

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA VICEPRESIDENCIA DE SERVICIOS
CORPORATIVOS DE BANCOLOMBIA

MÓNICA PATRICIA GUERRA LÓPEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2016

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA VICEPRESIDENCIA DE SERVICIOS
CORPORATIVOS DE BANCOLOMBIA

MÓNICA PATRICIA GUERRA LÓPEZ

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Comunicación
Organizacional

Asesora

DORIS ELENA MUÑOZ ZAPATA

Magíster en Comunicación y Educación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2016

Medellín, 17 de noviembre de 2016

Mónica Patricia Guerra López

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firma

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE TABLAS | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 13 |
| 1.1 OBJETIVOS | 13 |
| 1.1.1 Objetivo general..... | 13 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 13 |
| 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 14 |
| 3. MARCO CONTEXTUAL | 20 |
| 3.1 ACERCA DEL SECTOR FINANCIERO | 20 |
| 3.2 EL CASO DE BANCOLOMBIA | 23 |
| 3.2.1 La banca más humana | 24 |
| 3.2.2 Los cambios en su estructura..... | 26 |
| 3.2.3 Comunicación Interna en Bancolombia | 27 |
| 3.2.4 Gestión del Conocimiento en Bancolombia | 29 |
| 3.2.5 Vicepresidencia de Servicios Corporativos | 31 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 33 |
| 4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN | 33 |
| 4.1.1 Las manifestaciones de la cultura y los recursos simbólicos...38 | |
| 4.2 COMUNICACIÓN INTERNA | 39 |
| 4.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 43 |
| 4.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 45 |
| 5. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS | 52 |
| 5.1 DESDE LA COMUNICACIÓN | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2 DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 57 |
| 6. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS | 65 |
| 7. MODELO PARA LA AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL CONOCIMIENTO | 70 |
| 8. CONCLUSIONES | 74 |
| 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| 10. ANEXOS | 84 |

LISTA DE TABLAS

Tabla1: Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso. **Fuente:** El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. Página 178.

Tabla 2: Procedimiento metodológico de la investigación. **Fuente:** El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. Página 182.

Tabla 3: Sistema Financiero Colombiano. **Fuente:** Revista del Banco de la República número 1023. 2012

Tabla 4: Comité de seguimiento al sistema financiero. **Fuente:** Revista del Banco de la República número 1023. 2012.

RESUMEN

Apostarle a la construcción de una banca más humana¹, por medio de la cual se impacte positivamente a la sociedad, se genere valor compartido y se logre ser sostenible, se convirtió en la filosofía corporativa de Bancolombia a partir de 2012, cuando con la llegada del Abogado Carlos Raúl Yepes a la presidencia de la organización, se empezaron a planear y ejecutar una serie de cambios y transformaciones que impactaron su cultura organizacional y por ende, su comunicación.

Para acompañar estos cambios, cuyo enfoque siempre ha sido la humanización de la banca, a través de la generación de relaciones de confianza a largo plazo con su empleados, con sus clientes y con la sociedad en general, ese mismo año (2012) la Dirección de Comunicaciones definió un nuevo modelo para la gestión de la comunicación interna y lo oficializó en todas las áreas del banco. Ahora, cinco años después de implementado, surgió la necesidad de hacer un diagnóstico que permitiera conocer la pertinencia y el aporte del modelo a las necesidades de comunicación en las áreas de la organización.

Paralelo a esto, también se revisó la cultura organizacional de Bancolombia y los cambios que en ella se han presentado, pues tal como lo muestran las bases teóricas:

La cuestión no es que comunicación y cultura sean dos elementos separados o que la comunicación esté al servicio de la cultura, sino que la comunicación es la forma concreta como se expresa en la cotidianidad la

¹ Este concepto es clave en la transformación estratégica de Bancolombia. Hace referencia al interés de la organización por las personas y la satisfacción de sus necesidades, más allá de un interés en lo monetario o en la rentabilidad (sin dejar de ser un aspecto importante en las entidades financieras). La expresión “banca más humana” tiene tal trascendencia en Bancolombia, que se convirtió en un concepto que acompaña sus campañas.

cultura y que, por consiguiente, desde la comunicación se afecta la cultura, es decir, que afectando las prácticas de comunicación se afecta también, por fuerza, la cultura organizacional. (Jaramillo López, 2004, p. 12).

Otro asunto en el que Bancolombia empezó a trabajar fue en la gestión del conocimiento, un tema cuyo éxito, según los estudios teóricos, está altamente influenciado por la cultura y la comunicación organizacional pues estos aspectos se convierten en herramientas fundamentales para el desarrollo de estrategias que le permitan a las organizaciones innovar y enfrentar los cambios de la economía, la tecnología y todos aquellos factores que inciden en el mercado en el cual se desenvuelven.

Durante este proceso de investigación, escuchar las múltiples voces relacionadas con la comunicación, la cultura y la gestión del conocimiento en Bancolombia, se convirtió en un aporte fundamental para la propuesta del modelo que a continuación se presenta, y por medio del cual, se pretende fortalecer los procesos de comunicación interna de la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, apalancados en la cultura organizacional del banco, como una herramienta fundamental para que haya motivación, compromiso y disposición de los empleados para gestionar su conocimiento.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación Estratégica, Gestión del Conocimiento, Trabajo Colaborativo y Autogestión de la Comunicación.

INTRODUCCIÓN

La aparición en el mundo de compañías *fintech*², cuyo nacimiento tiene el propósito de prestar de manera excelente uno o algunos de los servicios que ofrece una entidad bancaria, sin ser un banco propiamente constituido, se ha convertido en un gran reto no solo para Bancolombia, sino para los demás bancos de nuestro país.

Estas empresas tienen una característica principal: la mayoría de ellas no tiene una sede física desde donde centralizan su operación, sino que están fuertemente constituidas alrededor de la tecnología y se han convertido en el nuevo panorama de la competencia al que se enfrentan compañías con servicios tan tradicionales como los bancarios. ¿La solución?, unirse y aprender de ellas para hacerlo igual o mucho mejor; solo así podrán continuar innovando, generando nuevo conocimiento y garantizando su supervivencia en un mercado altamente competido.

Por asuntos como éste, una organización como Bancolombia debe ocuparse cuanto antes de gestionar su conocimiento, un tema que representa una necesidad inminente en todas las organizaciones, quienes deben considerar el conocimiento como un valioso recurso para incrementar su competitividad (Nonaka y Takeuchi, 1999), pues “el principal valor que tiene cualquier empresa o institución, es el conocimiento que atesoran las personas que forman parte de ella” (Losada Vásquez, 2004, p. 295).

² *Fintech* es un término que surgió de la unión de dos palabras en inglés: *finance* y *technology*, el cual se ha convertido en una tendencia para diferentes empresas alrededor del mundo, así como una invitación para las entidades bancarias. Compañías de diferentes países están cambiando la forma en que entendemos los servicios financieros, enfocándose en lo que necesitamos como consumidores financieros, como por ejemplo, nuevas plataformas para realizar pagos y transacciones, innovadores sistemas que garanticen mayor seguridad financiera, entre otras, todo esto dentro de entornos tecnológicos para facilitar nuestra vida como usuarios. Asobancaria (2015)

Este escenario pone en evidencia que Bancolombia, a la transformación iniciada cinco años atrás, suma ahora una necesidad de empezar a propiciar espacios que les permitan a sus empleados innovar y generar nuevo conocimiento. Esto implica que la comunicación y la cultura también estén alineadas y no solo acompañen los objetivos corporativos y estratégicos orientados a la humanización de la banca, sino también los retos que trae consigo la gestión del conocimiento en la organización.

De acuerdo con las bases teóricas consultadas, podría decirse que la comunicación y la cultura organizacional se convierten en dos aspectos fundamentales del desafío que trae consigo la gestión del conocimiento, especialmente si se tiene en cuenta que:

Comunicar no consiste nada más -y nada menos- que en crear significado generando las condiciones para una transformación activa de los mensajes institucionales por los miembros de la organización y sus públicos relevantes -no solo difundir información- a través de las relaciones entre las personas que, de este modo, comparten un proceso de creación del conocimiento. (Losada Vásquez, 2004, p. 294).

A partir de lo anterior y con el propósito de hacer un aporte a la gestión de la comunicación y del conocimiento en Bancolombia –no incluye empleados de Renting, Leasing, Factoring ni de otras geografías- en el presente estudio de caso se delimitó el alcance a un grupo de trabajo específico que, en la organización, recibe el nombre de Vicepresidencia de Servicios Corporativos; un equipo que tiene un valor fundamental en el desarrollo y el crecimiento del banco, pues si bien no es el encargado de vender los servicios financieros, sí es responsable brindar el soporte administrativo, tecnológico y operacional que se requiere durante todo el ciclo de vida de los clientes en la organización. En otras palabras, garantiza que la experiencia del cliente con el uso de los productos sea la adecuada y que todos los componentes mencionados (administrativo, tecnológico y operacional) están

orientados a la transformación del sistema bancario y financiero, donde el eje fundamental son las personas y la humanización de la banca.

En este análisis puntual de Bancolombia, se evidencia que humanizar la banca - poniéndole el alma a lo que hacen y demostrando un interés genuino por satisfacer las necesidades de sus clientes- va más allá de la declaración que en 2012 hizo la organización y de la que ahora, cinco años después, se requiere un ajuste que garantice que la transformación continúa de su cultura y se acompaña de manera transversal de una adecuada gestión de su comunicación.

Aquí se habla de una comunicación que se apoye en la cultura organizacional y viceversa, para que se propicien no solo los espacios, sino el compromiso de cada uno de sus integrantes por compartir el conocimiento y confiar en lo que el otro también le puede aportar y enseñar. En este sentido y de acuerdo con Muñoz y Valencia (2015), la comunicación se constituye en un facilitador del proceso educativo, tanto en la formación y capacitación de los empleados como en las actitudes necesarias para que, desde el aprendizaje continuo, se influya en la cultura organizacional para la conformación de un ambiente propicio para la gestión del conocimiento.

Toda esta investigación, está basada en una fundamentación teórica que incluyó el desarrollo de los conceptos más relevantes que aquí se mencionan - comunicación interna, cultura organizacional y gestión del conocimiento- y el análisis de su relación y coherencia dentro de la organización. En esta conceptualización se consultaron diversos autores especialistas en los temas que en este trabajo, son materia de investigación.

Finalmente, es preciso aclarar que este trabajo consta de diez partes:

La primera está compuesta por el planteamiento de la investigación y en ella se describen los objetivos y las preguntas que se pretenden resolver. La segunda parte contiene la descripción de la metodología utilizada para la realización de la investigación.

En la tercera parte, se detalla todo el marco contextual que acerca al lector a la realidad de la empresa donde se concentra esta investigación, el sector económico en el que se desenvuelve y los aspectos más relevantes de la transformación que ha tenido la organización durante los últimos años.

La cuarta parte concentra toda la fundamentación teórica de esta investigación y aclara los conceptos que fueron objeto de estudio. En la quinta parte se describen los hallazgos de lo investigado, en la sexta parte se analizan y la séptima, se plantea el modelo que aportará a la comunicación interna y la gestión del conocimiento en la organización.

Para terminar, en la octava, novena y décima parte, se plantean las conclusiones, las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración del marco contextual y los anexos que soportan la investigación realizada, respectivamente, a través de las diferentes técnicas de recolección de información.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS:

1.1.1 Objetivo General:

1. Construir un modelo de comunicación interna para la Vicepresidencia de Servicios Corporativos de Bancolombia, que incorpore los elementos de la cultura organizacional y promueva la gestión del conocimiento.

1.1.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar la estrategia de comunicación interna de la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, para identificar en ella los aspectos que aportan o debilitan la gestión de conocimiento.
2. Examinar los elementos de la cultura organizacional de Bancolombia, para identificar aquellos que contribuyen a activar procesos de gestión del conocimiento.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿La cultura organizacional de Bancolombia, potencia las relaciones de confianza, diálogo, trabajo en equipo, negociación, retroalimentación y todos los demás factores que aportan a la generación de conocimiento?
2. ¿La gestión de comunicación interna en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, cumple una función transmisora y difusora de la cultura organizacional, así como de los valores que determinan el comportamiento de los empleados?

