los distintos niveles salariales establecidos por Bancolombia, que no culminaron el programa de formación virtual y que deben acudir a la réplica, más las horas nómina de la persona encargada de liderar la misma.

Tabla 7:

*Propuesta de aplicación a la fase dos del plan de acción.*

<b>Estrategia</b>	Espacios en la sala de capacitación para culminar el plan de formación virtual.
<b>Finalidad</b>	Lograr que todos los empleados de la gerencia de zona Orinoquia y Amazonia terminen su plan de formación virtual.
<b>Tiempo Empleado</b>	1 hora semanal, cada 15 días, durante un mes. (Dos sesiones al mes).
<b>Resultado Esperado</b>	Aumentar el indicador actual sobre el cumplimiento de los cursos de formación virtual de los empleados de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía.
<b>Colaboradores Invitados</b>	Para estos espacios será necesaria la asistencia de todos los empleados de la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, sin distinguir la línea de negocio para la cual trabajan, se les asignara un horario establecido para desarrollar esta actividad.
<b>Encargado del espacio</b>	Cada colaborador será en el encargado de aprovechar este espacio para adelantar y culminar su plan de formación anual, se hará seguimiento por parte de la alta gerencia.
<b>Metodología</b>	Se brindará un espacio para que cada empleado disponga de la sala de capacitaciones durante un horario establecido en la semana para adelantar su plan de formación virtual.

<b>Áreas de Apoyo</b>	Estos espacios estarán encabezados por la gerencia de zona, pero contarán con el apoyo del área de gestión humana.
<b>Costos</b>	El costo de esta estrategia está representado por el valor del total de horas de trabajo que se invertirán en las réplicas, siendo este un total de \$766.597.500
<b>Indicador</b>	$= \frac{\text{Empleados de la Gerencia de Zona que culminaron su plan de formación}}{\text{Número total de empleados de la Gerencia de Zona}}$

*Nota:* muestra el detalle del espacio propuestos dentro de la fase dos del plan de acción. Elaboración Propia.

La principal meta planteada con la identificación de este problema encontrado es que todos y cada uno de los colaboradores logren culminar su plan de formación, por lo cual el primer indicador sería el siguiente:

$$Meta\ 1 = \frac{\text{Empleados de la gerencia de zona que culminaron su plan de formación}}{\text{Número total de Empleados en la gerencia de zona}}$$

La segunda meta es que periódicamente se estén realizando las réplicas, que son la estrategia planteada para solucionar la problemática encontrada, por lo cual el segundo indicador para este caso sería:

$$Meta\ 2 = \frac{\text{Número de espacios realizados}}{\text{Número de espacios planeados}}$$

Con los indicadores planteados anteriormente se busca medir el impacto de la aplicación de esta segunda fase del plan de acción propuesto, esperando evidenciar el impacto positivo dentro de la organización y el accionar de sus empleados.

#### 4.7 Integración con el Balance Score Card

A continuación se presenta el impacto que tendrá en las diferentes áreas del Balance Score Card de la organización: Financiera, de procesos, de infraestructura y del cliente, esto ya que el Balance Score Card es la herramienta es posible que “lo abstracto y meramente enunciativo de la misión y la visión se convierte en acciones concretas a las que se les puede hacer un seguimiento y una retroalimentación”. (Gómez, 2016. párr. 4)

Esta estrategia tiene una gran importancia en el ambiente de los colaboradores de la gerencia y se logrará que cada uno de los empleados trabaje cumpliendo esta estrategia y aplicándola a su día a día.

