Estudio de Caso Descriptivo
Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017

Martha Cecilia Duque Botero

Pontificia Universidad Javeriana de Cali
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Diciembre 30 de 2021

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Estudio de Caso Descriptivo

Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017

Martha Cecilia Duque Botero

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Director trabajo de grado:

Omar Osbaldo Forero González PhD.

Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Diciembre 30 de 2021

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Santiago de Cali, Diciembre 30 de 2021

Doctor
Silvio Borrero
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

Martha Cecilia Duque Botero
C.C. 66.828.850 de Cali

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Santiago de Cali, Diciembre 30 de 2021

Doctor
Silvio Borrero
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "**Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017**", realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Martha Cecilia Duque Botero cédula 66.828.850, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

Omar Osbaldo Forero González PhD.

Director del Trabajo de Grado

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

"Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

Silvio Borrero
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cristhian Marcel Paz Castillo
Director MBA

Jose Javier Pelaez
Jurado

Omar Osbaldo Forero González PhD.
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 1 marzo de 2022

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Tabla de contenido

Caso: Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017 2
Introducción 2
Un recorrido por la Historia del Banco 2
Analizando al detalle el ejercicio de hacer una cultura nueva 11
Analizando al detalle el ejercicio de crecimiento del banco en el mismo período 20
Un cierre concluyente… 22
Notas de enseñanza 24
Descripción General del Caso 24
Objetivos pedagógicos del caso 24
Análisis del caso 26
Gestión del área de Talento Humano 26
Tendencias actuales de talento humano 28
Relación de los conceptos teóricos con el caso práctico 31
Cultura, cambio y clima organizacional 33
Cultura 33
Clima organizacional 34
Cambio 36
Estilos de liderazgo y su impacto en el entorno organizacional 41
Rotación de personal y su impacto en la dinámica organizacional 47
Causas de la rotación 48
Efectos de la rotación de personal 49
Relación de los conceptos teóricos con el caso práctico 50
Preguntas de discusión 52
Referencias bibliográficas 53

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Caso: Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio entre 2014 y 2017

Introducción

El presente estudio de caso analiza la evolución a nivel de clima organizacional de un banco que, entre 2014 y 2017, logra crecer y posicionarse en el mercado a partir, no sólo de sus resultados financieros, sino de sus contribuciones al bienestar y al desarrollo tanto de sus colaboradores como de sus clientes.

Podemos y creemos, encontrar organizaciones que logran el equilibrio integral en el ganar hacia todos sus actores (Accionistas, directivos y colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad en general). De esto trata esta historia…

Desde su vinculación como Gerente General del Banco W en el año 2012, José Alejandro Guerrero Becerra, se enfoca en proyectos estratégicos que apalanquen, a través de nuevos productos y servicios, los resultados comerciales y financieros del banco. Complementando dichos proyectos con programas de desarrollo humano que permita mejorar los indicadores de clima organizacional en las diferentes áreas de la entidad.

Un recorrido por la Historia del Banco

En 1980, el banco fue registrado en la ciudad de Cali como *Fundación WWB.* Desde sus inicios, su estrategia se enfocó en proyectos para bancarizar, a través de microcréditos, a mujeres cabeza de hogar en condición de pobreza (en Colombia). Luego de tres décadas financiando proyectos productivos, emprendimientos y negocios a través de microcréditos, contribuyendo al fortalecimiento económico y social de la población vulnerable a condiciones de pobreza. En el año 2011, se hace una revisión estratégica en la que la Fundación WWB se asocia con la red internacional Women's World Banking y se establece como Banco WWB.

Así, el 1 de febrero de 2011 y tras la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Banco WWB inicia operaciones como banco, poniendo en marcha un plan de expansión de oficinas en todo el territorio nacional, cerrando ese año con un total de 25 oficinas en las principales ciudades. La transformación de Fundación a Banco facilitó la llegada de nuevos productos y servicios entre los que están el CDT Físico, la Cartera Comercial y el lanzamiento de su Línea Nacional de Servicio al Cliente.

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

En el año 2012, la Junta Directiva del Banco WWB nombra en el mes de mayo a José Alejandro Guerrero Becerra como presidente. A partir de su llegada, el banco incursiona en la captación mediante sus cuentas de ahorro completamente gratuitas; incentivando de esta manera el ahorro para una población que por su condición socioeconómica no tenía ni el hábito ni la opción de ahorrar; e inicia la estructuración de los pilares estratégicos de la organización que fueron la metodología de microcrédito, innovación de productos y cultura de servicio. En diciembre del mismo año, estructuran un programa de educación financiera para los clientes del banco.

En el 2014 y después de haber realizado los nuevos diseños para el funcionamiento del banco, como son la creación de productos nuevos (Voy Seguro Familia, Voy Seguro Hogar, Pagahorro, CDTs de bajos montos, crédito de libranza, entre otros); Guerrero identifica y reconoce una brecha entre la estrategia de crecimiento y el componente humano de la organización. Razón por la cual se toma la decisión de renovar la estructura del área de Gestión Humana e inicia por vincular una nueva gerente para el área, que le iría a acompañar en todo el proceso que quería gestar entre las personas al interior de la organización. Ese mismo año se establece el pacto colectivo, para ofrecerle a los colaboradores beneficios emocionales y económicos. Como aporte a la comunidad, el Banco WWB lanza las campañas sobre el buen trato y embellece el parque de tu municipio. Ese mismo año dan apertura a 12 nuevas oficinas para la atención del público.

Así el banco finaliza el 2014 con las siguientes cifras:

Tabla 1

Cifras 2014 banco wwb		
250.822 desembolsos de créditos por $792.134 millones	2,5% calidad de cartera de microcrédito con vencimiento mayor a 30 días. Es uno de los mejores indicadores del sector, que obedece a la polita de originar créditos con responsabilidad y a orientar al cliente en el manejo prudente de sus finanzas frente a la sobreoferta de créditos	61,7% de crecimiento en la captación de recursos del público a través de CDT Y Cuentas de ahorro
97,26% correspondieron a microcrédito		Se pasó de $201.321 millones en 2013 a 325.468 millones en 2014.
2,30% cartera comercial		Al cierre de 2014, se tenían 417 CDT de menores montos por valor de $136 millones de pesos.
0,44% a cartera de libranzas		

Nota. Ajustado para el presente trabajo del informe de sostenibilidad del banco wwb 2014.

En el 2015, la estrategia del banco se focaliza en generar bienestar económico, social y ambiental para todo su público de interés, y nace uno de los grandes proyectos para los colaboradores: el Fondo de Empleados, FONWWB, cuyo objetivo es contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados asociados y sus familias. Se diseña también el modelo de desarrollo de competencias gerenciales alineado a la cultura de servicio, un programa robusto en tiempo, contenido y participación centrado en el ser, el hacer y el hacer con otros para dar a conocer y facilitar el desarrollo de las competencias funcionales y relacionales que los líderes deben evidenciar en su gestión con sus respectivos equipos de trabajo. Es así como se establece que, durante año y medio, cada mes, los cerca de 180 líderes y jefes del banco tienen que asistir a talleres de 8 horas para ver cada una de las 10 competencias, con el compromiso de hacer prácticas reales en el sitio de trabajo.

También en este año se realiza la primera medición de clima organizacional bajo la metodología del Instituto Great Place to Work®. Con este primer ejercicio de medición de clima se pretende conocer la percepción que tienen los empleados sobre los diferentes aspectos que influyen en el ambiente laboral. Con los resultados que arrojara el estudio, tendrían una línea de base y un foco hacia donde destinar todos los recursos y actividades a realizar en los años venideros con el equipo de colaboradores.

Esta medición permite valorar seis grandes dimensiones, resumidas así:

Tabla 2

Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Compañerismo	Apreciación general
Analiza como el colaborador percibe a sus líderes y a la organización.	Permite conocer como el colaborador piensa que es visto por sus superiores.	Hace referencia a la ausencia de discriminación, justicia y reglas claras.	Describe el valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad.	Hace referencia al sentimiento de familia y equipo que se percibe en la compañía.	Tomando todas las variables en consideración, da un concepto general del ambiente laboral en la empresa, y determina si es un buen lugar para trabajar.

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute

La siguiente es la escala de medición que utiliza el Instituto Great Place to Work® en sus mediciones:

Tabla 3

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin precedentes en el país
Muy Alta	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
Alta	Consenso superior al habitual
Media (+)	Consenso superior dentro del rango habitual
Media (-)	Consenso inferior dentro del rango habitual
Baja	Cuestionamiento superior al habitual
Muy Baja	Cuestionamiento marcado, pocas veces superado
Critica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute

Los resultados más significativos arrojados por esta primera medición son los siguientes:

Tabla 4

Tendencia Clima laboral Banco wwb Valoración inicial 2015	
Credibilidad	Media (+)
Respeto	Media (+)
Imparcialidad	Media (+)
Camaradería	Media (+)
Orgullo	Media (+)
Apreciación General: tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar.	Media (-)

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Cada dimensión, variable y subvariable, es valorada comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por el Instituto.

Por otra parte, y para terminar este año de cambios y grandes retos, nace el proyecto de cambio de marca. Se inicia un largo trabajo en equipo con una firma especializada, explorando, evaluando y midiendo la percepción acerca de la marca, ya que reconocieron necesitar un cambio de nombre pues el que se tenía (Banco WWB) no generaba un buen nivel de recordación, pues sus clientes confundían su nombre con otras entidades financieras y no permitía ser reconocidos por lo que querían sembrar en sus clientes y la comunidad: "Un banco sencillo y amable".

Otro logro que obtienen fue el reconocimiento de una mejor calificación operativa en Fondo Nacional de Garantías (FNG); este año terminan con un crecimiento en 9 oficinas.

En el 2016 siguen comprometidos en lo que creen: nuevos productos acordes a las necesidades de los clientes, una sólida cultura de servicio y un buen ambiente para trabajar en el banco.

En este año se crean nuevos productos como: Gotahorro, un crédito a corto plazo con periodicidad de pago diario que entra como alternativa más saludable y equitativa a lo que en el mercado se estaba presentando con el crédito informal y usurero del gotagota. Otro producto que sacan al mercado es "Yo Construyo", el cual financia el mejoramiento progresivo de la vivienda; nacen nuevas alianzas con MovilRed, un corresponsal bancario que le permite a sus clientes realizar diferentes transacciones de manera ágil y oportuna.

Paralelamente a todos los cambios en productos, servicios y procesos clave del negocio, también desde la Gerencia de Talento Humano se diseñan e implementan dos programas corporativos que permiten en la práctica cuidar el relacionamiento y buen ambiente de trabajo en la convivencia entre el líder y los colaboradores. Uno de estos programas se denomina "ReconoSer", programa con una metodología propia que busca incentivar el reconocimiento espontaneo en el día a día del trabajo de las personas.

Igualmente, se implementa una metodología llamada "Grupo Primario" que invita a que los lideres destinen dos horas mensuales para reunir a su grupo y compartir información del banco y conocer cómo se encuentran las personas de su equipo.

Finalmente lanzan un nuevo servicio muy simbólico y familiar que le denominan la sala 'Lazos de Amor', para las colaboradoras madres gestantes.

Para completar su nuevo ejercicio de formar y alinear la gestión diaria de los colaboradores con un lugar amable y cercano, se inicia el programa de formación en educación financiera "Manejo Exitoso del Dinero" dirigido a todo el personal.

En el 2017 culmina todo el trabajo de marca que habían iniciado dos años atrás, estableciendo el nuevo nombre BANCO W y el slogan "Así de simple, así de amable". Una marca derivada de la anterior, sencilla, cercana y de fácil recordación.

Otro hecho significativo desde talento humano es la cristalización de la estructura organizacional y salarial para todos los cargos existentes en el banco, lo cual permitiría de manera argumentada y sólida, establecer una estructura equitativa para cargos según sus responsabilidad y competencia requeridas; eliminando otro factor de inconformidad en los colaboradores el cual era la "inequidad interna" que sentían cuando se comparaban los cargos de diferentes áreas de la empresa. Ya van a contar con una estructura que permitiría de manera objetiva analizar la solicitud o necesidad de valorar su salario y su plan de desarrollo al interior de la empresa.

En diciembre de este mismo año, recibieron los resultados de la segunda medición de clima laboral acompañada del reconocimiento por parte de Great Place to Work ® Institute Colombia que ubicó al Banco W en la gran posición # 9 dentro del ranking anual que genera esta organización, en la categoría de empresas de más de 500 colaboradores. Dando un gran salto en el mejoramiento de clima laboral como lo podremos observar en los resultados obtenidos.

Tabla 5

Tendencia Clima laboral Banco wwb segunda Valoración 2017	
Credibilidad	Alta
Respeto	Media (+)
Imparcialidad	Alta
Camaradería	Alta
Orgullo	Alta
Apreciación General: tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar.	Media (+)

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Si observamos los dos resultados podremos entender el avance y el logro obtenido con todas las acciones realizadas por la organización.