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de los objetivos de esta investigación, a través de la cual se pretende analizar la gestión de la comunicación interna en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, para incorporar en ella aspectos de la cultura y la gestión del conocimiento en Bancolombia, la metodología que más se adaptó a este propósito fue el estudio de caso; “una herramienta muy valiosa de investigación que permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en una situación determinada”. (Martínez Carazo, 2006, p. 167).

Este tipo de metodología facilita el estudio y el análisis de un tema desde múltiples perspectivas, para tratar de establecer cómo se presenta y por qué ocurre, permitiendo conocer de manera profunda cada fenómeno y cumpliendo con todos los criterios de calidad y objetividad en sus resultados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla1

Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.

| Prueba | Táctica de estudio de caso | Fase de investigación en que se aplica |
|--|--|--|
| Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación). • Establecimiento de la cadena de evidencia. • Revisión del reporte | <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos. • Obtención de datos. |

| | | |
|---|---|--|
| | preliminar del estudio de caso por informantes clave. | <ul style="list-style-type: none"> • Composición. |
| Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de patrones de comportamiento. • Construcción de la explicación del fenómeno. • Realización del análisis de tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos. • Análisis de datos. • Análisis de datos. |
| Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de la replicación en los estudios. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la investigación |
| Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procesos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores. | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de protocolos de estudio de casos. • Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos. • Obtención de datos. |

Fuente: El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. Página 178.

La metodología de estudio de caso, se ubica dentro de la línea de investigación cualitativa, que:

Consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una

muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos. (Martínez Carazo, 2006, p. 169).

El enfoque cualitativo,

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. De hecho, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (para explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas) yendo de lo particular a lo general, analizando los datos que se obtienen y sacando las respectivas conclusiones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 524).

Lo anterior, aporta de manera significativa al propósito de esta investigación, pues en el caso particular, era necesario evaluar la situación de una vicepresidencia específica pero teniendo en cuenta el ámbito corporativo que la propició.

Esto se logró partiendo del planteamiento de los objetivos y las preguntas de investigación y con base en ellos, se elaboró una fundamentación teórica que consistió en la revisión y descripción de conceptos clave desde la perspectiva de múltiples autores. Para la recopilación de información conceptual, se realizó una revisión de la literatura existente, lo que permitió hacer un “compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio” (Hernández, Fernandez & Baptista, 2006).

También se realizó una fundamentación contextual, donde se explicó la situación objeto de investigación y sus orígenes en la organización; una recolección de información utilizando tres métodos: entrevistas en profundidad y semi-estructuradas, un grupo focal y un análisis de contenido de documentos que existían en la organización, alrededor del caso estudiado. Lo anterior, con el

propósito de analizar lo encontrado y realizar una propuesta que contribuyera a mejorar la situación.

Las entrevistas en profundidad semi-estructuradas fueron realizadas a personas que poseen un conocimiento acerca de la situación investigada y para este caso, se trataba de las voces de personas a cargo de procesos que no se han sistematizado. El criterio utilizado para su elección fue que se tratara de responsables de la administración de los temas investigados dentro de la organización. Ellas fueron: la Gerente de Gestión del Conocimiento y la Colaboración, la Gerente de Reputación y Modelos de Comunicación, la Antropóloga de la Dirección de Cultura y dos responsables de autogestionar la comunicación de sus vicepresidencias.

Se realizaron cinco entrevistas en profundidad con una finalidad exploratoria y semi-estructuradas, porque si bien cada una de ellas partía de una serie de preguntas previamente elaboradas, durante su desarrollo se incluyeron otras preguntas que permitieran aclarar conceptos e información adicional sobre algunos de los temas tratados. Cada uno de los entrevistados fue citado con anterioridad e informado acerca del objetivo de la entrevista y el tiempo de duración.

Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la información recopilada durante la revisión de la literatura y la elaboración del marco teórico, el rol del entrevistado, la información recolectada en los documentos existentes en la organización y los objetivos planteados para esta investigación; de acuerdo con esto, se formularon preguntas de opinión, de conocimientos y de antecedentes.

Durante la sesión en profundidad o grupo focal, se dedicó un espacio al contexto y la explicación de la situación objeto de investigación, se plantearon cuatro preguntas y a partir de ellas, se realizó una lluvia de ideas con respuestas y

comentarios de los participantes; posteriormente se agruparon esas ideas y se realizó una votación para seleccionar lo más importante y relevante de todo lo encontrado; finalmente se abrió un espacio de discusión acerca esos temas.

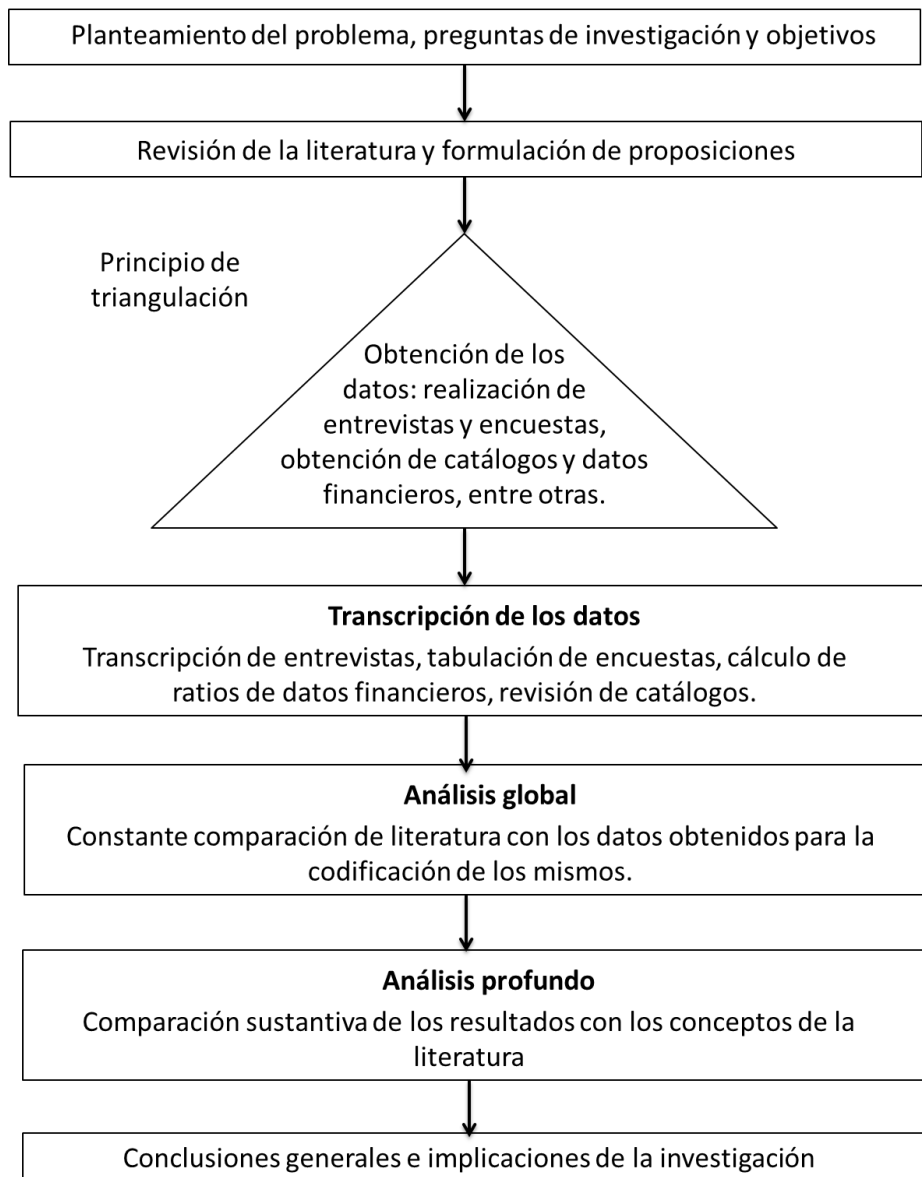
Al igual que en las entrevistas en profundidad semi-estructuradas, los participantes del grupo focal se seleccionaron teniendo en cuenta sus roles en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, es decir, que fueran responsables de procesos de autogestión de la comunicación en sus áreas. En total se invitaron 11 personas, de las cuales asistieron ocho.

En el análisis contenido de documentos, se utilizó un diseño de triangulación que consiste en recoger y comparar datos de una misma situación de comunicación desde diferentes perspectivas. En otras palabras, “se basa en el contraste de la descripción, explicación y evaluación de los contenidos analizados en una investigación, con las descripciones, explicaciones o evaluaciones de otras investigaciones independientes, realizadas sobre el mismo objeto” (Moya y Piñuel, 1998, p. 287). Para este caso en particular, se triangularon los datos encontrados en los documentos explorados, con lo investigado durante las entrevistas y el grupo focal.

Finalmente, en la siguiente tabla, se describe el procedimiento metodológico utilizado para el presente estudio de caso y en él se observan los pasos descritos anteriormente.

Tabla 2

Procedimiento metodológico de la investigación.



Fuente: El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. Página 182.

CAPÍTULO 3 MARCO CONTEXTUAL

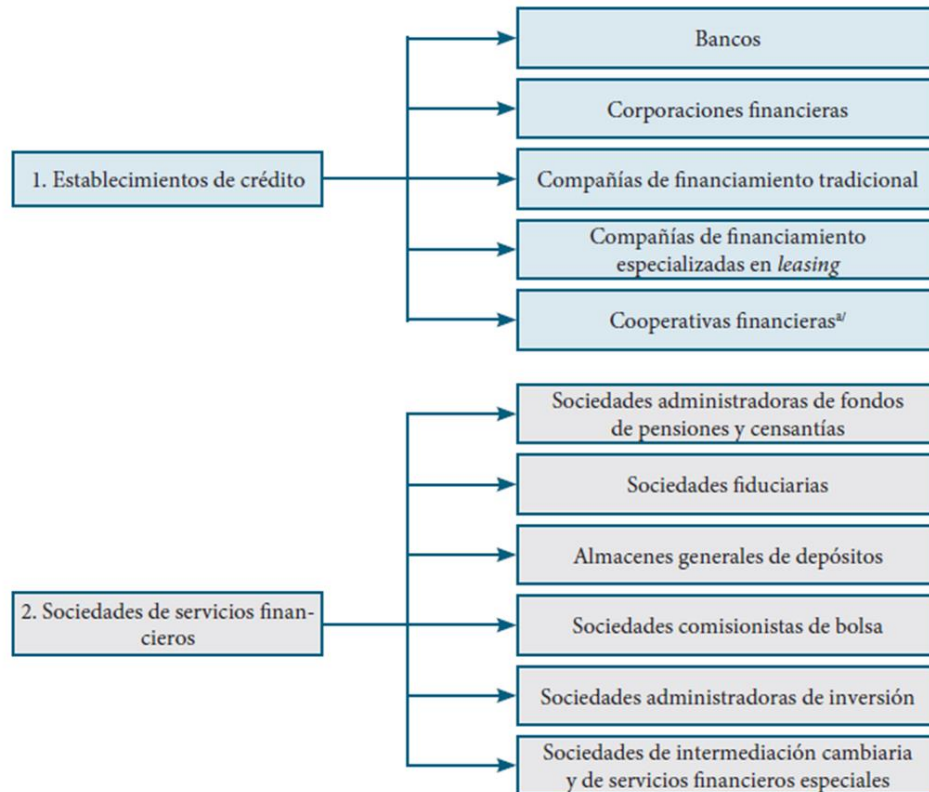
3.1 ACERCA DEL SECTOR FINANCIERO Y BANCARIO EN COLOMBIA

De acuerdo con el Banco de la República:

El sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. Bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera se encuentran las siguientes clases de instituciones: i) los establecimientos de crédito (EC); ii) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, iii) otras instituciones financieras. (Banco de la República, 2012, p, 5).

