

LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COBRANZAS DE BANCAFÉ¹



PALABRAS CLAVES: Perdurabilidad, cultura, cambio organizacional.

KEY WORDS: Endurance, culture, organizational change

RESUMEN

Con el estudio de la “caracterización de la cultura organizacional de la Dirección General de Cobranza de Bancafé” se busca identificar la importancia e impacto que tiene la cultura corporativa del área en la perdurabilidad de la misma. Como punto de partida para el trabajo de investigación, se retomó los estudios relacionados con la cultura desarrollados en Bancafé.

Este artículo está dividido en tres partes. En la primera parte, se encuentran los principales conceptos y definiciones de las categorías de la cultura corporativa que han sido ilustrados en otros estudios por varios autores. En la segunda parte se encuentra el análisis de la información recopilada en la presente investigación tomando como base no solo los datos obtenidos a



través de la aplicación de la encuesta, sino también basándonos en las expresiones, comentarios y charlas informales con algunas personas del área. Finalmente, se encuentran algunas conclusiones donde se hace énfasis en el análisis de la información obtenida y especialmente lo relacionado con la categoría cambio, en tanto la entidad se encuentra atravesando por un proceso de este tipo.

ABSTRACT

With the study of the "characterization of the organizational culture of the General Direction of Cash Collection of Bancafé", it is pretended to identify the importance and impact that the corporative culture of the area has in its own endurance. As a starting point for the investigation, the studies related to Culture, developed in Bancafé, where retaken.

This article is divided in three parts. The first part contains the principal concepts and definitions of the corporative culture categories which have been illustrated in other studies by several authors. The second part contains the analysis of the information compiled in the present investigation based not only on the data obtained through the implementation of the survey, but also based on the expressions, commentaries and informal chats, with people from the area. Finally, there are some conclusions where emphasis is done on the analysis of obtained information and specially the one related to the category of change, while the company is passing through a process of this kind.

1. ALGUNA INFORMACIÓN RELEVANTE DE BANCAFÉ

La economía colombiana exigió la creación de entidades financieras que contribuyeran a desarrollar la política económica del país, por lo que en 1953 se autorizó la creación del Banco Cafetero con el fin de hacer frente a las carencias de financiación que tenían las personas que intervenían directamente en el proceso cafetero. El capital inicial fue emitido por la Federación Nacional de Cafeteros.

El principal objetivo del banco fue el de financiar la producción, recolección, transporte y exportación de café y otros productos agrícolas. Para facilitar su funcionamiento, el banco abrió oficinas en diferentes zonas del país, teniendo como principio llegar a las zonas cafeteras más alejadas que necesitaban de sus servicios de fomento. Así estableció una red de oficinas a nivel nacional y con corresponsales en otros países que permitirían un excelente cubrimiento.

Desde su inicio hasta la fecha, el banco ha tenido una serie de modificaciones que buscan una mayor competitividad en el sector y la perdurabilidad como Entidad. Una de las modificaciones más representativas se dio en 1994

¹ Este documento recoge los resultados de la investigación realizada por las autoras para obtener el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. La investigación fue orientada por la profesora OLGA LUCÍA ANZOLA del Grupo de Culturas Corporativas y Perdurabilidad Empresarial, adscrito al Centro de Gestión Humana y Organizaciones, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Recibido, 10 de febrero de 2005, aceptado, 15 de marzo de 2005.

² Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle; Diplomado en Comunicación Estratégica de la misma Universidad; Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia.

³ Profesional en Economía, Universidad Externado de Colombia y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la misma universidad.

cuando el banco cambió su imagen corporativa, su nombre a Bancafé, y asumió una nueva filosofía basada en la cultura de resultados y una nueva actitud de servicio al cliente.

El 28 de septiembre de 1998 se consolidó la unión Bancafé–Concasa, al recibir el banco el 41.65% de las acciones de la corporación y de esta forma obtuvo el 100% de la participación accionaria. Posteriormente y a raíz de los cambios drásticos que sufrió la economía originados por los problemas de orden social que desencadenaron una crisis en el sector financiero colombiano, fue necesario que Fogafin⁴ capitalizara al banco, hecho ocurrido en 1999, por lo que aquel quedó con el 99.9% de las acciones. Por tanto, la composición accionaria de la institución es 99.9% Fogafin y el 0,1% de los empleados y pensionados de Bancafé, comercializadoras y exportadoras de café y la asociación de pensionados del banco.