Tabla 6

Valoración Clima laboral Banco w	Primera medición 2015	Segunda medición 2017	Tendencia
Credibilidad	Media (+)	Alta	Favorable
Respeto	Media (+)	Media (+)	Estable
Imparcialidad	Media (+)	Alta	Favorable
Camaradería	Media (+)	Alta	Favorable
Orgullo	Media (+)	Alta	Favorable
Apreciación General: tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar	Media (-)	Media (+)	Favorable

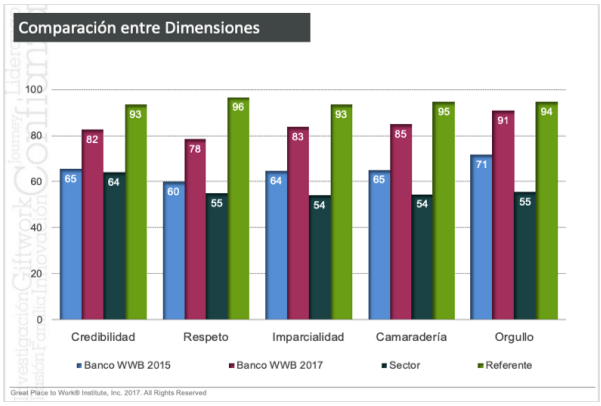
Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Tabla 7

Comparación respecto a la valoración precedente (2015)	
Indicador	**Banco wwb**
Índice de ambiente laboral 2015	**70.1**
Índice de ambiente laboral 2017	**82,4**
Avance con respecto a la valoración precedente (2015)	**12,3**

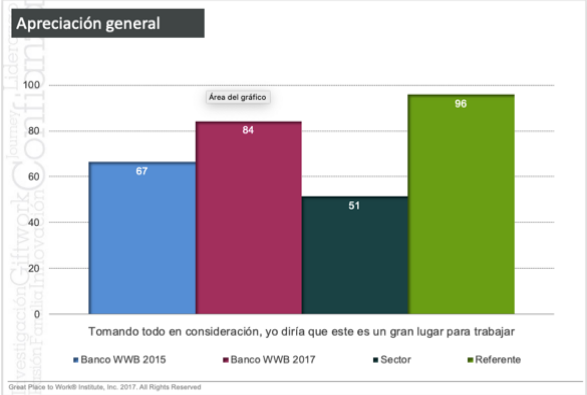
Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Figura 1



Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Figura 2



Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Tabla 8

Aspectos más destacados			
Aspectos más destacados	Valoración actual	Aspectos más destacados	Valoración actual
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Muy alta	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	Media (-)
A las personas se le paga de forma adecuada por su trabajo	Muy alta	Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	Media (+)
Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	Alta	Mi jefe reconoce que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	Muy alta	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	Media (+)
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	Alta	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	Media (+)

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Tabla 9

Síntesis de resultados
Aspectos sobresalientes: comunicación, coordinación, visión, confiabilidad, participación, equidad, ausencia de favoritismo, justicia en el trato, fraternidad, hospitalidad de las personas, sentido de equipo y el orgullo.
Aspectos por debajo del nivel del mercado: No hay
Consensos inusuales (Fortalezas relativas): Equidad
Cuestionamientos inusuales (Debilidades relativas): Delegación
Indecisiones inusuales: No hay
Indice del ambiente laboral: 82,4% (sobresaliente)
Indice del ambiente laboral objetivo: 86,0% (sobresaliente)

Nota. Ajustado para el presente trabajo de Informe de Great Place to Work Institute 2017

Estos resultados de clima demuestran el logro de un ejercicio coherente y estratégico desde las altas posiciones de los ejecutivos del banco, que decidida y disciplinadamente implementan en todo el banco acciones para alinear la cultura con la práctica cotidiana de la vivencia laboral. El resultado es palpable, pues se incrementó en todas las variables analizadas. La misma corporación reconoció como muy significativo y extraordinario el logro, pocas veces visto en el mundo empresarial, pues en dos años de contundentes prácticas en pro del bienestar y el desarrollo de los colaboradores, se estaba evidenciando una nueva percepción del clima laboral en el banco. Finalmente, ya para este año el banco contaba con 143 oficinas de atención en todo el país.

Así pues, como podemos ver en este recorrido histórico por los hitos de la organización (según los datos entregados en el documento interno de comunicación del hoy llamado Banco W) se evidencia que la estrategia organizacional para potenciar los resultados están guiados por tres grandes líneas estratégicas: uno, la innovación permanente en productos y servicios, respondiendo a las necesidades de sus clientes reales y potenciales; dos, un claro enfoque en la construcción de una cultura de servicios “amable y cercana”; y tres, un trabajo decidido hacia el fortalecimiento del clima laboral al interior de la organización.

Este ejercicio va a denotar un claro liderazgo estratégico en todos sus directivos, y muy especialmente en su presidente, con un enfoque integral y balanceado entre lo funcional y lo humano, entre el bienestar, el desarrollo y la productividad.

Analizando al detalle el ejercicio de hacer una cultura nueva

La cultura del banco, antes de la llegada del presidente José Alejandro era más transaccional en relación con talento humano: una oficina encargada de cumplir con la norma y el pago de nómina. Adicionalmente, los beneficios que el banco tenía definidos extralegales y de reconocimiento a las personas por su desempeño, eran otorgados sin un criterio claro y justo, pues se otorgaba más "a dedo", sin que existiera una política de reconocimiento más allá del resultado comercial.

Las mediciones de clima organizacional que se realizaban eran netamente para cumplir un requisito, pero sus resultados no eran tenidos en cuenta de manera estratégica para realizar acciones de cambio y mejoramiento, ni socializados con los diferentes líderes para establecer planes de acción; sólo daban origen a capacitaciones puntuales para los empleados, sin seguimiento ni medición de logros. El clima organizacional se veía seriamente afectado por una recurrente percepción de temor y presión emocional por el resultado en algunos colaboradores. En el marco del proceso de investigación para el presente estudio de caso, hubo espacio para entrevistas y conversaciones con algunos colaboradores, en las que se habló por fuera de registro del mal relacionamiento entre algunos líderes y sus equipos a la hora de las retroalimentaciones o de las pocas oportunidades que tenían para ser escuchados y tenidos en cuenta.

Las actividades de capacitación y los auxilios educativos, eran otorgados dependiendo de la apreciación subjetiva del jefe (conveniencia o no) y eran utilizados como una manera de presionar el resultado comercial, se podría decir que existía una malsana relación entre bienestar (derecho a unos beneficios extralegales) y el desempeño laboral que tuviera un colaborador. Un claro ejemplo es que la evaluación de desempeño estaba atada a los auxilios educativos, razón por la cual y según casos documentados (o manifestados por colaboradores) por el banco en los que los jefes alteraban la calificación del colaborador para no afectar su auxilio educativo.

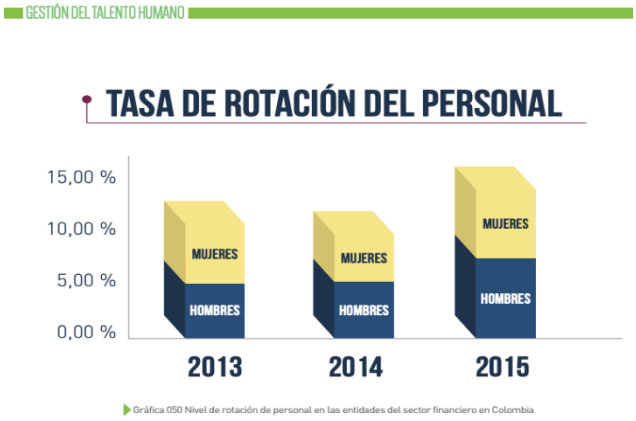
Entre 1980 y 2014, no existía una estructura salarial organizada y equitativa entre el personal, siendo ésta otra fuente de insatisfacción de las personas cuando se comparaban los logros con los beneficios económicos (inequidad salarial interna). Igualmente, no existía un plan carrera o plan de promoción laboral con indicadores o criterios objetivos, sino que dependía, según declaraciones de Patricia Montealegre, (quien llegó en el 2014 a liderar el área de talento humano) nuevamente de la apreciación subjetiva del jefe y de la influencia que éste tuviera con los superiores.

La sensación de injusticia en algunos colaboradores se presentaba en tanto no percibían a Talento Humano como un área cercana que pudiera gestionar sus inquietudes, necesidades y brechas.

Otro elemento observado en los procesos de gestión de recursos humanos era la capacitación y el desarrollo, en esta área se realizaban cursos o talleres puntuales sin que existiera un modelo con programas estructurados y alineados con las necesidades detectadas en las mediciones de clima laboral o en los resultados de las evaluaciones del desempeño. Por ende, podríamos afirmar que no existía una alineación entre los espacios de formación, las estrategias corporativas y la cultura de servicio deseada al interior del banco.

Por estas situaciones, por este relacionamiento y por la manera como algunos jefes comerciales buscaban alcanzar sus resultados, el 2014 tuvo una alta tasa de rotación, un índice similar al que, por entonces, tenía una significativa porción de las empresas del sector bancario.

Figura 3



Nota. (Asobancaria-Informe-Sostenibilidad-2015) (Indicadores GRI correspondientes G4-LA1 Considerando la atracción y retención de personal, la rotación de personal consolidada para el sector se calculó teniendo en cuenta el promedio de tasas de rotación reportadas por cada entidad y la ponderación de las mismas, de acuerdo con la cantidad de colaboradores con que cuenta frente al total de la fuerza laboral del sector. En la gráfica puede observarse que en el 2015 el sector presentó una tasa de rotación del 14%, incrementándose en 2.5% frente al año anterior. Los niveles de rotación son similares entre hombres y mujeres, aunque para el último año se observa una tasa de rotación superior entre las mujeres).

Las empresas que compiten en el sector del microcrédito, históricamente se caracterizan por tener una alta rotación en su personal debido a la exigencia y la presión por el resultado en un

ambiente que, según hemos evidenciado, no hay una especial atención a la forma en que se desarrollan las relaciones humanas dentro de los equipos. Este hecho llevó a que el presidente del Banco W estratégicamente buscara convertir esta debilidad en el sector, y en ese momento en la empresa, en una oportunidad para el banco y que se convirtiera en una ventaja competitiva al lograr una disminución en la rotación, pues acabaría con las consecuencias negativas que tiene para el negocio el retiro de personas capacitadas, que ya conocían los diferentes procesos para la gestión comercial y sobre todo que no perdiera la continuidad de la relación comercial, cercana y oportuna con los clientes.

Tabla 10

Rotación de personal 2019			
Sector bancario	Banco W	Banca Mia	Mundo Mujer
14,4%	12,98%	15%	15,6%

Nota. Ajustado para el presente trabajo de los informes de sostenibilidad de asobancaria, banco w, banca mia y mundo mujer 2019

La información relacionada, nos muestra que, por toda la gestión realizada, el Banco W logra diferenciarse con las empresas del sector en 2 puntos que permiten mayor estabilidad en la gestión de la cultura y el desarrollo de las personas.

Tabla 11

Rotación de personal Banco W				
2015	2016	2017	2018	2019
13,52%	13,39%	12,97%	13,69%	12,98%

Nota. Ajustado para el presente trabajo de los informes de sostenibilidad del banco w años 2015 a 2019.

El banco muestra una tendencia a la baja durante el periodo 2015 a 2019.

Durante un buen tiempo previo a las acciones descritas, el área de talento humano era percibida por algunos colaboradores coloquialmente como el “área de gestión inhumana”, pues no veían apoyo y coherencia en valores fundamentales como el respeto, la justicia y la equidad. Esta realidad observada contrastaba con el ideal que tenía en mente el presidente, pues para él, era muy importante priorizar a las personas tanto como el resultado, y además consideraba “que el resultado es una consecuencia de uno estar bien, estar contento haciendo lo que a uno le gusta y en donde lo hace”.

Para Guerrero era clave contar con un aliado estratégico que le ayudara a lograr ese cambio: "convertir al banco en un mejor lugar para trabajar"; y así alcanzar su sueño estratégico: lograr con la gestión de talento humano, tener un banco más sencillo y cercano con las personas que integraban la organización, logrando de esta forma posicionar al banco como una organización diferente en el sector financiero, que fuera valorada por sus clientes por la manera que prestaba su servicio. La apuesta era así: "Si todas las entidades financieras de microcrédito prestamos los mismos o similares productos y servicios, el factor que los iba a diferenciar era la manera de relacionarse al interior del banco, y con los usuarios y clientes".

Para lograr darle vida a este anhelo, inicia estructurando el equipo que le acompañará en su ejercicio gerencial; es por ello que el primer paso es seleccionar a una gerente de talento humano que en su esencia personal y en su experiencia, tuviera las condiciones requeridas para liderar este proyecto de cambio. Es allí donde surge la figura de Patricia Montealegre, a finales del 2014, como la opción para lograr el cambio deseado del área que esperaba, ya que ella contaba con unas características de personalidad, habilidades y además la experiencia, al haber pertenecido a una empresa donde ya habían vivido el proceso de mejoramiento del ambiente de trabajo para el logro de los objetivos corporativos.