Tabla 3

Sistema Financiero Colombiano

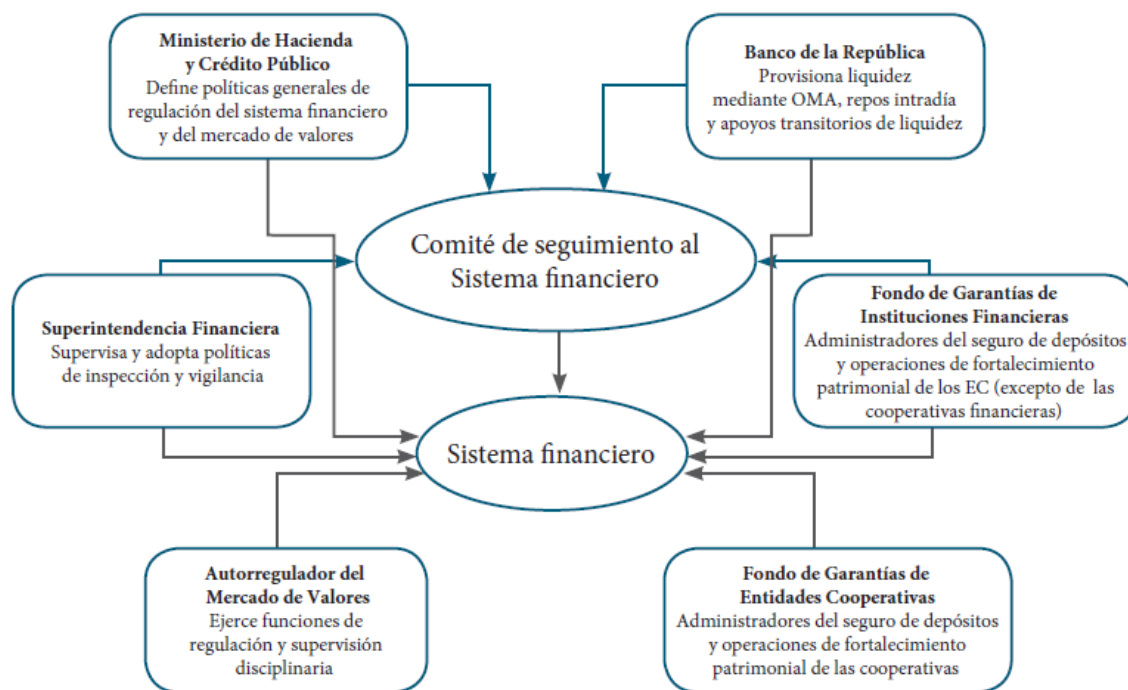


Fuente: Revista del Banco de la República número 1023.

Los establecimientos de crédito tienen una función principal que consiste en la captación de dinero legal y la colocación de este dinero en el mercado, por medio de préstamos y otra serie de operaciones legales, que son reguladas en nuestro país.

Tabla 4

Comité de seguimiento al sistema financiero.



Fuente: Revista del Banco de la República número 1023.

³ OMA (Operaciones de Mercado Abierto), son el principal instrumento que tiene el Banco de la República para aumentar o disminuir la cantidad de dinero en la economía. Cuando es necesario aumentar la liquidez, el Banco de la República compra títulos o papeles financieros en el mercado, inyectando dinero a la economía; por el contrario, cuando el Banco quiere disminuir la liquidez, vende títulos y, por lo tanto, recoge dinero del mercado. Banco de la República (2016).

⁴ Repos Intradía son operaciones de compra de títulos-valores, con el compromiso de su reventa por parte de la entidad contraparte. Banco de la República (2016).

La segunda clase de instituciones mencionada por el Banco de la República, es decir, las Sociedades de Servicios Financieros, están facultadas para prestar todo tipo de servicios financieros pero su enfoque en el país ha estado más orientado a la asesoría para la administración de los recursos; “a este grupo pertenecen instituciones como las sociedades fiduciarias, [...], las sociedades administradoras de pensiones y cesantías y las sociedades de intermediación cambiaria, entre otras sin fin de clasificaciones legales”. (Banco de la República, 2012, p, 7). Y finalmente, las otras entidades financieras a las que hace referencia el Banco de la República, tienen que ver con instituciones especiales, sociedades aseguradoras y sociedades de capitalización.

En lo que tiene que ver con las instituciones financieras, el grupo en el cual se ubica la empresa que analizaremos en el presente trabajo, es importante mencionar que fue la Ley 45 de 1990 la que permitió introducir el modelo de las filiales al sistema de la banca y posteriormente, la Ley 222 de 1995 permitió que se definiera el concepto de Grupo Empresarial, al modificarse el modelo de organización de las entidades financieras. Por eso, “se entienden por conglomerado financiero, el conjunto de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y sus filiales y subsidiarias en el exterior que ejerzan la actividad financiera, bursátil o aseguradora”. (Banco de la República, 2012, p, 9).

Revisada la clasificación del sistema financiero en Colombia, es importante mencionar que producto de la crisis financiera de finales de los años noventa que vivió el país, se redujeron considerablemente los establecimientos de crédito, pues se liquidaron algunos y otros tantos se fusionaron.

3.2 EL CASO DE BANCOLOMBIA

Entre ese grupo de establecimientos de crédito que se fusionaron, se ubica Bancolombia, una entidad que hoy es producto de varias integraciones que iniciaron con la unión en 1998 del Banco de Colombia y el Banco Industrial Colombiano, ambas entidades financieras líderes y de tradición en el país. Más adelante, el 22 de julio de 2005, la Superintendencia Bancaria de Colombia avaló el proyecto de fusión entre Bancolombia, Conavi y Corfinsura, un proyecto que permitió unir tres negocios para consolidar un grupo financiero mucho más grande, con más tecnología y que representara mayor rentabilidad para sus accionistas.

Luego, producto de la llegada del abogado Carlos Raúl Yepes⁵ a la presidencia de la entidad en 2011, el equipo directivo bajo su liderazgo transformó la visión estratégica de la organización y declaró una nueva filosofía que implicó un cambio en el lenguaje, a partir del cual la entidad pretendía demostrar un interés por el bienestar de sus clientes y los grupos de interés con los que se relaciona, lanzando la campaña “Le estamos poniendo el alma”.

Para acompañar esta nueva declaración, en la organización se definieron los valores que apoyan la visión humanista:

1. **Calidez:** El compromiso con la creación de experiencias gratas con todas las personas con las cuales se relacionan.

⁵ En 2011 Carlos Raúl Yepes, de 46 años, asumió el reto de liderar el Grupo Bancolombia, que hasta ese momento, había estado a cargo de Jorge Londoño Saldarriaga. Desde su llegada a la organización, Carlos Raúl reconoció públicamente el desafío al que se enfrentaba y expresó su deseo de tener “una banca con sentido social y sin perder el horizonte de crecimiento a nivel nacional e internacional” (El País, 2011). Desde entonces, Bancolombia empezó un proceso de transformación en su cultura organizacional, para lograr que todos sus empleados estuvieran alineados con la visión estratégica enfocada en la humanización de la banca que traía su nuevo líder.

1. **Cercanía:** La convicción de reconocer al otro como ser humano, interesarse por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.
2. **Inclusión:** Construir, con acciones, una banca en la que todos sean importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.
3. **Respeto:** Sensibilidad que se refleja en el comportamiento para situarse en el lugar del otro, interesarse por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de sus relaciones.

(Tomado de www.bancolombia.com.co. 2016)

En 2015, cinco años después de esa declaración y al revisar los estudios de reputación corporativa realizados en Colombia por la empresa Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), se observa que Bancolombia se ubicó por octavo año consecutivo en el puesto número uno del listado de empresas del sector financiero con mejor reputación en el país y la número uno del ranking general (luego de haber ocupado por siete años consecutivos la segunda posición). Por su parte, Carlos Raúl Yepes ocupó en el año 2012 el puesto número tres en el *rankig* de MercoLíderes; en 2013 subió una posición y ocupó el segundo lugar, para luego, en 2014 y 2015 ser nombrado como el líder número uno con mejor reputación.

En el más reciente Informe de Gestión Empresarial y Responsabilidad Corporativa de Bancolombia, Carlos Raúl Yepes (2016) afirma que han avanzado con determinación en su propósito de transformar positivamente la sociedad, de generar valor compartido, de conseguir excelentes resultados, para llegar a ser la empresa con mejor reputación en Colombia y lograr además, un reconocimiento como el banco más sostenible de todo el continente americano y el quinto del mundo.

3.2.1 La banca más humana:

Este concepto de humanizar la banca y que ha generado una transformación en la cultura de Bancolombia, tiene que ver con generar relaciones de confianza a largo plazo con sus empleados, clientes y con la sociedad en general, a través de las siguientes premisas:

1. El colaborador es lo más importante, es el punto de partida.
2. La principal directriz en su actuar: el respeto por la dignidad humana.
3. Tienen una visión humanista para ser más sostenibles y obtener mejores resultados.
4. Ofrecen las herramientas necesarias para permitir el logro de las metas personales y profesionales.
5. Tienen unos atributos permanentes: la conversación, la escucha, el respeto al otro y el cumplimiento de los compromisos.

(Tomado de www.bancolombia.com.co. 2016)

Desde 2012, cuando el equipo de dirección socializó la declaración de pertenecer a esa nueva generación de organizaciones que no diferencian entre los negocios y la relación con la sociedad, la transformación se enfocó en un modelo de gestión humanista que busca crear mayor conexión y compromiso social. (Tomado de www.bancolombia.com.co. 2016).

Para ellos, esto se logra siendo los más completos, los más convenientes, los de mejor experiencia, los de mejores relaciones. No se logra solo “siendo un banco”, sino un ecosistema de buenas relaciones, un conector o punto de encuentro de la sociedad. Para esta organización financiera, la banca más humana es una cultura y una actitud de cuidado por el otro y por el medio ambiente, en la que el compromiso de sus empleados ha sido clave. Esto se apoya en los resultados de la segunda encuesta de medición de Bienestar y Felicidad realizada en 2015 en

toda la organización (incluyendo su equipo en las otras geografías) y por medio de la cual que se pretendía conocer cómo se sentían sus empleados y qué era lo que pensaban. De esta encuesta:

Hicieron parte 14.008 empleados de Colombia, Panamá, Perú y Puerto Rico, lo que equivale a una participación de 58%, con un resultado promedio general del índice perceptivo de 9,17 sobre 10 puntos posibles, en donde participaron 8.693 mujeres que tuvieron un promedio de 9,17 y 5.315 hombres con promedio de 9,15, en el que valoraron como muy satisfechos variables como compromiso, identidad, orgullo y agradecimiento. (Tomado de: Informe de Gestión Empresarial y Responsabilidad Corporativa, Bancolombia, 2015, p. 127).

3.2.2 Los cambios en su estructura:

Un proceso de cambio siempre debe combinar la estrategia, los procesos, las personas, la estructura y la información. En Bancolombia, anteriormente la estructura estaba diseñada con base en los productos que le ofrecían a sus clientes; sin embargo, debido a su transformación y a su nueva visión estratégica, ahora la estructura está diseñada por segmentos, para asegurar el enfoque de la organización hacia las personas.

Estas transformaciones se han realizado en la organización a través del diseño organizacional, un área que busca tener un modelo de trabajo corporativo, el cual le permita al banco lograr sus objetivos y su visión estratégica, a través de la aplicación de los siguientes principios:

1. Un enfoque apasionado por el cliente.
2. Simplicidad y velocidad.
3. Escalabilidad de crecimiento (que si adquirimos otros bancos, el área sea capaz de absorber ese crecimiento sin tener que crecer más).
4. La humanización de la banca.

5. La innovación.
6. La eficiencia.

Estos principios son aplicados en el diseño y el rediseño de las diferentes estructuras que hay en la organización.

3.2.3 Comunicación Interna en Bancolombia:

En una organización tan grande como Bancolombia y con tantas cosas por contar, era necesario establecer un orden que permitiera orientar las comunicaciones, de tal manera que se apalancara la nueva visión estratégica orientada a la humanización de la banca, especialmente si se tiene en cuenta que según Capriotti (1998) hay dos formas de definir la comunicación; una es contar a la organización lo que la organización está haciendo, metodología que no apalanca la participación de los miembros de la empresa sino que simplemente se limita a la transmisión de información; la otra, es contar con la organización para lo que la organización está haciendo, en la que prima la participación de los empleados (colaborar, sugerir, comentar) en las estrategias de comunicación.