Además de lo anterior, a partir de marzo de 1993 hasta mayo de 1999, la fórmula de cálculo de la UPAC se encontró determinada exclusivamente por un porcentaje de las tasas de interés de la economía (DTF); el incremento sustancial que sufrió en 1998 afectó en forma significativa el valor en pesos de las obligaciones que se encontraban en términos de la UPAC⁵, lo que finalmente llevó a que algunos deudores no pudieran atender debidamente sus créditos. Teniendo en cuenta estos sucesos Bancafé se vio en la necesidad de fortalecer el área de cartera para poder soportar la serie de ajustes que se realizaron al decretarse el Estado de Emergencia Económica en noviembre de 1998.

A través del Decreto 2331 de 1998 se estableció una serie de alivios para los deudores de créditos de vivienda, los cuales fueron otorgados a través de Fogafin, lo que aunado a la orden que se les dio a las entidades financieras

de recibir los inmuebles ofrecidos en dación en pago (bajo condiciones especiales), permitió reducir en alguna medida la cartera morosa de Bancafé.

No obstante, entre el año 2000 y 2001 el Banco vio la necesidad de realizar una venta de cartera a CISA⁶, como alternativa para mejorar sus indicadores y de este modo facilitar el primer intento de venta del banco. Además, en este momento se conforma un nuevo esquema para el área de cartera, que inicialmente recibe el nombre de Vicepresidencia Normalización de Activos y luego es modificado a Dirección General de Cobranza de Bancafé.

Actualmente el banco cuenta con 3.955 empleados contratados a término indefinido, 152 a término fijo y 79 practicantes del Sena, distribuidos en todas las oficinas.

En el año 2004, el Gobierno estuvo interesado en vender el banco, y aunque existieron interesados en este negocio grandes entidades como Bancolombia, el BBVA, Banco Ganadero, Davivienda, la Familia Gilinsky –propietarios del Banco Sudameris y el Hong Kong Shanghai Bank–, no se pudo llegar a ningún acuerdo. Una de las razones que fueron esgrimidas como causa para la no negociación del banco fue la carga prestacional con la que cuenta el banco. Posteriormente, el Presidente de la República manifestó su intención de no vender el banco y por el contrario fortalecerlo financieramente como alternativa viable tanto para el banco como para las personas que trabajan en él. A diciembre del mismo año no se había iniciado ningún proceso y por el contrario existía incertidumbre con respecto de las medidas planteadas.

Bancafé es una institución financiera cuyo objetivo es realizar operaciones propias de la banca comercial mediante la gestión eficaz, eficiente y rentable, aprovechando su cobertura

⁴ Fondo de Garantías Financieras. Entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Es el encargado de la protección de la confianza de los depositantes y acreedores de las instituciones financieras inscritas, preservando equilibrio y equidad económica.

⁵ Unidad de Poder Adquisitivo Constante.

⁶ Central de Inversiones S. A. Es una sociedad anónima de economía mixta que contribuye a la ejecución de la política general de salvamento de la banca pública, retornando en la mayor medida la inversión del Estado mediante la movilización efectiva de los activos improductivos recibidos de dichos establecimientos.



