

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO
AGRARIO DE COLOMBIA S.A. - REGIONAL CAFETERA

Amalia Cifuentes Arcila

Diana Constanza Patiño Gutiérrez
Facultad de Ciencias Sociales y
Humanas
Universidad de Manizales

Agosto de 2015

Manizales

Diseño de una propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional del Banco Agrario de
Colombia S.A. - Regional Cafetera

Amalia Cifuentes Arcila

Diana Constanza Patiño Gutiérrez

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Manizales

Eduardo Botero Manzur

Héctor Mauricio Serna Gómez

Universidad de Manizales

Agosto de 2015

Maizales

Resumen

La finalidad de esta investigación es Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. - Regional Cafetera y diseñar una propuesta de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional, a través del modelo planteado por Cameron y Quinn (1999) denominado Competing Values Framework (CVF), utilizando instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Con esta investigación se pretende señalar los rasgos culturales dominantes para el Banco y la relación que tienen con las características descritas para cada tipo de cultura. En este estudio se evaluarán cuatro tipos de cultura; Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica, planteadas por Cameron y Quinn (1999).

Para la investigación fue utilizado el método descriptivo. La población estudiada está constituida por el total de los colaboradores del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera (427), para lo cual la muestra fueron 202 colaboradores. A partir del análisis de los resultados, se identifican las congruencias o incongruencias de la cultura organizacional y sus características dominantes, que se soportan a través de la teoría que se expone en esta investigación.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Marco de Valores en Competencia, OCAI, Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, Cameron y Quinn.

Abstract

The purpose of this research is to identify the predominant cultural characteristics of Banco Agrario de Colombia S.A. -Coffee regional and to design a proposal of intervention in order to strengthen the cultural organization, through Cameron and Quinn model (1999) called competing Values Framework (CVF) employing the organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The research expects to signal the predominant cultural characteristics for the bank and to determinate the relation with the aspects described for each kind of culture. In this study four types of culture proposed by Cameron and Quinn will be assessed: Clan, adhocracy, market and hierarchy.

For the research was employed the descriptive method and the studied population was constituted for team members of Banco Agrario de Colombia S.A. –Coffe regional (427), with a sample of 202 people. The analysis of results allows to identify the congruences and incongruences of the organizational culture and their predominant characteristics which are supported by theory expose in this research.

Key words: organizational culture, competing values framework (CVF), organizational culture assessment instrument (OCAI), Cameron and Quinn model.

Tabla de Contenido

Introducción.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Pregunta de Investigación.....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
2.1. Objetivos de la Investigación:	
2.1.1. Objetivo General.....	9
2.1.2. Objetivos Específicos.....	9
3. RESEÑA BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	
REGIONAL CAFETERA.....	9
3.1. Creación.....	9
3.2. La Entidad.....	10
3.2.1. Objeto social.....	10
3.2.2. Misión.....	11
3.2.3. Visión.....	11
3.2.4. Valores Corporativos.....	11
3.2.5. Principios Organizacionales.....	12
4. ANTECEDENTES.....	12
5. MARCO TEÓRICO.....	17
6. MARCO METODOLÓGICO.....	35
6.1 Tipo de Investigación.....	35
6.2. Población.....	35
6.3. Muestra.....	36

6.4. Recolección de Datos.....	38
6.5. Cálculo de los Resultados.....	41
7. ANALISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	
ORGANIZACIONAL.....	42
7.1. Análisis.....	42
7.1.1. Aspectos generales.....	42
7.1.1.1. Análisis por variables generales.....	43
7.1.1.2. Análisis de variables por tipo de cultura.....	46
7.1.2. Aspectos cultura organizacional.....	57
7.1.2.2. Análisis por tipo de cultura organizacional.....	64
7.2. Resultados	65
8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	71
8.1. Objetivo General.....	72
8.1.1. Objetivos Específicos.....	72
8.2. Planear.....	73
8.3. Hacer.....	74
Programa de capacitación.....	75
Capacitación #1: Trabajo con calidad y orientación a resultados.....	75
Capacitación #2 Trabajo en equipo.....	76
Capacitación #3 Comunicación asertiva.....	76
Capacitación #4: Enfoque en el cliente.....	77
Capacitación #5: Creatividad e innovación.....	78
8.4. Verificar:.....	79

8.5. Actuar.....	80	Cronograma de
actividades.....	81	Presupuesto Propuesta de
Intervención Etapa 1.....	83	Presupuesto Propuesta de Intervención
Etapa 2.....	84	Presupuesto Propuesta de Intervención Etapa
3.....	90	
Conclusiones.....	91	
Recomendaciones.....	93	
Referencias.....	94	

Lista de figuras

Figura 1. Perfiles de la cultura organizacional.....	31
Figura 2. Resultado por genero	43
Figura 3. Resultado por edad	43
Figura 4. Resultado por cargo	44
Figura 5. Resultado por tipo de contrato.....	44
Figura 6. Resultado por ubicación	45
Figura 7. Resultado por tiempo de servicio.....	46
Figura 8. Resultado del OCAI por tipo de cultura por contrato temporal.....	47
Figura 9. Resultado del OCAI por tipo de cultura por contrato de planta.....	47
Figura 10. Resultados del OCAI por tipo de cultura por ubicación – Regional.....	48
Figura 11. Resultados del OCAI por tipo de cultura por ubicación- zonal Caldas.....	49
Figura 12. Resultados del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Quindío.....	49
Figura 13. Resultados del OCAI por tipo de cultura por ubicación- zonal Risaralda.....	50
Figura 14. Resultados del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Valle Norte.....	51
Figura 15. Resultados del OCAI por tipo de cultura - tiempo de servicio menos de un año.....	51
Figura 16. Resultados del OCAI por tipo de cultura -tiempo de servicio entre 1 y3 años.....	52

Figura 17. Resultados del OCAI por tipo de cultura -tiempo de servicio entre 3 y 5 años.....	53
Figura 18. Resultados del OCAI por tipo de cultura- tiempo de servicio entren 5 y 7 años.....	53
Figura 19. Resultados del OCAI por tipo de cultura-tiempo de servicio entre 7 y 10 años.....	54
Figura 20. Resultados del OCAI por tipo de cultura-tiempo de servicio mayor a 10 años.....	55
Figura 21. Resultado por calificación de los niveles.....	57
Figura 22. Resultado por características dominantes.....	58
Figura 23. Resultado por gestión de empleados	59
Figura 24. Resultado por liderazgo organizacional.....	59
Figura 25. Resultado por vinculo organizacional.....	61
Figura 26. Resultado por énfasis estratégico	62
Figura 27. Resultado por criterio de éxito	62
Figura 28. Resultados por principios y valores	63
Figura 29. Resultado general del OCAI para el Banco Agrario de Colombia S.A. Regional Cafetera.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional.....	31
Tabla 2. Modelo de valores en competencia.....	32
Tabla 3. Resultado de identificación de funcionarios a encuesta.....	37
Tabla 4. Muestra poblacional elegida.....	38
Tabla 5. Atributos- tipo de cultura.....	40
Tabla 6. Puntuaciones promedio para las variables en relación con los tipos de cultura	56
Tabla 7. Calificación de las dimensiones.....	58
Tabla 8. Puntuaciones promedio para los tipos de cultura por dimensión de la cultura organizacional.....	62
Tabla 9. Promedio general.....	64

INTRODUCCIÓN

Durante los años 80 la cultura organizacional despertó un mayor interés entre los académicos, surgiendo nuevas investigaciones que concebían a este constructo como el elemento clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982). Hace pocas décadas se viene hablando del tema de cultura organizacional, y con el pasar de los años este concepto se ha estructurado con los diferentes aportes de autores que han estudiado el tema y con las experiencias que se viven al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional es un factor fundamental en las organizaciones, lleva a que el análisis y la importancia que se le dé en el contexto empresarial influyan notablemente en éxito de las mismas. Es importante rescatar que las organizaciones sufren constantes cambios, por tanto, la cultura también, dado al dinamismo natural del ser humano.

Hoy las empresas han visto la necesidad de prestar mayor atención a este tema, debido a que hay una implacable búsqueda del conocimiento de sí mismas, pues se considera que este es un factor de influencia para lograr cambios en el personal, apuntando a los objetivos, a la competitividad y al desarrollo. Para entender el significado y el sentido de la cultura, más que definirla se deben conocer sus distintas manifestaciones, sus características, la forma en que se mantiene, como es transmitida por sus integrantes, y además sus barreras para interiorizarla. Poseer una cultura sólida y la interiorización de la misma por parte de los colaboradores es un reto para las organizaciones de hoy, la tarea no es fácil pero se puede consolidar, preservar, transferir y hasta modificar cuando se necesite con la actuación de los integrantes de las mismas y especialmente de sus líderes.

La cultura organizacional debe ser vista como un elemento complejo, donde la socialización es fundamental a la hora de transmitir las manifestaciones que son parte de la cultura. La cultura en una organización debe ser movilizadora de conductas buscando no sólo el bien de la misma sino

también el de sus colaboradores. Es entonces en las organizaciones donde el hombre puede darle mayor sentido a lo que hace y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades. La cultura de las personas y de las organizaciones deben encontrarse para así poder realizar un proyecto juntas y cumplir tanto objetivos personales como organizacionales. Si bien es cierto que a la mayoría de las organizaciones les interesa la rentabilidad, la dinámica actual hace un llamado para conjugar los intereses de ambas partes.

El presente trabajo surge de la necesidad de conocer los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera. El diagnóstico actual de la organización y la identificación de los rasgos culturales dominantes posibilitará el diseño de una propuesta de intervención que permita fortalecer la Cultura Organizacional de esta organización.

La finalidad de este proyecto es Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. - Regional Cafetera y diseñar una propuesta de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional, a través del modelo planteado por Cameron y Quinn 1999) denominado Competing Values Framework (CVF) (Marco de Valores en Competencia), utilizando instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional).

Para la investigación se utiliza el método descriptivo, el cual se encarga de la descripción de los datos y las características de la población, proporciona un análisis cuantitativo de las distintas variables de la cultura organizacional, utilizando para la recolección de la información el instrumento OCAI.

La población estudiada está constituida por el total de los colaboradores del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, distribuidos en 53 oficinas bancarias y la Sede Administrativa que para este caso es la Regional (Manizales), las oficinas están distribuidas en cuatro zonales

denominadas Zonal Caldas, Zonal Quindío, Zonal Risaralda y Zonal Valle Norte, para lo cual la muestra son 202 colaboradores.

Los resultados de la investigación permiten plantear estrategias para fortalecer la cultura de la organización, a partir de la identificación de la cultura dominante, en este estudio se evaluarán cuatro tipos de cultura; Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica, planteadas por Cameron y Quinn (1999).

En la investigación se contemplan los siguientes apartados, inicia con la pregunta de investigación y planteamiento del problema, seguido por la justificación y los objetivos y luego la reseña del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera.

Posteriormente se encuentran los antecedentes y el marco teórico, donde se consideran las diferentes investigaciones realizadas por otros autores anteriormente sobre el tema y las teorías que sustentan esta investigación.

Después se hace referencia al marco metodológico donde se describe el tipo de investigación, la población, la muestra, la recolección de datos, el cálculo de los resultados y el instrumento utilizado y finaliza con el diagnóstico organizacional, conclusiones y la propuesta de intervención.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El Banco Agrario de Colombia S.A. es la única Entidad financiera del Estado, donde los funcionarios deben actuar con ética profesional, transparencia, trabajo en equipo y planeación.

La cultura se refleja en la misión, visión, valores corporativos, entre otros aspectos, donde se destaca la planeación del trabajo, el respeto, la coherencia en el decir y el hacer, el trabajo con calidad, la orientación a resultados, la vocación de servicio; es de anotar que no todos los funcionarios se destacan por tener la mejor actitud hacia el servicio, sentido de pertenencia, el compromiso por servir a ese cliente externo su razón de ser, situación que lleva a la búsqueda de la identificación de esos rasgos culturales predominantes para proponer una estrategia que permita su fortalecimiento.

El Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera debe fortalecer su cultura organizacional para seguir encaminado hacia el éxito. Es importante resaltar que los colaboradores del banco deben alcanzar una integridad importante en cuanto a su cultura, dejando la dispersión de un lado y lograr que todos sus miembros se identifiquen con los mismos valores, conductas, actitudes, tradiciones, llevando esto al compromiso real con la institución y todo ello se logra a través de la participación de sus miembros. Los colaboradores deben estar alineados y el banco debe tener una cultura organizacional sólida que pueda resistir a los cambios, si todos se encuentran comprometidos y tienen interiorizada su cultura organizacional, habrá mejor comunicación, más estabilidad, buenas relaciones interpersonales, generando un ambiente organizacional en equilibrio y mayor bienestar para todos, logrando así mantener unida a la organización.

Cada organización tiene una identidad y unos factores que la caracterizan y la diferencian de otras organizaciones, es allí donde radica la importancia de conocer cuáles son esos rasgos culturales

dominantes de la organización y a partir de allí fortalecer las conductas con estrategias que permitan seguir construyendo de manera adecuada la cultura y encaminarla hacia lo que la organización desea.

La comprensión de la cultura por parte de las organizaciones es fundamental a la hora de tomar decisiones y de diseñar estrategias para el logro de los objetivos, Tejada (1987) expone que los líderes, deben proponer una identidad para la organización, pero “sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendría un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías” (p.6).

Cameron y Quinn (1999) explican que “la fuerza de su cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo específico de cultura, mientras más alto sea el promedio, más fuerte o dominante es esa cultura en particular” (p. 63), de acuerdo al contexto del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, se debe considerar el tipo de cultura que tiene la organización y a partir de esta información buscar la manera de fortalecer los diferentes tipos de cultura organizacional o definir cuáles de estos son relevantes para el Banco, al mismo tiempo Cameron y Quinn (1999) plantean que “Algunas organizaciones pueden requerir un tipo de cultura balanceada que haga un énfasis similar en los cuatro tipos culturales del modelo” (p. 64), a partir de estos planteamientos surge la pregunta de investigación que se enuncia a continuación:

1.2. Pregunta de Investigación

¿Cómo fortalecer la Cultura Organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera?

2. JUSTIFICACIÓN

La transformación de las organizaciones es un elemento muy importante en el contexto de la sociedad del conocimiento debido a que en un mundo globalizado, con altos niveles de competitividad y con retos ambientales por resolver, la relación ser humano- trabajo, desde la mirada

del ser humano como ser holístico y el trabajo como la actividad que debe darle sentido al ser humano, necesita ser constantemente pensada a partir de contextos específicos.

La cultura de una organización está integrada no sólo por las creencias de la gente, sus pensamientos, valores y conocimientos, también hacen parte de ella los aprendizajes adquiridos, los cuales son determinados por el grupo donde viven y por el proceso mismo de socialización, todo esto le da una identidad propia y permite que se diferencie de otras organizaciones.

Todos los componentes culturales se caracterizan porque son aprendidos, se comparten, son predecibles y además transmitidos de generación en generación. Podríamos decir que todas las organizaciones sociales, tituladas familias, grupos, empresas o incluso estados son el resultado de la cultura de quienes la integran, de allí que sea un tema fundamental y de gran interés para quienes se interesan por el cumplimiento de objetivos y el bienestar de las instituciones y las personas.

La cultura del servicio que debe caracterizar a las entidades financieras, el conocimiento y manejo de los productos y servicios que se ofrecen, el cumplimiento de la normatividad, aunado al respeto por los clientes internos y externos, más que parte de la cultura, se convierten en un estilo de vida que deben interiorizar quienes hacen parte de ella, están presentes en la misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Siempre se ha dicho que se necesita fortalecer al cliente interno, para que realice un trabajo idóneo con el cliente externo, por consiguiente se necesitan individuos que se comprometan, que aumenten día a día su sentido de pertenencia, que tengan en cuenta que debe primar el respeto por lo que hacen, por que más que ofrecer créditos, incentivar el ahorro, permiten que se cumplan los sueños y se mejoren las condiciones de vida de quienes confían en lo que es el banco y lo que representa para la sociedad.

La presente investigación busca entender e interpretar la cultura del Banco Agrario de Colombia S.A. Regional Cafetera, observando factores como normas, valores promovidos, historia de la

organización, comportamientos y creencias de sus colaboradores, entre otros, de tal modo que permita realizar un proyecto de intervención que propicie el fortalecimiento de la cultura, conllevando a generar un mayor bienestar entre sus integrantes. Todo esto como parte del Macroproyecto “CLIMA LABORAL COMO FACTOR PARA EL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL” de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1. Objetivo General.

Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. - Regional Cafetera y diseñar una propuesta de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- Describir la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera
- Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera
- Diseñar una propuesta de intervención que permita fortalecer la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera

3. RESEÑA BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. REGIONAL CAFETERA

Razón Social: Banco Agrario de Colombia S.A.

Sigla: Banco Agrario

Dirección General: Bogotá, D.C.

3.1. Creación

El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A., entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural.

Actualmente, a través de sus 742 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país.

El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial-, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999.

Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

3.2. La Entidad

3.2.1. Objeto social.

El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

3.2.2 Misión.

Somos un Banco comercial con énfasis en el sector agropecuario, con la mayor cobertura presencial del país, que ofrece soluciones financieras especializadas; soportados por un equipo humano competente y con tecnologías que integran y aseguran procesos efectivos y de calidad; creando valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas según el riesgo tolerado, para promover el desarrollo económico y social de Colombia.

3.2.3 Visión.

Ser en el año 2015 el principal aliado financiero de los sectores agropecuario, oficial y de microfinanzas, reconocido por sus soluciones financieras especializadas, por la cobertura en todos los municipios del país y por ser el promotor del desarrollo y la inclusión financiera de la población rural colombiana.

3.2.4 Valores Corporativos.

Los valores corporativos que determinan la actuación del Banco Agrario de Colombia S.A. son: TRANSPARENCIA al actuar, RESPONSABILIDAD con los deberes, COMPROMISO con la Institución,

DISCIPLINA en el cumplimiento de la normatividad, OBJETIVIDAD en la toma de decisiones, SOLIDARIDAD social.

3.2.5 Principios Organizacionales.

Los principios organizacionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y Mejora continua.
- Identidad y pertenencia corporativa.
- Cumplimiento a Entes de Control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.

4. ANTECEDENTES

León (2001) en su artículo denominado *Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias* plantea: “los directivos deben reconocer las expectativas de cambio en su organización y asumir un rol más proactivo cuando los factores ambientales indiquen la necesidad de cambiar”(p.158), por esto son los líderes los llamados a efectuar una

lectura acertada del entorno, y quienes deben preparar las organizaciones para enfrentar los cambios del mercado, y en especial de la competencia aguerrida que tienen las Entidades financieras.