El presidente, deseaba un área de talento humano como su socio estratégico, de tener allí el área de apoyo transversal a todos los procesos; que, con sus actividades y relacionamiento a todo nivel, lograra que "la gente fuera feliz haciendo lo que hace, donde lo hace, trabajando y dando resultados, en una absoluta relación de ganancia mutua". Decia… "quiero convertir al banco en el mejor lugar para trabajar, que la gente quiera quedarse y que de afuera quieran venir a trabajar con nosotros, quiero que todos vean coherencia entre lo que ofrecemos a nuestros clientes y que al interior de nuestra organización se respire ese ambiente de cercanía y armonía".

Él había venido haciendo muchos cambios en la dinámica funcional que consideraba era el camino correcto como negocio financiero, y requería complementarlo con la dinámica relacional y psicosocial, para lograr un cambio de ser una organización alejada de las personas a ser mucho más cercana.

Para Guerrero, esta situación era una gran oportunidad estratégica que le permitiría un mejor relacionamiento con los clientes, una mayor eficiencia en el desarrollo de actividades de la compañía por parte de los colaboradores, mayor calidad de vida y bienestar para los empleados y sus familias, y una inevitable mayor productividad para el banco. Esto sería finalmente un

diferenciador estratégico en el servicio de microcrédito en comparación con las empresas del sector que eran su competencia directa en ese momento.

Tabla 12

Empresas competencia directa de microcrédito (año 2015)	
Mundo mujer	Bancompartir
BCSC	Banagrario
Popular	Finandina
Bancolombia	Av Villas
Bancamía	Procredit
Banco de Bogotá	Davivienda

Nota. Ajustado para el presente trabajo de los informes de sostenibilidad del banco w años 2015

A su llegada al banco a finales del 2014 como Gerente de Talento Humano, Patricia Montealegre encuentra una organización en evolución y cambio. La llegada de José Alejandro Guerrero, marcó un antes y un después en la organización, pues él dio de manera clara las indicaciones y la línea estratégica en lo que deseaba fuera el relacionamiento al interior de la empresa para lograr de esta manera disminuir la rotación de las personas, y con ello lograr la estabilidad en el conocimiento de la operación, la calidad y la calidez en la interacción con los clientes que le llevara a un mayor crecimiento y logro de resultados. Esa fue su gran apuesta. Mejorando la tasa de rotación, podría invertir en la formación y la capacitación de todos los colaboradores, con una inversión más estable y efectiva en las personas, pero siempre en un concepto de ir de adentro hacia fuera; es decir, primero el ser, luego el hacer y finalmente el hacer con otros. Esto implicaría inicialmente trabajar con los líderes de todas las áreas de la empresa y luego ir bajando la experiencia a todos los empleados. Lo primero era demostrar una clara tendencia humanista y relacional al interior de la organización: (lineamientos de la cultura deseada en el trato y el servicio), luego la formación a líderes para mejorar el estilo de dirección de tal manera que se viera una relación coherente con la promesa de la cultura, y después sí, el desarrollo de las competencias técnicas, financieras y funcionales requeridas en toda la población de servidores del banco.

Montealegre acuerda con el presidente, iniciar con la realización de un diagnóstico del área de Talento Humano buscando identificar con que personal cuenta, los procesos existentes y las tareas que realizan, las habilidades y características personales de cada funcionario del área que la puedan apoyar en este proyecto. Igualmente se acerca a los directivos de los diferentes equipos de

la organización buscando identificar el vínculo que existía con el área. Esto le permitió reconocer que el área era utilizada básicamente en el manejo de procesos laborales de contratación y retiro, sin que existiera un programa estructurado para el desarrollo de las competencias requeridas que facilitaran el fortalecimiento del liderazgo, el servicio y el trabajo en equipo. En resumen, era un área instrumental y funcional, más no lideraba pautas de desarrollo y cultura deseables para todo el banco.

Una vez diagnosticado, establece con el presidente dos caminos para facilitar e implementar el cambio: por un lado, se define un modelo ideal del líder Banco W, con competencias y comportamientos claros y medibles, luego invitar y capacitar en dichas competencias requeridas por los jefes, para que se estableciera un nuevo y mejor direccionamiento y por ende un mejor ambiente de trabajo, una relación justa, clara y propositiva en el adecuado estilo de liderazgo y relacionamiento entre jefe y colaboradores; y por otro lado, un firme mensaje de no permitir más situaciones o hechos de direccionamiento y relacionamiento que no fueran coherentes con la nueva cultura organizacional del banco.

Para ello, se establece un compás de espera que les permite observar y analizar qué lideres, qué equipos y qué colaboradores estaban alineados con la cultura de respeto, justicia, cercanía y exigencia efectiva, para el mejoramiento del desempeño y el logro de resultados.

A lo largo del ejercicio de observación, Patricia Montealegre logró identificar a tres grupos de colaboradores: un conjunto de colaboradores que lograron adaptarse fácilmente a la nueva dinámica cultural debido a que su personalidad y valores se alineaban con la nueva visión del banco; un segundo grupo dispuesto y en proceso de aprendizaje de la nueva dinámica cultural; y un tercer grupo resistente al cambio y en franca oposición por su convencimiento de que los resultados se obtienen a través de la presión.

Para afrontar este nuevo hallazgo, el equipo de Talento Humano hace un llamado para que, en un periodo de tiempo, todos los colaboradores estén alineados con las nuevas directrices estratégicas de clima y cultura organizacional. Aquellos que no lograran adaptación al cambio, y continuaran reflejando comportamientos alejados de la cultura del Banco W, podrían estar sujetos a la terminación de su contrato.

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

"Las escaleras se barren de arriba hacia abajo"; con esa frase, José Alejandro Guerrero, presidente del Banco W, pretende dar a entender que el verdadero cambio cultural debe darse inicialmente en los líderes de primer y segundo nivel. Por ello, en esta etapa la estrategia se centra en asegurar que las áreas, las personas y los procedimientos estén alineados con la estrategia corporativa y que el logro de los objetivos en la gestión del cambio e interiorización de la cultura organizacional, fueran transversales a las metas corporativas.

A principios del 2015 se decide realizar la primera medición de clima que permitiera conocer la percepción de los empleados respecto a los cambios que estaba afrontando la cultura del Banco W. La medición de clima es un punto de partida clave para dar inicio al plan de acción que permitió el fortalecimiento del ambiente de trabajo. Se contrata los servicios de Great Place to Work, un centro de investigación y consultoría, fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías; el enfoque de esta compañía de medición de clima laboral estaba orientado a hacer del Ambiente Laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de los

empleadores, además de ser una organización externa que permitiría una mayor credibilidad en los resultados y en las recomendaciones que estaría haciendo.

A partir de esos resultados se inicia la implementación de varias acciones enfocadas en generar un mayor compromiso y bienestar para los colaboradores a la vez que se fortalece y afianza la confianza en el cambio cultural. Bajo el acompañamiento de dos consultores, se trabaja focalizadamente en dos líneas, por un lado, el grupo gerencial se reúne a definir la visión, los valores, la promesa de servicio y una vez construida es compartida a todo el personal asumiéndola como el eje rector de la convivencia y el actuar en el banco. Por otro lado, se diseña el perfil ideal del líder estableciendo 10 competencias clave que debe tener para gestionar funcional y relacionalmente de manera efectiva al equipo de trabajo. Una vez establecido este modelo del *líder banco w* se diseña e implementa un programa de formación mensual que tendrá una duración de

año y medio para fortalecer cada una de las competencias de los lideres, este programa de formación es implementado contando con la participación de cerca de 250 funcionarios que tenía personal a cargo.

En este periodo se diseñan e implementan también dos programas corporativos que permiten en la práctica cuidar el relacionamiento y buen ambiente de trabajo, uno de estos programas se denomina "**ReconoSer**", programa con una metodología que busca incentivar el reconocimiento de las personas que se destacan por los buenos comportamientos, actitud positiva, alineadas con los valores y la cultura del banco en su gestión diaria. Este programa culmina con un evento anual en el que se ofrece un especial reconocimiento a los colaboradores que cumplen quinquenios de servicio como parte de la familia W. Adicionalmente se premian a los ganadores de las categorías de reconocimiento los cuales son elegidos por votación interna donde participa todo el personal del Banco W.

Otro de los programas creados para llevar a la realidad la visión de un cambio cultural en el Banco, son los Grupos Primarios. En estos espacios, diseñados para socializar información institucional, fortalecer las relaciones en los equipos de trabajo y facilitar el desarrollo de competencias blandas.

Este programa es parte también de la puesta en práctica del modelo para el liderazgo integral cuyo enfoque se centra en la alta exigencia por el resultado y la responsabilidad por el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

Adicionalmente, se pone en marcha el programa de formación en educación financiera "Manejo Exitoso del Dinero" dirigido a todo el personal; de esta manera empiezan en un decidido ejercicio de alinear la vivencia y ambiente de trabajo, con la filosofía de servicio y de calidad

humana integral para todos sus colaboradores. Bajo el liderazgo del área de Talento Humano, se crea el Fondo de Empleados FONWWB para contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Por otro lado, el área de Talento Humano busca también ofrecer espacios que mejoren el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores del banco, diseñando e implementando la sala de lactancia Lazos de Amor, un lugar ambientado para que las colaboradoras en estado de lactancia puedan alimentar íntima y acogedoramente a sus bebes recién nacidos y durante su primer año.

Iniciativas y programas como los mencionados, generan un impacto positivo en la calidad de vida del colaborador dentro y fuera del horario laboral, haciendo que los cambios y la visión de la nueva cultura trasladen del discurso a la acción. Los cambios en la organización se ven reflejados también en la creación de nuevos productos, alianzas y apertura de nuevas agencias.

En el 2017 se realiza la segunda medición de clima con la misma compañía para observar la evolución y el impacto que han tenido las acciones implementadas en el ambiente laboral. En diciembre de este año, recibieron el reconocimiento por parte de Great Place to Work ® Institute Colombia que ubicó al Banco W en la posición # 9 dentro del ranking anual de las mejores empresas para trabajar, en la categoría de empresas de más de 500 colaboradores.

Después de realizar un detallado análisis de la gestión realizada en la cultura, el clima y la formación gerencial y de liderazgo, es necesario analizar los impactos en los resultados financieros del banco durante este mismo período.

Analizando al detalle el ejercicio de crecimiento del banco en el mismo período

A continuación, se presentan las cifras y datos más relevantes a nivel financiero y de gestión del negocio presentadas por la organización en el periodo comprendido entre el año 2014 y el 2018.

Tabla 13

Sector financiero/ microcrédito
Información Banco W

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**Diferencia**	**% crecimiento respecto al 2014**
Agencias	132	140	143	143	143	11	8%
Corresponsales propios	0		77	108		108	100%
Alianzas	0	1003	5684	5051	2009	2009	100%
# Clientes	204373	598378	689902	757646	837007	632634	76%
Cartera total (millones)	$21094	$792156	$966401	$ 1310770	$ 1184316	$1163222	98%
Calidad cartera >30 días	2,5%	3,56%	3,07%	4,17%	3,89%		
Rotación personal (%) anual)		13,52%	13,39%	12,97%	13,69%		
Total activos ($ millones)	$953011	$ 1109953	$1321961	$ 1432726	$1469674	516663	35%
Pasivos ($ millones)	$498745	$ 634582	$ 824	$ 922	$ 921471	422726	46%
Patrimonio ($ millones)	$451264	$ 475371	$498400	$ 511	$ 548203	96939	18%
Ganancia del ejercicio ($ millones)	$ 43327	$ 43130	$ 46480	$ 35201	$ 52958	9631	18%

Nota. Ajustado para el presente trabajo de los informes de sostenibilidad del Banco W, años 2014 a 2018

A partir de los resultados obtenidos en el período de 2014 a 2018, podemos concluir que….

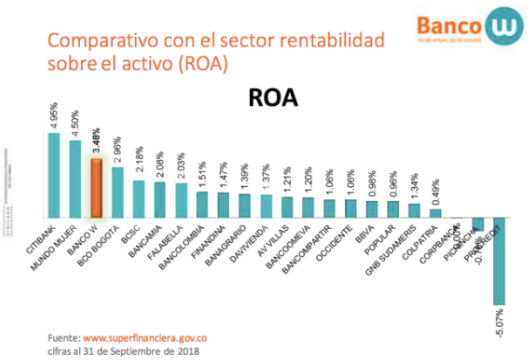
- Tuvo un crecimiento en agencias de un 8%.
- En corresponsales propios y alianzas del 100%
- En número de clientes creció en un 76%
- Creció en cartera total en un 98%.
- Tuvo un crecimiento en sus activos del 35%

- Pasivos creció en un 46%.
- Su patrimonio creció en un 19% con respecto al año 2014.
- Sus utilidades se incrementaron en un 18% con respecto al año 2014.