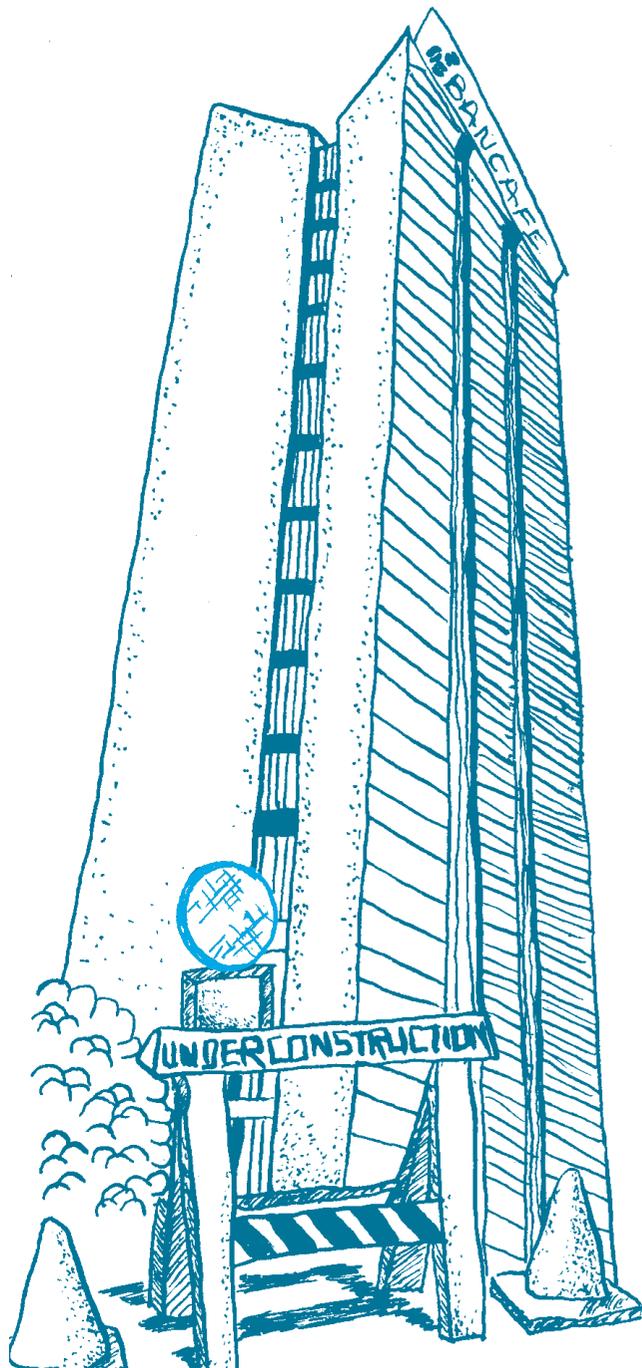
y recurso humano comprometido para ofrecer productos y servicios de alta calidad a todos los segmentos del mercado.

Es un banco de cobertura universal, que busca alta rentabilidad, con una estrategia diferenciada para cada uno de los segmentos del mercado objetivo, las cuales enfatizarán el desarrollo de una relación de largo plazo con el cliente. Relación que se caracteriza por el conocimiento, por el respeto y la calidad del servicio que se le ofrece al cliente, todo ello dentro de una operación segura y eficiente, con una fuerza de ventas especializada para cada uno de los mercados principales y soportada por una tecnología de punta, recurso humano motivado y capacitado y una amplia red de distribución.

Aunque el mayor énfasis está en la banca personal y la pequeña y mediana empresa, ofreciendo para el cliente soluciones integrales a la familia incluido el financiamiento para la adquisición de vivienda, también cuenta con posicionamiento en los mercados corporativo, empresarial y oficial ubicándose entre uno de los tres bancos en orden de preferencia para los clientes del mercado objetivo, con un liderazgo en operaciones de comercio exterior.

Dado el interés del banco por ser uno de los mejores en el mercado ha aprovechado el nivel tecnológico existente para implementar la Intranet y la generalización de correo electrónico, canales a través de los que fluyen las comunicaciones institucionales.

Los valores corporativos del banco⁷ son conciencia de servicio, cultura de resultados, nueva tecnología y mejor ambiente de trabajo. Los valores que determinan el comportamiento de los trabajadores de Bancafé son respeto por las personas, transparencia en todas las acciones, sobriedad institucional, actitud de servicio, profesionalismo, iniciativa, creatividad, liderazgo, lealtad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, honestidad y responsabilidad social.



2. ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura⁸ organizacional ha existido en todo tipo de organizaciones como son la familia, las instituciones educativas, las empresas, etc. Actualmente, la cultura de las empresas ha

⁷ Cartilla de Inducción de Bancafé. Los valores corporativos son ilustrados de diferentes formas: Intranet, página web, etc.

⁸ Sistema de símbolos compartidos creados por un grupo para manejar su ambiente físico, psicológico y social.

sido estudiada a profundidad debido a que ha sido identificada como factor influyente en el desarrollo⁹ de las mismas.

Las organizaciones, con el fin de lograr la mayor productividad, un bienestar social para su cliente interno y la satisfacción y fidelidad del cliente externo, desde hace varias décadas han estado interesadas en identificar los elementos que puedan satisfacer estos tres objetivos y han encontrado que el tipo de cultura corporativa es uno de esos elementos. Aunque hay factores sociales, humanos y culturales heterogéneos, los estudiosos están tratando de buscar al mayor relación posible entre el comportamiento humano y el comportamiento de las organizaciones.

La investigación presentada por ANZOLA¹⁰ compila información acerca del estado del arte de la cultura corporativa. Su aporte muestra la evolución de este tema, resaltando las categorías que componen la cultura organizacional.

3. VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las variables de la cultura corporativa definidas son: historia de la empresa, clima organizacional, valores organizacionales, Comunicación organizacional, estructura organizacional y potencial de cambio.

Esta última variable fue introducida posteriormente, en tanto se establece una relación entre la cultura y el cambio organizacional. El cambio influye positiva o negativamente en el comportamiento de las personas y por ende en la productividad; y es esta otra razón por la que el cambio ha sido adoptado como categoría de la cultura corporativa en tanto impacta y transforma a la organización.

Fundamentalmente, el cambio ha sido tomado como la necesidad de tener tecnología de

punta, contar con la infraestructura adecuada y ofrecer los productos que demanda el mercado. Sin embargo, el cambio no radica solamente en la modificación de elementos materiales sino en que impacta a las personas que conforman las organizaciones a nivel de sus percepciones, su interrelación con otros, la forma de organizar el trabajo, etc.

Como dice SENGE, "los problemas no se pueden remediar con más consejos de expertos, ni con mejores asesores ni gerentes más comprometidos. La fuente de los problemas está en nuestra manera fundamental de pensar. Si ésta no cambia cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción"¹¹. En tal sentido el cambio en sí no es un problema, el problema fundamental radica en el comportamiento y en actitud que se tenga con respecto a él.

Igualmente, el autor afirma que "pedir a la gente que se esfuerce más, que se comprometa más, que se apasione más, no puede tener efecto perdurable"¹². Aquí es donde juega un papel importante la cultura organizacional presente la cual es el motor del comportamiento de las personas. Su comportamiento y sus actitudes pueden estar direccionados al logro de los objetivos organizacionales o por el contrario, constituirse en uno de los impedimentos para su consecución.

El cambio en las organizaciones no se concreta en hacer que la gente se adapte a las nuevas circunstancias del negocio. El cambio se centra en lograr que las personas sean partícipes del cambio, que influyan en el proceso para mejorarlo, que sean generadoras del mismo.

El ciclo de cambio es fundamental en la perdurabilidad de las organizaciones en la medida en que es el elemento que mueve el capital humano hacia el logro de la productividad organizacional. Si la necesidad a la luz de los im-

⁹ Entendido como crecimiento sostenido tanto en estructura como en rendimiento económico.

¹⁰ OLGA LUCÍA ANZOLA. *Una mirada de la cultura corporativa*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2003.

¹¹ SENGE y otros. *La danza del cambio*, Bogotá, Norma, 2000, p. 6.

¹² *Ibíd.*, p. 7.



perativos del entorno es interiorizada por cada persona, si hay compromiso y credibilidad por lo que se hace, si se cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar las actividades y así además le sumamos motivación al capital humano, las organizaciones podrán estar encaminadas a la perdurabilidad en el mercado.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación de tipo descriptivo exploratorio, se tomó como muestra el 100% de las personas que componen la Dirección General de Cobranza de Bancafé. Como instrumento para la recolección de la información se utilizó una encuesta¹³ compuesta por 55 preguntas las cuales hacen referencia a las variables que componen la cultura corporativa.

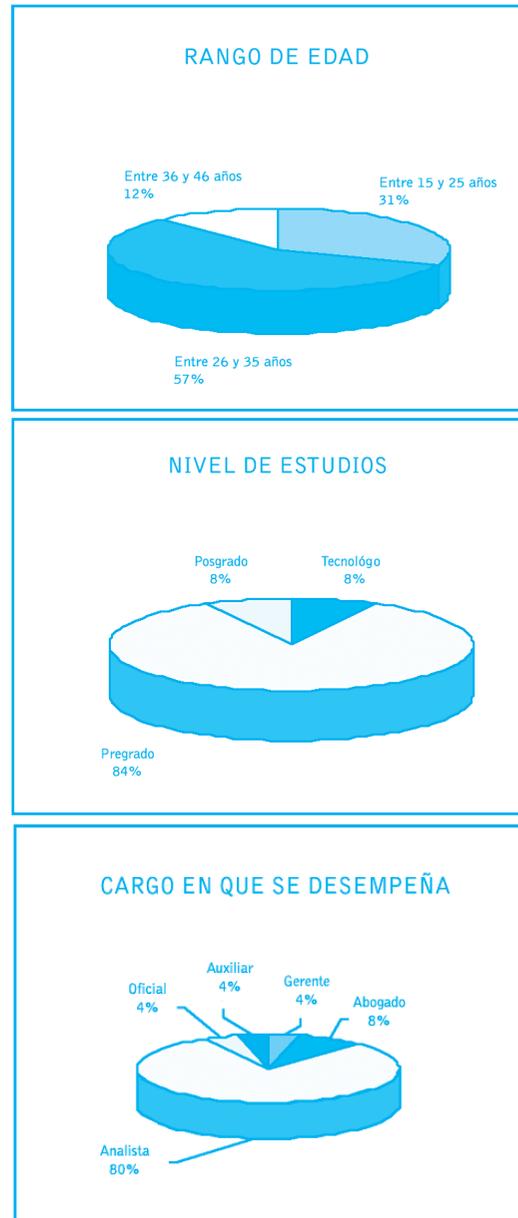
Este instrumento fue aplicado en la última semana de septiembre de 2004 a las 26 personas que componen el área mencionada¹⁴.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Aunque la investigación indagó sobre las seis categorías de la cultura corporativa previamente anotadas, en este artículo se presentan solamente puntos de relevancia relacionados con: a. información general de la población objeto de estudio, b. comunicación y c. cambio¹⁵.