El principal objetivo de esta publicación es el análisis de la relación existente entre cultura y liderazgo en las organizaciones financieras y la vinculación existente entre estos dos factores. Dentro de los principales resultados está que el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, y por su parte la cultura organizacional tiene una influencia media-baja sobre el liderazgo, determinando que el líder influye más en la cultura que ésta sobre él. Cabe resaltar que la influencia recíproca que existe entre cultura y liderazgo está condicionada por factores externos a la organización como las adversidades del ambiente, los cambios del entorno; la estructura organizacional, los procedimientos de la empresa, las normas, subculturas, entre otras.

Las Entidades Financieras están inmersas en una cultura de mercado donde se evidencian acelerados procesos de cambio, innovación, trabajo en equipo, normatividad, siendo fundamental en ellas un líder orientado al cambio, capaz de innovar los aspectos coyunturales, que promueva e impulsa la cultura.

León (2001) sugiere que “los procedimientos de trabajo, estrategias, objetivos, programas de formación y trabajos en equipo deben cambiarse para asegurar que la cultura organizacional se imponga y perdure” (p. 159), esto es las organizaciones que requieren cambios en su cultura deben revisar esos elementos claves del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) y si es necesario entrar a cambiarlos para transformar la cultura, así mismo fortalecer los equipos de trabajo entre sus colaboradores, todo encaminado al logro de los objetivos organizacionales e individuales.

La muestra utilizada en esta investigación fue de 131 empleados pertenecientes a nueve cajas (Entidades financieras), la metodología utilizada fue el Cuestionario de conductas Normativas

Organizacionales para medir comportamientos y prácticas específicas, y el Cuestionario Multifactorial para medir el liderazgo.

Sánchez, Lanero, Yurrebaso & Tejero (2007), en el artículo denominado Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional, plantean:

Una forma de medir la cultura sería analizar las diferencias entre las normas actuales de un grupo y las normas deseadas; lo que se conoce como el análisis de los desfases culturales de un grupo. Si no se tienen en cuenta los desfases culturales y no se corrigen es posible que los equipos de trabajo se opongan a cualquier intento de cambio y mejora (p.219).

Así mismo, las organizaciones además de contar con una cultura que la identifica, poseen también subculturas que son importantes a la hora de entrar a evaluar las variables de estudio para aplicar los cambios requeridos. La falta de homogeneidad cultural requiere del análisis decidido de los líderes, identificando lo que debe hacerse para fortalecer la cultura de su organización.

Entre las conclusiones que se pueden sacar de este artículo figuran: entre mayor sea la cultura de los equipos de trabajo, mayor es su compromiso con los valores, por otra parte el compromiso aumenta con la edad y la antigüedad en el equipo y disminuye con el nivel de formación, porque se considera que entre mayor sea la formación que tengan las personas están más dispuestas a aceptar las ofertas de otras organizaciones. En últimas lo que se debe buscar es aumentar el compromiso disminuyendo la brecha entre lo que los colaboradores perciben y lo que esperan de la organización, evaluando sus expectativas y haciéndoles partícipes de los cambios requeridos.

En este estudio se utilizaron una muestra de 375 equipos de trabajo de diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, se emplearon dos cuestionarios, el primero de conductas normativas organizacionales (CON-3) de Sánchez y Alonso (2003, pp. 218-224), el cual evalúa las conductas normativas existentes en los equipos, y el otro cuestionario de compromiso organizacional de Mayer y Schoorman (1992), citados por Sánchez y Alonso, (2003, pp. 218-224)

evalúa el compromiso en las dimensiones de “compromiso de continuar” y “compromiso con los valores”.

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) en su artículo titulado *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*, establecen:

El proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Este proceso consta de dos fases: una, en la cual el nuevo miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que integra los elementos de la cultura organizacional, y dos, en la que el nuevo miembro del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización (p 72).

Por esto la cultura siempre va a estar permeada por los aprendizajes de los nuevos colaboradores, y a su vez va a influenciar el modo en que estos se comportan en la organización, de ahí que sea tan importante el proceso de inducción y socialización establecidos por las áreas de talento humano.

La cultura puede favorecer o convertirse en un elemento entorpecedor, cuando se presenten problemas relacionados con la adaptación y la integración del nuevo colaborador a la organización. El Clima y cultura están interrelacionados y cualquier alteración que se presente en una de estas variables afecta considerablemente a la otra; en la medida en que sea estable el clima, así será la cultura.

Plantean como objetivo primordial la influencia recíproca que tiene clima y cultura dentro de la Organización, y de qué forma contribuyen con la productividad. El capital humano es la riqueza de la organización, se convierte en su esencia y el clima en el que desarrolla sus actividades es importante para su crecimiento y permanencia.

Por su parte los líderes de la Organización tienen papel activo en el reforzamiento del clima y la cultura. Se requiere por consiguiente un clima organizacional estable y una cultura afianzada que permitan que haya más compromisos colectivos que individuales, que redunden en el bienestar organizacional a través del cumplimiento de sus objetivos.

Rodríguez & Romo (2013) realizan la investigación *Relación entre cultura y valores organizacionales* y afirman:

Por otro lado, en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura en común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente (p. 13).

Hay que tener en cuenta que existe una relación directa y significativa entre la cultura y los valores, pues en la medida en que estos son aprehendidos, se presenta una cultura más fortalecida, por consiguiente cuando se requiere intervenir la cultura una forma sería iniciar por los valores y su afianzamiento.

Para el análisis se tomó una muestra de 171 colaboradores del nivel operativo de una Empresa, a través de la encuesta personal y la utilización del instrumento OCAI, se determinó la auto trascendencia como el valor dominante, se destacan la flexibilidad, la preocupación por las personas, con promoción de valores como la tolerancia, el bienestar y la solidaridad, valores que tienen gran relevancia dentro de una organización.

Teniendo este estudio como objetivo principal identificar la cultura y los valores, así mismo la relación existente entre estas dos variables, encontrando dentro de los resultados del estudio que se puede hablar de la fortaleza o la debilidad de la cultura dependiendo de la forma que se aprenden y controlan los valores.

5. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico contiene información sobre las investigaciones que han realizado diferentes autores del mundo en el tema de cultura organizacional, sus diversas visiones, sus apreciaciones y pensamientos y las conclusiones extraídas que se consideraron relevantes para este estudio.

Para empezar es importante exponer las definiciones y concepciones sobre estudios que han realizado diferentes autores sobre el concepto general de cultura organizacional, siguiendo con los planteamientos realizados por Cameron y Quinn sobre el modelo planteado y los diferentes aportes realizados acerca del tema de la cultura organizacional.

Finalmente se describen algunos estudios sobre el tema de cultura organizacional articulados al tema del fortalecimiento de la misma, desde las diferentes perspectivas de los autores.

Casares, González & Siliceo (2000) en su libro *Liderazgo, valores y cultura organizacional* plantean que “Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro (p. 129), así mismo expresan que la cultura se genera y transmite a través de: La comunicación e información, La integración y el trabajo en equipo, La delegación y el empowerment, La motivación y el reconocimiento, La creatividad e innovación, La capacitación y el desarrollo humano, La toma de decisiones, El liderazgo, favoreciendo la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos (p.130).

Teniendo en cuenta los enunciados de estos autores se puede rescatar la importancia de que los colaboradores y líderes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera tengan claridad sobre su cultura y sus rasgos dominantes, permitiéndoles así generar mecanismos de apropiación y confianza en la organización, al mismo tiempo esto llevaría a fortalecer las relaciones entre sus

colaboradores y la comunicación de los mismos, logrando así una coherencia grupal en sus comportamientos, conductas y decisiones para la obtención de mayores beneficios.

Ouchi (1981) estableció que la cultura organizacional son los “símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (p 41), del mismo modo para una organización es muy importante que sus colaboradores estén impregnados por una serie de valores y creencias de manera homogénea, es decir que éstos sean compartidos y permitan ser guía en el quehacer de la organización; se convierten en los lineamientos que siguen los colaboradores en una organización y se ve reflejado en lo que hacen, en el desarrollo de sus actividades y en lo que opinan.

Los valores se transforman en la base de la cultura de una organización y posibilitan un comportamiento uniforme por parte de sus integrantes. En la identificación de los rasgos culturales dominantes se va a evidenciar cuales son los valores más relevantes dentro de la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, lo que sirve de herramienta para constituir las bases para el diseño de la propuesta de intervención que permita fortalecer la cultura organizacional en esta organización.

Serna (2003) explica que “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad” (p. 89), igualmente cada organización tiene su propia personalidad y las particularidades que la hacen única en el contexto organizacional.

También Schein (1985), citado por Dávila y Martínez, (1999) define la cultura como

Artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana (p.21).

Estos tres niveles como los define Schein son la cultura de la organización, es una escalera, donde cada escalón dependen el uno del otro para llegar a un punto, en este caso para lograr una cultura incorporada; en este sentido podemos decir que la cultura tiene unos supuestos que normalmente nunca cambian y que son estándares en la organización porque están interiorizados por los integrantes y de allí se despliegan los valores que deben estar articulados a los supuestos y los artefactos que están en el nivel observable.

Las organizaciones deben prestar atención tanto a los cambios internos como externos y evaluarlos para comprenderlos y encaminarlos. Partiendo de este concepto, se propone entonces determinar el direccionamiento estratégico posibilitando así la identificación de las características sobresalientes en el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera.

Chiavenato (2004) precisa la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones” (p. 158), se destaca que de generación en generación se transmite la cultura organizacional, aún sin ser corregidos aquellos aspectos que se deben mejorar, es inevitable, por esta razón que las organizaciones deben tomar medidas para ajustar la cultura de su organización a lo que se desea, es una labor ardua, pero que implementando las estrategias correctas se puede lograr; esta investigación busca generar una propuesta con estrategias que le permitan al Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera ajustar y reforzar su cultura.

Así mismo Golden (1992), citado por Sánchez et al (2007) se refiere a “la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de otros” (p.218), entonces hablar de cultura organizacional no es algo nuevo, es un concepto que tiene una

trayectoria histórica y que a lo largo del tiempo ha venido evolucionando y su interpretación depende del contexto en el que se dé.

Por otro parte, Schein (1996) representó el concepto como “las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos” (p.231), aquí nos muestra como la cultura se vuelve propia del ser humano y para las organizaciones, en este caso del colaborador es algo que debe estar implícito y que se ve reflejado en su actuar ante las situaciones internas y externas que se le presentan.

Este grupo comparte la cultura y la va transmitiendo a cada miembro que llega a ella, generando un conjunto de concepciones comunes. En el caso del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera el análisis de la información reflejará esas “formas destacadas” que posibilitará la proyección de una propuesta estructurada, pensada desde el fortalecimiento de la cultura y consciente de la importancia de esos aprendizajes generacionales dentro de la organización.

Deshpandé & Webster (1989), citados por Trillo & Sánchez (2006) definieron la cultura organizacional como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma” (p.170), por esto el aprendizaje se convierte en un componente importante que las organizaciones deben reflexionar para que cuando sea necesario un cambio en la cultura organizacional sea fácilmente adaptable, así pues, esta es una oportunidad para que los líderes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera haga una reflexión de la cultura organizacional desde los resultados de la investigación y desde la propuesta de intervención que se formule.

Así mismo, Jelinek, Smircich & Hirsh (1983), citados por Páramo (1998) propusieron que “una cultura organizacional es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas en las

organizaciones” (p. 18), es así que con los cambios que sufren constantemente las organizaciones y con el proceso de globalización, los líderes deben empezar a generar estrategias que faciliten a sus colaboradores el aprendizaje en los cambios que se van desarrollando en los ambientes internos y externos a la organización, y que no se convierta en un lugar cerrado donde las normas de comportamiento son inmutables, el ser humano es un ser cambiante por tanto las organizaciones tienen la misma tendencia por estar conformadas por grupos humanos.

Firestone & Wilson (1985 p. 10), citados en Dávila y Martínez, (1999) por su parte, lo definieron como un “sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas” (p. 21), es decir la cultura es transversal a los procesos que desarrollan las personas y en este caso a las organizaciones, por ello cada grupo se identificará con unas percepciones adquiridas en y fuera de la organización que llevan a que todos estén alineados de manera que las tareas que ejecuten vayan en la misma dirección.

Autores como Van Maanen & Barley (1985), citados por Aguilar (2009) se han enfocado en: Las subculturas y su formación al interior de las organizaciones manifestando que existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y su propia perspectiva, son realidades que dependen del tipo de organización; La subcultura refleja problemas de sus integrantes, quienes adecuan normas y valores para favorecer pequeños grupos. De otra parte se evidencia la contracultura, vista como una oposición a los valores formales, se presentan luchas ideológicas, generalmente propiciadas por las divergencias con los equipos directivos (pp. 70-71).

Se puede hablar de la existencia de una cultura en común en pequeños grupos, evidenciando que existen resistencias a la misma aunque se desarrollen en el mismo ámbito organizacional. La cultura permanece en el tiempo, es relativa, los individuos la aprenden, la interiorizan, además pueden transformarla.

Por lo anterior para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera es de vital importancia describir la cultura organizacional e identificar las particularidades de la misma que ayudan o no en el logro de sus metas, como lo plantea el autor esas subculturas y contraculturas que tiene la organización, para poder renovar o eliminar aquello que no permite generar cambios positivos y que desprotege las estrategias, y para salvaguardar aquello que le permite ser flexible y desarrollarse culturalmente.

Smircich (1983), citado por García (2006), muestra la comprensión de la cultura bajo dos perspectivas: la primera perspectiva analiza la cultura como una variable externa donde considera recibe influencia del entorno social; es decir cuando ingresan nuevos empleados que han sido permeados por diversas instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad a la que pertenecen, traen aprendizajes que nutren la organización (p.165), así las organizaciones presentan diferencias en su cultura por diversos factores y si los comparamos entre una comunidad y otra, encontramos circunstancias marcadas.

La segunda perspectiva estudia la cultura como variable interna aduce que es un pegamento social que mantiene unida la organización con los valores, creencias de sus miembros, manifestados a través de sus lenguajes especializados, mitos, leyendas, propiciando el cumplimiento de su objetivo (p.165), esta perspectiva se ve reflejada en cada una de las actuaciones de sus integrantes, desde sus fundadores, líderes, mandos medios y personal de base.

Según Cameron & Quinn (2006, p.33), el Competing Values Framework (CVF), ha sido creado para tener un alto grado de congruencias con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Considerando que para Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. - Regional Cafetera y diseñar una propuesta de intervención para el fortalecimiento

de la cultura organizacional se requiere de una metodología apropiada, se escogió la anteriormente mencionada puesto que se aporta al objetivo de la investigación.

Cameron & Quinn (1999), citados por Di Candia, Pippolo, & Rainusso (2011) plantean el diseño de una metodología para el estudio de la cultura, con el objetivo de diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura de la organización, basada en el modelo denominado CVF, para lo cual desarrollan un instrumento al que nombran Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), presentado en forma de cuestionario que permite medir e interpretar algunas manifestaciones culturales al interior de la organización.

Se considera que este modelo es el que mejor caracteriza y muestra todos los elementos que hacen parte de la cultura, ya que presta especial atención a los siguientes aspectos:

- 1) como es concebida la empresa, 2) sus colaboradores y formas de comportamiento, 3) la gerencia y sus distintas actuaciones, 4) estilos de dirección, 5) valores compartidos, 6) factores de éxito, que permiten determinar cuál es el papel de la organización frente al cambio, si se muestra flexible, o por el contrario tiende a presentar mayor estabilidad y control.

Una vez se tenga el diagnóstico de la cultura dominante actual del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera y sus particularidades relacionadas con los valores, estilos de liderazgo, los procesos, debemos plantear una estrategia que nos conduzca a su intervención, produzca cambios y nos lleve a la cultura ideal o deseada, entendida esta como la que mejor responda a sus necesidades.

Según Cameron & Quinn (2006, p.36) existen cuatro tipos de cultura: Jerárquica, Mercado, Clan y Adhocracia y conocer qué tipo de cultura se tiene permite entender mejor los fenómenos que se viven al interior de la organización, facilita su diagnóstico y la generación de planes de mejoramiento. No importa qué tipo de cultura se viva al interior de la organización, lo que si puede decir es que el papel del líder es fundamental, pues es un elemento activo y definitivo a la hora de establecer, definir o replantear la cultura. Tal es el caso del Banco Agrario de Colombia S.A. –

Regional Cafetera donde se identificará el tipo de cultura a través del instrumento basado en la metodología de Cameron y Quinn.

A continuación se describen las características generales de los cuatro grandes tipos de cultura que plantean Cameron & Quinn (2006): (p. 94):

La cultura del clan: Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

La cultura Adhocracia: Llamada también cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

La cultura Jerárquica: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

La cultura de Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Con esta investigación se pretende señalar los rasgos culturales dominantes para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera y la relación que tienen con las características antes descritas, situando a la organización en los tipos de cultura que predominan.

Así pues Cameron & Quinn (1999) explican “La congruencia cultural significa que varios aspectos de la cultura de una organización están alineados. Esto es, los mismos tipos culturales son enfatizados en varias partes de la organización” (p. 64), de manera que en esta investigación de la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, se pretende analizar las congruencias o incongruencias que resulten en la cultura de la organización.

Muckenhirm (2009) en su libro *Cultivar la cultura organizacional*, afirma que la “identidad de una organización se crea y se moldea a partir de las sinergias e influencias de muchas culturas personales” (p. 12), por eso, resulta muy útil aproximarnos (re)conociendo primero nuestra propia identidad y cultura como persona.

Se puede deducir que la cultura organizacional está permeada por la identidad de cada persona y se construye sobre unas bases institucionales, donde las creencias y valores hacen parte de ese eje cultural y de donde se generan normas o lineamientos orientados a objetivos puntuales y que tienen como fin favorecer a las personas que hacen parte de la organización y a la organización en sí misma.

Por otra parte Serna (2003), citado por Salazar (2008) menciona que los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son:

1. Los fundadores,
2. El estilo de liderazgo,
3. La claridad de los principios organizacionales,
4. La autonomía individual,
5. Valores y creencias compartidas,
6. La estructura organizacional,
7. El sistema de apoyo al interior de la organización,
8. Los sistemas de recompensas,
9. El estímulo al riesgo y
8. El talento humano (p.20).

Así mismo, para cualquier organización son importantes los elementos mencionados, pero ¿cuál es el grado de importancia que se le da? ¿Verdaderamente se están teniendo en cuenta estos elementos para el diseño de las estrategias organizacionales?, si bien es cierto que las organizaciones conocen estos elementos, no significa que les estén prestando la atención adecuada y necesaria, si se proporciona mayor atención a estos factores se pueden fijar los cimientos apropiados que sostienen la cultura de una organización.

Cameron & Quinn (2006), dicen que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura en la organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende,

razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que son relevantes en un diagnóstico (p. 32).

En particular para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera se realizará un diagnóstico a partir de los resultados de las encuestas, que proporcionará información relevante para este proceso y mayor claridad sobre los factores dominantes, se considerarán con mayor relevancia aquellos que obtengan los mayores puntajes.