Se observa una correlación entre los indicadores de clima laboral y los indicadores financieros, de innovación y de productividad del negocio. El trabajo focalizado en el cambio cultural dentro del Banco W, los estilos de liderazgo, las acciones para facilitar el desarrollo de las personas y la búsqueda de un equilibrio entre bienestar y productividad, llevaron al banco a un cambio tangible en casi todos sus indicadores.

La correlación es evidente cuando se compara el crecimiento en los indicadores humanos y el crecimiento en los indicadores del negocio. Mostrando una clara relación entre lo humano y lo funcional.

Estar en un gran lugar para trabajar, impacta de manera positiva a toda la comunidad; los lideres que son la cabeza de la cultura trasmiten la misión, visión y valores (la cultura) en la interacción diaria con sus colaboradores, los colaboradores quieren permanecer en la organización, y a su vez respiran una cultura de servicio hacia los clientes. Una organización que muestra resultados como estos, genera un ambiente de confianza para que los accionistas inviertan bajo la proyección de una tendencia de rentabilidad sostenida en el tiempo.



Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Un cierre concluyente…

Al final de nuestra entrevista Patricia nos sorprende diciendo "yo estoy en el paraíso, y tengo todos los chicharrones que no se pueden ni imaginar buscando siempre esta alineación en todo el banco, aquí pasa de todo y eso me hace ser recursiva, y más, pues nuestro reto como talento humano es lo que está mal nos gusta arreglarlo. Al final el logro es que las cosas cambien o mejoren. Pero el paraíso de una gerente de talento humano es encontrar un presidente alineado con todos los procesos, que goce, que sueñe, y él disfruta y acompaña todas las intervenciones desde la apertura hasta el cierre".

A manera de conclusión, podemos decir que la cultura, el clima y el liderazgo integral son la base para construir empresas sólidas con alto potencial de crecimiento. Las empresas son sistemas vivos en constante cambio, ninguna es perfecta, pero aquellas que se mantienen en el camino de la excelencia, los valores fundamentales y la responsabilidad humana, son las que trascienden más allá de los muros de sus oficinas: mejoran las condiciones de vida de sus colaboradores, superan las expectativas de servicio con sus clientes y generan mayores utilidades a sus accionistas.

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Notas de enseñanza

Evolución del clima organizacional en el Banco W y su impacto en los indicadores del negocio en el periodo 2014 a 2017

Martha Cecilia Duque Botero, Pontificia Universidad Javeriana Cali

Este caso fue preparado por el autor y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor, no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Descripción General del Caso

Este es un caso de una empresa del sector del microcredito, en donde el presidente de esa institución realiza unos cambios estratégicos del negocio e incorpora la gestión del talento humano como parte clave para logar los resultados que se proponía alcanzar.

El caso descriptivo muestra el impacto que tuvo en la cultura y en los resultados del negocio en un periodo de 4 años; los cuales serán detallados y analizados a continuación.

Temas teoricos cubiertos por el Caso de Estudio: Gestión humana, Cultura, Clima organizacional, Liderazgo y Rotación de Personal.

Objetivos pedagógicos del caso

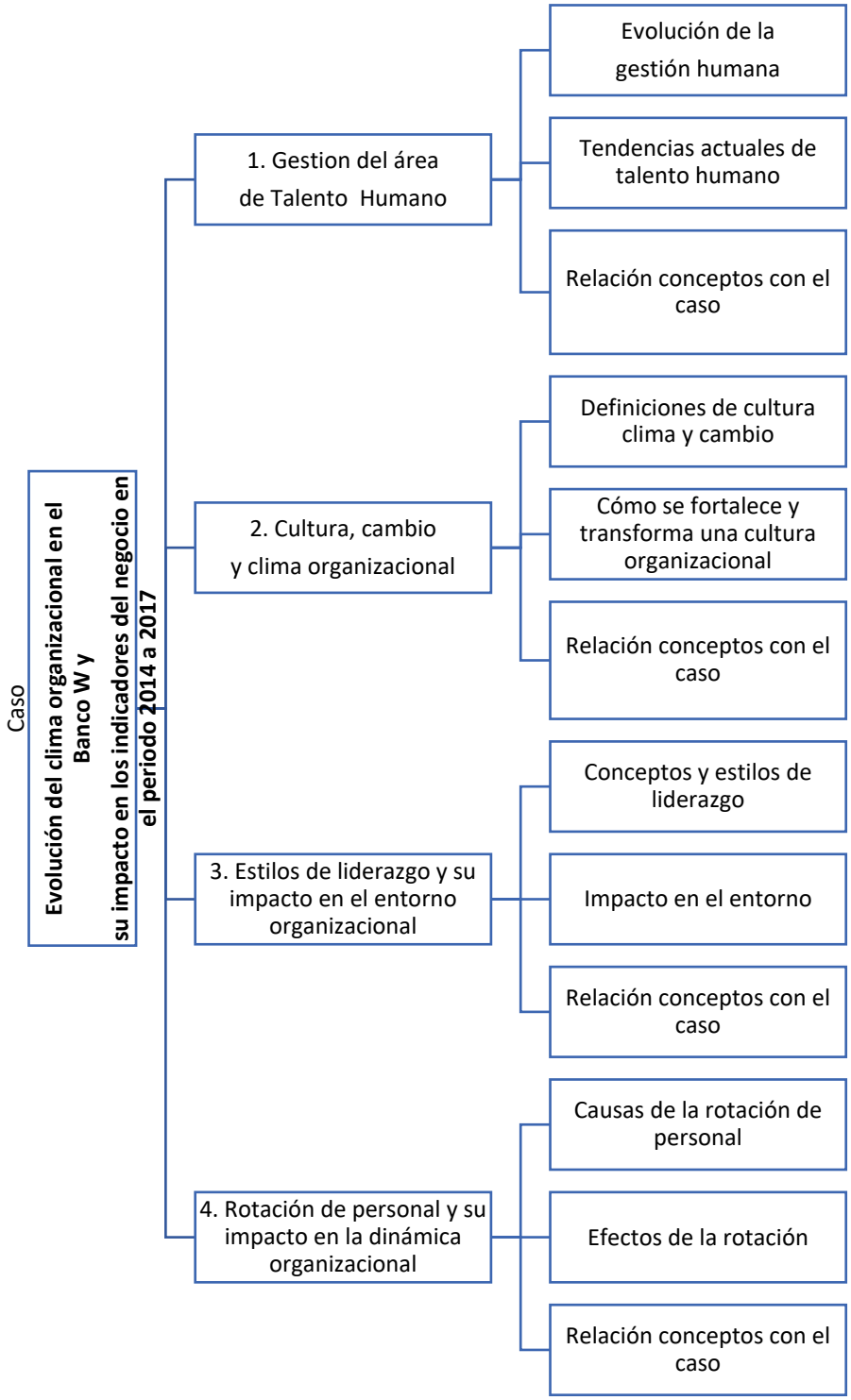
1. Identificar el enfoque de gestión humana y su implicación en la dinámica organizacional.
2. Reconocer los elementos que intervienen en un proceso de cambio de cultura y clima.
3. Relacionar el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura y el clima organizacional.
4. Comprender el impacto que tiene la variable rotación de personal en la dinámica organizacional.

Este caso que tiene un enfoque descriptivo, el cual permite el análisis académico para con los estudiantes de por lo menos cuatro aspectos diferentes de la gestion gerencial y de la gestión del talento humano.

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.

Figura 4

Objetivos pedagógicos del caso.



Nota. Fuente: elaboración propia para el presente estudio.

Análisis del caso

Gestión del área de Talento Humano

En relación con la gestión del área de talento humano, esta ha presentado una evolución a lo largo del tiempo y para lograr entender este proceso se analizará el momento administrativo de las empresas según su ubicación temporal. Así pues, Chiavenato (2009) expone tres eras en las cuales se puede evidenciar un cambio en la forma de gestionar el talento humano: era de la industrialización clásica, era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento.

En primer lugar, se encuentra la era de la industrialización clásica, ubicada entre los años 1900 y 1950, la estructura organizacional estaba caracterizada por ser burocrática, funcional, piramidal e inflexible (Chiavenato, 2009). Así mismo, esta se determinó por un poder y una figura de autoridad centralizado, con funciones y tareas específicas de los miembros de la organización, una relación vertical entre los mismos y una comunicación descendente. Por otra parte, la cultura organizacional estaba fundamentada en la Teoría X, propuesta por McGregor (como se citó en Chiavenato, 2009), la cual hace referencia a la forma en que se concebía a las personas dentro de las organizaciones y la manera en que se les trataba para obtener resultados. Así pues, predominaba la manipulación y el temor, puesto que se pensaba que las personas eran indolentes y prejuiciosas, por lo cual para obtener resultados estas debían ser amenazadas y coaccionadas, para lograr así mantener el estatus quo (Chiavenato, 2009). Respecto al ambiente organizacional, este se plantea como estático y con pocos cambios dentro de la empresa, lo cual involucra pocos desafíos y aspectos previsibles dentro de la organización. Adicionalmente, las formas de relacionamiento exponen un trato deshumanizado de las personas, vistas como ensambladoras a las cuales se les imponen reglas y controles estrictos para regular sus comportamientos. Finalmente, en esta era, la administración de las personas estaba dirigida al establecimiento de pocas relaciones. marcadas por lo legal y centradas en el contrato bajo las condiciones básicas que regulaban. La misión del área era la vigilancia, coerción y sanciones a los trabajadores, mientras que sus funciones principales eran la contratación, el despido, el control de asistencia, la legislación laboral y el mantenimiento del orden al interior de la organización.

En segundo lugar, la era de la industrialización neoclásica tuvo su desarrollo desde 1950 hasta 1990. Respecto a la estructura organizacional, esta se planteó como matricial y con gran importancia en la departamentalización por productos y servicios de la organización. Con relación

a la cultura organizacional, se basa en la Teoría Y, propuesta por McGregor (como se citó en Chiavenato, 2009), la cual hace referencia a una visión democrática y consultiva por parte de las personas de autoridad con los demás trabajadores de la organización, plantea una transición entre la era clásica y la neoclásica. Adicionalmente menciona una relevancia por la renovación y la importancia en la adaptación al ambiente cambiante. Por otra parte, el ambiente organizacional se caracterizó por una intensificación y una aceleración por los cambios del ambiente. Respecto a las formas de relacionamiento, las personas son vistas como recursos que deben ser administrados y se plantean los objetivos de la organización para dirigir a las personas. Finalmente, en esta era, la administración de las personas estuvo ligada a la búsqueda de eficiencia en los procesos tales como el reclutamiento, capacitación, prestaciones, higiene, seguridad y relaciones sindicales (Chiavenato, 2009).

Por último, la era del conocimiento se desarrolló entre el año 1990 y el 2010. Esta era contó con una estructura organizacional ágil y flexible, haciendo posible que esta fuera totalmente descentralizada. Además, en esta se destaca la importancia de las redes de equipo multifuncionales para el desarrollo general de la organización (Chiavenato, 2009). Por parte de la cultura organizacional, esta se enmarca en la teoría Y, debido a su enfoque en el futuro y en la importancia del cambio y la innovación. Igualmente, como factores importantes se encuentran la valoración del conocimiento y la creatividad de las personas (Chiavenato, 2009). Ahora bien, en cuanto al ambiente organizacional de la era en cuestión, este se caracterizó por ser cambiante e imprevisible, a la vez de turbulento y con grandes cambios dentro de la organización. No obstante, lo anterior permitió desarrollar una forma de relacionamiento basada en la proactividad e inteligencia de las personas, fundamentalmente para ejercer sus libertades y generar acciones en pro a la motivación de las personas (Chiavenato, 2009).

Asimismo, en la era del conocimiento, la administración de las personas, en cuanto al área de la gestión del talento humano, apuntó a crear una mejor empresa de la mano de una mejor calidad de vida laboral, por medio de asesorías a las unidades de negocio para el éxito de estas. Estas asesorías eran a través de la identificación de las unidades y de las propuestas integrales para la solución de estas. Debido a lo anterior, fue necesario conocer las estructuras, productos, procesos y servicios dentro de cada organización, para así implementar planes de acción útiles para el personal de la compañía (Chiavenato, 2009). Además, la gestión del talento humano tenía un

enfoque global y estratégico en el negocio con la finalidad de ayudar al logro de los objetivos y resultados de la compañía, y al mantenimiento del bienestar de los colaboradores y grupos de interés de esta. Así pues, las principales actividades de Gestión del Talento humano son determinar las políticas y procedimientos en que se van a realizar las actividades.