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN (VER GRÁFICO N.º 1)

En el área de cobranzas la mayor parte de la población es joven, puesto que el 57% se encuentra entre los 26 y 35 años de edad y el 31% entre los 15 y 25 años, y se encontró como predominante el nivel de estudios correspondiente a pregrado con un 84%. Estos dos aspectos se encuentran altamente relacionados con la distribución de cargos en los que el 80% son analistas, perfil que busca personas activas, con un buen nivel de educación, que les permita no solo atender labores administrativas, sino de toma de decisiones y negociación, pero sin la necesidad de conocimientos especializados.



¹³ Esta encuesta fue diseñada por SHIRLEY MONTAÑA PLATA y CLARA MARITZA PARDO y evaluada por un grupo de expertos escogidos por la dirección del programa de la especialización.

¹⁴ Es probable que la percepción general de los empleados haya cambiado a raíz de la firma del Decreto 3520 del 26 de octubre de 2004 en el que autoriza a la administración de Bancafé a reducir la planta de personal cancelando los contratos de trabajo de las personas al servicio de esa institución que considere necesarios. Durante la realización de esta encuesta se identificó cierta incertidumbre, atribuida a las expectativas que tenían los empleados de esta área en los concerniente al futuro de la organización y de su permanencia en ella.

¹⁵ El lector interesado en los hallazgos relacionados con las otras categorías puede consultar a SHIRLEY MONTAÑA CHINGATE y CLARA MARITZA PARDO, "Caracterización de la cultura organizacional de la Dirección General de Cobranza de Bancafé", trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Externado de Colombia, 2005.



Gráfico n.º 1

B. COMUNICACIÓN (VER GRÁFICO N.º 2)

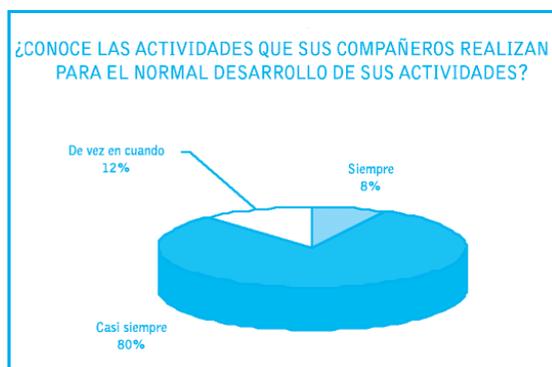
Dentro de la información recopilada y que se relaciona con esta variable se detecta que la comunicación existente dentro de la entidad y del área específicamente es fluida, clara y oportuna. Tal como se ve, el 80% de los empleados del área casi siempre conoce las actividades que sus compañeros realizan y tan solo el 12% manifiesta conocerlas de vez en cuando. Esto hace pensar que el área cuenta con medios de comunicación eficientes y que el trabajo en equipo es vital para el normal desarrollo de las actividades.

De las personas encuestadas el 61% cree que casi siempre son claras las estrategias de comunicación utilizadas por el banco para darse a conocer al cliente y el 35% considera que son siempre claras. Estos resultados permiten asumir que las estrategias de comunicación utilizadas

por el área son las adecuadas y que las personas debido a su grado de educación saben manejarlas y aprovecharlas para realizar su trabajo.