Del Prado & Spitznagel (2007), citados por Lessem (1992) proponen tres aspectos claves de una cultura organizacional: Historia, Comunidad y Carácter y sugieren: como comunidad poseedora de una cultura, la empresa se ve constantemente implicada en la reflexión acerca de los valores y los objetivos, en cómo éstos pueden ser llevados a la práctica, y en cómo evaluarlos y mejorarlos; y las organizaciones no son sólo instrumentos, sino también fuentes de gratificación personal directa y vehículos para la integridad del grupo (p. 60).

Por esto es importante fortalecer la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, primero evaluando como está, segundo identificando los rasgos culturales dominantes que hay en este momento y tercero planteando las estrategias que a partir de la información recolectada permitan mejorar la cultura; al institucionalizar la cultura y fortalecerla constantemente, se logra que los integrantes de la organización se perciban y conciban integralmente.

Maristany (2000) en su libro *Administración de Recursos Humanos* sugiere que si estamos de acuerdo en que creemos tal cosa, pero en algunas zonas o en todas hay una brecha entre lo que se cree y la realidad, tendremos que tomar acciones que permitan mejorar las condiciones de la realidad actual para que se acerque a lo que se cree que debe ser. Pero si tenemos diferencias en las creencias, el tema es totalmente distinto, en este caso tendremos que analizar qué es lo que cree

ese grupo y tomar acciones de acercamiento o de modificación de actitudes, sentimientos e ideas, que suelen alejar a las personas de maneras muchas veces irremediables.

Para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera es muy importante evaluar y tomar acciones en el tema de cultura para que entre sus colaboradores no se presente el fenómeno de la dicotomía entre lo que se piensa y lo que se hace, es decir, una ruptura entre el direccionamiento estratégico y el quehacer cotidiano de la organización.

Para Leal (1991), la cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones (p.19).

La cultura se manifiesta de muchas maneras a través de símbolos, de conductas, de estructuras que constituyen la personalidad de la organización y que le permite diferenciarse de otras organizaciones; esto le proporciona un camino hacia el logro de los objetivos organizacionales, sin dejar de decir que estas expresiones deben ser coherentes entre sí para alcanzar lo que se quiere. Ahora bien, conociendo a través de la investigación esos rasgos culturales que diferencian al Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera de otras sedes y de otros Bancos, se puede sugerir una propuesta de intervención que impacte la cultura de la organización, reforzándola y siendo reconocida por cada uno de sus integrantes.

Por su parte Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) definen que

La cultura comprende un sistema de significados compartidos por buena parte de los miembros de la organización, dentro de sus elementos se destacan: identidad de los miembros, énfasis de grupos, control, integración, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto. La cultura conlleva a que los individuos tomen determinados comportamientos que tienen influencia en la organización,

en su actividad, en el sentido de pertenencia, en su eficiencia, eficacia y su desempeño en general.

La cultura puede propiciar o dificultar la solución a los problemas que se presentan en la organización (pp.69-70).

El capital humano es la riqueza más grande de cualquier organización, y si se desenvuelve en un ambiente favorable, propicia el fortalecimiento de su cultura y sus distintas manifestaciones. A partir del reconocimiento de estos elementos culturales organizacionales se logra una comprensión de los comportamientos de sus miembros, de modo que el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera tiene una oportunidad para mejorar los mecanismos de apropiación de la cultura y de animar hacia esos componentes positivos que la fortalecen.

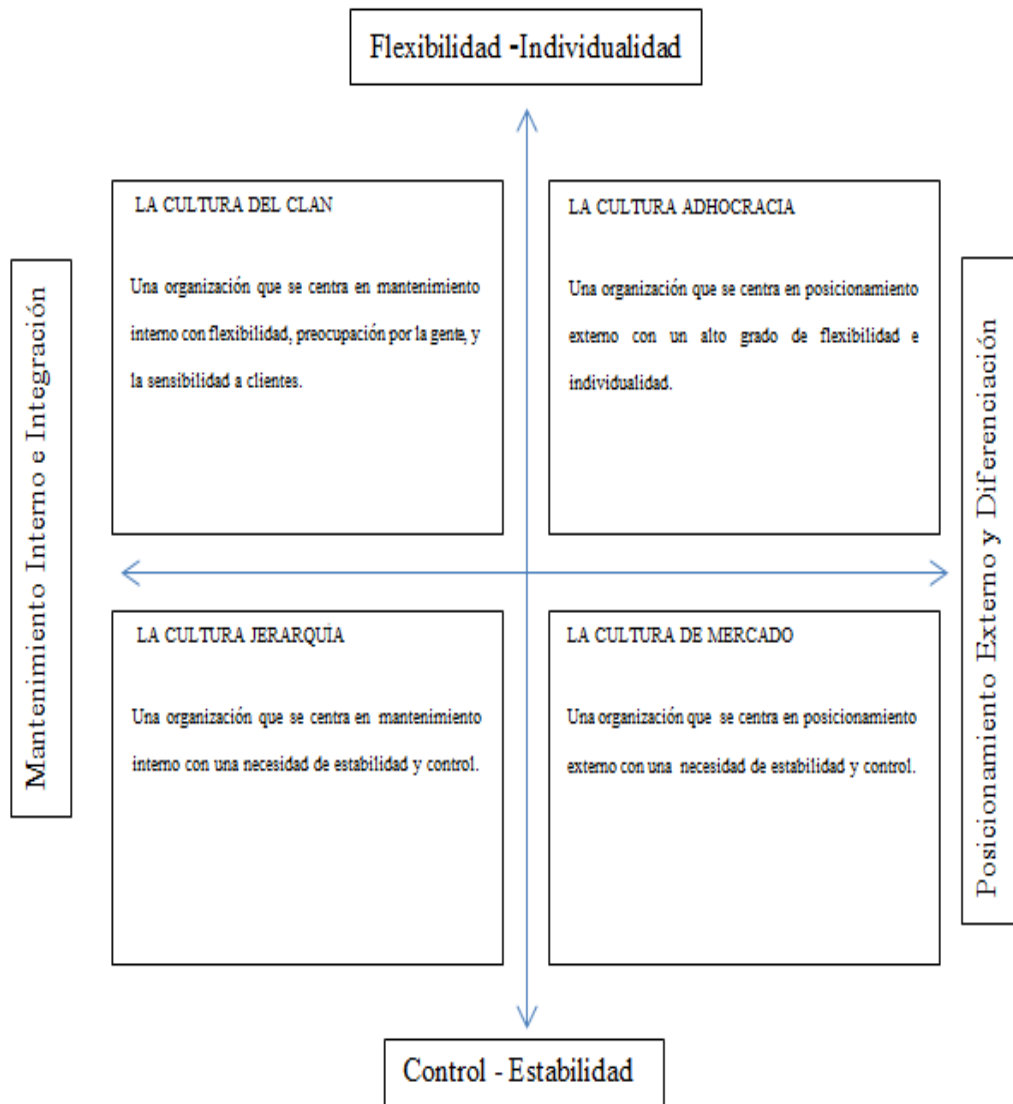
La cultura debe ser vista por los líderes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera como un activo de la organización, entonces a partir del diseño de la propuesta para fortalecer la cultura se plantearán ideas y/o sugerencias que potencien la cultura y permitan vigilar esos elementos limitadores para mejorarlos.

Cameron & Quinn (1999) mencionan que “Dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar, su propia cultura única” (p.15), estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables.

Se puede señalar que la organización en un todo es una cultura, pero dentro de ella hay una especie de subculturas, de modo que conocer la cultura del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera permite no sólo identificar esas debilidades en sus aspectos culturales, sino que lleva a buscar estrategias para definir la cultura organizacional, posibilitando una congruencia entre lo que se es y se quiere ser. En el caso del Banco es valioso que a partir de esta investigación se

pueda concluir que tipo de cultura predomina para la planeación de actividades que refuercen la cultura organizacional.

A continuación se observan los perfiles de la cultura organizacional enunciados por Cameron y Quinn (1999):



Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (1999).

Figura 1. Perfiles de la cultura organizacional.

Así mismo se muestra el cuadro de los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional, Cameron y Quinn (2005):

Tabla 1.

Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional.

Valores Competitivos de Liderazgo, Efectividad y Teoría Organizacional			
Tipo de Cultura	Tipo de Líder	Criterios de Efectividad	Teoría Gerencial
CLAN	Facilitador, Mentor, Padre	Cohesión, Moral, Desarrollo de recursos humanos	Fomento de la participación y compromiso
ADHOCRACIA	Innovador, Emprendedor, Visionario	Tecnología de Punta, Creatividad, Desarrollo	Innovación y fomento de nuevos recursos
JERÁRQUICA	Coordinador, Monitor, Organizador	Eficiencia, Justo a Tiempo, Funcionamiento Suave	Fomento de la Eficiencia del Control
MERCADO	Muy Conductor, Competidor, Productor	Participación en el Mercado, Metas de Logro, Rivales Vencidos	Fomento de la Productividad Competitiva

Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (2005).

Además Cameron & Quinn (2006), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total y el rol de recursos humanos, puede ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización (p. 60). En la propuesta de intervención para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera debe existir coherencia entre las actividades que

se planteen y la cultura que resulte como dominante, de manera que sea transversal a los aspectos que permean la organización.

Ahora bien se muestra la relación entre las seis dimensiones y los cuatro tipos de cultura en el MVC, Cameron & Quinn (1999, por Toca& Carrillo, 2009):

Tabla 2.
Modelo de los valores en competencia.

Dimensiones	Cultura clan	Cultura adhocracia	Cultura jerárquica	Cultura mercado
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva orientada al logro de objetivos
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia

Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado
---------------------	---	--	--	---------------------------------------

Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (1999).

Las encuestas arrojarán resultados que permitirán observar la relación entre las seis dimensiones y los cuatro tipos de cultura en el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, siendo este resultado un insumo para la elaboración de la propuesta de intervención; allí se identifica la cultura dominante y su relación de los aspectos reales de la organización con lo descrito por Cameron y Quinn (1999) en la tabla anterior.

Cameron & Quinn (1999), citados por López & Bermejo (2014, p.111) proponen el Modelo de Valores en Competencia y definen los cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones: La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad), es decir, si cree que es más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante, adaptable y orgánica.

La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos, que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o tenga una orientación externa, es decir hacia los clientes, los competidores y el entorno en general.

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, jerárquica y de mercado, que pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos (Cameron y Quinn, (1999, pp. 111-112), citados por López & Bermejo (2014):

- Las características dominantes de la organización, es la organización en su conjunto.
- El liderazgo Organizacional, es el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa.

- La gestión de personal o recursos humanos, son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
- El vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
- El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización.
- El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y elogia.

Es fundamental reconocer la cultura que predomina en el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, a partir de la identificación de los aspectos que prevalecen en cuanto al modelo de valores en competencia y su correlación con los tipos de cultura. Una vez se reconozca y describa la cultura de la organización, se realiza un análisis que permite identificar los rasgos culturales dominantes y ser un soporte para el planteamiento de la propuesta de intervención que permita fortalecer la cultura.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación

Para la investigación fue utilizado el método descriptivo, el cual se encarga de la descripción de los datos y las características de la población, proporciona un análisis cuantitativo de las distintas variables de la cultura organizacional.

Se pretende con esta investigación describir los rasgos culturales dominantes de la organización objeto de estudio, iniciando con el reconocimiento de estado actual de la organización y el análisis de los resultados.

6.2. Población

Levin & Rubin (2004) definen “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando; acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (p.10), la población utilizada para este estudio está constituida por el total de los colaboradores (mujeres y hombres) de todas las edades del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, distribuidos en 53 oficinas bancarias y la Sede Administrativa que para este caso es la Regional (Manizales).

Las oficinas están distribuidas en cuatro zonales denominadas Zonal Caldas (Manizales), Zonal Quindío (Armenia), Zonal Risaralda (Pereira) y Zonal Valle Norte (Cartago), que desempeñan diferentes roles en la organización así: Gerente, Subgerente, Coordinador, Profesional Universitario, Profesional Operativo, Director oficina, Director operativo, Cajero, Oficial operativo y Asesor comercial, es una población con dos tipos de contrato: temporal y planta banco.

6.3. Muestra

Para sacar la muestra utilizamos la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple estratificado al azar:

$$No = \frac{Z^2 \cdot pq}{E^2}$$

N= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= variabilidad positiva

Q= Variabilidad negativa

E= Error probabilístico

Para nuestro caso las variables tienen el siguiente valor:

$$P= 0.5 \quad Q= 1-P = 0.5 \quad Z= 1.96 \quad E= 0.5 \quad n = \frac{No}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dando como resultado final una muestra de 202 colaboradores

La muestra del estudio estuvo comprendida por el 47.30% de los funcionarios del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, que lleva quince (15) años en el mercado financiero y que tiene una población de 427 colaboradores. Para aplicar el instrumento fueron seleccionados en forma aleatoria utilizando la tabla de random de la siguiente forma: se numeraron los funcionarios de 1 a 427 y en la tabla de random se buscaban en los tres últimos números de cada serie, valores entre 1 y 427 dando como resultados los siguientes números:

Tabla 3.

Resultados de identificación de funcionarios a encuesta.

17	77	414	138	220	278	386	260
76	378	53	134	70	29	305	285
204	207	292	135	380	280	333	296
250	247	316	141	390	210	37	140
216	74	323	145	274	248	261	105
399	321	143	146	275	263	118	152
221	391	2	148	291	211	33	191
66	400	95	125	177	276	192	219
301	68	1	149	179	277	237	343
67	253	158	153	162	335	44	356
360	254	91	154	6	345	34	73
363	297	61	155	59	180	35	80
185	334	3	160	97	182	212	403
235	69	9	164	100	257	228	394
244	348	12	165	101	266	243	287

198	23	46	167	103	188	273	396
213	24	62	170	104	239	189	166
90	109	65	175	106	200	272	72
307	284	107	176	194	271	279	201
319	302	108	193	196	13	88	218
329	303	114	336	203	31	102	126
16	314	115	392	224	349	398	42
129	355	117	347	226	368	417	351
339	370	120	389	240	373	208	352
252	381	123	202	241	377	242	5
43	408						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Muestra poblacional elegida.

Ubicación	Población	Muestra
Regional	94	56
Zonal Caldas	96	44
Zonal Risaralda	86	42
Zonal Quindío	74	35
Zonal Valle Norte	77	25
TOTALES	427	202

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Recolección de Datos

Con el fin de determinar la cultura organizacional, se utilizó el instrumento OCAI, basado en el modelo CVF, cuyos autores son Carmeron y Quinn (1999), a través del cual se aplicaron 202 encuestas enviadas por correo electrónico, con sus correspondientes instrucciones, a cada uno de los colaboradores escogidos en forma aleatoria, cuyo proceso de recolección fue aproximadamente de tres (3) semanas. Es importante aclarar que para las encuestas no se incluyó la columna donde se relaciona la cultura organizacional deseada, los colaboradores evaluaron la cultura actual de la organización.

El objetivo del instrumento según Cameron y Quinn (2006, p. 23), es diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura de la organización, presentado en forma de cuestionario que permite medir e interpretar algunas manifestaciones culturales al interior de la organización, este instrumento es muy útil dado que se puede identificar oportunidades de cambios y mejoras para la organización y así mismo es confiable dado que no se modifica ninguna variable del instrumento y la recolección de la información se realiza en tiempo real.

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI, expresan Cameron y Quinn (2006, p. 69), ha sido usado por muchas organizaciones, con el fin de diagnosticar la cultura organizacional, ha ayudado a resolver algunos problemas de la cultura, ha estimulado el proceso de cambio de cultura cuando ha sido necesario, mejorando la eficacia de la organización, el instrumento ayuda a descubrir los aspectos de la cultura de la organización que de otra manera no podrían ser identificables.

El OCAI permite que un gerente pueda decir a los miembros de la organización: Esta es una herramienta que se puede utilizar para identificar las características clave de nuestra cultura. Se centra en seis elementos que reflejan quiénes somos y cómo nos acercamos a la organización desafíos. Este instrumento nos permite medir donde esta nuestra organización. Todos estos elementos permiten que sea un instrumento válido y confiable para su utilización.

El cuestionario consta de seis tipos de preguntas o atributos (dimensiones): Características dominantes, Liderazgo organizacional, Estilo gerencial, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterio de éxito, y cada uno presenta cuatro alternativas de respuestas cada una identificada con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada con uno de los cuatro tipos de cultura que en su orden son: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica. Cada colaborador asigna el puntaje de 1 a 5, de acuerdo a la escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 =Indiferente, 4 =De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). Es de resaltar que el instrumento de Cameron & Quinn fue

validado para el contexto colombiano por Carlderón & Serna (2009) y Serna, Álvarez & Calderón (2012)

Tabla 5.

Atributos –Tipo de cultura.

ATRIBUTOS	TIPO DE CULTURA	ITEMS
Características dominantes	Clan	1 ^a
	Adhocracia	1B
	Jerárquica	1C
	Mercado	1D
Liderazgo organizacional	Clan	2 ^a
	Adhocracia	2B
	Jerárquica	2C
	Mercado	2D
Estilo gerencial	Clan	3 ^a
	Adhocracia	3B
	Jerárquica	3C
	Mercado	3D
Unión de la organización	Clan	4 ^a
	Adhocracia	4B
	Jerárquica	4C
	Mercado	4D
Énfasis estratégico	Clan	5 ^a
	Adhocracia	5B
	Jerárquica	5C
	Mercado	5D
Criterio de éxito	Clan	6 ^a
	Adhocracia	6B
	Jerárquica	6C
	Mercado	6D

Fuente: Elaboración propia.

Cada ítem mide el grado de orientación de la organización hacia uno de los cuatro tipos de cultura así: el primer ítem (A) cultura clan, el segundo ítem (B) cultura adhocracia, el tercer ítem (C) cultura de mercado y el cuarto ítem (D) cultura jerárquica.

6.5. Cálculo de los Resultados

Una vez realizadas las encuestas se procede vaciar la información a la tabla de Excel, a graficar los resultados y al análisis de la información y posteriormente se identifica la información significativa para el diseño de la propuesta de intervención:

La calificación individual se da de 1 a 5, de acuerdo a la escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

En cada tipo de atributo o dimensión, los puntajes se suman por letras, es decir, por tipo de cultura y se promedian, una vez hallados los promedios por tipo de cultura se realiza un promedio general de los mismos, arrojando un promedio por dimensión, para graficarlo e interpretarlo.

Por otro lado, para identificar claramente la cultura del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, se suman los promedios que arroja cada tipo de cultura en cada una de las dimensiones, se grafican en un plano cartesiano de manera que se pueda visualizar los enfoques de cultura y las tendencias de la organización, de acuerdo al modelo de Marco de Valores en Competencia planteado por Cameron y Quinn (2006, p. 55).