Fue así como en 2012, la Dirección de Comunicaciones planteó la necesidad de redefinir el esquema de trabajo que venía utilizando para atender las necesidades de la organización, situación que se hizo evidente al detectar que tenían alrededor de 108 contactos en las áreas que demandaban sus servicios de manera directa y permanente (A. Díaz, comunicación personal, 22 de abril de 2016).

Surgió entonces un modelo en el que se definieron tres niveles de comunicación interna: Corporativo, de Vicepresidencia y de Autogestión. El primer nivel fue definido con un alcance transversal para contar temas de interés general para toda la organización; el segundo nivel se creó para dar una asesoría en temas de interés particular a las vicepresidencias pero que en palabras de Ayda Viviana

Díaz (2016)⁶, se convirtió en una zona gris porque no había claridad en cuáles temas sí pertenecían a este nivel y cuáles no. Y finalmente, se definió un tercer nivel en que se le entregó una autonomía a las áreas para que ellas mismas se encargaran de hacer las cosas que tenían que ver con la gestión de su comunicación.

Una vez el modelo fue declarado, para facilitar la labor de autogestión de la comunicación – que a partir de ese momento tendrían las áreas- se publicaron en la Intranet una serie de manuales y recursos de consulta para guiar a los usuarios en temas como la redacción de la información, en la organización de un evento, la elaboración de una carta para un cliente, entre otros.

Según Ayda Viviana Díaz (2016), al modelo nunca se le hizo un seguimiento juicioso que permitiera saber -especialmente para el tema de autogestión- si la persona que estaba ejecutando el rol, efectivamente tenía el perfil de la persona que se esperaba que estuviera haciendo autogestión, nunca se revisó el tipo de formación que debía recibir esa persona para que hiciera una muy buena autogestión y hasta donde llegaba el acompañamiento de la Dirección de Comunicaciones.

Paralelo a este ejercicio de definición de los niveles de comunicación, en la organización se masificó una herramienta para facilitar la interacción de los usuarios con la información y apoyar el rol de autogestión: *SharePoint*. Esta herramienta permite la publicación y consulta de contenidos en las áreas y apoya en Bancolombia el proceso de autogestión de la comunicación.

⁶ Ayda Viviana Díaz Mosquera, Gerente de Reputación y Modelos de Comunicación de la Dirección de Comunicaciones de Bancolombia. A su cargo se encuentra el equipo encargado de ejecutar y asesorar el modelo de comunicación interna mencionado en este trabajo.

A partir de 2016, la Dirección de Comunicaciones emprendió un proceso de reorganización del modelo de comunicación interna y con estos cambios definieron que permanece su acompañamiento para los temas corporativos pero más allá de continuar con el nivel de autogestión, su propósito es empezar a vincular las nuevas formas de trabajo que hay en la organización e invitar a los empleados a cocrear en la comunicación. Este es un proyecto que apenas se está gestando en el banco y cuyo propósito es definir modelos de comunicación específicos, de acuerdo con las características y las necesidades de cada vicepresidencia.

3.2.4 Gestión del Conocimiento en Bancolombia:

En Bancolombia se creó desde hace aproximadamente cuatro años un equipo cuya misión ha sido gestionar de manera estratégica y proactiva el conocimiento y la colaboración, de tal manera que apoye no solo la visión estratégica de la organización, sino también el día a día del negocio.

Este equipo definió que para Bancolombia la gestión del conocimiento es:

La capacidad que tenemos como organización de **potenciar el conocimiento de cada empleado, materializándolo a través de estrategias colaborativas de obtención, generación, difusión y conservación**, de tal manera que se consolide una memoria corporativa que nos permita aprender de nuestra experiencia e identificar oportunidades de crecer y realizar nuestra gestión de manera innovadora, facilitando nuevas formas de hacer las cosas. (Tomado de: Memorias Presentación Gerencia de Gestión del Conocimiento y la Colaboración, Bancolombia, 2016).

Y la colaboración es:

Una **construcción colectiva** que aprovecha las **habilidades, conocimientos y experiencias** de las personas a través de un ejercicio de participación dinámica que genera **aprendizaje** y facilita resultados para el logro de un objetivo común”. (Tomado de: Memorias Presentación Gerencia de Gestión del Conocimiento y la Colaboración, Bancolombia, 2016).

A partir de esto, en Bancolombia se diseñó una guía para la identificación y selección de los conocimientos que tienen sus empleados, la definición de la estrategia para gestionarlo (herramientas, formación y entrenamiento) y el seguimiento a las actividades establecidas. En conversación con Maria Isabel Acosta Dominguez, Gerente de Gestión del Conocimiento y la Colaboración en Bancolombia, este plan de trabajo que se estructuró hasta el momento no se ha masificado, sino que se ha desarrollado por demanda en las áreas que han solicitado la intervención de su conocimiento; aquí vale la pena resaltar que el equipo de la Gerencia de Gestión del Conocimiento y la Colaboración es pequeño –son cuatro personas- lo que limita su capacidad para atender de manera simultánea las necesidades de toda la organización.

Aquí, el apoyo de todos los líderes de la organización se considera fundamental para lograr que los empleados despierten un interés y se comprometan con la gestión de su conocimiento. Esto teniendo en cuenta los tres pilares definidos por del Moral, Pazos, Rodriguez, Rodriguez-Patón y Suárez (2007):

- El personal y la cultura: lograr que la alta dirección institucional y los empleados se apropien de su papel de usuarios del sistema de gestión del conocimiento, a través de la motivación implícita en la cultura, el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

- La gestión institucional: concebir el conocimiento como un recurso ilimitado (no se consume si se consume ni se pierde por el hecho de compartirlo) y fundamental para la competitividad.
- La tecnología: un aporte indispensable que facilita la gestión del conocimiento que debe estar en armonía con la gestión y la cultura empresarial.

Al respecto de este último pilar, es preciso mencionar que en Bancolombia, algo de lo que sí se habla constantemente, es de las herramientas colaborativas, pues la mayor parte de la información que se comparte de manera virtual está alojada en ellas, en la plataforma *SharePoint*.

3.2.5 Vicepresidencia de Servicios Corporativos:

Para continuar con este ejercicio de contextualización, es preciso mencionar que la vicepresidencia en la que se sitúa este estudio de caso, está compuesta por un equipo de aproximadamente 6.000 personas, que brindan apoyo a las áreas comerciales para garantizar que la tecnología, los procesos y las personas (talento humano) estén correctamente sincronizados para apoyar todas las estrategias del negocio.

La Vicepresidencia de Servicios Corporativos está compuesta por un equipo en el que se mezclan cargos operativos y profesionales, algunos de ellos con horarios que aseguran la disponibilidad de los servicios de la organización los 7 días de la semana, las 24 horas del día, los 365 días del año. El conocimiento presente en estos equipos es en gran medida tácito, producto de la experiencia y experticia adquirida a través del desarrollo de actividades operativas o por la dedicación exclusiva a un tema específico.

Se trata de una vicepresidencia con una estructura vertical, que contiene otras vicepresidencias y cada una de ellas tiene un equipo de gestión, en el que un empleado con cargo profesional –analista- es el responsable de la autogestión de la comunicación. La persona que asume esta responsabilidad, por lo general divide su tiempo para ejecutar otras tareas asignadas y su formación profesional no necesariamente es en temas de comunicación.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

En la actualidad es prácticamente imposible concebir una organización sin comunicación y menos sin cultura, pues “no existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada [...] pero el hecho es que siempre está ahí, distinguiendo una organización de otra” (Rodríguez de SanMiguel, 2002, p. 90).

Partiendo de esto y con el propósito de validar si existe una conexión entre la comunicación y la cultura organizacional, a continuación se abordan estos conceptos desde una perspectiva teórica para profundizar un poco más en lo que representan y conocer la influencia que pueden tener en los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones.

4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN:

Antes de relacionar el concepto de cultura con la organización, es preciso mencionar que “la cultura es un modelo del mundo, de la realidad, de la vida, proporcionado por factores como la lengua, la religión, la ética y la moral, las condiciones socio-económicas, el contexto histórico, la educación, la tradición, la familia, la interacción comunicativa” (Naranjo, 2004, p. 79).

En lo que tiene que ver con las organizaciones, para Naranjo (2004), la cultura se entiende como un sistema macro que influye en las organizaciones, ya que éstas son como sociedades miniatura que engendran valores, creencias, significaciones, crean mitos y leyendas y se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. No obstante, si bien las organizaciones crean sus propios rasgos que las diferencian de otras, es necesario tener en cuenta que éstos son influenciados por los rasgos

que ya traen consigo las personas que la conforman y los cuales vienen de compartir un sistema cultural social.

Lo anterior quiere decir que cuando las personas llegan a las organizaciones, ya traen unas creencias, unas costumbres y unos valores propios de la sociedad en la que se desenvuelven, lo que a su vez se convierte en un factor determinante en las prácticas compartidas que se desarrollan dentro de la cultura organizacional.

Según Villafañe (2004), la cultura es la construcción social de la identidad de la organización, es decir que la organización y las personas que la habitan construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. En este orden de ideas, uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es lograr conocer sus grupos de interés internos y estudiar todas las prácticas compartidas y los comportamientos que se dan entre ellos, para tratar de cambiar aquellos que no contribuyen al logro de los objetivos propuestos y fortalecer los que van en el mismo sentido de su estrategia y aportan a la construcción de su identidad.

Esta tarea de hacer cambios en su cultura, ha surgido en las empresas con el afán de preservar y mejorar la imagen que proyectan ante sus públicos de interés; sin embargo, muy pocos comprenden todo lo que hay detrás de un concepto tan importante:

La cultura es un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p. 25).

En las organizaciones, antes de pensar en cualquier tipo de intervención de su cultura, es necesario que ésta sea clasificada e identificada. Al respecto, para Villafañe (2004), existen tres variables culturales que permiten hacerlo: la ideología de la organización, la orientación estratégica y la dinámica cultural. La primera de ellas tiene que ver con la pautas de actuación validadas por sus miembros y con el comportamiento organizativo relacionado con los valores, las formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de influencia y poder y los instrumentos de medición y recompensa. La segunda, está relacionada con los factores estratégicos que definen las organizaciones para cumplir sus metas, a través de acciones orientadas hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la tecnología, entre otros. Y la tercera es una variable orientada a factores dinámicos en la organización (valores compartidos, liderazgo, identificación corporativa, etc) que permiten hablar de culturas fuertes o débiles.

Por su parte, García Alvarez (2005) clasifica la cultura en tres variables: una externa, en la que la cultura es el resultado de la influencia que tiene la sociedad y sus creencias en las personas que la conforman, por lo tanto se asume que ésta es llevada a las organizaciones; una interna, en la que se considera que las organizaciones producen cultura y por lo tanto puede ser modificada de manera planeada, a través de diversas estrategias gerenciales; y por último, una variable llamada metáfora de raíz, en la que aseguran que la cultura no es algo que las organizaciones poseen sino algo que ellas son. A estas clasificaciones, se suman también aspectos como: la historia de las organizaciones, el tiempo de antigüedad de sus empleados, el grado de formalidad o informalidad de sus comunicaciones, su estructura y jerarquía, sus esquemas de valoración de desempeño, sus programas de incentivos, entre otros aspectos que son establecidos por las organizaciones y que forman parte fundamental de la cultura.

Desde que son creadas, en las organizaciones se empieza a gestar una cultura que debe estar muy ligada a sus propósitos y su visión estratégica:

“Es imprescindible que el proyecto empresarial y la cultura corporativa se desarrollen armónicamente, de lo contrario, la cultura puede convertirse en la principal barrera de la empresa en el logro de sus metas corporativas. Cuando sucede esto es cuando hay que cambiar la cultura corporativa” (Villafañe, 2004, p. 151).

Por eso, antes de tomar la decisión de cambiar la cultura organizacional, es necesario garantizar que se conoce muy bien lo que se quiere lograr, que se cuenta con el apoyo de todo el equipo directivo de la organización y que todos los cambios se apoyarán en una estrategia de comunicación que le permita a sus miembros, entender el sentido de los mismos y comprometerse con su implementación.