En lo referente a los medios de comunicación más utilizados por el banco, el correo electrónico obtuvo un porcentaje de 42% y la Intranet un 58%, resultados que podrían deberse al interés que ha tenido la organización en apoyarse en medios tecnológicos para ser más eficientes. Se puede asumir que esta estrategia ha resultado exitosa debido al nivel educativo predominante (pregrado) y la percepción que tienen los empleados con respecto a los elementos físicos con los que cuentan para la realización de su trabajo (ver explicación en la variable Gestión). Por otra parte, en este punto es importante destacar que al tratarse de un área que se encuentra orientada a los resultados, es necesario que haya un conocimiento claro y oportuno de las metas del área y que cuenten con tecnología apropiada para facilitar el desarrollo de las sus tareas. Además, teniendo en cuenta el tamaño del Banco y su dispersión geográfica la tecnología juega un papel importante en tanto permite que la información fluya rápida y oportunamente.

La importancia de la comunicación radica en la forma que las organizaciones la utilizan para el logro de sus objetivos. A partir de los resultados obtenidos se observa que la comunicación es una fortaleza para el Banco y específicamente para el área. Esta categoría se relaciona con todas las demás debido a que dependiendo de la información y de los medios que se utilicen, se lograrán los objetivos de la Entidad.

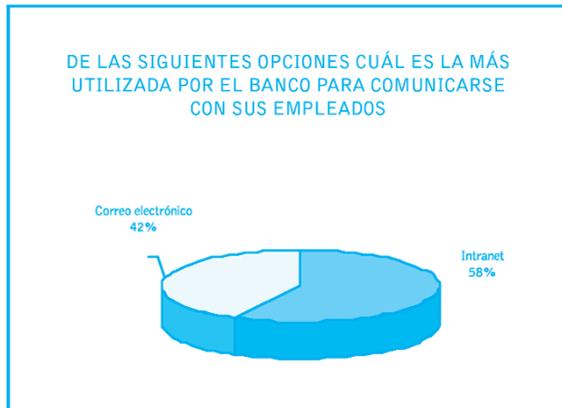


El 80% casi siempre conoce las actividades que sus compañeros realizan para el normal desarrollo de sus actividades, el 12% de vez en cuando las conoce y el 8% siempre las conoce



El 61.5% de los encuestados considera que casi siempre las estrategias de comunicación utilizadas por el banco son claras, el 35% considera que siempre son claras.





El 58% de los encuestados manifiesta que el medio más utilizado por la entidad para comunicarse con sus empleados es la Intranet y el 42% manifiesta que es el correo electrónico.

Gráfico n.º 2

C. CAMBIO (VER GRÁFICO N.º 3)

Las preguntas relacionadas con la variable cambio se enfocaron a indagar acerca de la percepción que tenían las personas respecto de los cambios originados en los últimos tres años. El 53% de las personas percibe el cambio como un imperativo del entorno y el 35% considera que se ha dado debido a necesidades internas de la entidad.

En la percepción que tienen los encuestados respecto de los cambios en materia tecnológica se identificó que el 46% de la población considera que son muy buenos y otro tanto los calificó como buenos. Este resultado podría originarse por el interés que ha mostrado el área de encontrarse a la vanguardia tecnológica. Se puede presumir que debido a que el cliente es el número uno para la entidad la tecnología facilita los procesos permitiendo satisfacer y dar respuesta oportuna y adecuada a cada uno de ellos. Tal es el ejemplo de los cajeros que funcionan mediante huella digital y el nuevo **software** que permite dar una respuesta más rápida y oportuna a los clientes que presenten reclamaciones.

En lo referente a los cambios administrativos que se han dado en la entidad, el 66% respondió que eran buenos, el 15% los calificó como muy buenos y el 15% como regulares. Se

puede pensar que el impacto de los cambios es calificado dependiendo el impacto negativo o positivo que éste pudo tener en cada uno de los miembros del área.

En los cambios que se han dado en la entidad en materia de reestructuración se obtuvo que el 76% considera que son buenos y que de alguna forma beneficiaron tanto al área como al banco en general, resultado que podría reflejarse en que finalmente el banco ha sobrevivido a pesar de haber dado pérdidas en algunos períodos y que en este momento se encuentre dando utilidades.

Aunque el cambio ha resultado benéfico para la entidad, el 65% de las personas del área están intranquilas por lo que pueda pasar ya que cada una de ellas tiene expectativas académicas, personales y profesionales y por tanto la incertidumbre laboral las afecta. Temas como el interés que tuvo el Gobierno en vender el banco, la no existencia de un posible comprador, la firma del Decreto 3520 del 26 de octubre del año 2004, son aspectos que podrían explicar en cierta medida el origen de esta incertidumbre.