La gestión del talento se vuelve una consultora especializada en el tema humano al interior de la empresa, y busca que cada uno de los gerentes de las demás áreas funcionales asuman mayor responsabilidad sobre la gestión de las personas de su área, haciéndoles corresponsables de toda la dinámica, no solo humana o psicosocial. Es por esto que los líderes participan de la selección, inducción, entrenamiento, análisis del desempeño, formación y desarrollo, entre otras; buscando que estos se involucren, aporten y tomen decisiones en lo concerniente a todo lo relacionado con las personas que hacen parte de la organización. Por último, el área de gestión del talento humano también tomó las riendas del conocimiento de los modelos de negocio y de crecimiento de los mismos hacia el futuro, con el fin de acompañar la gestión humana a través del desarrollo de las compañías (Ulrich et al., 2012).

Tendencias actuales de talento humano

Con el fin de comprender las nuevas tendencias sobre el talento humano, se tratará el enfoque o modelo de gestión del área propuesto por Ulrich, Brockbank, Younger (2012). Estos autores proponen seis competencias para los directivos y profesionales de talento humano que, idealmente, deben tener las organizaciones en la actualidad.

El concepto central radica en que, el área de gestión de talento humano atribuye valor a la estrategia comercial de la organización, por medio de los procesos operativos tales como acompañar las estrategias y las expectativas de los accionistas, y trabajar el clima laboral dentro de la empresa.

Las seis competencias planteadas por los autores son:

Posición estratégica

Es fundamental desde el área de talento humano entender a nivel general la dinámica del negocio y conocer las tendencias y competencias del sector en el cual participa la empresa. Este ejercicio estratégico y de conocimiento debe realizarse a partir de: (1) una interpretación del negocio, junto con sus tendencias y prioridades estratégicas. (2) El conocimiento y la predicción de necesidades, expectativas y comportamientos de los clientes de interés (conocidos también como los

stakeholders). Este proceso es posible por medio del reconocimiento de los clientes potenciales, los intereses de los mismos y sus razones para consumir o comprar un producto/servicio, y por medio de una relación positiva con estos. (3) Por último, se debe tener en cuenta la integración del desempeño organizacional con la forma de ser de los colaboradores. Esto permite dar alternativas tanto en la gestión humana de temas importantes, como en las estrategias de negocio y el fortalecimiento de competencias laborales y de cultura organizacional (Ulrich et al., 2012).

Socio creíble para la gestión del cambio

Aspectos como la confianza y la credibilidad gerencial deben fundamentarse no solo en el demostrar el conocimiento que se maneja del negocio, sino también en los hechos y datos sobre la organización. Lo anterior, posibilita que el talento humano no solo sea una interacción personal, sino también una gerencial, soportada en los resultados positivos que permiten en el ámbito empresarial (Ulrich et al., 2012).

Construir capacidades relacionadas con lo humano en la organización

Para el área de talento humano, es posible liderar las acciones que permitan el fortalecimiento de capacidades en las personas, que sean específicas dependiendo el tipo de negocio o empresa, y del tipo de clientes con los que se cuenta. Las principales capacidades para desarrollar pueden ser: gerenciar la innovación y el cambio; atraer, retener y motivar el talento; gerenciar ganancias y aportar valores; desarrollar futuros lideres; entre otras (Ulrich et al., 2012).

El desarrollo de dichas competencias debe iniciar a partir de un diagnóstico de las capacidades actuales de la organización, para posteriormente alinear estas capacidades con la estrategia, la cultura y los comportamientos evidenciados en un ambiente laboral significativo, donde las personas den lo mejor de si en la realización de sus trabajos. Así, se permite la integración y alineación del trabajo personal con los objetivos propuestos por la organización, para tener un mejor desempeño en la misma (Ulrich, 2012). La integración mencionada previamente, además, es posible al indagar en (1) las tendencias que el negocio debe enfrentar a futuro, (2) los indicadores estratégicos del negocio, (3) las prioridades desde recursos humanos, y (4) las tareas de cada integrante de la organización y los indicadores de progreso de estas (Ulrich et al., 2012).

De la misma manera en que se busca desarrollar capacidades, también es importante crear los ambientes óptimos y saludables, puesto que estos permiten que los trabajadores sean más efectivos al conocer el propósito y el valor agregado que están entregando con el trabajo que

realizan. Para llevar a cabo los ambientes óptimos, se recomienda estimular el establecimiento de relaciones interpersonales, fomentar la confianza al hablar sobre desempeño del trabajo, motivar con aspiraciones y propósitos a los integrantes de la organización, y brindar aprendizajes sobre el éxito o el fracaso en el desempeño de los trabajadores (Ulrich et al., 2012).

Gestor de cambio

La importancia del talento humano radica en la cristalización de cambios que se requieren en una organización, una vez se conozcan las metas a alcanzar de la compañía. Es por esto que, el acompañamiento desde gestión del talento humano debe ser creíble y viable, con el fin de establecer los lineamientos a seguir y los aspectos a favor y en contra de los mismos. A su vez, se realiza el apoyo a los líderes para potenciar el cambio y comunicar a su equipo las metas que se proponen a alcanzar, de manera clara y firme si se quiere un proceso de cambio (Ulrich et al., 2012).

Proveer las personas idóneas

Desde gestión humana, se busca alinear e integrar a las personas, con los resultados que se esperan de la organización, para lograr una mayor productividad. Así pues, la función del área de talento humano es la de propiciar los estilos de liderazgo a las personas adecuadas, para que estas logren coordinar sus equipos y alcanzar los logros esperados (Ulrich et al., 2012).

De igual manera, es necesario identificar a los líderes ideales, para ubicarlos en posiciones que permitan lograr las metas propuestas y que, además, estructuren los equipos de trabajo para que sean más competentes y vayan de la mano con las estrategias de la organización. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario realizar: (1) procesos de selección a partir de las competencias requeridas, (2) entrenamientos adecuados, para lograr una claridad en cuanto a los valores de la cultura organizacional, y (3) promover y fortalecer el trabajo en equipo, para obtener mayores oportunidades de desarrollo, capacitación y formación tanto en colaboradores como en líderes. Este último punto, adicionalmente, requiere de una retroalimentación continua para reconocer aspectos positivos y en desarrollo, que serán útiles para futuros líderes (Ulrich et al., 2012).

Aprovechamiento de nuevas tecnologías

En la actualidad, es necesario tener presente las herramientas tecnológicas desde tres niveles diferentes: (1) aquellas que aportan a los procesos organizacionales y agilizan la información de

los colaboradores, (2) las redes que posibilitan la interacción entre colaboradores, y (3) las plataformas para comunicar el talento humano en las redes sociales (Ulrich et al., 2012).

De todo lo anterior, es posible mencionar que los conceptos propuestos por Ulrich et al. (2012), dan una visión integral sobre la concepción de la gestión humana en la actualidad. A continuación, se compartirán algunos análisis sobre lo vivido en el caso del Banco W, a la luz de los conceptos teóricos anteriormente planteados.

Relación de los conceptos teóricos con el caso práctico

Según el caso descriptivo del Banco W, en el periodo de 2014 a 2017, el área de talento humano también ha tenido una evolución en la gestión de las personas y los roles que desempeña como área, pasando de ser operativa y burocrática a estratégica.

El área se enfocaba más en cumplir con los procesos operativos y administrativos, como el cumplimiento de procesos de reclutamiento, selección, pago de nomina, prestaciones, y demás procesos legales. Por esto, era percibido por algunos colaboradores como un área más de vigilancia y control, y era mal llamada por algunos como "gestión inhumana", pues en la mayoría de ocasiones no percibían el apoyo que requerían los colaboradores por parte del área. Adicional a esto, no había políticas claramente definidas en cuanto a los beneficios extralegales en estructuras salariales, sino que eran más dadas por la conveniencia o el relacionamiento que se tuviera con el área.

La gestión era más reactiva y solucionadora de problemas. Se realizaban las mediciones de clima para cumplir con un requisito, pero esos resultados no eran socializados con los lideres y sus equipos, y tampoco se utilizaban para generar planes de acción enfocados en las oportunidades de desarrollo. Solamente se desarrollaban estrategias para solucionar problemas que pudieran estar requiriendo algunos lideres con sus equipos específicamente.

Sin embargo, a finales de 2014, con la llegada de la nueva gerente de talento humano, se establece inicialmente un proceso más consultivo, integrando todas las áreas de la compañía para conocer y diagnosticar cómo era percibida el área hasta ese momento.

Así pues, se ha pasado de un enfoque en las actividades y en los medios, a un enfoque en los resultados y fines. Gestión humana se enfocaba en dar respuesta a aquellas peticiones para mejorar algunas competencias que se percibían para ayudar y apoyar a los lideres a incrementar los resultados y a diagnosticar e implementar acciones que fortalecieran el proyecto de convertir

al banco en el mejor lugar para trabajar, donde todas las actividades enfocadas al personal estaban guiadas por esta estrategia.

Cultura, cambio y clima organizacional

Cultura

Respecto a la cultura, autores como Schein (1988) plantean que la cultura debe ser vista como un conjunto de experiencias importantes y significativas, que cuentan tanto con un carácter interno como con uno externo; estas experiencias han sido vivenciadas por los individuos de la organización, para crear estrategias adaptativas dentro de la misma. Es por esto que, las personas han desarrollado un historial común que los enmarca en el espacio de la organización (Schein, 1988).

Así mismo, es claro que la cultura permite establecer las prioridades y los patrones de comportamiento aceptados y establecidos por los integrantes y la organización, los cuales delimitan la manera de actuar tanto dentro como fuera de la misma (Schein, 1988). Una vez comprendiendo lo anterior, es correcto pensar que la organización establece unos acuerdos implícitos y explícitos sobre la manera de interactuar en el contexto diario.

Por otra parte, Schein (1988) plantea que la cultura es un modelo desarrollado por un grupo para aprender a enfrentarse con los problemas de adaptación que puedan surgir. Así pues, los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son, en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. Adicionalmente, Schein (1988) expone la existencia de tres niveles para valorar y observar la cultura, los cuales son: (1) producciones, (2) valores y (3) presunciones.

En primer lugar, las producciones hacen referencia al entorno físico y social, como puede ser el caso de la capacidad tecnológica del grupo y las formas de leguaje, ya sea oral o escrito. En segundo lugar, los valores hacen referencia a la forma en que las personas se relacionan entre sí y ejercen poder sobre otros. Por último, las presunciones básicas permiten dar solución ante problemas reiterativos (Schein, 1988).

Retomando otros autores estudiosos del tema de la cultura como Ulrich, Senger y Smallwood (1999), estos aportan que

> “la cultura comprende muchos factores, entre ellos, la calidad percibida de los gerentes y lideres, la claridad de la misión y la visión de la empresa, la equidad de sus políticas de remuneración y prestaciones, las relaciones de los colaboradores y sus colegas, la calidad de la comunicación dentro de la organización, la manera como se aplican los procesos de toma de decisiones, la calidad de las instalaciones y equipos y los mecanismos de retroinformación al interior de la compañía a todos los niveles. La cultura determina la

> adaptabilidad de una organización, y afecta su capacidad para competir mientras se adapta a circunstancias nuevas y a las nuevas exigencias de los clientes". (p. 88)

Estos factores que se relacionan con el patrón cultural de la organización, serán útiles como fuente de estudio para determinar las creencias, valores y significaciones más importantes que caractericen el grupo social de determinada empresa. Además, se podría precisar que, si los comportamientos de los integrantes son consistentes entre ellos, serán el reflejo de una cultura organizacional consolidada. Por el contrario, cuando las personas tienen diferentes formas de actuar, de pensar y de sentir, se puede inferir que aún no se ha consolidado un patrón cultural en ese grupo (Ulrich et al., 1999).

Por otro lado, la cultura puede entenderse como un aspecto abstracto en la experiencia social humana, que abarca diferentes ámbitos tales como el sistema compartido de creencias y valores, una red de costumbres y tradiciones que señalan a sus miembros cómo hacer las cosas y cómo comportarse, y formas explícitas o implícitas de transmitir a sus miembros las expectativas respecto a su conducta. Así, es posible mencionar que la cultura se expresa concretamente por medio de símbolos, rituales, procedimientos, comportamiento de los miembros y eventos comunitarios (Ulrich et al., 1999). Debido a lo anterior, el sistema cultural le da sentido de identidad y pertenencia a los mismos del grupo y se convierte en un elemento diferenciador y competitivo en el medio empresarial.

Claro está que, existe generalmente una diferencia entre la cultura idealmente planteada por los directivos, y otra cultura que se vivencia en la realidad del grupo social; es por ello que Ulrich et al. (1999), establecen que la mejor identificación de la cultura de una empresa se comprende por medio de la percepción de los clientes al entrar en interacción con los miembros de una empresa.

Clima organizacional

Ahora bien, Ulrich et al. (1999) plantean al clima laboral como la percepción que tienen los colaboradores de la cultura organizacional en un determinado periodo de tiempo.

Para estos autores, el clima laboral se presenta como una medida sobre la dedicación de los trabajadores frente a su entorno. Adicionalmente plantean que, la cultura permite observar un punto común entre la organización y los empleados que trabajan en esta, buscando trabajar intensamente, con sentido de urgencia y acorde con las necesidades presentes dentro de la empresa.