Al revisar todas las definiciones en torno al concepto de cultura, se observa que convergen en un mismo punto: el papel fundamental que tienen los miembros de la organización en ella. De ahí pues, el constante interés de los directivos por conectar a sus equipos con los propósitos actuales de las organizaciones y una herramienta de gestión que apoya esta labor es la comunicación, pues como afirman Muñoz y Valencia Rey (2015), la comunicación pasa a generar climas de confianza para lograr la comprensión mutua de personas, procesos o entornos, así como el diálogo necesario para aprovechar las diferencias en torno a las metas organizacionales.

Y es que:

Comunicación y cultura nos llevan al concepto de comunidad. La comunicación, es, pues, el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los individuos su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados y contenidos en una misión. La cultura, por otro lado, es el indicador del nivel de acuerdo y por tanto, de madurez comunitaria de una organización:

refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos. (Nosnik, 2005, p, 54).

Descrito lo anterior, podría decirse que en este punto es donde empiezan a converger y relacionarse dos conceptos tan importantes para las organizaciones como son la cultura y la comunicación organizacional. Esto, considerando que:

La cuestión no es que comunicación y cultura sean dos elementos separados o que la comunicación esté al servicio de la cultura, sino que la comunicación es la forma concreta como se expresa en la cotidianidad la cultura y que, por consiguiente, desde la comunicación se afecta la cultura, es decir, que afectando las prácticas de comunicación se afecta también, por fuerza, la cultura organizacional. (Jaramillo López, 2004, p. 12).

Desde esta mirada, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental para influir sobre los colectivos, incidir en sus comportamientos, en el ambiente laboral y promover el incremento de su productividad en una organización. De acuerdo con esto, es necesario tener en cuenta que “cada comunicación de la empresa, permite compartir una “imagen” que contribuye a generar percepciones en los públicos de interés; pero lo fundamental es gestionarlas en el tiempo, con nítida conciencia de aquello que queremos dejar en la mente de esos públicos”. (Pizzolante, 2009, pag 3)

Esta conexión entre la cultura organizacional y la comunicación, se hace aún más evidente si consideramos que:

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones [...]; que la comunicación sea abierta, franca, rígida y protocolaria [...]; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información;

que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. (Andrade Rodríguez, 2002, p. 91).

Por lo expuesto anteriormente, se evidencia la estrecha relación que se teje entre la cultura y la comunicación en una organización, pues ambas implican la elaboración de planes y acciones sincronizados, que se complementen y permitan, encaminar todos los esfuerzos al logro de sus objetivos estratégicos.

4.1.1 Las manifestaciones de la cultura y los recursos simbólicos:

Según Andrade Rodríguez (2002), las manifestaciones de la cultura se convierten en las expresiones que reflejan los valores y las creencias de los miembros de la organización; por eso, las clasifica en: manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales; la primeras de ellas hacen referencia a la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y a su aparato simbólico (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos); la segunda tiene que ver con el lenguaje y el comportamiento no verbal (se relacionan con la manera como se comunican los miembros de la organización); la tercera está compuesta por las políticas, procedimientos, normas y estructura y la cuarta, se relaciona con la tecnología, las instalaciones, y mobiliario de la organización.

Todas estas manifestaciones se convierten a su vez en recursos simbólicos y elementos clave para la comunicación a la hora de apoyar la transformación de la cultura; por eso, para evitar entregar mensajes contradictorios a los integrantes de la organización, es muy importante que la comunicación garantice y demuestre que existe una coherencia entre lo que las organizaciones dicen y lo que realmente hacen.

4.2 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es inherente al ser humano y gracias a ella es que puede entregar a otros sus sentimientos y pensamientos, logrando establecer y mantener una interacción con ellos a través del tiempo. “La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre no se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura”. (Andrade Rodríguez, 2002, p.11)

Al aproximar el concepto de comunicación a la organización, se podría afirmar que se trata de un conjunto de estrategias que facilitan el intercambio de mensajes y de información entre sus miembros.

Tradicionalmente, la comunicación organizacional es dividida en comunicación interna y comunicación externa; la diferencia entre ellas es el grupo objetivo para el cual se crean las estrategias de comunicación. No se puede olvidar que en la comunicación los públicos juegan un papel fundamental, pues:

Lo que los públicos sienten o piensan, o lo que el emisor imagina que los públicos sienten o piensan, constituye el motor y el origen de la comunicación empresarial. Los públicos son, involuntariamente, los provocadores de la existencia misma de la comunicación. (Bosovsky, 2005, p 26.)

De acuerdo con la clasificación anteriormente expuesta, este capítulo se concentrará en el desarrollo del concepto de comunicación interna, cuya función:

Era, es y será, a lo largo del tiempo, la misma: establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese como se quiera. (Pinillos, 2004, p. 48).

Sin embargo, no en todas las organizaciones se da ese proceso de manera incluyente y exitosa pues para Capriotti (1998), hay dos formas de definir la comunicación, una es contar a la organización lo que la organización está haciendo, metodología que no apalanca la participación de los miembros de la empresa sino que simplemente se limita a la transmisión de información; la otra, es contar con la organización para lo que la organización está haciendo, en la que prima la participación de los empleados (colaborar, sugerir, comentar) en las estrategias de comunicación.

No se concibe una organización sin comunicación; especialmente ahora que las empresas han comprendido y otorgado valor al proceso de *feedback*, también conocido como acción en retorno, a través del cual no solo nos preocupamos por entregar un mensaje, sino también por validar cómo es recibido y qué uso e importancia se le otorga; un asunto clave para gestionar conocimiento.

Para Capriotti (1998), las personas deben sentirse parte de los procesos de comunicación, y considerarse a sí mismos como miembros activos de esos procesos a la hora de comunicar, y no como simplemente como receptores de información proveniente de los líderes. Saber que sus opiniones serán escuchadas y que su participación es importante para la organización, fortalece la confianza entre los empleados y propicia la innovación y el intercambio de conocimiento.

Al respecto del conocimiento,

La comunicación se constituye en un facilitador del proceso educativo, tanto en la formación y capacitación de los empleados como en las actitudes necesarias para que, desde el aprendizaje continuo, se influya en la cultura organizacional para la conformación de un ambiente propicio para la gestión del conocimiento. (Muñoz y Valencia, 2015, p. 110).

De esta manera, la comunicación interna se convierte en un medio a través del cual se pueden desarrollar nuevas competencias, fortalecer la confianza, incrementar la motivación y propiciar la participación e interacción entre los diferentes actores de la organización.

Ahora bien, existen cuatro objetivos globales en la comunicación interna:

A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía. A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas. A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía. A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización (Capriotti, 1998, p.6).

La comunicación interna permite el intercambio de información entre todos los niveles de la organización; sin embargo, muchas empresas se han olvidado de fortalecer las competencias de comunicación entre los líderes o directivos, asunto que interfiere en las conversaciones que estos entablan con los empleados y en la eficacia de los mensajes que transmiten, pues a veces se le otorga más importancia a lo que se está contando pero no a la manera como se cuenta.

De acuerdo con esto,

Las organizaciones que consideran que la comunicación con sus empleados es importante, no solamente han establecido los medios “tradicionales” [...], sino que también se han preocupado por desarrollar en sus ejecutivos las habilidades que los conviertan en canales eficientes de comunicación descendente, ascendente y horizontal. (Andrade, 2005, p. 99).

Para saber si se está yendo en la dirección correcta con las estrategias de comunicación interna, es necesario conocer la eficacia de los mensajes y de los medios usados para transmitirlos, porque “medir facilita por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos” (Álvarez-Nobell, 2011, p.12).

Siempre va a ser necesario escuchar a los públicos; es fundamental para “darse cuenta de que son <otro>, que tienen otra cultura, que no piensan igual a uno, y es sentir un auténtico interés por conocer esa cultura y aprender de ella” (Bosovsky, 2005, p 26.). Además, conocer el público, sus necesidades, sus gustos y preferencias, facilita la labor de acercarlos a la estrategia de organización, a través de la comunicación.

En este sentido y luego de abordar el concepto de comunicación interna en las organizaciones desde las diferentes perspectivas que tienen algunos autores, es importante resaltar que sea cual sea el público objetivo, la actividades que se realicen, los medios y los mensajes, deben hacer parte de una estrategia que tenga el mismo fin: contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

4.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:

Como se mencionó en los conceptos anteriores, la comunicación es una importante herramienta de gestión que, por lo general, está acompañada de un propósito que responde a los intereses y las necesidades de quien la ejecuta. Una de sus funciones dentro de la organización, es acompañar la estrategia que define y enmarca los planes de trabajo de sus colaboradores, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Al respecto, “la estrategia se convierte en una especie de marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio, a la vez que garantiza la <<coherencia con el ser de la empresa>>”. (Garrido, 2004, p. 83).

En este capítulo, se abordará la estrategia en lo que tiene que ver con la estrecha relación que ha establecido con la comunicación, porque “la comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación, en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo” (Massoni, 2011, p. 43).

Y es gracias a esta concepción, que ahora la comunicación ha ido posicionándose en la organización como una función vital que permite la elaboración de planes que surgen de la evaluación de las conductas de sus miembros y ayudan a direccionar los esfuerzos y las estrategias, para alcanzar lo que se quiere lograr. Así pues, vemos cómo “la comunicación estratégica se ocupará de articular óptimamente las disciplinas tácticas, focalizándose en la administración del proceso global y estratégico correspondiente a la creación de valor” (Scheinson, 1997, P. 16

Así mismo,

La comunicación estratégica es un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener la confianza y buena voluntad, orientado al

cumplimiento del plan de negocios y dependerá al final de la comunicación que lo logremos; sólo concibiéndola como una herramienta en sí misma, podremos hacer un uso estratégico de ella y no un mensaje simplemente “cosmético.”. (Pizolante, 2009, p. 9)

Para que haya comunicación estratégica, se debe cumplir con las siguientes condiciones:

a) La comunicación debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones y, por lo tanto, los representantes del área de comunicación, si existiesen en la entidad, deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia general o bien, corporativa, aportando información útil para tomar decisiones de primer orden; b) Los objetivos de la estrategia de comunicación guardan consonancia con los de la estrategia global de la organización corporativa, es decir, las acciones de comunicación apuntan al cumplimiento de los fines de la entidad a la que apoyan; y c) en el diseño de la estrategia de comunicación se contemplan tres niveles que articulan lo general con lo específico: el estratégico global, el táctico o intermedio y el operativo. (Preciado y Guzmán, 2011, p. 51).

Es claro que una de sus características más importantes, es que sea considerada una función vital en la organización y se ubique en la estructura, al lado del nivel directivo más importante; de esto depende que cumpla su función de sincronizarse y apalancar la estrategia de la empresa. De hecho, “gestionar la comunicación estratégica significa [...] trabajar codo a codo junto a la alta gerencia, asesorándola en sus comportamientos y sus probables consecuencias”. (Scheinson, 1993, p. 138).

En el diseño de la estrategia de comunicación, se debe tener en cuenta: “a) un componente de investigación; b) otro de planificación; c) la ejecución de la estrategia y d) la existencia de mecanismos de seguimiento, control y evaluación”.

(Preciado y Guzmán, 2011, p. 51), Todo esto, sumado a la flexibilidad que debe tener para atender todas las situaciones que puedan presentarse durante su desarrollo.

Uno de los elementos fundamentales en la estrategia de la comunicación, radica en conocer el público, tal como se mencionó anteriormente en el apartado de comunicación interna, porque al conocer su demografía, hábitos de consumo mediático o de contenido, exigencias hechas por la organización, expectativas frente a su trabajo, sus pares y sus jefes, se puede encontrar en ellos conocimientos fundamentales para lograr el éxito de la estrategia.

Es claro pues, que la comunicación estratégica se ha convertido en una disciplina que invita a los responsables de la comunicación en las organizaciones, a tener un plan de trabajo que se convierta en una guía bajo la cual puedan tomar decisiones y emprender acciones que generen valor a la organización.