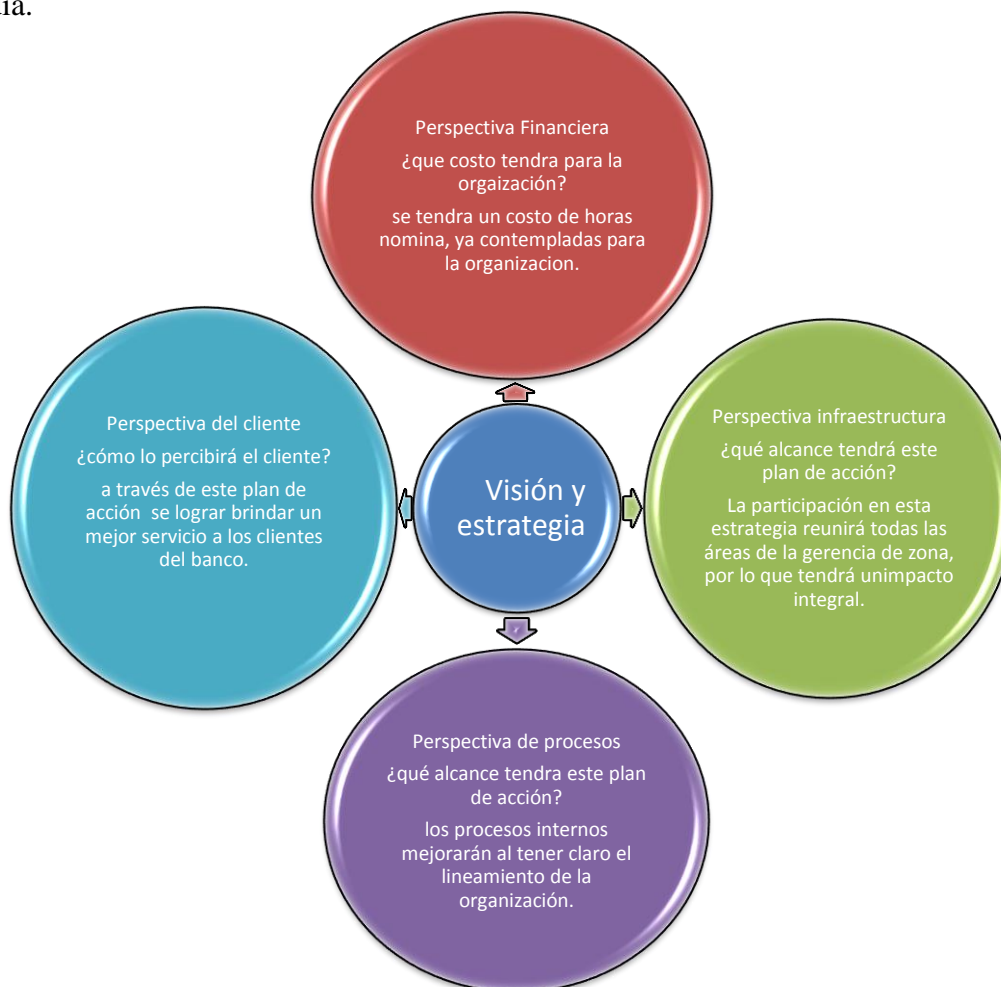


Figura 28: Integración Balance Score Card. Elaboración propia.

A continuación se presenta la matriz de mando integral:

Tabla 8:

*Matriz de mando Integral*

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Financiera</b>	Implementar este plan de acción con el menor impacto financiero posible.	$= \frac{\text{Costo utilizado (horas nómina)}}{\text{Costo Presupuestado (horas nómina)}}$	Tener como único costo el valor de la mano de obra por las horas utilizadas para este espacio.
<b>Infraestructura</b>	Realizar una réplica a la semana, durante un mes y realizar el espacio de formación una vez cada 15 días	$= \frac{\text{Espacios realizadas}}{\text{Espacios planeadas}}$	Lograr cumplir con el 100% de los espacios planeados
<b>Procesos</b>	La totalidad de los colaboradores deben conocer la estrategia corporativa y que	$= \frac{\text{Empleados que conocen la estrategia}}{\text{Número total de Empleados}}$	Se espera un resultado del 100%

	culminaros los cursos virtuales.	$= \frac{\text{Empleados que culminaron su formación virtual}}{\text{Número total de Empleados}}$	
<b>Cliente</b>	Lograr una mejor imagen frente al cliente en casos de éxito.	$= \frac{\text{Empleados con casos de éxito}}{\text{Número total de Empleados}}$	Lograr que más del 70% de los empleados tengan casos de éxito con los clientes que atienden.

*Nota:* muestra el detalle del espacio propuestos dentro de la fase dos del plan de acción. Elaboración propia.

Se espera que después de implementados estos espacios, tanto de réplica, como de formación virtual, se logre dar solución a la problemática identificada dentro de la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía, alcanzando un cumplimiento del 100% sobre los indicadores planteados en la propuesta.

#### 4.8 Lecciones Aprendidas

Las organizaciones han evolucionado a través del tiempo y lo hacen más aún hoy en día con herramientas tecnológicas y de información, es por ello que el análisis de las mismas permiten anticiparse a los problemas que pudiesen enfrentar en un futuro, logrando establecer acciones preventivas, desarrollando así liderazgo entre sus empleados y ejerciendo una alta gerencia con capacidad de anticipación, adaptación y flexibilidad para alcanzar los objetivos corporativos.