Por otra parte, las empresas deben medir periódicamente el clima laboral, buscando de esta manera efectuar cambios necesarios para mantener un clima optimo entre sus colaboradores y que, de esta forma, logren desarrollar lo planteado por la organización, manteniendo a su vez, niveles saludables en su salud mental y física (Ulrich et al., 1999). Adicionalmente, plantean que las mediciones de clima deben ser sinceras, y para esto, debe mantenerse reserva de la información dada por los participantes, ofrecer retroalimentación a los líderes sobre los resultados, definir planes de acción frente a estos y realizar las acciones necesarias para lograr los resultados deseados frente a esta variable (Ulrich et al., 1999).

De esta manera, al realizarse la medición de clima, si son realizadas con los principios recomendados por los autores, se obtendrá una fotografía en un periodo determinado de la percepción que tienen los colaboradores de la cultura para poder validar que tan consolidada y congruente está, y en ese sentido reconociendo el grado de satisfacción o insatisfacción que sienten por la cultura percibida.

Para Vargas (2021), el clima laboral es comprendido como la percepción de los colaboradores frente a los factores que influyen en la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Así pues, dichos factores pueden ser tangibles o intangibles.

En primer lugar, frente a los tangibles estos hacen referencia a los aumentos de salario, bonos y obsequios en fechas especiales. Además, pueden encontrarse la adquisición de objetos que sean agregados a las oficinas que faciliten las rutinas que se presentan en las jornadas laborales, como pueden ser sillas ergonómicas, nuevas máquinas de café o la adecuación de espacios para mayor comodidad o esparcimiento.

Por otra parte, los factores intangibles tienen mayor relevancia en el surgimiento de un buen ambiente laboral, puesto que abarca las relaciones interpersonales y con el trabajo, así como también la calidad de estas relaciones. En ese sentido, puede entenderse como un factor intangible a la confianza, la credibilidad, el respeto y la participación.

De forma análoga, Vargas (2021) plantea que las organizaciones deben tener en cuenta que los factores mencionados anteriormente son clave para una alta productividad, buen desempeño y retención de talentos humanos. Es por esto que, es indispensable poner un gran foco de atención y grandes esfuerzos en el bienestar y el desarrollo de los colaboradores que hacen parte de la organización.

Finalmente, es indudable que las personas se sienten a gusto en su lugar de trabajo en donde se les reconoce por lo que son y por sus aportes a la organización y la consecución de logros. De este modo, las personas estarán dispuestas a poner en favor de la organización y el equipo de trabajo sus esfuerzos. Esta motivación, sin lugar a dudas, permite que la compañía pueda generar más valor a partir de cada integrante y de los equipos de trabajo.

Cambio

Con relación al tema de gestión del cambio se retomará el articulo expuesto por Kambil (2016), en el cual se detallan algunas acciones a tener en cuenta para gestionar el cambio en las organizaciones. Así pues, los cambios en general pueden ser vistos como una gran oportunidad o como una amenaza. La perspectiva con que se observa un cambio en las organizaciones es el punto de partida para gestionar con efectividad todo lo que implica un cambio en las organizaciones. En otras palabras, la respuesta puede significar un espacio para prosperar o simplemente para sobrevivir (Kambil, 2016).

De este modo, los cambios en las organizaciones pueden ser demandados por fuerzas externas, como son los avances tecnológicos, exigencias por parte de los clientes, nuevas reglamentaciones, entre otros; asimismo, pueden ser por factores internos, como son la conciencia de investigaciones de mercado sobre preferencias de los clientes, creencias de nuevos directivos de la compañía, finanzas o procesos administrativos, entre otros. Ahora bien, el impacto del cambio en una organización puede estar enmarcado en un área, no obstante, puede implicar a toda la organización; de esa manera afectando a un grupo reducido de personas, o a todo el personal que labora en la compañía.

De forma independiente del origen del cambio y de su impacto, se demanda el incorporar nuevas formas de pensamiento, sentimiento, comportamientos y adicionalmente, implica nuevos procesos, políticas y maneras de hacer las cosas (Kambil, 2016).

En este sentido, lo clave en todo proceso de cambio según Kambil (2016), es lograr reconocer las ventajas, beneficios y logros que trae el nuevo cambio, incluyendo en esto las personas que se favorecen; del mismo modo, también deben reconocerse las desventajas, dificultades y resistencias que presentan, así como las personas implicadas y que pueden verse afectadas con el proceso de cambio.

Por otra parte, un aspecto relevante para la gestión del cambio está en garantizar que la manera de llevar el proceso implique la formación y el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarias para que las personas que hacen parte de este proceso de cambio se sientan acompañadas, guiadas y fortalecidas para lograr asimilar e implementar con confianza los cambios requeridos.

Ahora bien, Kambil (2016) postula un modelo de cambio a través de pasos sencillos, basado en el modelo clásico de cambio de cultura de tres etapas propuesto por Lewin-Schein (1995), los cuales consisten en "descongelar" las creencias en la organización a través de eventos críticos; de este modo, "cambiar" a partir la modelación del rol y el establecimiento de nuevos comportamiento y creencias, para "volver a congelar" la organización buscando que encaje en la "nueva cultura".

Por otra parte, Kambil (2016), define los siguientes pasos que puede utilizar cualquier ejecutivo para diagnosticar y hacer cambios en la cultura.

En primer lugar, plantea diagnosticar, denominar y validar la cultura de la organización. Así pues, el primer paso es identificar y articular las creencias que definen a la cultura organizacional. Para ello, debe pensar y nombrar los resultados organizacionales que haya observado tanto aquellos atractivos para lo organización, como los que no, luego, plantea hacer una hipótesis sobre los posibles comportamientos que hayan llevado a esos resultados y sobre las posibles creencias que orientaron dichos comportamientos a esos resultados. De este modo, al escribir sobre los resultados frustrantes y las hipótesis de los comportamientos que parecen orientar el resultado, es posible llegar más fácil a las creencias subyacentes (Kambil, 2016).

De esta manera, una vez que se tienen las hipótesis sobre las creencias que comprenden la cultura, es importante validarlas con sus pares. Lo cual, comienza con el reconocimiento de que las creencias existentes, pues no surgieron del vacío y a menudo sirvieron a un buen propósito, incluso si ahora no son de utilidad.

En segundo lugar, Kambil (2016) plantea que deben repensarse las narrativas existentes, estas permiten desafiar las creencias que necesitan ser elaboradas y comunicadas de manera cuidadosa para reconocer su valor. A su vez, también debe rechazarse la aplicación equivocada de creencias en otros contextos diferentes a los pensados en primera instancia.

Por otra parte, las narrativas especificas, pueden ayudar a rechazar creencias que ya no son valiosas en este momento; y para reemplazar las creencias, es importante articular y demostrar

los comportamientos y las creencias de respaldo que se requieren para entregar los resultados deseados. Por tanto establecer creencias nuevas también requiere un modelo a seguir que a continuación describe el autor.

En tercer lugar, Kambil (2016) plantea un modelo a seguir frente a la comunicación del cambio cultural.

a. El primer paso es comunicar lo que se valora a nivel de resultados, comportamientos y creencias. (crear y ejecutar una estrategia de comunicación consistente alrededor del nuevo cambio de cultura)

b. Como líder debe comportarse y actuar de la manera consistente con la cultura que usted desea (ser referente). Los colaboradores están observando sus comportamientos como la fuente primaria de señales sobre los valores, creencias y comportamientos que orientaran a la organización para que avance.

c. Cuando hay fuerte resistencia al cambio, y la comunicación de nuevas narrativas y el modelo a seguir puede no ser suficiente para entablar esa nueva cultura, es preferible que la organización contrate lideres y colaboradores que tengan creencias similares a las que esta adoptando en su nueva cultura para facilitar y acelerar el cambio en la misma.

Por último, Kambil (2016) expone que debe reforzarse y comunicar las creencias, comportamientos y resultados deseados por la organización. Así pues, para establecer el nuevo conjunto de comportamientos y creencias de una manera sostenida, es importante revisar los incentivos y las políticas de administración del desempeño para alinear a los colaboradores con la cultura que se desea crear.

Para finalizar, recomienda que el gerente general y el resto de ejecutivos, tienen diferentes roles para facilitar el cambio cultural. Por su parte, los gerentes necesitan apropiarse de la narrativa y ser el patrocinador del cambio cultural a nivel de toda la compañía, mientras que, los demás ejecutivos deben apoyar la propuesta que está implementando el gerente general.

El caso del Banco W, evidencia claramente un proceso de cambio de cultura que implica priorizar valores y creencias como cuidar el factor humano, enfocarse en el servicio a los clientes y lograr una armonia en la relación entre lideres y colaboradores, que permitieran impactar en el desempeño laboral requeridos para los resultados del negocio.

Al medir el clima laboral (2015, 2017) pudo evidenciarse el cambio en la cultura y su impacto positivo sobre la percepción de la nueva realidad que estaban viviendo al interior de la organización.

De este modo, en la primera medicion del clima (2015), se evidenció la percepción desfavorable de la cultura del banco, especialmente por los comportamientos y las creencias subyacentes que los originaban para direccionar a las personas y alcazar los resultados. Se puede inferir con la primera medición, que el estilo de liderazgo basado en la exigencia y trato fuerte, no fortalecían ni el ambiente ni los resultados. Contrariamente, la segunda medicion del clima laboral (2017) muestra el impacto satisfactorio en el ambiente psicosocial, producto de los nuevos estilos de liderazgo que privilegiaron las relaciones cercanas y de confianza, así como los nuevos rituales sociales que se establecieron para reafirmar los nuevos valores culturales, como son el programa Reconoser, reuniones de grupos primarios, formaciones en liderazgo integral, fondo de empleados, sala de cuidado maternal, etc.

Funcionalmente, alinearon los procesos de gestión humana con la nueva cultura deseada (selección, inducción y entrenamiento, capacitación y desarrollo, evaluacion del desempeño para el desarrollo, alineacion de desempeño con reconocimiento y bonificacion, entre otros). Adicionalmente, es evidente en el caso que el principal influenciador y referente de la nueva cultura organizacional es el presidente de la compañía, pues fue el gestor del proceso de cambio, y el que acompaño a gestión humana en la implementación.

Por otra parte, para la realización del cambio se debe trabajar inicialmente en la construcción de principios y valores por parte del grupo directivo y una promesa de servicio. También, se hizo una revisión de la marca que fuera coherente con el cambio deseado, a tal punto que, lograron desarrollar un nuevo logo y un eslogan contundente "asi de simple, asi de amable" que orienta la acción al interior y para con los clientes.

Para alinear la conducta de los líderes (que son y deben ser los referentes de los valores culturales), el banco construyó un modelo de liderazgo que establece y guía las competencias y los comportamientos deseados y requeridos para consolidar la cultura organizacional.

De este modo, el proceso vivido por el banco se inicia con la clara identificación de las creencias y comportamientos que deseaban ser cambiados y con el reconocimiento conductual de lo que se esperaba de los lideres y colaboradores para que en el día a día de la gestión laboral, tanto los

empleados como los clientes, pudieran identificar una cultura diferente en la manera de prestar el servicio hacia todo su público de interés.

Estilos de liderazgo y su impacto en el entorno organizacional

Para comprender este caso desde el liderazgo es importante situarnos desde los planteamientos de Alles (2007), quien definió un modelo de competencias laborales, que permiten analizar qué comportamientos se requieren para realizar de manera efectiva un cargo o labor. En su libro Gestión por Competencias, define la competencia del liderazgo como:

> "Habilidad para orientar la acción de las personas y los grupos humanos en una determinada dirección, inspirando a la acción… Implica habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento a dichos objetivos y la capacidad para dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros". (Alles, 2007)

Además, establece que debe ser una persona que conductualmente determina prioridades, comunica inspirando confianza, maneja el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo, así como ser un facilitador del desarrollo para las demás personas (Alles, 2007). Así pues, liderar se convierte desde los inicios del 2000, en una premisa fundamental de todo aquel que quiere hacer que las personas den lo mejor de sí en su trabajo o desde la perspectiva de que la función última de todo líder es darle sentido a la labor que se realiza, entendiéndose entonces el trabajo como un lugar de desarrollo, bienestar y de realización tanto personal como profesional.

Por otra parte, liderar es definido por Alles (2007), como la capacidad de influir, guiar y coordinar a las personas hacia el logro de un objetivo común. Considerando lo anterior, surge una interrogante ¿cómo se logra influir en las personas, para que de manera voluntaria y entusiasta aporten a la consecución del propósito que se pretende alcanzar? Para responder a esta interrogante, Goleman (2014) plantea seis estilos de liderazgo, los cuales son visionario, directivo, ejemplarizante, democrático, conciliador y coach.

En primer lugar, el estilo de liderazgo visionario es propio de personas entusiastas y con mucha convicción personal que permite determinar rumbos del equipo o empresa sin pedir opiniones a los demás. Así mismo, es considerado como un estilo que logra de manera eficaz los resultados y dar claridad frente al proceso para lograr dichos resultados. Adicionalmente, establece el rumbo permitiendo espacio y autonomía sobre las actividades que conducen a la meta planteada (Goleman, 2014).