Cuando en la gráfica la puntuación se acerca a 5 en alguno de los 4 cuadrantes, se interpreta que la organización es más cercana a ese tipo de cultura organizacional, es decir que esta predomina.

Se presentan los gráficos donde se representan los resultados obtenidos y se observa la cultura dominante de la organización.

7. ANALISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Análisis

Para describir la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera e identificar los rasgos culturales dominantes, se aplica el instrumento OCAI propuesto por Cameron y Quinn (1999), este instrumento permite caracterizar la cultura organizacional del Banco.

Por medio de este instrumento se describe la cultura organizacional del Banco, se establecen los rasgos culturales dominantes de la organización y se realiza un análisis de los resultados, mostrando sus congruencias o incongruencias, que se soportan a través de la teoría expuesta anteriormente.

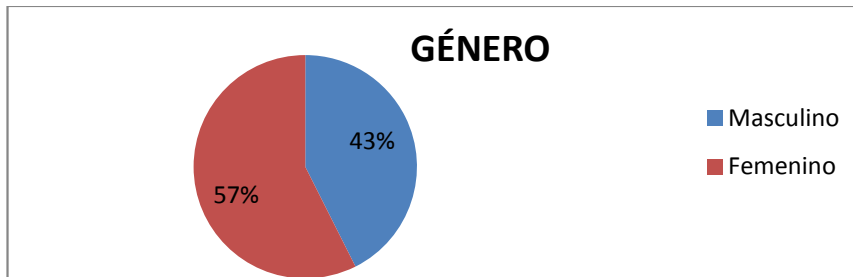
La aplicación de este instrumento está enfocada a la obtención de los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera.

Vale destacar que al aplicar el instrumento OCAI se indagó sobre aspectos generales de los colaboradores de la organización, por ello en la primera parte se encuentran el análisis de estos aspectos generales y en la segunda parte el análisis de los aspectos de la cultura organizacional, y posteriormente los resultados obtenidos de los aspectos generales y los aspectos de la cultura organizacional.

Aspectos generales.

De la población total (427) de los colaboradores del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera se realizaron 202 encuestas, encontrando como aspectos relevantes que el 83% de los encuestados es de planta y el 25% tienen un tiempo de servicio mayor a 10 años. A continuación se relacionan los resultados obtenidos de la indagación de los aspectos generales:

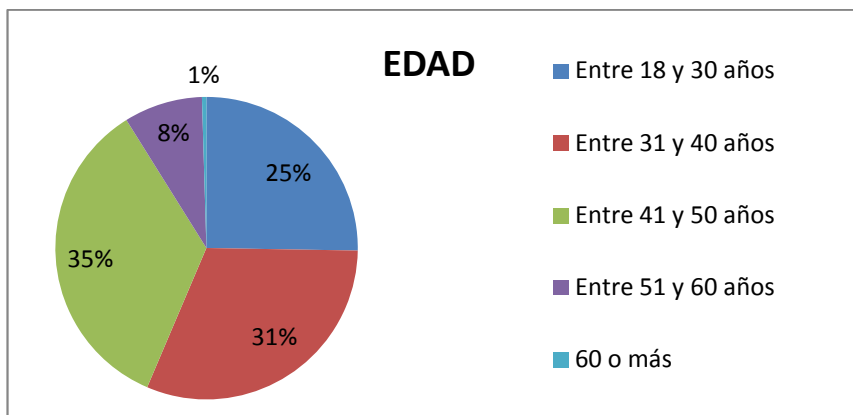
7.0.0.1. Análisis por variables generales



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Resultado por género.

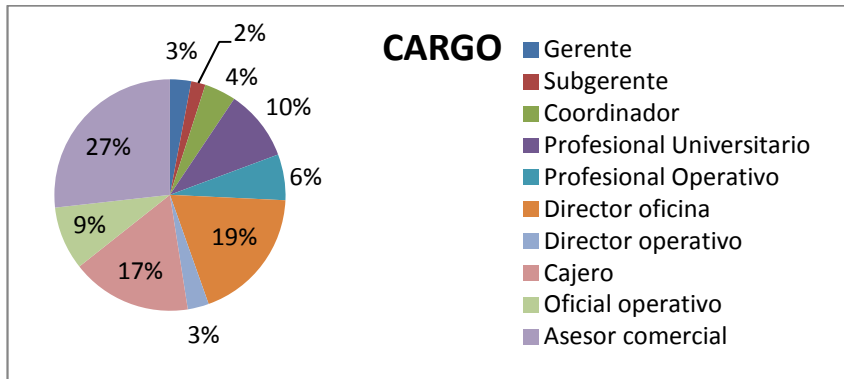
El 57% de los encuestados fueron mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Resultado por edad.

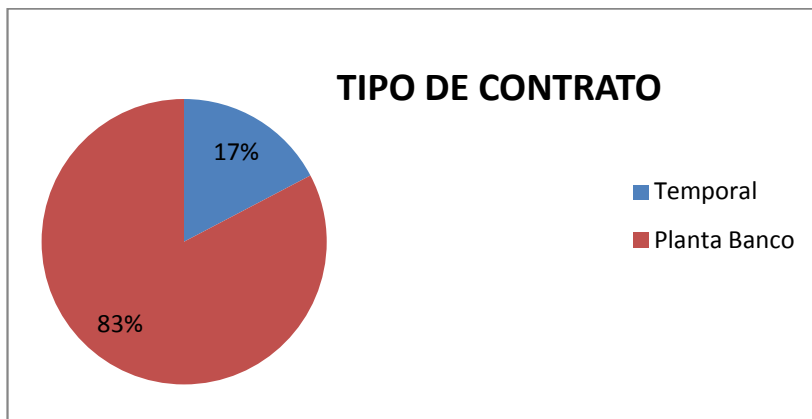
La mayor parte de las personas encuestadas se encuentran entre los 41 y 50 años correspondientes al 35% de la población, seguido de los que se encuentran entre los 31 y 40 años correspondientes al 31% de la población encuestada.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Resultado por cargo.

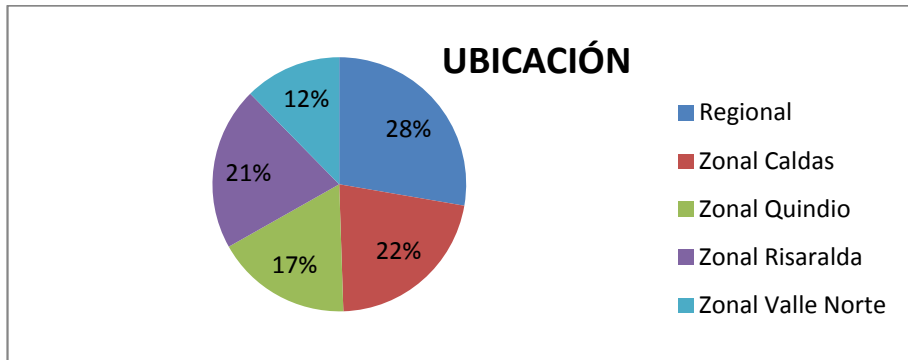
Dentro de la población encuestada participó personal de 10 cargos diferentes con el fin de tener sus opiniones y una percepción amplia de la cultura del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, la mayor representación fue de asesores comerciales correspondiente al 27%, seguido de directores de oficina correspondiente al 19% y en tercer lugar cajeros correspondiente al 17% de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Resultado por tipo de contrato

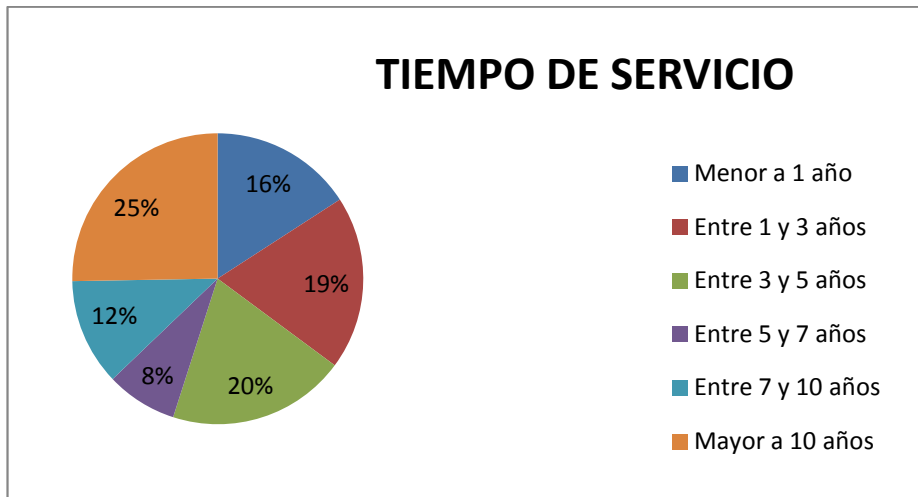
De 100% de la población el 83% corresponden a personas de planta, esto refiere un aspecto importante dentro de la organización y la estabilidad laboral que ello genera en sus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Resultado por ubicación.

De la Regional Cafetera del Banco Agrario de Colombia S.A. hacen parte 4 Zonales y la Regional ubicada en el municipio de Manizales, de la población encuestada el 28% corresponde a la oficina Regional, seguido del 22% de la Zonal Caldas, 21% de la Zonal Risaralda, 17% de la Zonal Quindío y 12% de la Zonal Valle Norte respectivamente. La muestra se sacó a partir del listado de todos los empleados de la Regional Cafetera, apoyadas en la Tabla de Random, se realizó la selección de las personas a encuestar y se envió por correo electrónico. El número de la muestra fue hallado a partir de la fórmula de muestreo aleatorio simple estratificado al azar, arrojando así como número de personas a encuestar 202 de una población total de 427.



Fuente: Elaboración propia.

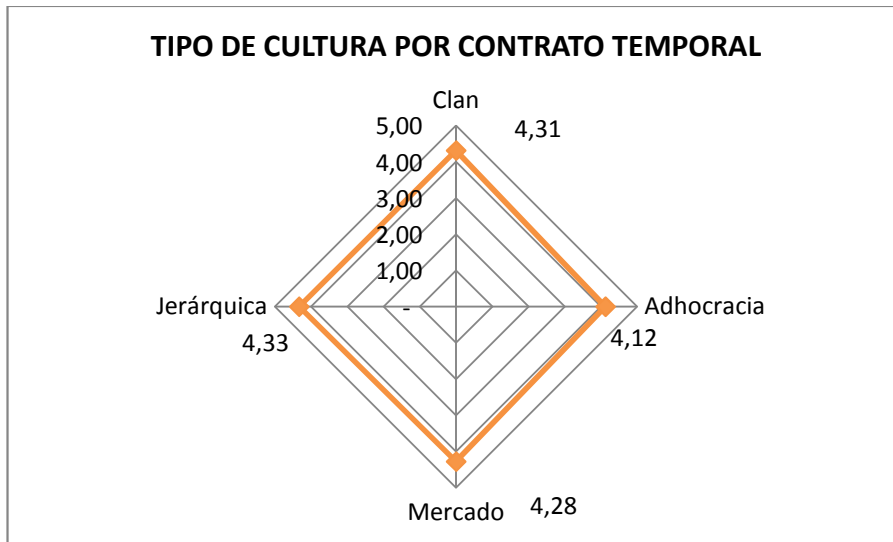
Gráfico 7. Resultado por tiempo de servicio.

De la población encuestada del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera el 25% tienen un tiempo de servicio mayor a 10 años, seguido se encuentran el 20% con tiempo de servicio entre 3 y 5 años, y posteriormente el 19% con tiempo de servicio entre 1 y 3 años, lo que podemos observar en la cantidad de personas que llevan al servicio del Banco más de 10 años.

7.0.0.2. Análisis de variables por tipo de cultura.

Se evaluaron variables como: tipo de contrato, ubicación y tiempo de servicio y a continuación se gráfica y se relaciona cada variable con los 4 tipos de cultura planteados por Cameron y Quinn:

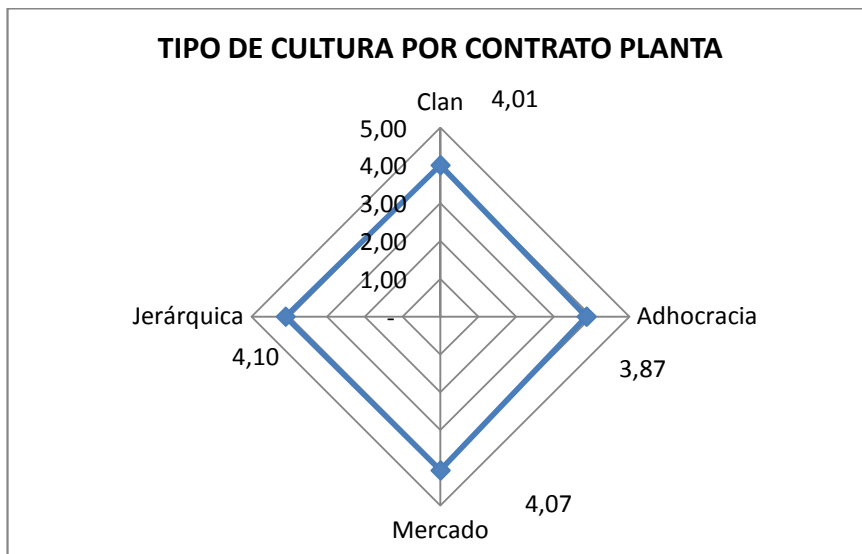
Cultura Clan, Cultura Adhocracia, Cultura Mercado y Cultura Jerárquica.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Resultado del OCAI por tipo de cultura por contrato temporal.

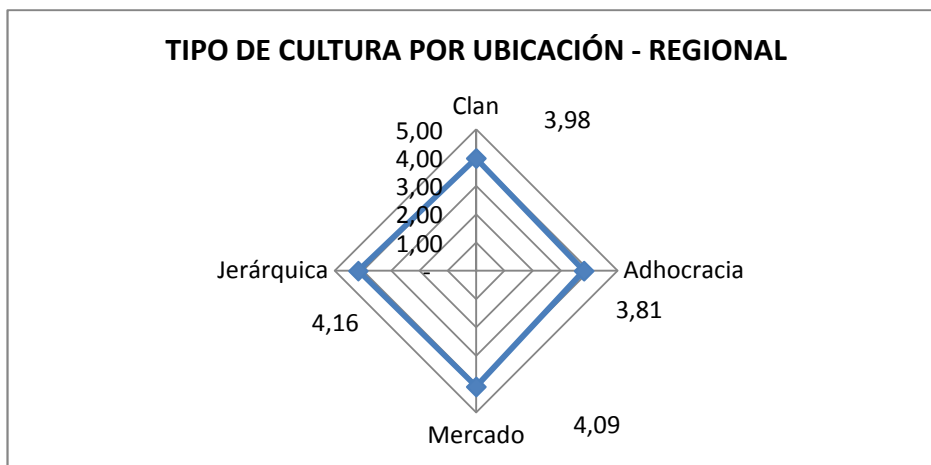
En la figura 8, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tipo de contrato temporal. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.31; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.12; la cultura de mercado registra un promedio de 4.28 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.33.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Resultado del OCAI por tipo de cultura por contrato de planta.

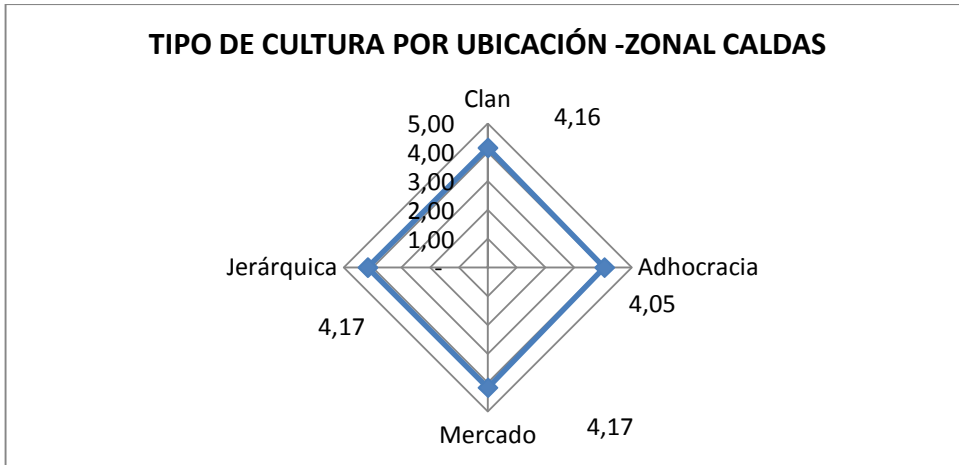
En la figura 9, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tipo de contrato planta. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.01; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.87; la cultura de mercado registra un promedio de 4.07 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.10.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Resultado del OCAI por tipo de cultura por ubicación – Regional.

En la figura 10, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable ubicación - regional. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.98; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.81; la cultura de mercado registra un promedio de 4.09 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.16.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Resultado del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Caldas.

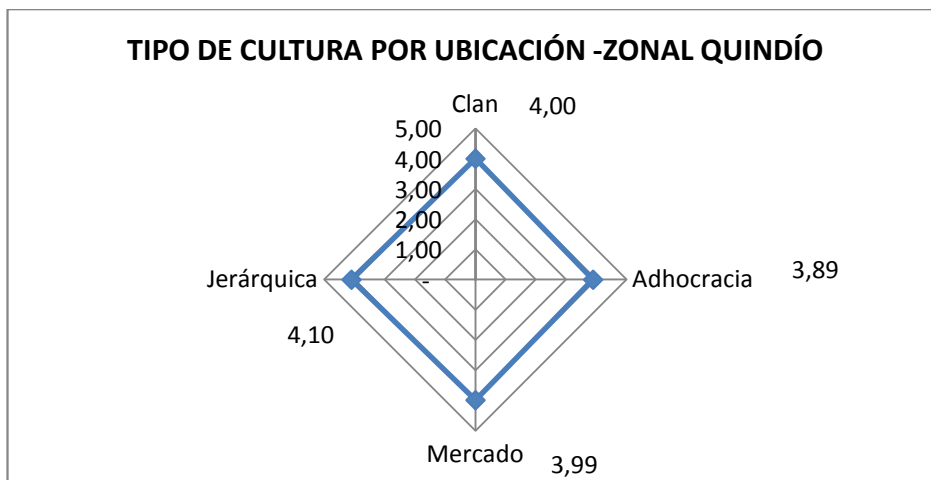
En la figura 11, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable ubicación – zonal Caldas.

En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así:

cultura clan registra un promedio de 4.16; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.05; la

cultura de mercado registra un promedio de 4.17 y la cultura jerárquica registra un promedio de

4.17.