Es por esto que a través del presente análisis no solo se refuerza un conocimiento teórico adquirido, sino que también permite apropiarse de las habilidades que se deben tener como administrador de empresas. Para Bancolombia zona Orinoquía y Amazonía el presente estudio

abre una puerta que permite identificar las acciones a tomar frente a temas como lo es la cultura organizacional, la estrategia corporativa y la formación virtual de sus empleados, que son base fundamental para el desarrollo de sus actividades y que al encontrar una problemática en este aspecto, se identifica una oportunidad de mejoramiento que no se había contemplado con anterioridad. Esto permitirá a la organización no solo implementar las recomendaciones aquí brindadas, sino que también reforzará un tema crucial para el crecimiento de las organizaciones, como lo es la cultura y la estrategia corporativa, ya que esta debe estar presente en cada operación y cambio de la organización.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Actualmente para el Grupo Bancolombia representa un reto reinventarse y mejorar los procesos que actualmente están implementados. El proceso creativo y de renovación de la organización se evidencia como una tarea diaria, ya que la organización debe seguir evolucionando y adaptándose a las diversas necesidades que nacen todos los días.

De igual manera constituye un reto para la organización el hecho de mejorar los aspectos o procesos que ya están implementados para que estos se desarrollen con mayor calidad cada día.

Los procesos que se han implementado dentro de la organización se han basado en estudios con diferentes grupos de interés, por lo que se puede concluir que Bancolombia no es una organización que va a la deriva, sino que se preocupa por crecer de la manera adecuada y sostenible, buscando siempre cumplir sus objetivos organizacionales y enfocándose en desarrollar toda su gestión en pro de los clientes.

Un recurso muy importante para Bancolombia, son sus empleados, es por esto que declara públicamente su interés en lo humano y que se preocupa realmente por el bienestar, el crecimiento personal y por supuesto la realización de los sueños de estos.

Es de resaltar que los resultados positivos obtenidos en las encuestas realizadas en el presente análisis, son una muestra de lo que la organización quiere lograr y el trabajo que ha realizado para que sus empleados se sientan plenos y felices en sus respectivas funciones.

Se recomienda a la Gerencia de Zona Orinoquia y Amazonia, reforzar la información con la que cuentan a los empleados respecto a la estrategia corporativa de la organización mediante la identificación de los empleados que no culminan el plan de formación virtual, subsanando esta

situación mediante la aplicación de los espacios de réplicas y los espacios de desarrollo del plan de formación.

La estrategia corporativa es la guía a seguir dentro de la organización y constituye la identidad corporativa, por eso es importante que los empleados se apropien de ella, que la conozcan a profundidad, que sepan por qué y el para qué de esta estrategia y sobretodo que apliquen esta estrategia en su día a día.

Dentro de esta recomendación es de aclarar que este plan de acción aplicable para la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía, está presentado para ser aplicado por una única vez, esto ya que representa un costo nomina muy importante para la organización. Con los espacios recomendados en el plan de acción se busca que los empleados de la organización interioricen y apliquen la estrategia corporativa después de desarrollada la fase No. 01, en lo que respecta a la fase No. 02 se busca que los empleados comprendan la importancia que representa para la organización y para ellos mismos el cumplimiento con el plan de formación, ya que si este no es cumplido por los empleados en su totalidad no podrán presentarse a las vacantes que estén disponibles, por lo cual perderán la posibilidad de recibir ascensos.

Por otra parte, es importante destacar la alternativa de solución propuesta ante el problema detectado en el presente análisis, pues marca un trasfondo en la organización. Si los empleados desconocen la estrategia corporativa del Grupo Bancolombia, para qué se trabaja todos los días y qué se quiere lograr con la gestión del grupo financiero, las labores realizadas perderán coherencia e incluso pueden ir desorientadas a la estrategia de la organización. Es por esto que el lograr mantener una identidad corporativa es un aspecto de gran importancia y más aún en una organización tan grande y que se diferencia en el mercado entre otras cosas por el servicio que presta.