4.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Alrededor de este tema se han desarrollado múltiples modelos y teorías; si bien en este capítulo revisaremos diversas acepciones de lo que es el conocimiento, nos concentraremos en abordar el modelo de Nonaka y Takeuchi, quienes no solo lo clasificaron y diseñaron cuatro formas para transformarlo, sino que también describieron cómo éste se ha convertido en un elemento clave para la innovación, especialmente para las empresas japonesas, porque ellas “tienen una idea muy distinta de lo que es conocimiento. Consideran que el que se expresa con palabras y números es solo la punta del iceberg” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.7).

Para Von Krogh (1998), el conocimiento puede ser contemplado como un acto de creación o construcción creativo, no universal y dependiente de la percepción humana de la realidad, mientras que para Prieto (2003), es el conjunto de

imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entender y guían la habilidad para ejecutar tareas, resolver problemas y tomar decisiones.

Así mismo, “el conocimiento es solo creado por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos” (Nonaka y Takeuchi, 1999 p.65), y como no todas las personas son conscientes del conocimiento que poseen, lo han clasificado en conocimiento tácito y explícito. Para ellos, el conocimiento es principalmente tácito, difícil de compartir y expresar.

Al profundizar en esta clasificación, encontramos que el conocimiento tácito es personal, difícil de comunicar y tiene que ver con todos los activos intangibles de la organización, entre ellos la cultura organizacional, los valores y las formas de hacer las cosas, mientras que el explícito, se puede comunicar o expresar fácilmente con palabras y números de forma presencial o virtual y hace parte de los activos tangibles de la organización.

En la actualidad, adicional al valor que puedan tener los bienes tangibles, existe un capital invaluable que reposa en lo intangible (intelectual), formando parte fundamental del capital de activos de una organización, pues “el conocimiento personal de un individuo se transforma en conocimiento organizacional valioso para la empresa en general. Poner ese conocimiento personal a disposición de otros, es la actividad principal de la empresa creadora de conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999)

En este sentido,

El conocimiento explícito se compone, fundamentalmente, de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas actitudes, siendo por lo tanto de fácil transmisión con las actuales tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). De otra

parte, el conocimiento tácito está más cercano al talento, al arte o a determinado modelo mental, aspectos de difícil transmisión interpersonal, por lo que se compone, básicamente, de actitudes, de la mayoría de las capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos o sofisticados. (Bueno Campos, 1999, p.12)

Para Nonaka y Takeuchi (1999), la diferencia entre conocimiento tácito y explícito sugiere cuatro patrones básicos para crear conocimiento en cualquier organización:

1. De tácito a tácito (socialización): cuando una persona comparte su conocimiento tácito a otra, es decir, le socializa su oficio. Esto se da casi siempre de manera no verbal.
2. De tácito a explícito (externalización): cuando una persona logra expresar por medio de conceptos y a través del diálogo, su conocimiento tácito. Aquí lo convierte en explícito y permite que éste sea compartido con más personas.
3. De explícito a explícito (combinación): cuando una persona combina diferentes partes de conocimiento explícito y lo convierte en uno completamente nuevo. por ejemplo, cuando reúne información de la empresa y compilarla en un nuevo reporte.
4. De explícito a tácito (internalización): al compartirse nuevo conocimiento en la organización, otros empleados empiezan a apropiarse de él y a asimilarlo; es decir, a usarlo para ampliar, extender y reformular su propio conocimiento tácito.

Aclarado el concepto del conocimiento y sus dos clasificaciones (tácito y explícito), así como la forma en que se convierte, entramos en materia acerca de lo que es su gestión. Según Bueno (1999), la gestión del conocimiento es la forma en la que se planifican, coordinan y controlan los flujos de conocimiento que se dan en la empresa, de acuerdo con sus actividades o con su entorno, con el propósito de

crear unas competencias esenciales en sus empleados. Por eso, se puede decir que el principal objetivo de la gestión, es lograr dar un orden al conocimiento tanto explícito como tácito y el cual surge como capital intelectual en cada una de las organizaciones.

De esta manera, la gestión del conocimiento se ha convertido en tu tema que adquiere cada vez más valor y relevancia en las organizaciones, ante la necesidad cada vez más latente de innovar y poner a disposición de todos sus integrantes, un:

Conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible. (del Moral, Pazos, Rodriguez, Rodriguez-Patón, Suárez, 2007)

Para gestionar con éxito el conocimiento tácito, es preciso considerar algunos principios que, de ser interiorizados por la organización, contribuirán a que se aproveche al máximo el capital intelectual de todos sus empleados. Algunos de ellos son mencionados por Davenport (2001):

1. El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
2. Compartir conocimiento requiere confianza.
3. La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento.
4. Se debe proponer y premiar el hecho de compartir conocimiento.
5. El respaldo del personal directivo es fundamental.
6. Las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
7. Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.

8. El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.

Para d'Alòs-Moner, (2003) gestionar conocimiento implica gestionar los trabajadores del conocimiento teniendo en cuenta siempre:

1. Cómo se accede al conocimiento tácito que tienen los empleados.
2. Cómo se motiva, se incentiva el compromiso y la identificación con los valores de la organización.
3. Cómo se consigue que los expertos, los profesionales (que a menudo se constata que son los más resistentes al cambio) se involucren y acepten los cambios.
4. Cómo se gestiona el tiempo de los expertos, ya que gestionar el conocimiento comporta siempre una dedicación a veces difícil de manejar.
5. Y, sobre todo, cómo se cambia la cultura basada en "saber es poder".

Una adecuada gestión de conocimiento tácito puede llegar a convertirse en conocimiento explícito, el cual puede ser transmitido a los demás miembros de la organización. En una investigación realizada por Muñoz y Valencia, se encontró que:

"Pese a que las empresas hacen inversiones significativas en la adquisición y montaje de plataformas digitales que sirvan de soporte al intercambio, almacenamiento y conversión de la información en conocimiento, se enfrentan a grandes dificultades en cuanto a la disposición de sus empleados al uso y apropiación de esos recursos, que en muchas ocasiones se asocian a carga laboral adicional y terminan subutilizados, sin lograr sus propósitos centrales". (Muñoz y Valencia, 2015, p. 106)

Dado el contexto anterior, encontramos cómo por medio de la comunicación se podría mejorar este panorama, pues a través de ella representamos, transmitimos

y le damos significado a los símbolos que comparten los miembros de una organización y los cuales se convierten en recursos que, al ser correctamente administrados, permiten el aprendizaje continuo e influyen positivamente en la cultura de la organización, creando ambientes propicios para la gestión del conocimiento; esto sin duda va más allá de las plataformas tecnológicas o los programas de *software* que se adquirieran para facilitar su gestión.

Aquí la cultura organizacional juega un papel fundamental y se convierte en uno de los pilares que se deben gestionar para garantizar el éxito de cualquier estrategia de gestión del conocimiento. Lo anterior implica reconocer que “la motivación de los usuarios es quizá el factor más influyente en la mejora de la eficiencia y en la obtención de ventajas competitivas y ésta depende más de la cultura”. (del Moral, Pazos, Rodriguez, Rodriguez-Patón, Suárez, 2007).

Y es que:

Difícilmente podemos abrir la cabeza de una persona y empezar a gestionar el conocimiento que tiene en su interior. Y difícilmente podemos decir "esto que está en la cabeza de esta persona quiero que pase a aquella otra persona". Las cosas no funcionan así. Por lo tanto, podemos plantearnos si realmente lo que podemos gestionar es el conocimiento o si lo que podemos gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, etc. Yo creo que la gestión del conocimiento acaba siendo eso: acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor. (Canals, 2003, p.4).

Para finalizar, es importante mencionar que cualquier estrategia de gestión del conocimiento, siempre debe estar basada en la comprensión de la cultura en la que se desenvuelve el individuo pues dadas las características de esa cultura es

que una persona trabaja sola o en equipo, es abierta o no a compartir información y confía o desconfía de lo que sabe o de lo que otros saben.

CAPÍTULO 5

DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

A continuación, se describe lo encontrado en la revisión de la documentación existente en la organización, así como en las entrevistas en profundidad semi estructuradas y el grupo focal, realizados para este estudio de caso específicamente.

5.1 DESDE LA COMUNICACIÓN:

Tras cuatro años de trabajo, en 2015 surgió la necesidad en la Dirección de Comunicaciones, de revisar nivel de autogestión -descrito en el marco contextual- por medio de un trabajo de campo, que consistió en hacer un total de 22 entrevistas a personas de diferentes rangos en las vicepresidencias de la organización -todas ellas responsables de los procesos de comunicación en sus áreas-. Estos datos fueron extraídos durante la revisión documental previa que se realizó en la organización y en la cual se encontró **el informe Autogestión (descentralización) de la comunicación en Bancolombia** (noviembre, 2015).

En este informe se establece que todos los entrevistados tienen claro el concepto de autogestión y lo describe muy bien, sin embargo solo el 64% de las personas entrevistadas conoce la diferencia entre el nivel de comunicación corporativo y el de autogestión.

Para el 68% de ellos, la autogestión ha agilizado los procesos de sus áreas, sin embargo el 41% considera que esta estrategia no es suficiente para exponer los logros de su vicepresidencia. Los resultados también permitieron conocer que el 55% de las personas consultadas ha tenido dificultades en el desempeño de su labor, pues en ocasiones no saben cómo deben compartir la información y les gustaría recibir un poco más de capacitación y asesoría para evitar la duplicidad y

saturación de información. De hecho, el 50% de ellos no conoce los manuales que se diseñaron para acompañar este rol y afirman que no tienen herramientas para medir la efectividad de la comunicación.

Por su parte, durante la sesión de **grupo focal** realizada para esta investigación y en el que los participantes -responsables de la autogestión de la comunicación en diferentes áreas de la Vicepresidencia de Servicios Corporativos-, definieron la autogestión como la posibilidad de tener independencia para seleccionar los canales y autonomía en la forma y el contenido que desean compartir, se encontró que al igual que en la investigación anteriormente mencionada, los participantes afirman que para gestionar exitosamente la comunicación en sus áreas, necesitan:

- Más y mejores herramientas
- Mayor capacitación tanto en el uso de las herramientas como en el desempeño de su rol
- Más tiempo asignado para la dedicación a estos temas -especialmente en las áreas de la Vicepresidencia de Servicios Corporativos en las que se mide la capacidad del equipo-
- Más orientación acerca de cómo medir la efectividad de sus comunicaciones
- Una segmentación de sus públicos pues aunque no la tienen, reconocen que es fundamental para el logro de sus objetivos en la comunicación.

En este punto, es importante mencionar que la principal característica encontrada en los responsables de los procesos de autogestión en las áreas –participantes del grupo focal-, es que no tienen formación ni perfiles orientados a la comunicación, por lo tanto la autogestión se convierte en una tarea más que hace parte de un rol que existe en las gerencias de gestión de las vicepresidencias.

Lo anterior, en que tiene que ver con los perfiles y las necesidades que manifiestan tener los participantes del grupo focal y de la investigación realizada por la Dirección de Comunicaciones -mencionadas al inicio de este capítulo-, se

ratifica en lo encontrado durante en las **entrevistas en profundidad** realizadas a dos personas responsables de procesos de autogestión de comunicación –Diana Velasquez Londoño e Isabel Cristina Velásquez Betancur- en las vicepresidencias que conforman la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, pues para una de las personas entrevistadas, cuyo perfil profesional está enfocado en la publicidad, ha sido más fácil el desempeño de este rol de autogestión, ya que su formación le ha permitido estructurar las campañas y gestionar las comunicaciones pensando un poco más en la imagen y en lo que las personas quisieran ver; asunto que ha sido diferente para la otra entrevistada, cuyo perfil está enmarcado en temas financieros y quien reconoce que esta labor se le ha dificultado un poco más pues siente que aún se limita a gestionar la comunicación de la misma manera y no explora otras herramientas o alternativas, argumentando falta de tiempo y falta de formación en temas de comunicación.

Pese a la situación anterior, ambas entrevistadas afirman que cuentan con estrategias de comunicación para acompañar los temas más importantes de sus vicepresidencias y que mientras que algunos de esos planes son estructurados con anticipación, otros se elaboran por demanda, de acuerdo con las necesidades que surgen en el día a día de sus áreas.