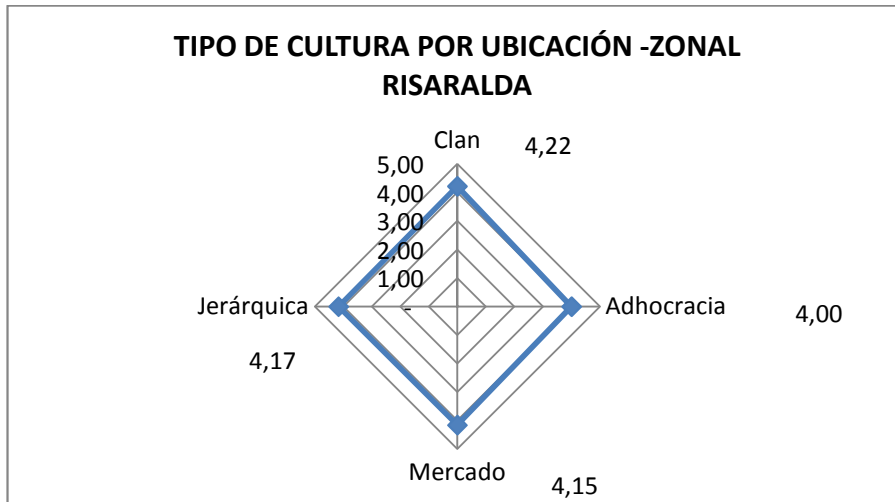
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Resultado del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Quindío.

En la figura 12, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable ubicación – zonal Quindío.

En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así:

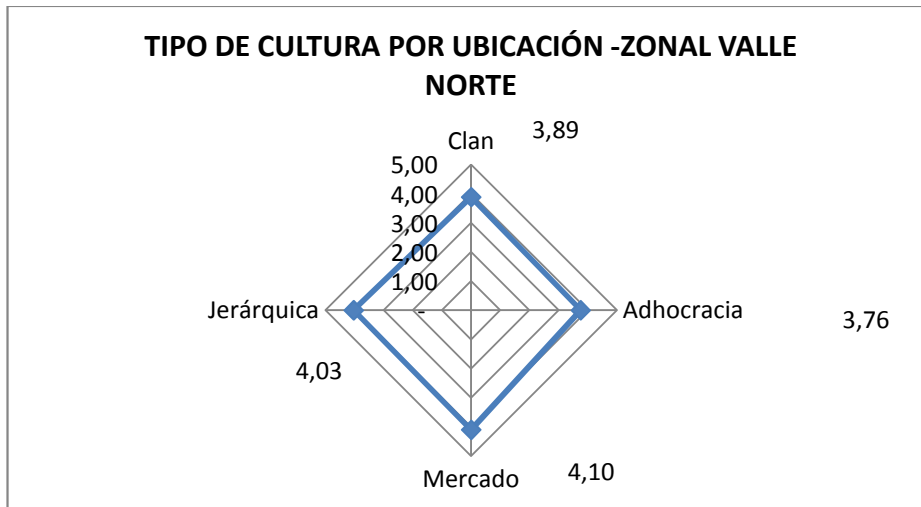
cultura clan registra un promedio de 4.00; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.89; la cultura de mercado registra un promedio de 3.99 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.10.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Resultado del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Risaralda.

En la figura 13, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable ubicación – zonal Risaralda. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.22; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.00; la cultura de mercado registra un promedio de 4.15 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.17.

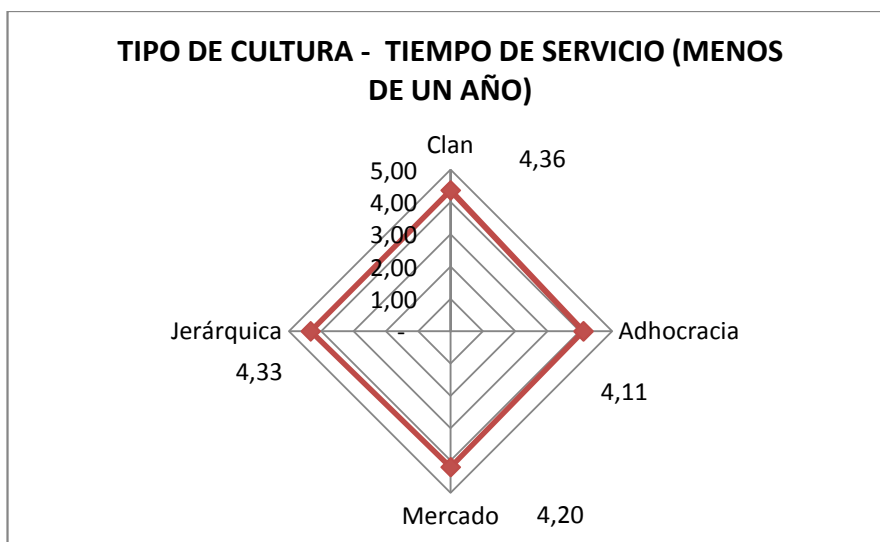


Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Resultado del OCAI por tipo de cultura por ubicación – zonal Valle Norte.

En la figura 14, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable ubicación –zonal Valle

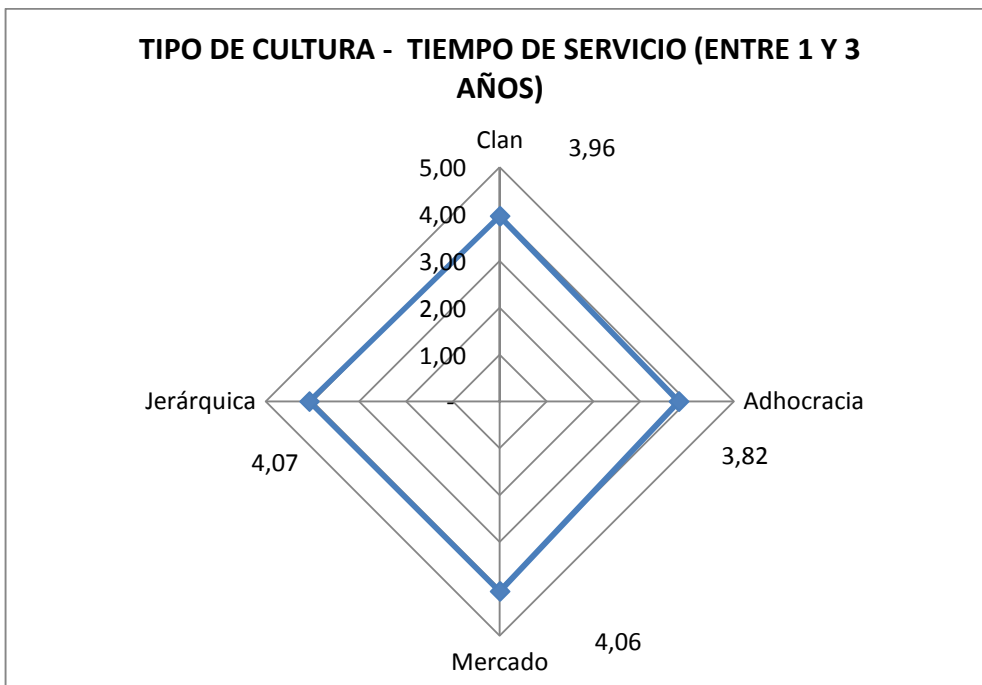
Norte. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.89; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.76; la cultura de mercado registra un promedio de 4.10 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.03.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Resultado del OCAI por tipo de cultura – tiempo de servicio (menos de un año).

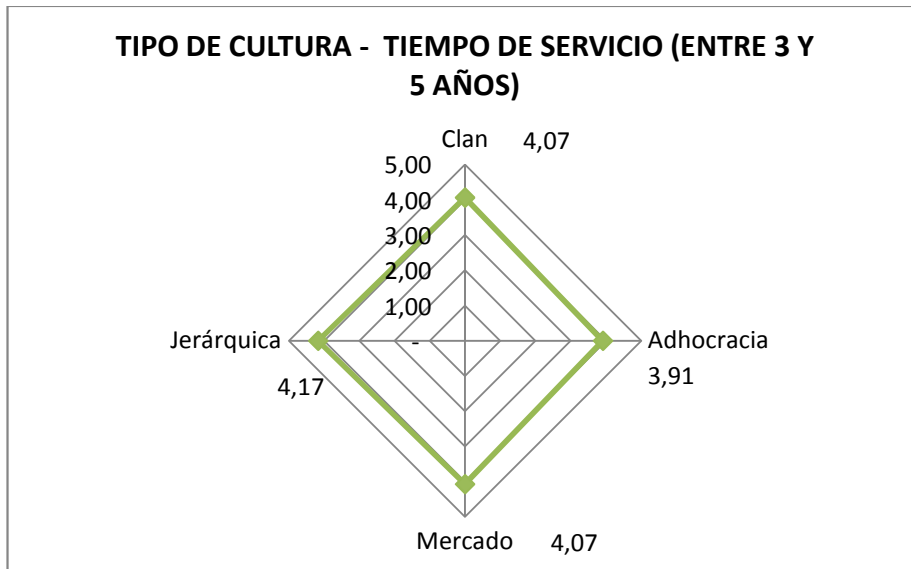
En la figura 15, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – menos de un año. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.36; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.11; la cultura de mercado registra un promedio de 4.20 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.33.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Resultado del OCAI por tipo de cultura – tiempo de servicio (entre 1 y 3 años).

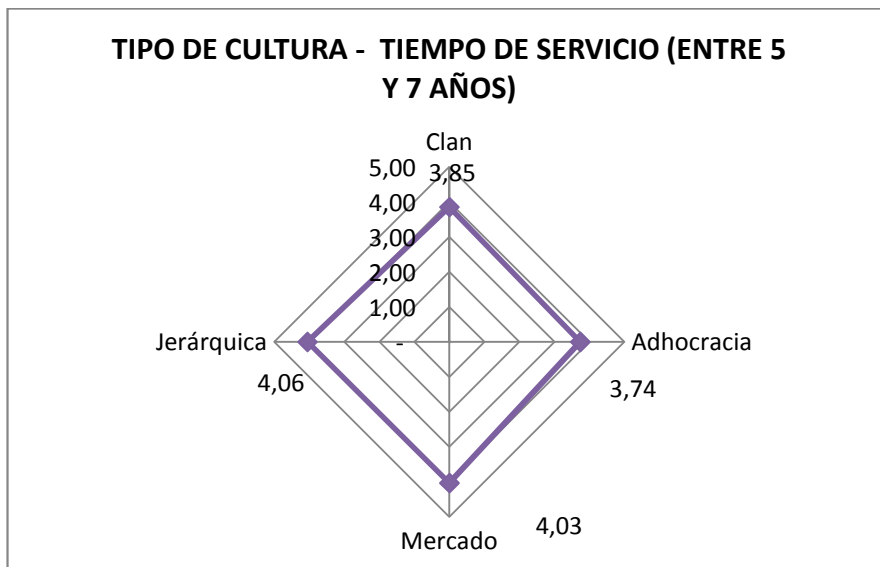
En la figura 16, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – entre 1 y 3 años. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.96; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.82; la cultura de mercado registra un promedio de 4.06 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.07.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Resultado del OCIA por tipo de cultura – tiempo de servicio (entre 3 y 5 años).

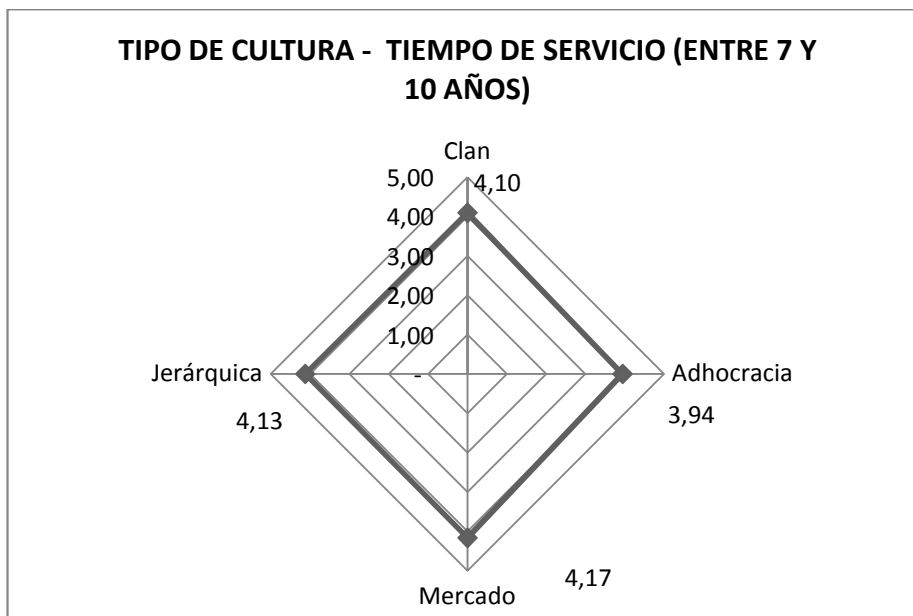
En la figura 17, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – entre 3 y 5 años. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.07; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.91; la cultura de mercado registra un promedio de 4.07 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.17.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Resultado del OCAI por tipo de cultura – tiempo de servicio (entre 5 y 7 años).

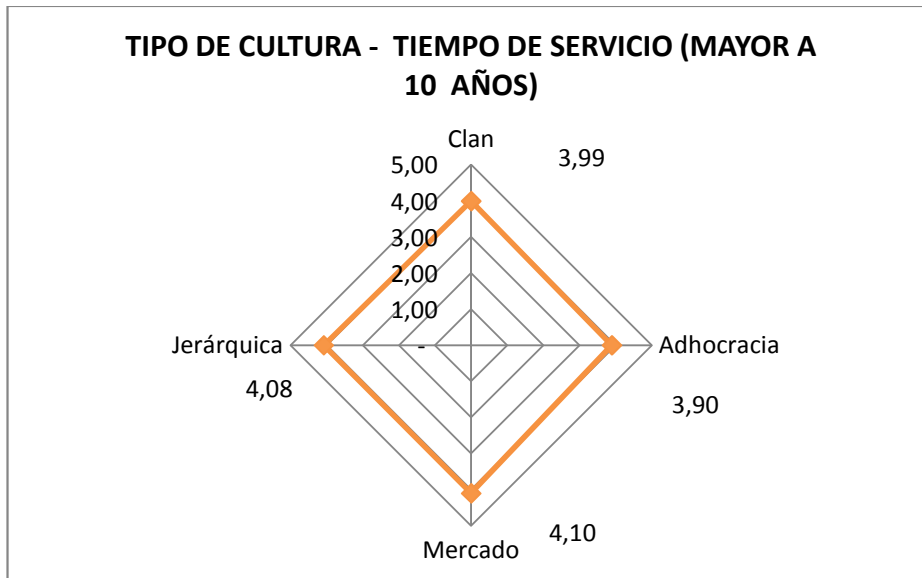
En la figura 18, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – entre 5 y 7 años. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.85; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.74; la cultura de mercado registra un promedio de 4.03 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.06.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Resultado del OCAI por tipo de cultura – tiempo de servicio (entre 7 y 10 años).

En la figura 19, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – entre 7 y 10 años. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.10; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.94; la cultura de mercado registra un promedio de 4.17 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.13.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Resultado del OCAI por tipo de cultura – Tiempo de servicio (mayor a 10 años).

En la figura 20, se muestran las puntuaciones obtenidas en la variable tiempo de servicio – mayor a 10 años. En esta variable se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.99; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.90; la cultura de mercado registra un promedio de 4.10 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.08.

Los puntajes se resumen en la siguiente tabla de puntuaciones promedio para las variables en relación con los tipos de cultura:

Tabla 6.

Puntuaciones promedio para las variables en relación con los tipos de cultura.

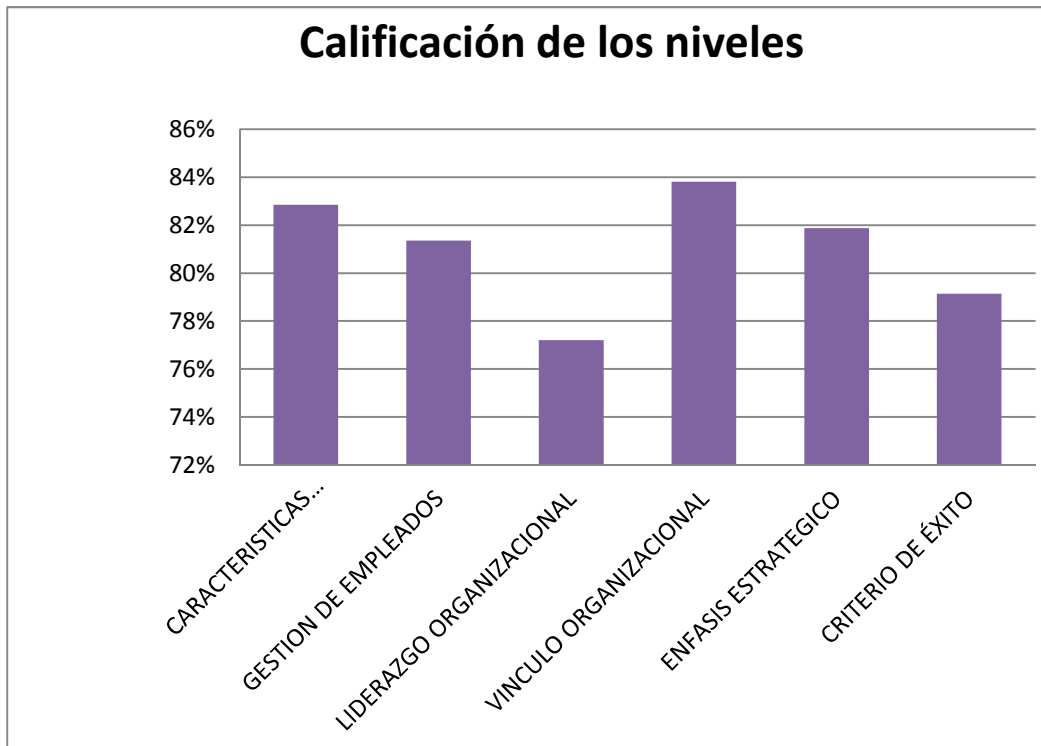
VARIABLE		PUNTAJE			
		CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL	4.31	4.12	4.28	4.33
	PLANTA	4.01	3.87	4.07	4.10
UBICACIÓN	REGIONAL	3.98	3.81	4.09	4.16
	ZONAL CALDAS	4.16	4.05	4.17	4.17
	ZONAL QUINDÍO	4.00	3.89	3.99	4.10
	ZONAL RISARALDA	4.22	4.00	4.15	4.17
	ZONAL VALLE NORTE	3.89	3.76	4.10	4.03
TIEMPO DE SERVICIO	MENOS DE 1 AÑO	4.36	4.11	4.20	4.33
	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	3.96	3.82	4.06	4.07
	ENTRE 3 Y 5 AÑOS	4.07	3.91	4.07	4.17
	ENTRE 5 Y 7 AÑOS	3.85	3.74	4.03	4.06
	ENTRE 7 Y 10 AÑOS	4.10	3.94	4.17	4.13
	MAYOR A 10 AÑOS	3.99	3.90	4.10	4.08
		4.07	3.92	4.11	4.15

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, el color naranja marca los puntajes más altos de las variables obtenidos para cada uno de los tipos de cultura, por lo cual se pueden ordenar consecutivamente los tipos de cultura de acuerdo a la interpretación de la anterior tabla así: 1. Jerárquica, 2. Mercado, 3. Clan y 4. Adhocracia.