## Referencias Bibliográficas


- Bancolombia, G. (s.f.). *Informe de gestión 2016*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/1b350d27-8c7a-4840-b6b3-08d31e6c1e46/Informe+Gestion+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IHnnX9S>
- Caballero, J. S. (8 de Abril de 2008, p.3). *Desarrollo Organizacional, Trabajo Final de Investigación*. Obtenido de <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=YoSglZP6LgQ%3D&tabid=2636&mid>
- Camargo, H., Rengifo, P., & Serrato, S. (Junio de 2006, p. 20). *Una propuesta para estructurar la gestión del conocimiento en una PYME*. Obtenido de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma\\_digital\\_sistemas/PropuestaEstructurarGestionConocimientoPyme.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_digital_sistemas/PropuestaEstructurarGestionConocimientoPyme.pdf)
- Camargo, H., Rengifo, P., & Serrato, S. (Junio de 2006, p.46). *Una propuesta para estructurar la gestión del conocimiento en una PYME*. Obtenido de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma\\_digital\\_sistemas/PropuestaEstructurarGestionConocimientoPyme.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_digital_sistemas/PropuestaEstructurarGestionConocimientoPyme.pdf)
- Cardona Díaz, J. G., & Cardina Díaz, J. G. (Julio de 2016 p. 22). *Análisis de la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015*. Obtenido de [http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/7930/1/CardonaJennyfer\\_2016\\_AnalisisTransformacionCulturaOrganizacional.pdf](http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/7930/1/CardonaJennyfer_2016_AnalisisTransformacionCulturaOrganizacional.pdf)
- Cardona Díaz, J. G., & Cardina Díaz, J., Guzman Cano, A., & Palacio Salda. (Julio de 2016 p.19). *Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015*. Obtenido de [http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/7930/1/CardonaJennyfer\\_2016\\_AnalisisTransformacionCulturaOrganizacional.pdf](http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/7930/1/CardonaJennyfer_2016_AnalisisTransformacionCulturaOrganizacional.pdf)
- Chirino, C. M. (s.f de s.f de s.f). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>
- Citada por Franco, C. (20 de Octubre de 2010). *Tendencias 21*. Obtenido de Tendencias Estratégicas: [https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)
- Corporación Industrial Minuto de Dios - CIMD. (23 de Mayo de 2018). *¿Qué es la cultura organizacional y cómo implementarla?* Obtenido de <https://mdc.org.co/cultura-organizacional-como-implementarla/>
- Dirección Corporativa de Comunicaciones y Reputación. Grupo Bancolombia. (14 de Septiembre de 2018). *Sala de Prensa*. Obtenido de Bancolombia se convierte, por primera vez, en el banco más sostenible del mundo: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/el-banco-mas-sostenible-del-mundo>

- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson /Prentice Hall.
- Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Gobierno Corporativo, Grupo Bancolombia. (s.f.). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/gobierno-corporativo>
- Gómez, J. I. (15 de 12 de 2016, párr. 4). *Dinero*. Obtenido de ¿Para qué sirve el Balanced Scorecard (BSC)?: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>
- González L.J., Marquínez Argote G.,Rodríguez E.,Salazar R.,Sopó A.M.,Suaréz J.A. (2013 p.164). Antropología, Perspectiva Latinoamericana. En M. A. González L.J., *Antropología, Perspectiva Latinoamericana* (pág. 164). Bogotá D.C: Ediciones USTA.
- Granada, F. U. (s.f de s.f de s.f). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://virtual.umng.edu.co>:  
[http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_i/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_2/DM.pdf)
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Grupo Bancolombia Información Corporativa ¿Quiénes somos? (s.f.). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Grupo Bancolombia, S. d. (18 de 04 de 2017). *En Bancolombia es el momento de Todos*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/innovacion/en-bancolombia-es-el-momento-de-todos>
- Importancia.org. (28 de 06 de 2014). Obtenido de Práctica profesional: <https://www.importancia.org/?s=Pr%C3%A1ctica%20profesional>
- ISO 9001 calidad. (s.f). *Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Obtenido de Cómo elaborar un flujograma: <http://iso9001calidad.com/como-elaborar-un-flujograma-136.html>
- Jauregui, M. (08 de Junio de 2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de La Teoría de las Relaciones Humanas: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Lopez D., M., & Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. (2006, p. 149 - 150). *LAS ORGANIZACIONES Y LA EVOLUCION ADMINISTRATIVA*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/html/849/84911639026/>
- Mendoza, N. R. (03 de 01 de 2016). *La importancia de hacer una encuesta*. Obtenido de El Heraldo: <https://www.elheraldo.co/economia/la-importancia-de-hacer-una-encuesta-236595>