En segundo lugar, el estilo directivo se caracteriza por ser determinante en lo que se debe realizar y busca la consecución de los objetivos exclusivamente. Es por esto que, este estilo de liderazgo no se plantea como una de las mejores maneras de liderar de forma permanente pues

afecta el ambiente de trabajo, el compromiso y el orgullo del trabajo que se realiza, sin embargo, puede ser útil en algunas ocasiones criticas donde no hay claridad en las metas de la organización. Por otra parte, es conveniente cuando se están defendiendo los valores y principios fundamentales de la empresa y puede funcionar con efectividad para frenar los hábitos que afecta la dinámica y el resultado a futuro de la organización (Goleman, 2014).

En tercer lugar, el estilo de liderazgo ejemplarizante es aquel que el líder establece niveles altos de rendimiento y los acompaña con su compromiso y dedicación o implicación personal. Así mismo, el líder con este estilo tiene una gran capacidad para observar quienes siguen su ritmo alto de trabajo y a ellos, les exige cada vez más y mejores resultados. Sin embargo, quien no sigue el ritmo o la rigurosidad para trabajar como se desea, genera en los líderes respuestas emocionales de incomodidad y molestia. De forma similar, es posible que afecte con frecuencia el clima laboral cuando este estilo es permanente, pues abruma a los colaboradores con tan altas y permanente exigencias. Adicionalmente, su comunicación es otra de las fragilidades que muestran los líderes con este estilo, pues no es muy asertivo y persuasivo con las palabras para orientar el objetivo y retroalimentar el desempeño; asume que el ejemplo debe ser suficiente para motivar y guiar el desempeño del equipo (Goleman, 2014).

En cuarto lugar, el estilo democrático se caracteriza por la participación en inclusión en el planteamiento y desarrollo de los trabajadores en las actividades a realizar. En este sentido, fomenta la participación, la exploración de ideas y las opiniones de los integrantes del grupo. Así pues, este estilo estimula la confianza, la escucha, la comunicación y el compromiso de los integrantes. Sin embargo, el implemento permanente de este estilo de liderazgo puede lentificar los procesos de toma de decisiones y las acciones a realizar. No obstante, este es un estilo muy útil para resolver problemas técnicos con personas que tienen buena experiencia y conocimiento (Goleman, 2014).

En quinto lugar, el estilo conciliador centrado en las personas y en el vínculo que se presenta entre estos, incluso por encima de las tareas u objetivos. De igual forma, busca que los colaboradores se logren sentir contentos y satisfechos en el trabajo, y su centro es lograr la lealtad de las personas. este estilo de liderazgo trabaja a partir de una adecuada comunicación, un nivel efectivo de relacionamiento interpersonal y la construcción de relaciones de confianza. Sin embargo, no debe utilizarse como única opción, pues puede caer en ser percibido como

"permisivo", y estar tan enfocado en "estar bien" puede tender a no exigir resultados cuando se requieren (Goleman, 2014).

Por último, el estilo de liderazgo coach se caracteriza por acompañar a los colaboradores a identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora, tanto en un ámbito personal como laboral. Así mismo, este estilo es muy importante para la formación de futuros líderes, puesto que se centra en el diálogo para el desarrollo personal, más que en las tareas laborales inmediatas. Sin embargo, es el estilo que menos frecuente se ve en las empresas, pues implica dedicación mayor de tiempo en las conversaciones con las personas. Además, no tiene buenos resultados cuando las personas de la empresa se sienten resistentes al desarrollo y al cambio de sus hábitos y formas de trabajar y de ser (Goleman, 2014).

Así pues, lo interesante de esta propuesta es que le da cabida a todos los estilos en determinadas situaciones, es decir, permite valorar el aporte de cada uno de ellos. Se expone que el estilo inicialmente "válido" es el visionario, pues marca con claridad el rumbo del equipo, pero este estilo deberá ir acompañado de alguno de los otros cinco estilos dependiendo de las circunstancias de resultados o de madurez del equipo. Por su parte, Goleman (2014), recomienda tener la capacidad de observar las circunstancias y escoger según la necesidad requerida en el momento, el estilo más adecuado. La observación y la flexibilidad en los estilos del líder será el elemento clave.

Por otra parte, se concluye planteando que los líderes integrales que logran grandes resultados en el clima y en la productividad, suelen ser aquellos que practican cuatro estilos (visionario, democrático, afiliativo y coach). Son personas que observan con detalle el impacto que provocan sus actuaciones como líderes en los colaboradores y que se adaptan sobre la marcha para obtener los mejores resultados. Así mismo, los conceptos planteados por Goleman (2004), denotan una clara diferencia por la manera de gestionar las emociones en los lideres, clasifica en dos grandes estilos: los líderes resonantes (líderes emocionalmente inteligentes que sintonizan con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva) y los líderes disonantes (termino disonancia que se refiere a un sonido desagradable o discordante. En este sentido el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hayarse desconectados de los demás por enfado, miedo, apatía entre otros) (pág 49 a 51 Goleman et al. (2004)

Autores como Goleman et al. (2004), plantean que usualmente se piensa en las competencias técnicas y funcionales para caracterizar a los buenos líderes, como son la planeación, la inteligencia y la determinación. Sin embargo, estos autores consideran que el gran logro o reto se presenta en el manejo inteligente de las emociones en el líder y su gestionamiento en el equipo de colaboradores. Así pues, ese será el factor determinante de un buen estilo de liderazgo, sin desconocer el aporte de las otras competencias o habilidades.

De igual manera, plantean que el éxito de un líder "no depende tanto de lo que hace, sino del modo cómo lo hacen" (Goleman et al., 2004). Y continúan diciendo "el rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en la comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral" (Goleman et al., 2004). Para estos autores, la función primordial del líder estará centrado en el manejo de sus propias emociones y en la gestión efectiva para movilizar las emociones en sus equipos de colaboradores, porque además de ser referentes, son las personas que el grupo buscar para clarificar, y convicción de lo que necesitarían hacer si algo resultase amenazante para el colaborador. Adicionalmente que ellos son los que buscan la empatía para ser comprendidos en los momentos de incertidumbre, duda y ansiedad por un mal o poco claro desempeño laboral.

Por otra parte, Kofman y Hoffman (2018), plantean que las empresas son lugares que van más allá de indicadores de rendimiento y cuentas de pérdidas y ganancias, en su lugar, son un lugar esencialmente humanizado, donde las personas construyen todo un proyecto de vida con sentido y un espacio que permitirá una oportunidad para crecer y desarrollarse, para contribuir con unos resultados que le sirvan a la sociedad. En la misma dirección, pide que los líderes sean esas personas que tienen que aprender a inspirar a sus colaboradores, en ese proyecto laboral que se integra con lo personal, y que le da sentido al esfuerzo que se realiza en la organización.

Ahora bien, los autores Kofman y Hoffman (2018), plantean de manera extraordinaria la oferta que hacen los buenos líderes a sus empleados:

> "Además del sueldo y los beneficios, también te ofreceré una oportunidad de hacer que tu vida sea significativa… prosperar no solo de forma material, sino también emocional, mental y espiritual… a cambio quiero tu entusiasmo absoluto. Quiero toda tu energía en pro de nuestro maravilloso proyecto. Te pido que seas ejemplo de nuestros valores y cultura, y que exijas a los demás que hagan lo mismo. Que te relaciones con tus compañeros de equipo con compasión y solidaridad, y demandando los más altos estándares. Quiero

que colabores con tus compañeros y que hagas lo que sea necesario para ayudar al equipo a ganar". (p. 12)

Conviene subrayar que, esta expresión recoge una tendencia grande en el direccionamiento de las empresas que quieren marcar diferencias significativas en la sociedad y en el sector al que pertenecen. Así pues, el esquema que plantea es lograr construir un propósito y una cultura organizacional que sea inspiracional, que trascienda más allá de lo material que ofrece la vinculación material.

Ahora bien, es pertinente analizar la relación entre los estilos de liderazgo en la cultura y el clima laboral. A partir de los planteamientos de Kofman y Hoffman (2018) sobre lo evidenciado en el Banco W, es posible mencionar que los lineamientos actuales piden gestar organizaciones con unos valores y un propósito trascendente más allá de lograr solo indicadores comerciales y financieros. Así pues, al interior del Banco W se logró dar el paso de un enfoque de presión por el resultado, hacia una construcción de una cultura de servicio y a una formación en liderazgo integral, incluyendo así, mayor visión y cercanía con las personas como medio para lograr resultados positivos para todos.

Es por esto que, el trabajo cultural buscó potenciar otros valores poco tenidos en cuenta como la igualdad, el respeto y el buen servicio a las personas, procurando que en sus campañas se ofrecieran productos y servicios que favorezcan a los grupos sociales con menos oportunidades para obtener servicios financieros. De esta forma, se ancló el sentido del negocio con el servicio a la comunidad, buscando de esta forma, dejar un legado ante la sociedad que sirven.

Por otra parte, los lideres del Banco W buscan inspirar a los colaboradores con un acuerdo similar al planteado por Kofman y Hoffman (2018), pues quiere establecer una relación líder-colaboradores con un mutuo ganar, es decir, plantear un buen trato, bienestar y crecimiento tanto material, como mental y espiritual, a cambio de dar lo mejor de sí en el trabajo. Una invitación a trabajar en equipo en pro de prestar un excelente servicio a la comunidad y lograr resultados organizacionales.

De forma análoga, todos los líderes de la organización iniciaron con un proceso de formación de dentro hacia afuera; es decir, primero trabajar las competencias intrapersonales, luego las estratégicas y posteriormente las relacionales. De esta manera, el énfasis que se estableció era ampliar la gama de comportamientos en la competencia de liderazgo en todos los jefes, enseñando que una situación de bajo desempeño se puede manejar de muchas maneras diferentes

a la presión, pues cuando se tiene en cuenta a la persona, ella puede actuar con más confianza para decir lo que está fallando y dar ideas de lo que considera se necesita para mejorar Kofman y Hoffman (2018). La confianza juega un papel fundamental en el relacionamiento efectivo en el trabajo. De la misma manera, el éxito de un buen desempeño no puede enmarcarse en juzgar a las personas, sino que puede ser reconocido y valorado de una manera psicológica y social, lo cual según Kofman y Hoffman (2018), puede ser incluso más efectiva que el pago de una bonificación.

Ahora bien, es bueno separar lo que entrega la empresa a sus buenos trabajadores y lo que garantiza como justa paga al que labora, de lo que debe hacer el jefe líder con sus colaboradores. Así pues, garantizar que el trato es justo y respetuoso, que puede seguir creciendo personal y profesionalmente y que puede trabajar en un buen lugar, son buenos argumentos para dar lo mejor de sí en el trabajo.

Por otro lado, la apuesta es ser como líderes, primero buenos y armoniosos individualmente, para poder direccionar con efectividad a un equipo. Adicionalmente, se expuso a Goleman et al. (2004) quien menciona que, utilizar varios estilos de liderazgo y no solo el autoritario o referente, que solo se enmarcan en el resultado y poco en las relaciones con las personas, tenía una implicación más efectiva en la recuperación y mejoramiento del clima laboral. Se puede predecir que el impacto en la formación y amplitud en los estilos de liderar, más inspiradores y cercanos generan un cambio en el clima laboral de manera significativa. Los estilos de liderazgo con mejor manejo emocional, que demostraran interés por el ser humano y no solo por el trabajador que produce, como puede ser el estilo coach, tuvo un impacto favorable en el clima y también influyendo en unos mejores resultados para la organización.

El proceso de cambio que vive el banco, invita a formar y practicar comportamientos de líderes con estilos más resonantes pues definitivamente generan mayor motivación, compromiso y entrega a la labor y facilitan un ambiente laboral más armonioso y productivo. Así pues, es claro que el estilo de liderazgo que más se llevaba a cabo en el banco antes del año 2014, eran los que afectan el ambiente laboral cuando son permanentes como el caso de los estilos directivo y ejemplarizante (centrados en presionar a los emprelados a dar un mejor resultado pero desconociendo el impacto humano y emocional de los trabjadores); mismos estilos que servirían para retirar a aquellos lideres que no cambiaron su forma de tratar a los colaboradores, porque con su actuar estarían en contra de la cultura que se estaba gestando dentro del Banco W.

Por último, los estilos de liderazgo que son más participativos, cercanos, formadores de las personas y los profesionales, crean más confianza y seguridad en los trabajadores. Pero definitivamente es fundamental incluir permanentemente el estilo visionario, puesto que marca el rumbo claro de lo que se quiere lograr y de la manera en que se van a conseguir los resultados. Sin este estilo es difícil lograr el foco para dirigir al equipo de colaboradores. Esto fue en esencia lo que se gestó en el proceso transformacional de los lideres que definitivamente impactarían en los resultados obtenidos por el banco, según la segunda medión de clima organizacional observada en el 2017.