Continuando con la descripción de lo hallado en las entrevistas en profundidad, es necesario mencionar que ambas participantes usan herramientas virtuales para distribuir la información en sus equipos, entre ellas el correo electrónico y el *SharePoint*; solo una de ellas mencionó que utiliza estrategias de comunicación cara a cara y las complementa con el apoyo de los líderes, quienes involucran las estrategias en sus discursos para que los empleados interioricen la información. También afirman que para llamar un poco más la atención de sus públicos, las dos procuran mostrar los contenidos de una manera más llamativa y de mejor nivel estético en cuanto al diseño.

Ninguna de las dos entrevistadas ha trabajado en la segmentación de sus públicos, siendo éste uno de los asuntos que en el grupo focal también surgió como una necesidad. Además, tampoco tienen herramientas para la medición de la efectividad de la comunicación, más allá de las estadísticas que les proporciona el *SharePoint* (cuando los mensajes que envían a sus públicos direccionan hacia información que se encuentra allí publicada); esas estadísticas tienen que ver con el número de vistas y la cantidad de comentarios dejados allí por los usuarios.

Si bien una de las participantes de las entrevistas en profundidad tiene un perfil enfocado a la publicidad, se hizo evidente su interés por dejar clara la gran limitación que tiene con las herramientas que actualmente tiene a su disposición (especialmente para el diseño y la parte gráfica); por su parte, la persona que tiene un perfil más financiero, orienta su queja hacia la falta de capacitación, acompañamiento y tiempo e indica que considera que en su área debe haber una persona que se dedique única y exclusivamente a este tema, pues de esta manera podría disponer de más tiempo para conocer el público, explorar más las necesidades de las áreas de la vicepresidencia y generar estrategias que de verdad les permita atenderlas.

Como complemento a este capítulo, en el que se describe lo encontrado en relación con la comunicación, es necesario traer a colación otra revisión documental que se realizó en el informe: **Diagnóstico de boletines internos en Bancolombia**, producto de una investigación que en 2014 hizo la Dirección de Comunicaciones para identificar los boletines que existían hasta esa fecha en la organización y los cuales fueron creados como parte de las estrategias de autogestión de la comunicación que implementaron las áreas, en búsqueda de mantener informado a un público objetivo determinado, acerca de los avances que tienen en los temas que lideran.

Durante esa revisión de boletines se encontró gran congestión informativa, pues en el afán de las áreas por hacer visible su gestión y hacer llegar la información a los empleados que se encontraban ubicados en otras ciudades, se crearon aproximadamente 60 boletines en las vicepresidencias -con diferente periodicidad-, lo que ocasionó que en algunos casos, los empleados recibieran -en promedio- cuatro boletines al día.

Otro estudio importante que también se realizó -contratado por la Dirección de Comunicaciones con un proveedor- y que fue consultado durante esta investigación, fue la **Medición de la Comunicación Interna de Bancolombia** (2013), la cual permitió conocer la efectividad de la comunicación interna (eficacia y eficiencia) y determinar el nivel de apropiación de los colaboradores de la organización en los temas relacionados con la estrategia corporativa. En esta investigación en particular participaron 2.254 colaboradores de diferentes segmentos y por medio de encuestas y grupos focales, se realizó un análisis de la claridad, comprensión, recordación y ruta de acción de temas como: La banca más humana, los valores, la planeación estratégica y el modelo de servicio, así como la calidad percibida sobre los medios de comunicación utilizados.

Los indicadores de eficacia del informe mencionado, mostraron que los mensajes relacionados con la humanización de la banca y los valores, tienen mayor claridad entre los encuestados que aquellos que hablan de la planeación estratégica y el modelo de servicio. Por su parte, al indagar por la comprensión, la banca más humana y la planeación estratégica ocuparon los primeros lugares, mientras que el modelo de servicio continuó en el último lugar. En lo referente a la recordación, el estudio se concentró en los valores corporativos y más de la mitad de los participantes (55,4%) mencionaron valores diferentes a los establecidos oficialmente por la organización. Al hablar de la ruta de acción, los encuestados debían elegir los comportamientos deseados que contribuirían a visibilizar cada

tema, y en este punto demostraron mayor conocimiento de los aportes realizados a la banca más humana que al modelo de servicio.

Respecto a los indicadores de eficiencia, se evaluaron cuatro medios de comunicación y el de mejor calificación fue la intranet corporativa.

En definitiva, la revisión documental del informe con la **Medición de la Comunicación Interna en Bancolombia**, permitió establecer que hay un largo camino que recorrer en lo que tiene que ver con los procesos de autogestión de la comunicación, especialmente si se tiene en cuenta que es desde cada una de las áreas que se potencian las relaciones, se viven los valores, se ejecutan las estrategias y se materializa el modelo de servicio.

5.2 DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

El cambio en la filosofía de la organización tuvo un gran impacto en su cultura, en la forma de ver las cosas, en el servicio, en las declaraciones, en los propósitos individuales, en el propósito compartido, en la estructura y en todo aquello que necesitaba transformarse para acompañar esa visión humanista en construcción que lleva a la humanización de la banca.

Para la Dirección de Cultura Organizacional se hizo necesario monitorear de manera permanente esos cambios y la adaptación del equipo a ellos, los cuales fueron registrados en el informe llamado **Avances de la banca más humana** y en el que se incluye información recopilada entre 2013 y 2015. Este informe se consultó como parte de la metodología usada en esta investigación, en lo que tiene que ver con la revisión documental, pues constituye un aporte importante para la construcción del modelo.

En 2015, con una metodología de aplicación de encuesta y grupos focales, la Dirección de Cultura incluyó en su informe **Avances de la banca más humana**, la opinión de 239 colaboradores de todos los cargos y regiones donde la Bancolombia tiene presencia. Producto de esta investigación, se estableció que ahora el equipo reconoce la permanencia y la conexión de la humanización de la banca con el servicio, la estrategia, los valores, la importancia del ser humano y la calidad de las relaciones, pues argumentan que no es un discurso que cambie su foco cada año, sino que por el contrario, con el tiempo toma más fuerza en la organización. Además, reconocen que se ha avanzado en el camino que se trazaron pero aún no han llegado a la meta.

Respecto a los valores, se evidencia que están presentes en las relaciones entre los colaboradores y en la interacción con los clientes; en este estudio en particular, se encontró que están interiorizados, que existe claridad acerca de cuáles son, aunque algunos también mencionan la confianza como un valor de la organización, el cual, podría decirse, está inmerso en la cultura y la estrategia de Bancolombia, pero no hace parte de los valores declarados formalmente por la organización. Lo anterior, se contrasta un poco con los hallazgos de la **Medición de la Comunicación Interna en Bancolombia** -realizada un año antes de este estudio-, en la que se evidenció que los valores no tenían muy buena recordación entre los encuestados, pues más de la mitad de ellos mencionó valores diferentes a los establecidos por la organización.

Al respecto, Ayda Viviana Díaz, Gerente de Reputación y Modelos de Comunicación, comentó durante la **entrevista en profundidad** realizada como parte de esta investigación, que la pregunta relacionada con los valores que estaba dentro de la **Medición de la Comunicación Interna en Bancolombia** (octubre y diciembre de 2013), fue abierta y que es necesario tener en cuenta que Bancolombia es una entidad que ha pasado por varias fusiones, lo que ha ocasionado que los colaboradores recuerden y mezclen los valores de las

entidades a las que pertenecían antes de que se conformara Bancolombia; además, afirma esto no es visto como una desventaja o algo preocupante en la organización, porque finalmente de todos los valores que los colaboradores mencionan, son importantes y se han hablado en algún momento. No obstante y pese a que se trata de un asunto que no solo es responsabilidad de la Dirección de Comunicaciones, durante 2014 –debido a la oportunidad de mejora que se detectó en el informe de la Medición de la Comunicación Interna, relacionada con los valores corporativos- se puso en marcha una estrategia para recordarlos y fortalecerlos entre los colaboradores; por eso, posiblemente los hallazgos del estudio de cultura, ya los empleados tenían más recordación de los valores.

En la investigación de cultura, reportada en el informe: **Avances de la banca más humana**, también se encontró que una parte importante de esta transformación la constituyen los líderes, pues todos los participantes del estudio coinciden en afirmar que ellos han sido fundamentales para fortalecer y reflejar la nueva filosofía de la organización; además, que su patrocinio y cercanía se ha convertido en un aspecto clave para creer que hay una coherencia entre lo que la organización dice que va a hacer y lo que realmente hace. Esto conversa con lo hallado en una de las entrevistas en profundidad -realizada a una de las personas responsables de la autogestión de la comunicación- quien afirmó que el papel de los líderes es clave en la comunicación.

Continuando con los hallazgos del estudio de cultura, una de las razones que los participantes exponen para explicar los cambios positivos que se han presentado en el liderazgo y en la cercanía que tienen los jefes con el equipo, corresponde a un espacio muy valioso que se ha creado en la organización y que se conoce como la valoración de desempeño, una oportunidad de diálogo y conversación que ha mejorado las relaciones, a través de la escucha y las conversaciones responsables con argumentos.

En este punto, es preciso mencionar que en un estudio de cultura previo -realizado dos años atrás-, los colaboradores asociaban el propósito de la organización con la eficiencia, la rentabilidad y el crecimiento; sin embargo, ahora lo vinculan más con las personas, el servicio y la sociedad. Se observa cómo los clientes ya no son solo cifras para la organización, sino que ahora son vistos como seres humanos con quienes existe una gran responsabilidad de atender sus necesidades, solucionarlas y cumplir con sus expectativas. Un claro ejemplo de ello para los encuestados, es el proceso de cobranza a los clientes y el cual también se ha transformado de manera positiva para hacer visible la humanización de la banca.

Para la Dirección de Cultura, todo este proceso de transformación que se evaluó luego de cinco años –**Informe Avances de la banca más humana**-, permitió conocer los

En esta mirada relacionada con la cultura organizacional de Bancolombia, es necesario incluir también algo que fue encontrado en el **grupo focal con responsables de la autogestión de la comunicación** -realizado para esta investigación- y que tiene que ver con el interés de los empleados hacia las herramientas colaborativas virtuales. Ellos afirman que en la versión anterior de la herramienta *SharePoint*, las áreas se preocupaban por tener espacios sociales y para la gestión del talento humano en sus sitios virtuales, sin embargo, cuando en 2015 se realizó la migración de la herramienta hacia una nueva versión, todo esto se perdió y los administradores de esos espacios, se concentraron en garantizar que los repositorios de información quedaran bien migrados, dejando de lado los temas sociales. Para ellos, a raíz de esta pérdida, se ha dificultado un poco ganar nuevamente el interés de los públicos por las herramientas colaborativas que ofrece *SharePoint*.

En concordancia con lo anterior, en la **entrevista en profundidad** realizada a la **Antropóloga de la Dirección de Cultura y a la Gerente de Gestión del Conocimiento y la Colaboración**, se encontró que para ambas, uno de los aspectos que se pueden fortalecer en Bancolombia y que contribuirían a apalancar procesos de gestión del conocimiento, tiene que ver con la confianza, algo fundamental para que cada colaborador sea generoso con lo que sabe y lo comparta, para que confíe en que el otro compañero es experto y le puede enseñar algo; para que todos entiendan que al compartir lo que saben no van a perder su rol o su autoridad frente a los temas.

Al respecto, **el estudio de cultura Avances de la banca más humana** evidenció que las personas más adultas de la organización quieren empezar a transmitir sus conocimientos, pero por tratarse de temas tan operativos, sus compañeros no muestran interés en obtenerlos y con el retiro de quienes están cerca de su jubilación, esta información terminaría perdiéndose.

Durante la **entrevista en profundidad** realizada a la **Gerente de Gestión del Conocimiento y la Colaboración**, se encontró que la autogestión también es un tema muy importante que se debe reforzar en la cultura pues en la medida en la que cada persona se empodere de lo que sabe y lo que le falta saber, puede hacer gestión del conocimiento. Para ella en Bancolombia específicamente, se deben dar tres condiciones para lograr hacer gestión del conocimiento: La alineación de los jefes con este tema, las herramientas fáciles de usar para poder compartir, participar y cocrear, y la importancia de que los empleados le vean sentido y lo conecten con su día a día. Además, cuenta que es fundamental que en la organización haya una disposición a darle tiempo a la gente para que investigue, aprenda y comparta su conocimiento, especialmente en aquellas áreas en las que se realizan mediciones de capacidad y productividad.