- Miranda, J. (s.f de s.f de s.f). *academia.edu*. Obtenido de [http://www.academia.edu/6141466/TEOR%C3%8DAS\\_Y\\_FUNDAMENTOS\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_APLICADOS\\_A\\_BANCOLOMBIA](http://www.academia.edu/6141466/TEOR%C3%8DAS_Y_FUNDAMENTOS_DE_LA_ADMINISTRACI%C3%93N_APLICADOS_A_BANCOLOMBIA)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (s.f). *Expresiones culturales*. Obtenido de *Árbol de problemas*: [http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/](http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/QuestionPro)
- QuestionPro. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>
- Real Academia Española [RAE]. (2018). *Definición. Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Shein, E. H. (1988 p. 24). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinamica. En E. H. Shein, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinamica* (pág. 24). España: Plaza & Janes Editores S A.
- Técnicas de recolección de datos*. (s.f). Obtenido de <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recolecccic3b3n4.pdf>
- Thompson, I. (Julio de 2006). *Definición de Encuesta*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Tutoriales, G. (s.f.). *Gestión de Operaciones* . Obtenido de *Árbol de Decisión (Qué es y para qué sirve)*: <https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/arbol-de-decision/>

## ANEXO 1

Formato de Encuesta No.01.

 <b>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS</b> <small>PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA</small> <small>VILLAVICENCIO</small>				<b>CULTURA ORGANIZACIONAL BANCOLOMBIA</b> <b>PRACTICA EMPRESARIAL I</b> <b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACION # 1</b> <b>ENCUESTA</b> <b>ENCUESTADOR: NATALIA CHACON GUZMAN COD. 2185243</b>		
<b>Nombre de la empresa:</b>						
<b>Cargo:</b>						
<b>Antigüedad en el cargo:</b>						
<b>Instrucciones:</b>	Marque con una "x" en Sí o No dependiendo su percepción personal.					
<b>Preguntas:</b>					<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Bancolombia han dado a conocer la misión, visión y valores corporativos de la organización?						
2. ¿Cree usted que se cumple a cabalidad la misión, visión y valores corporativos en Bancolombia?						
3. ¿La comunicación interna en Bancolombia (ascendente y descendente) es adecuada?						
4. ¿Considera usted que Bancolombia cuenta con las herramientas necesarias para tener una adecuada comunicación con diferentes áreas de las cuales dependen sus funciones?						
5. ¿Su lugar de trabajo es cómodo, agradable y cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus labores?						
6. ¿Considera que sus metas de ventas son retadoras y lo impulsan a mejorar constantemente?						
8. ¿Cuándo usted alcanza las metas propuestas, existe un reconocimiento por parte de la Bancolombia?						
9. ¿Bancolombia le ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente?						
10. ¿Considera que el salario que recibe es proporcional para las funciones que desempeña?						
11. ¿Percibe usted que tiene sentido de pertenencia con Bancolombia?						
12. ¿Bancolombia se preocupa por su aprendizaje y le ofrece las herramientas necesarias para adquirir nuevos conocimientos?						
13. ¿Bancolombia se preocupa por la adaptación al cambio y le presta apoyo cuando estos se implementan?						

## ANEXO 2

### Formato de Encuesta No.02.

2/12/2018

Encuesta Percepción sobre cursos de Formación Virtual en Bancolombia

### Encuesta Percepción sobre cursos de Formación Virtual en Bancolombia

Encuesta aplicada a los empleados del Grupo Bancolombia ubicados en la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía.

\* Required

1. Cargo: \*

\_\_\_\_\_

2. De 1 a 5, siendo 1 poco factible y 5 muy factible ¿qué tan factible considera usted culminar su plan de formación virtual anual? \*

Mark only one oval.

1    2    3    4    5

3. De 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante ¿Qué tanto considera importante y aplicable el plan de formación virtual? \*

Mark only one oval.

1    2    3    4    5

4. Cuáles son las razones por las que considera que el plan de formación virtual anual no pudo cumplirlas en caso de no haberlo hecho. \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. De 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante ¿qué tan importante considera la difusión, apropiación y aplicación de la estrategia corporativa del Grupo Bancolombia en la Gerencia de Zona Orinoquía y Amazonía? \*

Mark only one oval.

1    2    3    4    5

2/12/2018

Encuesta Percepción sobre cursos de Formación Virtual en Bancolombia

6. De 1 a 5, siendo 1 poco acertada y 5 muy acertada ¿qué tan acertada considera la transmisión de la estrategia corporativa (visión, misión, valores corporativos) que el grupo Bancolombia realiza con sus empleados? \*

Mark only one oval.

1    2    3    4    5

---

7. De 1 a 5, siendo 1 no se cumple y 5 se cumple a cabalidad ¿Que tanto considera usted que se cumple la estrategia corporativa en la gerencia de zona Orinoquía y Amazonía? \*

Mark only one oval.

1    2    3    4    5

---

8. ¿Encuentra usted relación entre los cursos de formación virtual y la estrategia corporativa? \*

Mark only one oval.

Si  
 No

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

---