Aspectos cultura organizacional.

La encuesta se realizó a través del instrumento planteado por Cameron y Quinn OCAI, es un Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. A continuación se relacionan los resultados obtenidos de la indagación de los aspectos de la cultura organizacional:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Resultado por calificación de los niveles.

7.0.1.1. Análisis por dimensiones de cultura organizacional.

Se evaluaron seis dimensiones donde en cada una de ellas se encuentran 4 perfiles correspondientes a los 4 tipos de cultura planteados por Cameron y Quinn: Cultura Clan, Cultura Adhocracia, Cultura Mercado y Cultura Jerárquica. En la calificación de las dimensiones las más altas corresponden a Vínculo Organizacional con un 84%, seguido de Características Dominantes con un

83% y Énfasis Estratégico con un 82%. Las respuestas de las seis dimensiones indican según Cameron y Quinn los aspectos de la cultura de la organización que identifican el tipo de cultura general.

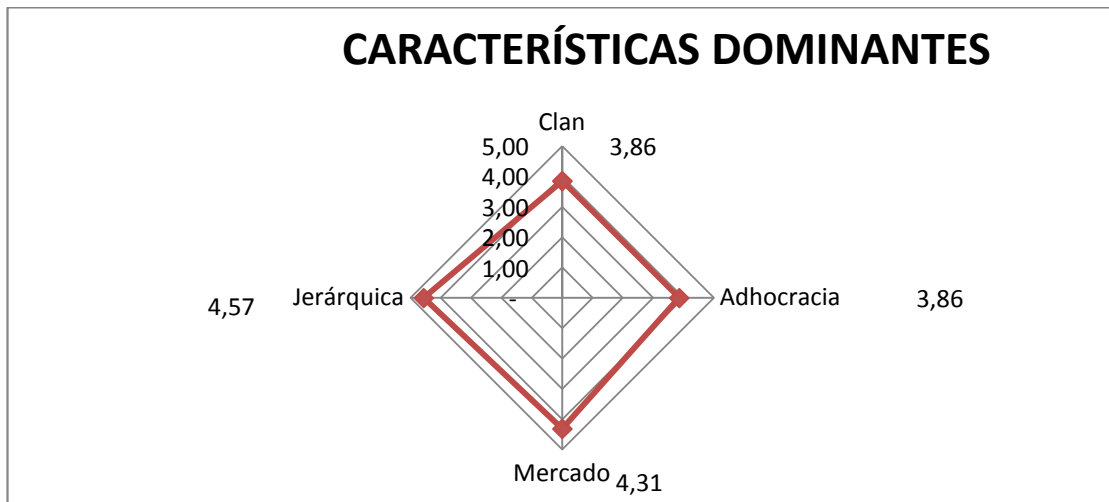
Tabla 7.

Calificación de las dimensiones.

	Total	Individual
Características Dominantes	83%	83%
Gestión De Empleados	81%	81%
Liderazgo Organizacional	77%	77%
Vinculo Organizacional	84%	84%
Énfasis Estratégico	82%	82%
Criterio De Éxito	79%	79%

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de ellas se representa de la siguiente manera teniendo en cuenta la puntuación de 1 a 5 de acuerdo a la escala de likert y el promedio de los perfiles de cultura en cada dimensión obtenidos de las 202 encuestas realizadas:

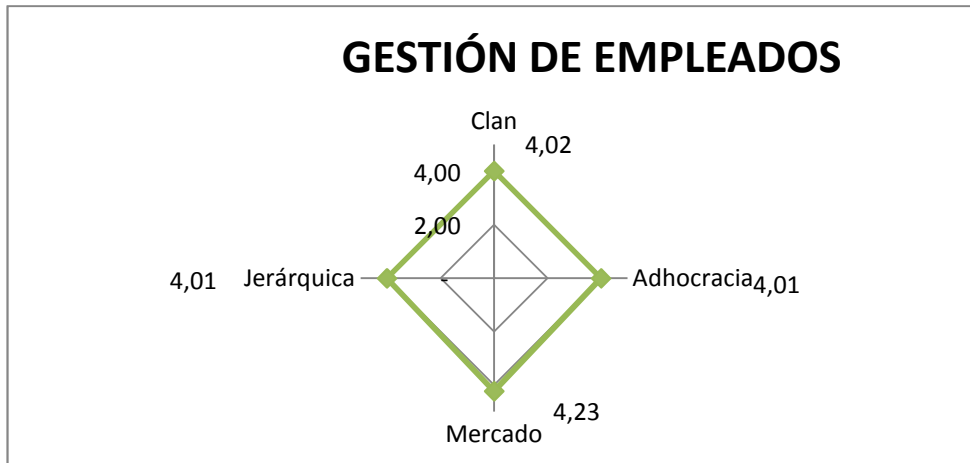


Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Resultado por características dominantes.

En la figura 22, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Características Dominantes. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 3.86; la cultura adhocracia registra un promedio

de 3.86; la cultura de mercado registra un promedio de 4.31 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.57.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Resultado por gestión de empleados.

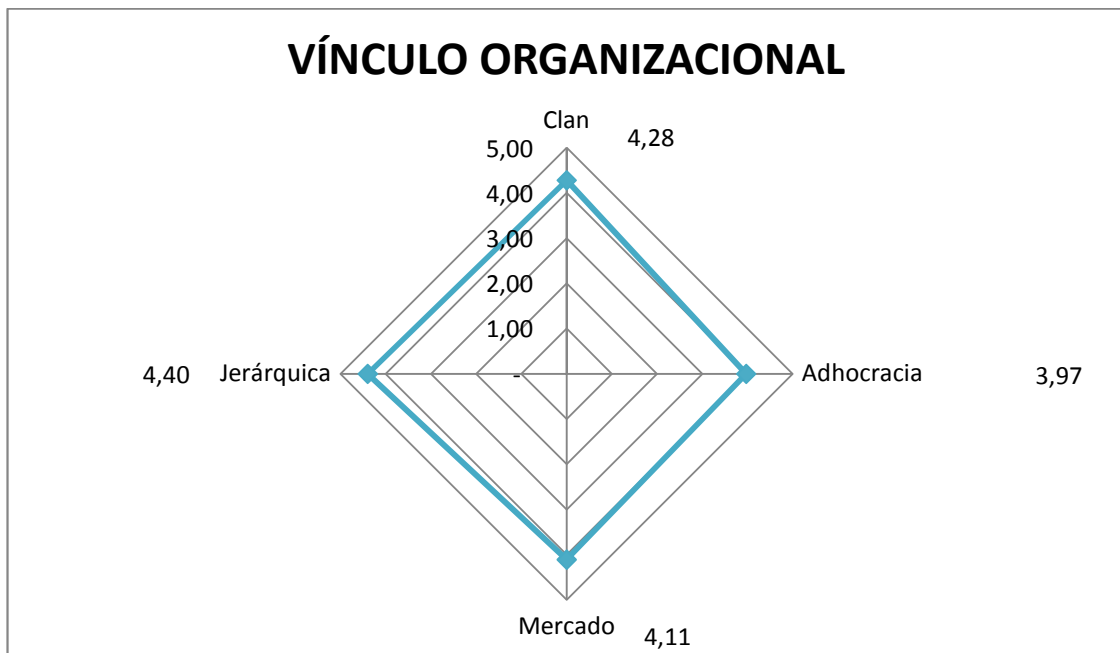
En la figura 23, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Gestión de Empleados. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.02; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.01; la cultura de mercado registra un promedio de 4.23 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.01.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Resultado por liderazgo organizacional

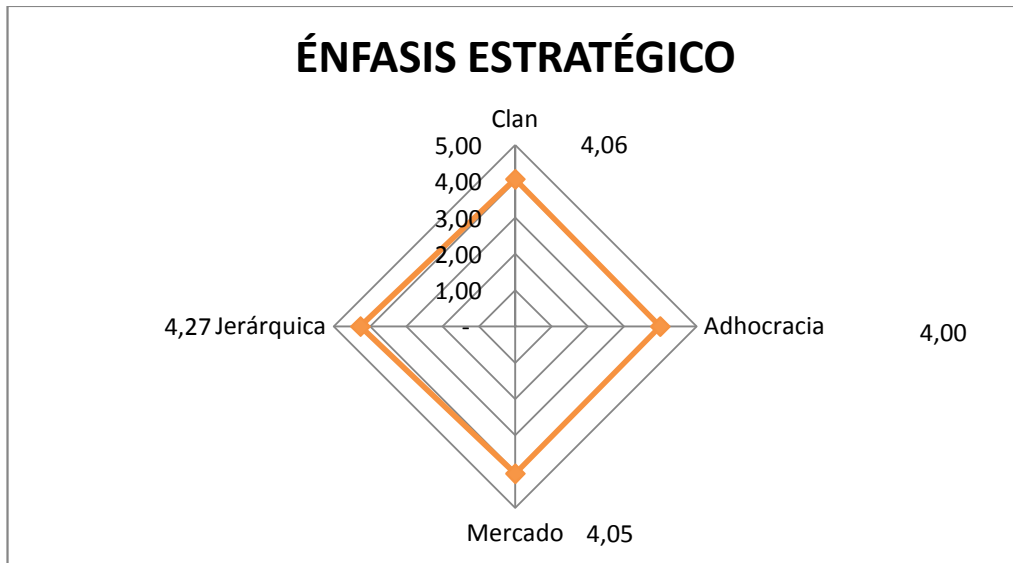
En la figura 24, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Liderazgo Organizacional. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.10; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.85; la cultura de mercado registra un promedio de 3.82 y la cultura jerárquica registra un promedio de 3.67.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Resultado por vínculo organizacional.

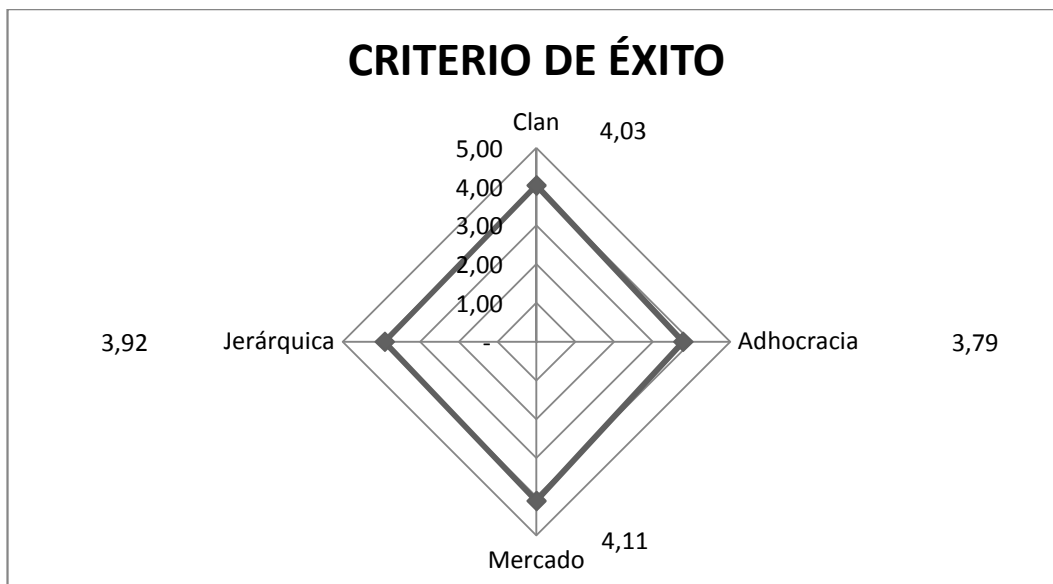
En la figura 25, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Vínculo Organizacional. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.28; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.97; la cultura de mercado registra un promedio de 4.11 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.40.



Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Resultado por Énfasis estratégico

En la figura 26, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Énfasis Estratégico. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.06; la cultura adhocracia registra un promedio de 4.00; la cultura de mercado registra un promedio de 4.05 y la cultura jerárquica registra un promedio de 4.27.



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Resultados por criterio de éxito.

En la figura 27 se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Criterio de Éxito. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles de cultura así: cultura clan registra un promedio de 4.03; la cultura adhocracia registra un promedio de 3.79; la cultura de mercado registra un promedio de 4.11 y la cultura jerárquica registra un promedio de 3.92.

Los puntajes se resumen en la siguiente tabla de puntuaciones promedio para los tipos de cultura por dimensión de la cultura organizacional:

Tabla 8.

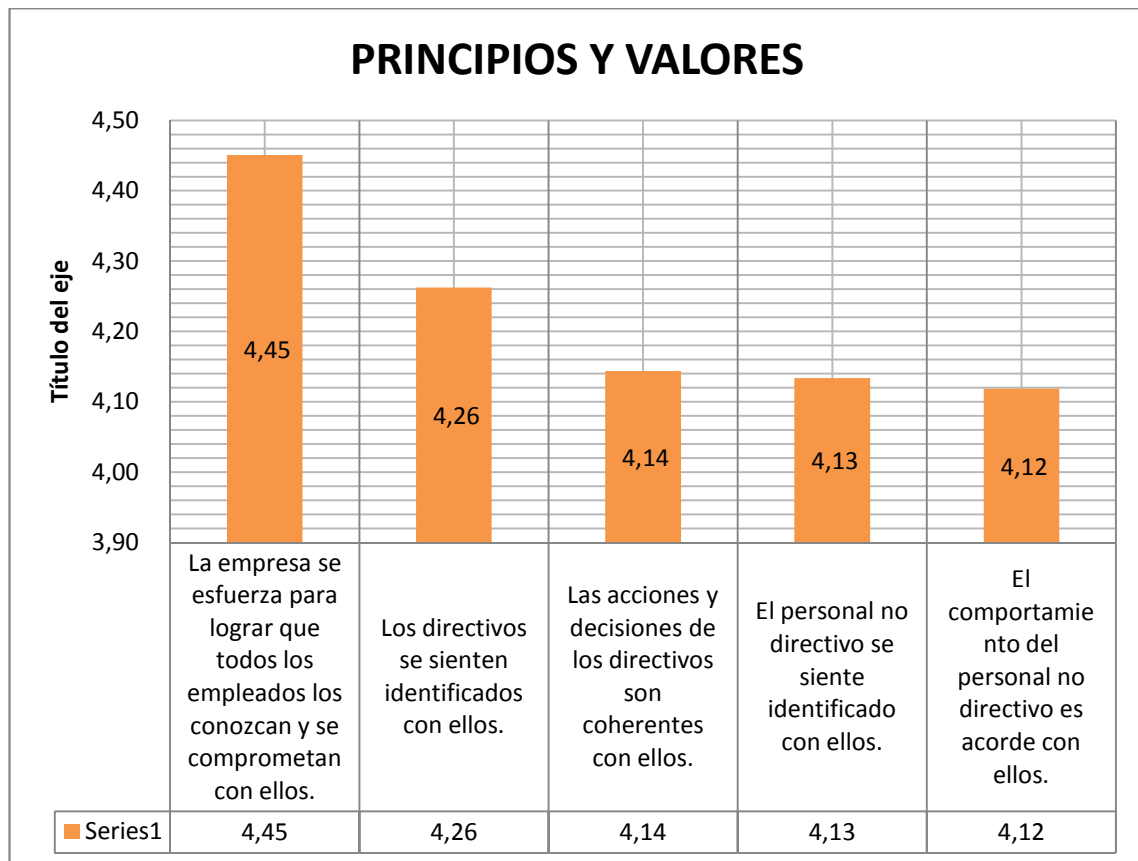
Puntuaciones promedio para los tipos de cultura por dimensión de la cultura organizacional.

DIMENSIÓN	PUNTAJE			
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
Características Dominantes	3.86	3.86	4.31	4.57
Gestión De Empleados	4.02	4.01	4.23	4.01
Liderazgo Organizacional	4.10	3.85	3.82	3.67
Vínculo Organizacional	4.28	3.97	4.11	4.40
Énfasis Estratégico	4.06	4.00	4.05	4.27
Criterio De Éxito	4.03	3.79	4.11	3.92

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 el color naranja marca los puntajes más altos de las dimensiones obtenidos para cada uno de los tipos de cultura, por lo cual se pueden ordenar consecutivamente los tipos de cultura de acuerdo a la interpretación de la anterior tabla así: 1. Jerárquica, 2. Mercado, 3. Clan y 4. Adhocracia.

A continuación se muestra el resultado obtenido en la dimensión donde se plantean los principios, valores y filosofía de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Resultados por Principios y Valores.

En la figura 28 se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión Principios y Valores. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada ítem así: La empresa se esfuerza para lograr que todos los empleados los conozcan y se comprometan con ellos registra un promedio de 4.45; Los directivos se sienten identificados con ellos registra un promedio de 4.26; Las acciones y decisiones de los directivos son coherentes con ellos registra un promedio de 4.14; El personal no directivo se siente identificado con ellos registra un promedio de 4.13 y El comportamiento del personal no directivo es acorde con ellos registra un promedio de 4.12.

7.0.1.2. Análisis por tipo de cultura organizacional.

Los resultados generales encontrados después de aplicar el instrumento OCAI se muestran a continuación, anterior a ello se realiza una descripción de los datos estadísticos arrojados por el instrumento en mención, de acuerdo a la puntuación dada para cada perfil de cultura organizacional dentro de cada una de las seis dimensiones; así mismo se procede al análisis general de los resultados.

Tabla 9.

Promedio general por tipo de cultura.

Fuente: Elaboración propia.

Tipo de Cultura	Promedio
Clan	4.06
Adhocracia	3.91
Mercado	4.10
Jerárquica	4.14

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Resultado general del OCAI para el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera

Los resultados indican que la Cultura Organizacional que caracteriza al Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera es la Cultura Jerárquica marcando en la puntuación de los 4 perfiles de cultura un promedio de 4.14, viéndose también influenciada por la Cultura de Mercado con un promedio de 4.10. La Cultura Clan marca un promedio de 4.06 y la Cultura Adhocracia marca un promedio de 3.91.

Resultados

En el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera entonces se encuentran relevantes la Cultura Jerárquica y la Cultura de Mercado, siendo estas las más dominantes. Aunque estas culturas resultan dominantes es importante destacar que las puntuaciones son muy parecidas, al menos en tres tipos de cultura: Jerárquica, Mercado y Clan. Ahora bien, si se revisan los puntajes de las dimensiones, se encuentra una coherencia entre los resultados de los tipos de cultura y los resultados de las dimensiones de la cultura organizacional, en otras palabras, hay una relación entre lo resultante de la individualidad de los atributos y la generalidad de la cultura en la organización.