Es en esta parte donde juega un papel importante la forma como se maneje la información que se debe dar a los empleados, su oportunidad, claridad y veracidad en tanto la comunicación informal fluye más rápido y puede ser distorsionada.

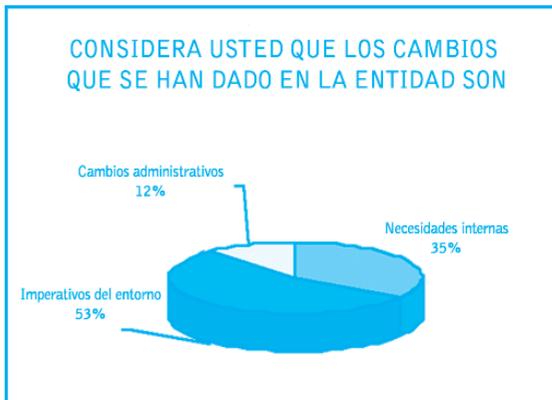
Se presume que se adaptaron más fácilmente a los procesos de cambio debido a que el 88% de las personas que componen el área no tienen edad superior a 35 años y la antigüedad promedio en el área es 1 a 3 años la cual fue calificada por el 38% de los trabajadores.

Con respecto al nivel de planeación en los procesos de cambio, las personas consideran en un 73% que ha sido medio y esto se explica debido a que los cambios no han sido planeados sino que han sido producto de las exigencias del entorno, del mercado, la presión de la competencia y otra serie de factores externos que sorprendieron a una entidad que no estaba preparada.

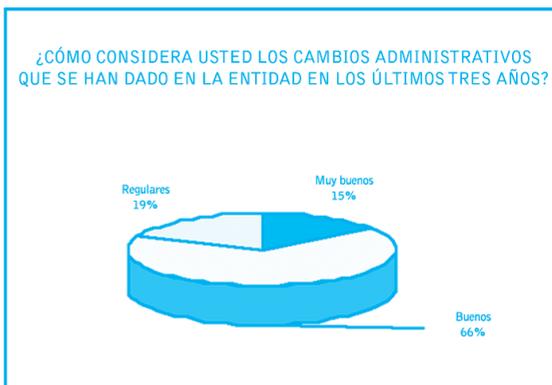
Debido al impacto que el entorno ha tenido en el banco es necesario enfatizar en el cambio de actitud de las personas, de mentali-

dad, de aprendizaje, de la visión que se tenga; mas no del cambio de elementos de trabajo, de adecuación de oficinas, de renovación de equipos en donde se ha logrado una buena recepción y manejo por parte de los trabajadores.

El cambio no debe ser un imperativo al cual las personas se deben acomodar, más bien debe ser algo cotidiano, del día a día, el cambio de ser constante en las vidas de las personas y en la mente de los líderes organizacionales. El cambio está inmerso en cada una de las demás categorías. De la forma como éste se asuma, como se asimile y como se maneje su impacto, dependerá el éxito de la entidad y particularmente del futuro del área.



El 53% de los encuestados considera que los cambios que se han dado en la entidad son imperativos del entorno, el 35% considera que se han debido a necesidades internas y el 12% considera que se han debido a políticas administrativas.



El 66% de los encuestados considera que los cambios administrativos que se han dado en los últimos tres años han sido buenos, el 19% manifestó que han sido regulares, y el 15% considera que los cambios han sido muy buenos.

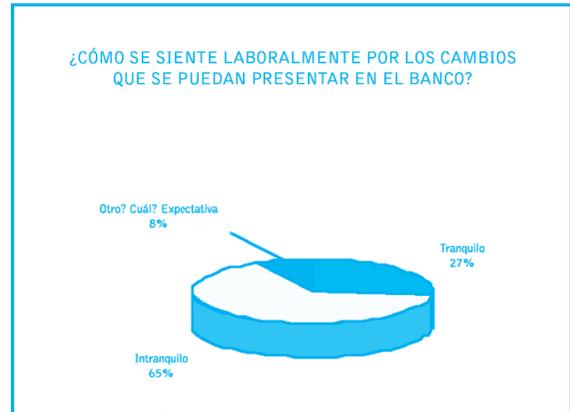


Gráfico n.º 3

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación-caracterización de la cultura organizacional de la Dirección General de Cobranza de Bancafé de la regional Bogotá permiten evidenciar la relación existente entre las categorías de la cultura corporativa y la perdurabilidad del área; afirmación que se encuentra sustentada en que la historia, el clima organizacional, los valores, la comunicación, la estructura y el cambio influyen, en mayor o menor grado, en el comportamiento de las personas y por ende en la productividad de las empresas donde ellas trabajan.