Rotación de personal y su impacto en la dinámica organizacional

Con relación a la rotación de personal y su impacto en la dinámica organizacional, se iniciará reconociendo qué terminos utilizados en el lenguaje administrativo y de gestión humana como capital intelectual, capital humano, gestión del conocimiento, son terminos que hacen referencia al valor que representan los colaboradores para una empresa; al ser considerados como el sujeto central para el logro de los objetivos y resultados que quiere alcanzar un grupo directivo en las organizaciones. Autores como Ulrich et al. (1999) postulan que los lideres deben tener también una mirada en resultados con respecto a la gestión de ellos con sus colaboradores, ya que los colaboradores son creadores y usuarios de la información y conocimiento que capacitan y fortalecen la organización para competir en el mercado. Así pues, los lideres logran resultados cuando el conocimiento y habilidades de sus equipos aumentan con el tiempo y cubren las necesidades de la organización (Ulrich et al., 1999).

Para Ulrich et al. (1999), el talento humano consiste en el valor de mercado de una empresa dividido por el valor de reposición de sus activos fijos. Empresas como Apple, Amazon o Google no poseen muchos activos fijos, sin embargo, pueden tener un mayor valor de mercado que lo representado en los libros. En estos casos, el mercado atribuye mayor valor al talento humano, lo que, a su vez, puede deberse al éxito de una marca, a una buena porción de mercado, a innovaciones, a tecnologías exclusivas (Ulrich et al., 1999).

Por otro lado, el talento también puede definirse por lo que hay en la cabeza y el corazón del personal que labora en una organización (Ulrich et al., 1999). Con relación a esto se asigna valor al conocimiento, la educación, la experiencia y la capacidad creadora del equipo. De esta manera, para que los lideres puedan tener una medida más precisa de las cualidades y el aporte de sus colaboradores, es importante observar lo que los colaboradores pueden hacer y lo que deseen hacer (Ulrich et al, 1999). Es muy valioso para el líder, hacer una valoración que incluya, la voluntad, o dedicación (actitud, motivación y disposición), junto con la capacidad (conocimiento, habilidades y competencias)

Así pues, el talento humano es igual a la capacidad de los colaboradores por la dedicación que entregan los mismos para desarrollar las actividades. Adicionalmente, se espera que la capacidad de los colaboradores debe aumentar con la experiencia, no obstante, la capacidad sola no garantiza un alto nivel de talento humano (Ulrich et al, 1999).

De forma análoga, los equipos con alta capacidad, pero baja dedicación, poseen colaboradores talentosos que no muestran disposición para realizar las actividades correspondientes. Por otra parte, los equipos con alta dedicación, pero baja capacidad, serán colaboradores con disposición y actitud positiva para hacer sus trabajos, pero sin la capacidad técnica y funcional para hacerlo bien. Ambos extremos son peligrosos, no obstante, para incrementar el talento humano se necesita tanto capacidad como la dedicación de parte de los colaboradores para desarrollar los objetivos y actividades planteadas por los lideres y la organización (Ulrich et al., 1999).

Los lideres con su forma de actuar en la coordinación y guía del desempeño de sus colaboradores son directamente responsables de gestionar el aumento de las capacidades (a través de capacitar, entrenar, enseñar, acompañar) y de generar un ambiente que estimule la motivación y disposición para hacer las cosas con gusto y pasión.

Una empresa que presta servicio requiere estar midiendo la capacidad de sus colaboradores (conocimientos del producto, servicio, mercado, procesos y normatividad, etc.), así como la disposición que muestren en el momento de atender o contactarse con un cliente (calidez y amabilidad en la atención). La valoración de estos dos factores en terminos de Ulrich et al. (1999 permite establecer que indicador de talento humano sea un buen indicio de otros resultados positivos para la empresa entre ellos, lealtad de la clientela, productividad de los colaboradores y rentabilidad del negocio.

Es entendible entonces que las organizaciones y sus lideres deban seleccionar, cuidar y fortalecer, a sus talentos, de tal manera que siempre quieran estar laborando para el propósito de la organización de manera efectiva. Lo contrario, es decir, vincular personas sin disposición y conocimiento para servir, insatisfechas o desmotivadas y sin deseo de aprender y mejorar, seguramente afectarán de manera directa el resultado que pretende alcanzar la organización. Mantener colaboradores talentosos vinculados a la organización es un factor clave para el negocio. Permitir que las condiciones laborales no permitan la retención de las personas competentes y apasionadas por su labor será un suicidio para los objetivos misionales de la empresa.

Causas de la rotación

Respecto a las causas de rotación, estas pueden ser tanto voluntarias como determinadas por la empresa. Así pues, de acuerdo al informe de sostenibilidad de Asobancaria (2014), algunas de las posibles causas de rotación de personal en el sector son: mejor oferta laboral, nuevas oportunidades

de desarrollo, horario o carga laboral, situación personal como puede ser enfermedad, muertes cercanas, fatiga; retiro voluntario, terminación de contrato por acuerdo o sin justa causa, estudio profesional, ambiente laboral, no equilibrio entre vida laboral y personal, no adaptación a la cultura de la empresa.

A partir de lo anterior, se consideran causas de rotación deseadas, aquellas que por razones laborales de una u otra manera afectan los resultados de la organización; otras voluntarias y unas que hacen que la rotación no sea deseada, pues se retira capital valioso para el logro de la misión de la organización.

Efectos de la rotación de personal

Según Ulrich et al (1999), para incrementar la dedicación, así mismo, la excelencia en el servicio se debe cuidar las sólidas relaciones con los clientes, para ello se debe estimular y cuidar los dos grandes factores: la capacidad y la dedicación de los colaboradores. el objetivo al interior del equipo es construir relaciones sólidas basadas en la confianza entre equipo y líder, un ambiente laboral sano, y un permanente aprendizaje; de esa manera mantener el talento que representa gran valor para la organización (Ulrich et al., 1999).

Por otra parte, la mayoría de los activos en una empresa empiezan a devaluarse en el momento en que se adquieren. Sin embargo, el talento humano es un activo susceptible de valorizarse que puede y debe crecer para que una empresa prospere (Ulrich et al., 1999).

Respecto a los colaboradores, aquellos con el mayor capital humano se han convertido esencialmente en voluntarios, por su facilidad de conseguir empleo en muchas organizaciones. Estos colaboradores brindan dedicación cuando sienten un lazo emocional con la empresa. Es por esto que, los lideres ya no pueden hacer uso del "poder de su cargo" para que se hagan las cosas, sino que deben hallar nuevas formas de buscar dedicación y motivación en sus colaboradores. De lo contrario, pueden llegar a perderse aquellos talentos valiosos para la organización por no saber liderar de manera efectiva a las personas (Ulrich et al., 1999).

Los colaboradores de hoy buscan una manera diferente de ver su carrera laboral, que lo que buscaban en otros momentos de la historia laboral, ya no buscan jubilarse en una gran organización, en su lugar, se van de forma voluntaria si sienten una alta tensión en esa organización a pesar de ser una gran compañía.

De forma similar, el capital humano dentro de la empresa guarda correlación con la manera como los clientes perciben la compañía. Es por esto que, las empresas pueden invertir millones en

enseñar a sus ejecutivos a pensar estratégicamente y a actuar a escala mundial, pero la impresión que se llevara el cliente proviene de los colaboradores que lo atienden directamente cuando acude a comprar bienes o servicios (Ulrich et al., 1999).

La gente es la que hace que una organización sea competitiva o no, por tanto, los lideres deben buscar potenciar las habilidades individuales y colectivas de sus colaboradores, esperando lograr mayores resultados tanto para la compañía como para los integrantes de su equipo de trabajo. Así pues, si las personas son importantes para una organización se debe gestar un trabajo especial para formarla en todas las competencias que permitan un buen desempeño en su labor (Ulrich et al., 1999). De este modo, una vez hecha la inversión en capacitar a los colaboradores, lo siguiente seria cuidarlos a través de una correcta relación líder-colaborador. No obstante, no se refieren a un cuidado en una relación armónica y estética, sino en una relación donde las personas se sientan dando lo mejor de sí a una causa que le es importante y significativa; donde sientan que utilizan y despliegan sus habilidades, competencias, conocimiento y personalidad, de lo contrario, se tendrán personas con deseo de irse de la organización (Ulrich et al., 1999).

Finalmente (Ulrich et al., 1999), recomiendan que los lideres generen espacios y dediquen tiempo para socializar las expectativas y objetivos de forma clara con indicadores igualmente claros de éxito, para que los colaboradores entiendan el porqué de las decisiones que se toman dentro de la organización. Igualmente destinar recursos para cuidar las capacidades y permitir el desarrollo humano de los colaboradores. Inclusive hasta para retirar a un colaborador requerirá cuidar las maneras de tal forma además de legal, humana y respetuosamente realizado. Todos los anteriores momentos tienen que estar en línea con la cultura organizacional que privilegia la relación justa y positiva con su talento humano.

Relación de los conceptos teóricos con el caso práctico

En el caso se evidencia que había una alta rotación del personal tanto en el sector del microcredito como en el banco mismo. Identificar por parte del presidente una oportunidad de mejorar se convirtió en una jugada estratégica que permitía la diferenciación de la empresa frente a su competencia.

Aunque el indicador total presentado de rotación no tiene una variación significativa, sí se logra detener el aumento de la rotación no deseada y especilamente en el grupo del área comercial; mientras que en el sector se hablaba de una rotación muy superior al del banco. Lo cual permite percibir que era un logro estratégico en el banco w.

La estrategia de minimizar la rotación no deseada (retiro o salida de personal talentoso) con el mejoramiento en la interacción del líder con los colaboradores, el cuidado del ambiente laboral y la permanente capacitación funcional y el desarrollo humano de sus colaboradores estaba correlacionado con las recomendaciones académicas de los estudios realizados por Ulrich et al(1999).

Cuidar la rotación de personal implicaba grandes beneficios para el banco como son mantener el capital intelectual que se ha desarrollado al interior de la empresa, cuidar un estilo de atención en el servicio amable y cercano con los clientes; fidelizar la relación y permanencia de los clientes en el banco, elevar la productividad al tener personas satisfechas laborando, entre otros.

El efecto de cuidar los cuatro grandes factores para que las personas quieran permanecer en el banco, a saber un propósito misional de ayudar a la comunidad menos favorecida de la sociedad; sentirse valorado y cuidado por la organización el y su familia; fortalecer el vinculo relacional y funcional entre los lideres y estimular el permanente aprendizaje y desarrollo permiten crear un ambiente donde las personas quieran permanecer de manera estable más tiempo.

Preguntas de discusión

Gestión Humana

¿Qué enfoque se evidencia que existía en la gestión humana durante el periodo 2014 – 2017?

Cultura

¿Cuál es la creencia subyacente que existía en la cultura del banco antes del 2014?

¿Cuál es la creencia que se logró gestar para lograr un mayor desempeño y motivación en los colaboradores?

¿Cuáles valores se fortalecieron o implementaron en la nueva cultura?

Liderazgo

¿Qué estilos de liderazgo se evidencian en el caso existían antes del 2014 y como impactaron en la dinámica organizacional?

¿Qué estilos de liderazgo se pretendió implementar en el periodo 2015- 2018?

Rotación de Personal

Toda organización tiene una rotación natural ¿Cuáles son las posibles razones que evidencia el caso por las cuales se presentaron retiros de la empresa?

¿Cuándo la rotación (retiro de las personas) sería deseada y cuándo es no deseada?

¿Por qué pese al buen resultado, y a los buenos procesos implementados, la rotación sigue rondando el 13%?

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario.* Ediciones Granica S.A.

Asobancaria. (2014). *Informe de sostenibilidad*. https://www.asobancaria.com/informe-sostenibilidad/ws/informes-anteriores/Asobancaria-Informe-Sostenibilidad-2014.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza & Janés.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House.

Kofman, F. y Hoffman, R. (2018). *La revolución del sentido: el poder del liderazgo trascendente*. Harper Collins.

Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Editorial Plaza & Janés.

Ulrich, D., Smallwood, N. y Xenger, J. (1999). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Ediciones Gestión 2000.

Ulrich, D., Bockbank, W., Younger, J. y Ulrich, M. (2012). *Recursos humanos de afuera hacia adentro*. McGraw-Hill.

Vargas, M. (2021). *¿Qué es el ambiente laboral?* Great Place to Work. https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral

Entrevista realizada a Gerente de Talento Humano del Banco W.

Resultados de Clima laboral 2015 y 2017 realizados por Great Place to Work.

Informes de sostenibilidad del banco 2014 a 2017

Informes de sostenibilidad asobancaria 2014 a 2016

Informes de sostenibilidad de banca mia.

Este caso fue escrito como requisito de trabajo de grado en el MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali por Martha Cecilia Duque Botero bajo la tutoría del Prof. Omar Osbaldo Forero González PhD., 2021.