Con las figuras y el análisis presentado anteriormente se puede dar respuesta al primer objetivo que es Describir la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, en este apartado se reconoce actualmente como está la organización en el tema de cultura.

Para el segundo objetivo muy relacionado con el primero Identificar los rasgos culturales dominantes del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, se identifican las dimensiones más relevantes y los tipos de culturas dominantes en la organización, a continuación se realiza un análisis general de los resultados obtenidos:

De acuerdo a lo anterior se acerca a los aspectos que caracterizan a la organización en cuanto a la cultura jerárquica; la orientación interna y el control dentro de la misma, a través de su estructura

jerárquica, donde la subordinación es un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades, las decisiones se toman desde las cabezas de la pirámide, la comunicación es vertical y los colaboradores tienen total claridad de quien es el jefe, la cultura se basa en las reglas, en responsabilidad, en estabilidad.

La organización a través de su sistema de gestión de calidad ha permitido que los colaboradores se sientan identificados con los mecanismos de control y formalización de los procesos todo esto en un ambiente normativo, los procedimientos rigen el quehacer de los colaboradores; la organización implementó un modelo de mejora continua ya que para ella es muy importante la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, posibilitando así una planificación adecuada; la organización también está notablemente marcada por la cultura jerárquica por ser una institución de orden nacional, es decir, del estado; es una organización regulada y donde todas las actividades están estandarizadas, allí las funciones están definidas claramente y los colaboradores tienen los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, se resalta la cultura de mercado de acuerdo a los resultados de las encuestas; la organización dentro de sus principios organizacionales tiene planteado la orientación a resultados, también una de las mayores preocupaciones es la de realizar bien el trabajo para ser competitivos en el mercado; una característica importante es el control del trabajo y la estabilidad laboral; la organización tiene una orientación externa, busca optimizar los procesos de atención y gestión con el cliente y al mismo tiempo fortalecer la cultura de servicio al cliente, para ello los establece como objetivos estratégicos.

También busca aumentar la participación en el mercado, la organización implementó el Modelo de Actuación Comercial (MAC) que busca mejorar el conocimiento de los clientes, a través de la definición de estrategias comerciales y la implementación de los productos necesarios, que permitan satisfacer integralmente sus necesidades; para la organización el “cliente” se convierte en un

elemento fundamental y se compromete con un objetivo estratégico que busca aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de los mismos, maximizando su rentabilidad.

Ocupando un tercer lugar con un promedio de 4.06 muy cercano a los resultados de la cultura de mercado, se encuentra la cultura clan, indicando con esto que es un sitio agradable para trabajar, son como una familia, donde quienes la integran se unen y comparten entre sí. En cuanto al compromiso de los colaboradores es alto, aunado a la tradición y la lealtad. Sus líderes se interesan por el desarrollo humano, propician la participación y el trabajo en equipo, el Banco contempla dentro de sus estrategias el fortalecimiento del recurso humano y el proceso de cambio y transformación. El éxito de la organización está avalado por la satisfacción del cliente y se evidencia en el aumento en la fidelización de los clientes del Banco, a través de la implementación de un proyecto llamado Cupos de Crédito y Pre-aprobación. Resulta interesante encontrar estos elementos en una organización estatal, pues todos estos factores que caracterizan la cultura clan se convierten en elementos esenciales a la hora de fortalecer o buscar algún cambio en la cultura. La organización ayuda a sus colaboradores a desarrollarse y a fortalecer sus conocimientos por medio del plan de capacitación el cual hace énfasis en la formación técnica.

En las variables evaluadas tipo de contrato, ubicación y tiempo de servicio se rescata nuevamente una gran influencia de la cultura jerárquica en el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, aunque en algunos ítems de las variables exista influencia de la cultura mercado, no tan dominante como la jerárquica pero si notablemente importante. En orden de puntajes de las tres variables se encuentra que la cultura jerárquica tiene un promedio de 4.15, mientras que la cultura de mercado tiene un promedio de 4.11, seguido de la cultura clan con un promedio de 4.07 y por último la cultura adhocracia con un promedio de 3.92. Se encuentra que en la variable tipo de contrato temporal y planta la cultura jerárquica es la que predomina, mientras que en la variable ubicación se encuentra influencia de tres tipos de cultura jerárquica, mercado y clan, pero con mayor

puntaje nuevamente la cultura jerárquica, ahora bien, en la variable tiempo de servicio también se encuentran tres tipos de cultura: clan, mercado y jerárquica, siendo esta última la de mayor dominio. Esto refleja que el Banco tiene una importante inclinación hacia la cultura jerárquica.

Si se observan las figuras de las dimensiones individualmente, se encuentra que las dimensiones Características Dominantes con puntuación de 4.57, Vínculo Organizacional con puntuación de 4.40 y Énfasis Estratégico con puntuación de 4.27 tienen una tendencia hacia el tipo de cultura jerárquica, mientras que Gestión de Empleados con puntuación de 4.23 y Criterio de Éxito con puntuación de 4.11 tienen una tendencia hacia el tipo de cultura mercado, y finalmente la dimensión de Liderazgo Organizacional con puntuación de 4.10 con una inclinación hacia la cultura clan, mientras que la cultura adhocracia tiene las puntuaciones promedio más bajas.

En efecto las dimensiones características dominantes, vínculo organizacional y énfasis estratégico muestran claramente la inclinación hacia una cultura jerárquica, siendo el Banco una organización claramente estructurada y controlada en su conjunto que promueve la estabilidad, seguridad y eficiencia de los miembros; seguidamente se encuentran las dimensiones de gestión de empleados y criterio de éxito que indican que la cultura de mercado también es importante en la organización, en donde existe una orientación hacia el alcance de los objetivos, la competitividad y liderazgo en el mercado y finalmente la dimensión de liderazgo organizacional tiene una orientación hacia la cultura clan, siendo los líderes orientadores y con una figura paternal. A partir de los resultados de las encuestas se encuentra que el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera se puede ubicar en el Modelo de Valores en Competencia en el que considera muy importante la estabilidad y la orientación externa.

También se puede resaltar que la organización tiene una gran fortaleza en los principios y valores organizacionales en cada uno de los aspectos de la dimensión, dado que todos los puntajes están

sobre 4 indicando que se tienen bien definidos y en su mayoría interiorizados y estos determinan el accionar del Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera.

En relación con lo planteado por Cameron y Quinn y los resultados de las encuestas se encuentra que al tener una cultura jerárquica dominante, los valores compartidos por los colaboradores son el respeto a las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía y se conecta con algunos de los valores y principios del Banco que son el respeto, la coherencia, planeación y productividad en el trabajo y el cumplimiento a entes de control.

Igualmente el acercamiento que tiene a la cultura de mercado donde los valores que sobresalen son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos se vincula con el enfoque al servicio, conocimiento del cliente y orientación a resultados expuestos por el Banco. Por otra parte, aparece en tercer lugar la cultura clan en la cual se destacan los valores de la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua y coincide con estos valores y principios que propone el Banco, la transparencia, el compromiso, la responsabilidad en el manejo de información, el trabajo en equipo, mejora continua y el hacer las cosas bien desde la primera vez.

Se evidencia entonces que la empresa se esfuerza para lograr que todos los empleados conozcan y se comprometan con los principios y valores, los directivos se sientan identificados con ellos y esto lo plantean en un principio organizacional que es el de la identidad y pertenencia corporativa, así mismo las acciones y decisiones de los directivos son coherentes con estos principios y valores, el personal no directivo se siente identificado con ellos y el comportamiento del personal no directivo es acorde con ellos. Uno de los objetivos estratégicos del Banco es fortalecer la cultura de pertenencia y compromiso con el Banco, lo cual se ve reflejado significativamente en los puntajes obtenidos en la dimensión de principios y valores.

Recomendaciones

Se recomienda implementar la propuesta de intervención, dado que esta se plantea a partir de la investigación realizada en el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, además es preciso que se generen los espacios para evaluar la cultura de la organización y la cultura deseada por los colaboradores.

Para futuras investigaciones se sugiere una mayor participación de los líderes y un mejor apoyo en la motivación a sus colaboradores para contestar las encuestas y que la empresa pueda abrir los espacios necesarios para realizar entrevistas grupales, ya que estas arrojarían una mayor información al investigador lo cual se proyectaría en un fortalecimiento de las metas individuales y grupales de los colaboradores de dicha empresa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El Banco Agrario de Colombia como única Entidad Bancaria de propiedad del Estado, cuya cultura predominante es la jerarquizada, donde se puede apreciar aspectos fundamentales como la burocracia, la normatividad, el cumplimiento de las reglas, la jerarquía, la especialización, debe Propiciar el espacio para que los colaboradores nuevos se involucren con los objetivos, misión, visión, es decir que conozcan el direccionamiento estratégico, porque en la medida en que quienes la integran conozcan sus estrategias, aumentará el compromiso y el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

Este tipo de organizaciones necesitan de una cultura sólida e integrada que refleje una imagen positiva que coincida con esa gran razón de ser que es el servicio a sus clientes y usuarios, todo con miras a satisfacer sus necesidades. Una buena forma de iniciar la construcción de una identidad cultural, es promover entre sus colaboradores la vocación de servicio, que permitan una atención eficiente y eficaz. Las entidades financieras no solo venden su portafolio de productos y servicios, sino que cumplen los sueños de sus clientes.

Definir una estrategia de comunicación interna bien planificada que incluya diferentes métodos, técnicas y herramientas, ya que si se cuenta con una comunicación corporativa que tenga los recursos adecuados se puede llegar en forma efectiva a los clientes internos y externos. No se puede desconocer que en una Entidad todo comunica, no solo la publicidad, los comunicados, sino la cotidianidad. De otra parte la comunicación siempre va a generar expectativas entre nuestro público en especial lo relacionado con las ofertas, servicios adicionales, donde debe haber coherencia para no generar falsas expectativas.

Promover la innovación, la creatividad de sus funcionarios, en especial de aquellos que tienen más tiempo de permanencia, que les permita adaptarse, ser flexibles para enfrentar el cambio

continuo del medio en que se desenvuelve, donde hay unos competidores agresivos y dispuestos a marcar la diferencia.

La capacidad para trabajar en equipo debe fortalecerse, pues aprender a trabajar con otros respetando las individualidades y los distintos puntos de vista es clave para alcanzar el objetivo común. El papel del líder es fundamental, con sus estrategias y procedimientos motivara al equipo creando el ambiente propicio para que se comprometan y hagan posible la consecución de los resultados deseados.

8.1. Objetivo General

Fortalecer las culturas predominantes en la organización, en este caso la Jerárquica y de mercado

8.1.1. Objetivos Específicos

- Propiciar el cumplimiento de la normatividad, la cual debe ser consultada cuando hay desconocimiento de tareas y actividades.
- Proponer actividades que orienten la realización de un trabajo bien hecho, con calidad, bajo la orientación de resultados.
- Efectuar seguimiento al desarrollo de las distintas competencias organizacionales que deben caracterizar a quienes hacen parte de una cultura jerárquica y de mercado.

8.2. Planear

Realizado el diagnóstico de las condiciones actuales de la cultura de la organización, procederemos a definir conjunto de acciones, responsabilidades, tiempos y presupuesto necesario

para implementar estas estrategias, que permitan la participación de todos y la consolidación de la cultura dentro de la organización.

PLANEAR				
ETAPA	ACTIVIDADES		DIRIGIDO A	RESPONSABLE
SOCIALIZACIÓN	REUNIONES	Reunión introductoria para explicar alcances del trabajo	Gerente Regional y Subgerente de gestión Humana	Diana Constanza y Amalia
		Socialización aplicación instrumento y propuesta plan de intervención	Comité de Gerencia Banco Agrario Regional Cafetera	Diana Constanza y Amalia
		Reunión de sensibilización para dar inicio a propuesta de intervención	Comité de Gerencia Banco Agrario Regional Cafetera	Diana Constanza y Amalia
ELABORACIÓN PLAN	PROGRAMA DE CAPACITACION	Ante cualquier duda se debe consultar la normatividad	Funcionarios red de oficinas	Profesionales universitarios y áreas de apoyo de la Regional
		Trabajo con calidad y orientación a resultados	Funcionarios red de oficinas	Subgerencia de gestión humana y Subgerencia comercial
		Trabajo en equipo	Colaboradores Banco Agrario	Conferencista externo
		Comunicación asertiva	Colaboradores Banco Agrario	Gerente Regional Cafetera
		Enfoque en el cliente	Colaboradores Banco Agrario	Conferencista externo y subgerente comercial
		Creatividad e Innovación	Colaboradores Banco Agrario	Conferencista externo
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	Verificar resultados proceso de implementación plan intervención	Funcionarios red de oficinas y otras áreas	Comité de Gerencia Regional Cafetera
		Identificación de las necesidades de capacitación que están presentando los colaboradores	Colaboradores Banco Agrario	Subgerente de gestión humana
		Implementación de estrategias para lograr el cumplimiento del 100% del plan de intervención	Funcionarios red de oficinas y otras áreas	Subgerente de gestión humana

8.3. Hacer

En esta etapa deben ser ejecutadas las distintas actividades programadas para fortalecer las culturas Jerárquica y de mercado, que son las predominantes en esta organización.

HACER

ETAPA	DESCRIPCION ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Programa consulta la normatividad	Ante cualquier consulta sobre procedimiento o desarrollo de una tarea, se debe indicar el paso a paso para encontrar el manual que indique el procedimiento	Áreas de apoyo de la Regional	Todo el año
Programa de capacitación Trabajo con calidad y orientación a resultados	Conocimiento del plan estratégico del Banco: Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos, Metas comerciales	Subgerencia de gestión humana y Subgerencia comercial	Junio, Agosto, octubre y diciembre
Programa de capacitación para desarrollar competencias: trabajo en equipo, comunicación, enfoque en el cliente, innovación	Trabajo en Equipo		
	Taller de habilidades para fomentar el trabajo en equipo	Conferencista externo	julio
	Actividad todos bajo el mismo horario: trabajo colaborativo para el desarrollo de las actividades	Subgerencia de gestión humana	Mensual
	Comunicación		
	Capacitación gerencial sobre la comunicación asertiva y sus resultados	Gerente Regional	Mayo y agosto
	Charla: habilidades sociales, comunicación y participación	Subgerente Gestión humana	Junio y septiembre
	Seminario taller desarrollo habilidades comunicación individuales	Conferencista externo	Octubre
	Enfoque en el Cliente		
	Seminario servicio al cliente	Subgerente comercial y capacitador externo	Julio y septiembre
	El cliente siempre valora la verdad		
	Tratamiento clientes difíciles		
	El placer de servir con calidad		
	Encuesta de satisfacción cliente	Subgerencia comercial	Octubre
	Creatividad e Innovación		
	Seminario taller para desarrollo creativo y una mente abierta	Especialista en coaching ontológico	Agosto y noviembre

Iniciaremos con un programa de sensibilización de consulta de la normatividad, consistente en que siempre que se tengan dudas sobre el procedimiento o desarrollo de una tarea, se debe indicar el paso a paso para encontrar el manual que indique el procedimiento, con el fin de realizar todo bajo el aspecto normativo. Las personas indicadas de realizar esta tarea son las áreas de apoyo de la

Regional es decir: Centro de Operación Bancaria, Coordinación financiera, área de crédito y cartera, entre otros.

Programa de Capacitación

Capacitación #1: Trabajo con calidad y orientación a resultados

Objetivo: orientar las acciones llevadas a cabo para lograr en los colaboradores del Banco Agrario un trabajo con calidad, que permita superar los estándares de desempeño y los plazos fijados

Temas a Tratar

- ✓ Divulgación del plan estratégico y las metas comerciales
- ✓ Afianzamiento en el conocimiento del direccionamiento estratégico: Misión, visión, valores
- ✓ Como realizar el trabajo bajo presión

Logros a alcanzar

- Colaboradores con mayor conocimiento del direccionamiento estratégico.
- Revisión del logro de objetivos y aplicación de correctivos
- Mayor conocimiento de la normatividad y su aplicación en la Entidad
- Disminución de los errores operativos, producto de un trabajo hecho con calidad.

Capacitación #2 Trabajo en equipo

Objetivo: Desarrollar competencias que permitan trabajar en equipo con liderazgo, responsabilidad, autoridad y retroalimentación efectiva.

Temas a Tratar

- Relaciones interpersonales y manejo de conflictos
- Métodos para trabajar en equipo
- El papel del líder y los distintos roles

Logros a alcanzar

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales al trabajar con otros sin crear conflictos.
- ✓ Tener los objetivos del equipo claros, y hacer el aporte individual para su logro.
- ✓ Escuchar activamente, analizando y respetando las ideas de los demás.
- ✓ Realización de las actividades en forma coordinada
- ✓ Trabajo colaborativo en las oficinas, para que todos los colaboradores salgan en el mismo horario.

Actividad: todos bajo el mismo horario

Estará orientada por la subgerencia de Gestión Humana, quien liderará que todos los funcionarios de la red de oficinas desarrollen un trabajo colaborativo de sus distintas actividades, con el fin de que puedan desplazarse a sus hogares en el mismo horario.

Capacitación #3 Comunicación asertiva

Objetivo: establecer canales estratégicos de comunicación, que mantengan a los colaboradores informados de los cambios, mejoras y proyectos; fomentando así su participación.

Temas a tratar

- Resultados de una buena comunicación
- La importancia del lenguaje y sus distintas manifestaciones en la comunicación.
- Técnicas para mejorar el proceso comunicativo

Logros a alcanzar

- ✓ Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores

- ✓ Aumentar la participación a través de la confianza y una comunicación adecuada.
- ✓ Disminuir las dificultades que se presentan en las organizaciones, originadas en buena parte por los problemas de comunicación.
- ✓ Desarrollar las competencias individuales relacionadas con la comunicación en aquellos colaboradores con bajo desempeño.

Capacitación #4: Enfoque en el cliente

Objetivo: contribuir mediante esta capacitación al mejoramiento del servicio al cliente para retener los existentes y atraer otros clientes potenciales.

Temas a tratar

- Técnicas especiales para cada tipo de cliente
- Componentes de la calidad del servicio
- Ciclo vital del servicio
- El cliente siempre valora la verdad

Logros a alcanzar

- ✓ Mejorar la imagen de la Entidad
- ✓ Fidelización de clientes por ser el servicio el elemento diferenciador.
- ✓ Disminución de peticiones, quejas y reclamos
- ✓ Aumento del nicho de mercado y por consiguiente de la rentabilidad.

Seminario Servicio al cliente

El tema a tratar en este seminario es el manual de Gerencia de servicio al cliente, donde está establecido el protocolo que se debe seguir para atender a los clientes del Banco Agrario, y estará orientado por el Subgerente Comercial.