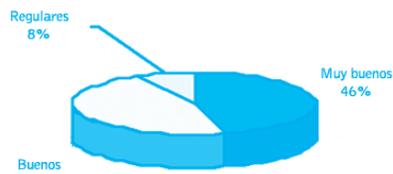
Todas las variables de la cultura corporativa impactan directamente la productividad; sin embargo, en la Dirección General de Cobranza el cambio es de vital importancia junto con la comunicación, debido a los momentos de crisis que ha tenido el banco y la incertidumbre con respecto a los sucesos futuros que se puedan presentar tanto a nivel interno como externo.

Gran parte de los resultados de la empresa dependen de la forma como las personas manejen la información relacionada con los procesos de cambio y la gestión en los procesos conducentes a las modificaciones referidas por la institución.

La comunicación es el hilo conductor de los procesos y las prácticas organizacionales, por lo que puede convertirse en facilitadora u obstaculizadora del logro de los objetivos de la empresa.

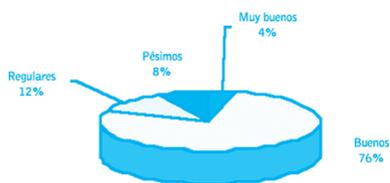


¿CÓMO CONSIDERA USTED LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS QUE SE HAN DADO EN LA ENTIDAD EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?



El 46% de los encuestados considera que los cambios tecnológicos que se han dado en los últimos 3 años son muy buenos y otro porcentaje igual considera que han sido buenos.

¿CÓMO CONSIDERA USTED LOS CAMBIOS QUE SE HAN DADO EN MATERIA DE ESTRUCTURACIÓN DE LA ENTIDAD EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?



El 76% de los encuestados manifiesta que los cambios administrativos que se han dado en la entidad en los últimos 3 años han sido buenos, el 12% considera que han sido regulares, el 8% pésimos y el 4% consideran que han sido muy buenos.

El 65% de los encuestados están intranquilos con los cambios que se puedan presentar, el 27% está tranquilo y el 8% está a la expectativa de lo que pueda pasar.

Las personas participantes en este estudio son parte activa de los procesos de cambio que se han dado en Bancafé. En tanto ellos a partir del grado de educación, sus vivencias personales y profesionales y su entendimiento y disponibilidad ante el proceso requerido, actuarán o no en beneficio de la entidad y de ellos mismos.

Finalmente, se sugiere fortalecer el estudio del cambio como variable corporativa importante al igual que ahondar la investigación de la forma como las personas lo asumen, lo manejan y lo aprovechan para el logro de los objetivos relacionados con la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, HARRY. *Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis, 1998.

ANDER-EGG, EZEQUIEL. *Educación y prospectiva*, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 1998.

ANZOLA, OLGA LUCÍA. *Una mirada de la cultura corporativa*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2003.

ANZOLA, OLGA LUCÍA. "Caracterización de la cultura corporativa", en *Revista Sotavento*, Serie 1 n.º 6, 1.º semestre de 1999, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Asobancaria. *Balance Social del Sector Financiero Colombiano*.

BLAND, MICHAEL y PETER JACKSON. *Comunicación interna eficiente*, Bogotá, Legis, 1992.

CUÉLLAR B. FIDEL H. *El crédito cafetero en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes, 200.

DENISON, R. DANIEL. *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis, 1991.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw Hill, 2.ª ed., 2000.

FLANNERY, THOMAS P. *Personas, desempeño y pagos, compensación dinámica para el nuevo entorno de los negocios*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

GIBSON, JAMES L. y otros. *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*, México, Interamericana, 1983.

HALL, RICHARD H. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Bogotá, Prentice Hall, 1996.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 2001.

LESSEN, RONNIE. *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.

LUCAS MARIN, ANTONIO y PABLO GARCÍA RUIZ. *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill, 2002.

MOJICA SASTOQUE, FRANCISCO. *Técnicas para visualizar el futuro*, Bogotá, Legis, 1991.

SENGE, PETER y otros. *La danza del cambio*, Bogotá, Norma, 2000.

STANTON, NICKI. *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Madrid, Deusto, 1993.