Capacitación #5: Creatividad e innovación

Objetivo: propiciar la innovación y la creatividad para que los colaboradores se enfrenten de manera más adecuada a los constantes cambios que se dan en este tipo de organizaciones.

Temas a tratar

- Técnicas para desarrollar y aumentar la capacidad creativa
- Como prepararse para el cambio

Objetivos

- ✓ Generación de nuevas ideas o conceptos que permitan mejorar nuestros productos y servicios
- ✓ Mayor adaptabilidad a los cambios
- ✓ Colaboradores más motivados, al participar y ser tenidos en cuenta.
- ✓ Aumento de la competitividad de los funcionarios y de la organización

De otra parte se tiene programada la encuesta de satisfacción a los clientes de la Regional Cafetera, si analizados los resultados de la encuesta hay deficiencias, se debe fortalecer el servicio al cliente en las oficinas que registran los porcentajes más bajos.

8.4. Verificar:

se deben revisar los indicadores de control propuestos en la etapa de planeación, los cuales permitan hacer mantenimiento, mejoramiento y algunos casos corrección a los distintos procesos definidos.

VERIFICAR			
ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO

Cumplimiento de la normatividad	Numero de errores operativos mensuales/estadístico errores operativos	Centro de operación Bancaria	Mensual
Medición satisfacción del cliente	Encuesta clientes Regional Cafetera	Subgerente comercial	Anual
Servicio al cliente	Estadístico de PQRS	Coordinación SIG	Mensual
Evaluar competencias comunicativas	Número de funcionarios con deficiencias en competencias comunicativas	Profesional de gestión humana	Semestral
Evaluar competencias trabajo en equipo	Número de funcionarios con deficiencias en competencias trabajo en equipo	Profesional de gestión humana	Semestral
Programa de capacitación	Lista asistentes a capacitación Número de capacitaciones programadas/número de capacitaciones ejecutadas	Profesional de gestión humana	
Seminario taller	Revisar en los asistentes los aprendizajes adquiridos	Gerentes Zonales	Bimensual

8.5. Actuar

Implica tomar decisiones relacionadas con el estado de las actividades determinadas en la verificación, de otra parte se aplican las acciones correctivas, preventivas y los planes de mejoramiento correspondientes.

ACTUAR			
ACTIVIDADES	ACCIONES	REONSABLE	TIEMPO

Cumplimiento de la normatividad	Revisar estadístico errores operativos por colaborador y si persisten, de ser necesario hacer reinducción	Profesional de gestión humana	Semestral
Medición satisfacción del cliente	Analizados los resultados de la encuesta, si hay deficiencias fortalecer el servicio al cliente en algunos funcionarios	Subgerente comercial	Anual
Evaluar competencias comunicativas	Implementar plan de acción con los funcionarios en los que persiste una baja calificación en las competencias comunicativas	Profesional de gestión humana	Semestral
Evaluar competencias trabajo en equipo	Proveer un plan de acción para fortalecer las competencias de trabajo en equipo en aquellos colaboradores con calificaciones bajas	Profesional de gestión humana	Semestral
Programa de capacitación	Verificar la existencia de las listas de los asistentes a las capacitaciones. Constatar la realización de las capacitaciones programadas	Profesional de gestión humana	Semestral
Revisión Servicio al cliente	Revisar el estadístico de los PQRS y si se han incrementado, se debe fortalecerse el servicio al cliente	Subgerente comercial	Bimensual

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		ABRIL			
ETAPA	ACTIVIDADES	SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA#4
SOCIALIZACIÓN	Reunión Gerente Regional y Subgerente Gestión Humana				
	Socialización Comité de Gerencia aplicación instrumento y plan de				

	intervención				
		MAYO			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
SENSIBILIZACIÓN	Explicación alcances del plan de intervención distintas áreas				
CAPACITACIÓN	Capacitación gerencial comunicación asertiva y sus resultados				
		JUNIO			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Evaluación conocimiento plan estratégico				
	Charla habilidades sociales, comunicación y participación				
	Actividad todos bajo el mismo horario				
		JULIO			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Taller habilidades para fomentar el trabajo en equipo				
	Seminario servicio al cliente				
	Actividad todos bajo el mismo horario				
		AGOSTO			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Evaluación conocimiento plan estratégico				
	Capacitación gerencial comunicación asertiva y sus resultados				
	Seminario taller desarrollo creativo y mente abierta				
	Actividad todos bajo el mismo horario				
		SEPTIEMBRE			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Charla habilidades sociales, comunicación y participación				
	Seminario servicio al cliente				

	Actividad todos bajo el mismo horario				
		OCTUBRE			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Evaluación conocimiento plan estratégico				
	Seminario taller desarrollo habilidades comunicación individuales				
	Encuesta de satisfacción del cliente				
	Actividad todos bajo el mismo horario				
		NOVIEMBRE			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Seminario taller desarrollo creativo y mente abierta				
	Actividad todos bajo el mismo horario				
		DICIEMBRE			
		SEMANA #1	SEMANA #2	SEMANA #3	SEMANA #4
CAPACITACIÓN	Evaluación conocimiento plan estratégico				
	Actividad todos bajo el mismo horario				

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 1

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
SOCIALIZACION	1. Citar a reunión Gerente Regional y Subgerente Gestión Humana	Fotocopias	Útiles y papelería	20	\$ 60,00	\$ 1.200,00
	2.Socialización con el Comité de Gerencia Banco Agrario para exponer los resultados de la aplicación instrumento y la propuesta de intervención	Fotocopias	Útiles y papelería	40	\$ 60,00	\$ 2.400,00
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	12	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
COSTO TOTAL ETAPA #1		\$				51.600,00

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 1)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	1. Reunión de sensibilización con el Comité de Gerencia para dar inicio a la propuesta de intervención	Fotocopias	Útiles y papelería	40	\$ 60,00	\$ 2.400,00
	2. Programa de sensibilización consultiva de la normatividad (Ante cualquier consulta sobre el procedimiento de desarrollo de una tarea se debe indicar el paso a paso para encontrar el manual que indique el procedimiento)	Funcionarios de áreas de apoyo de la Regional (centro de operación bancaria, subgerencia de cartera, Coordinación financiera, etc)	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -
CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA						

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 2)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	3. Capacitación Trabajo con calidad y orientación a resultados	Esta capacitación estará orientada por la sugerencia de Gestión Humana y la Subgerencia comercial	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	430	\$ 4.000,00	\$ 1.720.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	4270	\$ 60,00	\$ 256.200,00
CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA						

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 3)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	4. Capacitación Trabajo en equipo (taller de habilidades para fomentar el trabajo en equipo). Programa todos bajo el mismo horario orientado por la subgerencia gestión humana	Conferencista externo especialista en liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Bienestar social capacitación	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	120	\$ 4.000,00	\$ 480.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	1200	\$ 60,00	\$ 72.000,00
	5. Programa todos bajo el mismo horario trabajo colaborativo para el desarrollo de actividades	Funcionario subgerencia gestión humana	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -
		Gastos de viaje	Gastos de viaje	7	\$ 150.000,00	\$ 1.050.000,00
		fotocopias	Útiles y papelería	700	\$ 60,00	\$ 42.000,00
CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA						

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 4)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	6. Capacitación gerencial sobre la comunicación asertiva y sus resultados	Gerente Regional Cafetera	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	140	\$ 4.000,00	\$ 560.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	1500	\$ 60,00	\$ 90.000,00
	7. Charla habilidades sociales comunicación y participación	Subgerente de Gestión Humana	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	100	\$ 4.000,00	\$ 400.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	1100	\$ 60,00	\$ 66.000,00
CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA						

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 5)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	8. Seminario taller de desarrollo de habilidades comunicativas individuales (técnicas para mejorar procesos de comunicación)	Conferencista externo experto en procesos comunicativos	Bienestar social capacitación	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	75	\$ 4.000,00	\$ 300.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	800	\$ 60,00	\$ 48.000,00
	9. Capacitación enfoque en el cliente e valor de la verdad (tratamiento de clientes difíciles)	Conferencista externo experto Servicio al cliente	Bienestar social capacitación	1	\$ 950.000,00	\$ 950.000,00
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -
		Refrigerios	Auxilios personal	80	\$ 4.000,00	\$ 320.000,00
		Fotocopias	Útiles y papelería	850	\$ 60,00	\$ 51.000,00
CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA						

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 2 (h 6)

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	10. Servicio al cliente Banco Agrario (Protocolo Gerencia de servicio al cliente)	Subgerente comercial	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -	
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -	
		Refrigerios	Auxilios personal	75	\$ 4.000,00	\$ 300.000,00	
		Fotocopias	Útiles y papelería	820	\$ 60,00	\$ 49.200,00	
	11. Creatividad e innovación (Desarrollo creativo y mental abierta)	Especialista en coaching ontológico	Bienestar social capacitación	2	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00	
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -	
		Refrigerios	Auxilios personal	150	\$ 4.000,00	\$ 600.000,00	
		Fotocopias	Útiles y papelería	1600	\$ 60,00	\$ 96.000,00	
		COSTO TOTAL ETAPA #2		\$	11.952.800,00		

PRESUPUESTO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ETAPA 3

ETAPA	ACTIVIDAD	NOMBRE RUBRO	RUBRO PRESUPUESTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL	
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	1. Verificar resultados proceso implementación de plan (Reunión con los líderes del comité de Gerencia para analizar el avance de plan de intervención)	Integrantes Comité de Gerencia	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -	
		Equipo de cómputo y video beam	Propiedad planta y equipo	0	\$ -	\$ -	
		Refrigerios	Auxilios personal	20	\$ 4.000,00	\$ 80.000,00	
		Fotocopias	Útiles y papelería	80	\$ 60,00	\$ 4.800,00	
	2. Identificación de las necesidades de capacitación que están presentando los colaboradores	Subgerencia de gestión humana	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -	
		Fotocopias	Útiles y papelería	100	\$ 60,00	\$ 6.000,00	
		Refrigerios	Auxilios personal	50	\$ 4.000,00	\$ 200.000,00	
	3. Implementación de estrategias para lograr cumplimiento de plan de intervención al 100%	Subgerencia de gestión humana	Bienestar social capacitación	0	\$ -	\$ -	
		Fotocopias	Útiles y papelería	120	\$ 60,00	\$ 7.200,00	
		Refrigerios	Auxilios personal	60	\$ 4.000,00	\$ 240.000,00	
	COSTO TOTAL ETAPA #3		\$				538.000,00
	TOTAL PRESUPUESTO					\$	12.542.400,00

CONCLUSIONES

En el Banco Agrario de Colombia S.A. – Regional Cafetera, la cultura que predomina es la Jerárquica, pero es importante resaltar que la cultura de Mercado tiene gran influencia en la misma, por ello se puede decir que las organizaciones no se definen en un sólo tipo de cultura, sino más bien que tienen un tipo de cultura que predomina pero que al mismo tiempo se ve permeada por las otras en un nivel más bajo.

Se puede concluir que la cultura es un conjunto de valores, creencias, símbolos, maneras de comportarse de un grupo de personas.

Cada organización tiene una identidad y unos factores que la caracterizan y la diferencian de otras organizaciones.

Los líderes deben empezar a generar estrategias que faciliten a sus colaboradores el aprendizaje en los cambios que se van desarrollando en los ambientes internos y externos a la organización, y que no se convierta en un lugar cerrado donde las normas de comportamiento son inmutables, el ser humano es un ser cambiante por tanto las organizaciones tienen la misma tendencia por estar conformadas por grupos humanos.

El Banco tiene una cultura con características propias de una entidad estatal, la cual se ve permeada e influenciada por el direccionamiento que se da a las entidades financieras.

La cultura es un factor organizacional, pero que al mismo tiempo interviene en lo personal y si se quiere llegar más allá en lo familiar, por tanto la cultura está en manos de los actores organizacionales para la conservación, trasmisión y/o modificación de la misma.

Actualmente la cultura de mercado también es una cultura que predomina dentro de la organización, y se puede fortalecer a través de la propuesta de intervención, en la naturaleza de la organización refiere ser este un campo muy importante para alcanzar algunos objetivos estratégicos.

Aunque la organización tenga una cultura predominante jerárquica es importante fortalecer las demás, dado que todas ellas influyen en la organización, desde la propuesta de intervención se puede plantear un trabajo que permita fortalecerlas y al mismo tiempo contribuir al buen desempeño de los colaboradores dentro de la organización, abordándolo en el medio laboral en el que se desenvuelve.

Si bien es cierto que los cambios en el mundo de hoy van a gran velocidad, las organizaciones deben diseñar estrategias que les permitan a sus colaboradores asimilar esa cultura que las caracteriza y que le permite ser fuerte ante los cambios para conseguir los objetivos.

Las transformaciones en la cultura organizacional deben propiciar constantemente un diálogo interno que logre una reflexión profunda de la realidad en la que interactúan, cada una de ellas articuladas y presentadas de manera paulatina, para alcanzar la aceptación tanto individual como grupal de los colaboradores.

En todas las organizaciones existen grupos dominantes, y algunos informales que logran que ciertos significados sean incorporados e interiorizados por sus colaboradores, convirtiéndose en una forma normal y común de ver el mundo, la cultura siempre va a estar permeada e influenciada por los comportamientos, actitudes, creencias, valores tanto de los grupos formales, como de los informales.

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente sino tiene alineado su direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión, objetivos estratégicos, con la cultura organizacional, ya que esos seres que la integran con sus principios, valores, la normatividad aprendida, sus procesos comunicativos, son los que hacen posible la consecución de las metas de la compañía.

La cultura debe ser fortalecida constantemente, es un trabajo inacabable, pero permite llegar a logro de los objetivos y mejorar la vida laboral del trabajador; la organización que logra una cultura

armonizada es exitosa, porque logra integrar la percepción de los colaboradores con respecto a la organización.

En el Banco Agrario es congruente el tipo de cultura dominante encontrada como es el caso de la jerárquica, pues estamos analizando una Entidad del orden estatal, llena de normas, y sus funcionarios la tienen plenamente identificada, seguida por la de mercado que caracteriza a las entidades financieras, donde la competencia es aguerrida, y cambia constantemente.

La cultura organizacional es dinámica, y es importante conocer cual predomina en la organización para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Referencias

Aguilar, A. (2009). "El diagnóstico de la cultura organizacional o las cultura de la cultura".

Revista Global Media Journal, Vol. 6, Nº 11, 67-81. Universidad Autónoma de Coahuila. México: Edición Iberoamericana.

Calderón, G. & Serna, H. M. (2009) Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*. 12(2): 97 – 114.

Cameron & Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Cameron, K. & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values Framework*. New York: Addison Wesley.

Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values Framework*. EUA: Addison - Wesley Publishing Company.

Casares, D., González, J.L., & Siliceo, A. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Colombia: Mc Graw Hill. Primera Edición.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc Graw Hill.

Dávila, A. & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo XXI editores.

Deshpandé, R. & Webster, F. E. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*, *Journal of Marketing*, Vol.53, Nº 1, 3-15. USA.

Di Candia, C. Pippolo, D. & Rainusso, V. (2011) “¿Por qué conocer la cultura de una organización?”. *Revista del Laboratorio Tecnológico del Uruguay*, Nº 3, INNOTEC Gestión. Recuperado en 2014 de <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/120>

García, C.M. (2006). “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”. *Revista Universitas Psychologica*, Vol. 5 Nº 1, 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Golden, K. (1992). “*The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts*”. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, 1-129.

Recuperado en 2014 de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14676486.1992.tb00649.x/abstract>.

Jelinek, Smircich & Hirsh (1983). “*Introduction: a code of many colors*. *Administrative*

Science Quarterly". Vol. 28, N° 3.

Leal (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid, España: Actualidad Editorial.

León R. A. (2001). "Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 17, N° 2. Madrid, España.

Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Levin, R. & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Séptima edición. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Educación.

Lopez, M.J. & Bermejo, J.M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Edición digital de marzo 2014. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. Recuperado de www.uned.es/publicaciones.

Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall, Primera Edición.

Muckenhirn, R. (2009). *Cultivar la Cultura Organizacional*. Jinotega, Nicaragua: Ed.

Asociación de Educación y Comunicación.

Ouchi W. (1981). *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Páramo, D. (1998). *Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su*

Implementación. Monografía de Administración N° 51, Universidad de los Andes, 11-60. Bogotá.

Recuperado de [http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?sid=cc90deaa-f970-4cfa-9e90-](http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?sid=cc90deaa-f970-4cfa-9e90-4ae32958871d%40sessionmgr111&vid=1&hid=104&bquery=(monograf%C3%ADas+AND+dagoberto)&bdata=JmNsaTA9RkMmY2x2MD1ZJmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

[4ae32958871d%40sessionmgr111&vid=1&hid=104&bquery=\(monograf%C3%ADas+AND+dagoberto\)](http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?sid=cc90deaa-f970-4cfa-9e90-4ae32958871d%40sessionmgr111&vid=1&hid=104&bquery=(monograf%C3%ADas+AND+dagoberto)&bdata=JmNsaTA9RkMmY2x2MD1ZJmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

[&bdata=JmNsaTA9RkMmY2x2MD1ZJmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcG](http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?sid=cc90deaa-f970-4cfa-9e90-4ae32958871d%40sessionmgr111&vid=1&hid=104&bquery=(monograf%C3%ADas+AND+dagoberto)&bdata=JmNsaTA9RkMmY2x2MD1ZJmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

[U9c2l0ZQ%3d%3d](http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?sid=cc90deaa-f970-4cfa-9e90-4ae32958871d%40sessionmgr111&vid=1&hid=104&bquery=(monograf%C3%ADas+AND+dagoberto)&bdata=JmNsaTA9RkMmY2x2MD1ZJmxhbm9ZXMmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

Rodríguez, C.A. & Romo, L. (2013). "Relación entre Cultura y Valores Organizacionales".

Conciencia Tecnológica, núm. 45. Aguascalientes, México.

Serna, H. M., Álvarez, C. M. & Calderón, G. (2012) Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta colombiana de psicología*. 15(2): 119 – 134.

Salazar, A.M. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. Tesis, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Salazar, J.P., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*". ACIMED, Vol. 20, Nº 4. Ciudad de la Habana, Cuba.

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). "*Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional*". *Psicothema*, Vol. 19. Nº 2, 218-224. Oviedo, España. Recuperado en 2014 de <http://www.psicothema.com/pdf/3351.pdf>

Schein, E. (1996). "Culture: The missing concept in organization studies", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.

Schein, E (1.985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá:3R Editores.

Smircich (1983). "Una aproximación al concepto de cultura Organizacional". *Universitas Psychologica*, Vol. 5, Colombia.

Tejada, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Ed. Norma.

Toca & Carrillo, (2009). "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional."

Civilizar, Vol. 9, Colombia.

Trillo, M. A., & Sánchez, S. M. (2006). "Influencias de la cultura organizativa en el concepto *de capital intelectual*". *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº 11, 164-180. Barcelona, España.