Esta última medida, también fue mencionada por los participantes del **grupo focal con responsables de la autogestión de la comunicación**, quienes afirman que es necesario incorporar tiempo para la gestión del conocimiento en las herramientas por medio de las cuales se monitorea la capacidad y la productividad en las áreas.

En la **entrevista en profundidad a la Gerente de Gestión del Conocimiento**, también se hizo evidente que una de las dificultades que ha tenido esta área en la organización, al momento de posicionar el tema entre el equipo, tiene que ver con la capacidad, pues son muy pocas personas para atender de manera personalizada a toda la organización, así que hoy trabajan por demanda. Esto se acompaña de una dificultad que también tienen en la medición, pues, de acuerdo con lo que comenta, se pueden medir acciones pero es muy difícil medir impactos; este es un tema que si bien está empezando a ser visible en la organización, hasta ahora no existe una medición establecida, diferente a las cifras y los indicadores que permiten conocer la usabilidad de las herramientas colaborativas.

Todo lo anterior, se acompaña de la visión que tienen los participantes del **grupo focal y de las entrevistas en profundidad** –ambos instrumentos diseñados específicamente para este estudio de caso-, pues en todos los espacios se encontró que hoy en día la gestión de la comunicación no promueve el trabajo colaborativo ni la gestión del conocimiento y solo en algunos casos se invita a los colaboradores a compartir y replicar la información pero no hay una verdadera intención detrás, que permita iniciar y promover espacios en los que se facilite el intercambio de conocimiento.

En una de las **entrevistas en profundidad, realizada a una persona responsable de la autogestión de la comunicación** –para esta investigación-, fue evidente que apenas se están incorporando las herramientas de colaboración a los procesos de sus áreas; de hecho ella considera que estas herramientas

también cumplen un papel fundamental en la gestión de la comunicación pero aún no es claro para el equipo que lo que hace a través de ellas también es considerado, gestión del conocimiento.

En este sentido, los asistentes al **grupo focal realizado con responsables de la autogestión de la comunicación** –rara esta investigación- relacionan la gestión del conocimiento con la posibilidad de interactuar con otras áreas, de desprenderse de lo que cada uno sabe e intercambiar ideas, de documentar los conocimientos, de compartir buenas prácticas y generar material de consulta (memoria corporativa).

Al indagar acerca de cómo se podría motivar a los colaboradores para despertar en ellos un interés por la gestión del conocimiento, las personas que participaron en **las cuatro entrevistas en profundidad** -realizadas para esta investigación- afirman que es necesario segmentar el público para poder identificar cómo llegarles a los equipos, para saber cómo motivarlos y lograr que no solo compartan lo que saben, si no que despierten su interés en conocer lo que las otras personas saben; también consideran que es importante mostrar cómo compartiendo lo que se sabe, es posible ser más visible en la organización y aprovechar esto para involucrarlo con la cooperación y el interés por el otro que se promueve desde la humanización de la banca.

Para los **responsables de la autogestión de la comunicación que participaron en el grupo focal**, se logra motivar a los equipos para que cuenten lo que hacen y gestionen su conocimiento, cuando: se les muestra las ventajas de trabajar colaborativamente y en equipo; se fortalece la confianza; se reconoce a los equipos; se promueven herramientas colaborativas simples y fáciles de usar; se comprometen los líderes, se asigna tiempo para hacer gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, se propician espacios informales y no se impone la gestión del conocimiento.

De acuerdo con esto y según la **Gerente de Reputación y Modelos Corporativos durante la entrevista en profundidad**, desde la comunicación sí se puede promover la gestión del conocimiento y más si se les recuerda que la mayoría de ellos ya conocen los protocolos de comportamiento que exigen las redes sociales –por ejemplo- y que éstos se pueden aplicar en las redes corporativas (cautivarlos desde la casuística). Para ella, las áreas de gestión del conocimiento todavía deben ubicar su lugar en las organizaciones y definir si se van a concentrar en las herramientas para la construcción de la memoria corporativa de la organización o se van a enfocar más en las conductas y los comportamientos, para promoverlos desde la comunicación.

Finalmente, es importante destacar que las **dos personas responsables de la autogestión de la comunicación que participaron en las entrevistas en profundidad**, indicaron que los elementos de la cultura organizacional que más usan cuando se gestiona la comunicación en sus áreas, son todos los que hablan y recuerdan la humanización de la banca y la orientación al servicio.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

La gestión de la comunicación interna en cualquier organización, requiere de un modelo que se adapte no solo a sus necesidades, sino también a su cultura, porque “la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre no se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura”. (Andrade, 2005, p.11)

En Bancolombia, en búsqueda de resolver las necesidades que en materia de comunicación trajo consigo la transformación hacia la humanización de la banca, se definió un modelo que no tuvo mucho éxito en la intención de descentralizar la comunicación. Como consecuencia de esto, los colaboradores se empezaron a saturar de información, especialmente en las áreas comerciales, en las que cada sucursal se encargó de definir un esquema que les permitiera filtrar todos los contenidos que recibían y esto obviamente, impidió que se enteraran de muchas cosas importantes que sucedían en la organización.

Lo que al principio se pretendía hacer en la organización cuando se gestó la idea de tener varios niveles en la comunicación, era otorgar autonomía a los colaboradores y más foco a la Dirección de Comunicaciones en temas transversales y de gran impacto para todos. No obstante, las estrategias que se definen y no se revisan o monitorean a través del tiempo, tienen una alta probabilidad de fracasar y fue precisamente esto lo que sucedió en ese intento de descentralizar la comunicación.

Queda claro que la labor de autogestión de la comunicación es fundamental en una organización con tantas cosas por contar como es Bancolombia y que muchas de ellas surgen de manera natural, producto de una cultura que ha sentado sus bases en la calidez, la cercanía, el respeto y la inclusión; sin embargo, cuando se entrega una responsabilidad a un área o a una persona que no tiene formación ni

entrenamiento para asumirla, hay que considerar muchos otros aspectos que garanticen el éxito de la estrategia y esto fue precisamente lo que no sucedió.

Lo anterior, propició que esa poderosa herramienta como es la comunicación, no fuera aprovechada en la vicepresidencia para transmitir y difundir esos aspectos.

En cada una de las conversaciones con responsables de la autogestión de la comunicación en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, fue evidente que esta labor ha sido más intuitiva que estratégica, y en ella no se ha incorporado de manera consciente aquellos elementos de la cultura organizacional que podrían ayudar a despertar en los empleados un interés y un ambiente propicio para la gestión de su conocimiento.

Desempeñar este rol de manera intuitiva, es lo que ha desencadenado situaciones como las mencionadas anteriormente, es decir, saturación de información y poco interés del público por lo que se cuenta.

Llama la atención ver cómo los responsables de la autogestión de la comunicación en las áreas, un público tan importante en la materialización de este modelo, no ocupa un lugar en los consejos editoriales de la Dirección de Comunicaciones y en los cuales se definen las estrategias de comunicación para el nivel corporativo, es decir, para aquellos temas transversales y de interés general para la organización.

Lo anterior cobra especial relevancia, si tenemos en cuenta que son ellos quienes tienen el conocimiento de primera mano acerca de lo que está sucediendo en las áreas y cómo se está desarrollando su cultura. Es desde la autogestión que se puede fortalecer el nivel corporativo, pues sin este tipo de insumos, la Dirección de Comunicaciones está obviando algunos temas clave para la organización, que nacen en sus áreas y que son importantes para comunicar.

Expresado de otra manera, la falta de interacción de estas personas con la Dirección de Comunicaciones no solo ha generado dificultades en el desempeño de su rol (al no tener capacitación ni seguimiento), sino que también ha sido un desperdicio de conocimiento que al mismo tiempo evidencia las múltiples oportunidades de mejora que hay en Bancolombia en cuando a la gestión del conocimiento; un tema casi desconocido por causas como: falta de tiempo del área responsable, de difusión o simplemente porque es un tema que apenas se está desarrollando.

Lo cierto es que la Dirección de Comunicaciones aquí tiene un doble rol que aún no ha ejercido o aprovechado al máximo; uno como área usuaria de las estrategias de gestión del conocimiento, a través de las cuales puede fortalecer su interacción con los encargados de la autogestión de la comunicación en la organización y otro como responsable de promover la gestión del conocimiento a través de las estrategias de comunicación en sus distintos niveles. Esta última responsabilidad aún no se ha desarrollado porque la Dirección de Comunicaciones considera que la Gerencia de Gestión del Conocimiento aún debe trabajar por ubicar su rol.

Partiendo de esto y ante la falta de articulación de áreas tan estratégicas e importantes como son la Dirección de Comunicaciones y la Gerencia de Gestión del Conocimiento, será muy difícil lograr que a través de la comunicación se contribuya con la formación, difusión y consolidación de valores que faciliten el trabajo colaborativo entre sus miembros y contribuyan con la gestión del conocimiento.

Está claro que no pueden seguir trabajando de manera desarticulada, porque se estarían desperdiciando esfuerzos; especialmente ahora que la Dirección de Comunicaciones del banco se está reorganizando y quiere empezar a interiorizar entre los colaboradores la importancia de cocrear en la comunicación, algo que

redunda en trabajo colaborativo y que pretende aprovechar las nuevas formas de trabajo que están llegando a la organización. Sin duda alguna, esto se conecta con la gestión del conocimiento y se convierte en una oportunidad para diseñar modelos que realmente satisfagan las necesidades de las áreas y al mismo tiempo contribuyan con el logro de la estrategia del banco.

Si bien desde la cultura de Bancolombia se ha planteado una visión humanista que ha logrado permear en todos los colaboradores la importancia de ponerle el alma a lo que hacen para contribuir a que cada persona tenga una vida mejor, aún hay largo camino por recorrer para estrechar las brechas que en temas de confianza y empoderamiento se perciben. Y es precisamente aquí donde la comunicación tiene el poder de actuar y apoyar esta intención: solo así es posible lograr que los colaboradores participen, confíen y conversen entre ellos, entendiendo el verdadero propósito de gestionar conscientemente su conocimiento, para ponerlo al servicio de los demás.

Estos son asuntos que hay por resolver en toda la organización, sin embargo, al concentrar la mirada en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos, además de los inconvenientes que ya se manifestaron, se evidencia la falta de estrategias para fortalecer la cultura y encaminar a los equipos hacia aquellos comportamientos que aportan a la visión humanista y eliminan paulatinamente los prejuicios y las barreras que limitan la participación, la innovación, el mejoramiento y la disposición a compartir el conocimiento con los demás.

En este sentido, la figura o el rol del responsable de la autogestión de la comunicación en las vicepresidencias no cumple una función estratégica, siendo ésta una “competencia para hacer de la comunicación una acción; acción eficaz y coherente con la proyección empresarial” (Buenaventura, 2005, p.62). Lo anterior, les impide ser los aliados y los brazos extendidos que la Dirección de

Comunicaciones y la Gerencia de Gestión del Conocimiento necesitan en las áreas de la organización.

Es importante recordar que aunque la participación y el compromiso de los líderes ha sido fundamental para que la organización haya avanzado durante estos cinco años en su transformación hacia la humanización de la banca, hasta el momento no existen nuevos retos y compromisos que se hayan establecido con ellos para de manera permanente contribuyan con el fortalecimiento de la cultura, a través de la comunicación y la gestión del conocimiento. Aquí es importante recordar que:

Las organizaciones que consideran que la comunicación con sus colaboradores es importante, no solamente han establecido los medios “tradicionales” [...], sino que también se han preocupado por desarrollar en sus ejecutivos las habilidades que los conviertan en canales eficientes de comunicación descendente, ascendente y horizontal. (Andrade, 2005, p. 99).

Son las capacitaciones, la formación constante y el desarrollo de habilidades comunicacionales, lo que le permite a los líderes saber dónde y cómo deben poner límites a sus colaboradores (entendiéndolo desde el punto de vista de las normas de la organización), saber cómo continuar construyendo sin imponer y cómo garantizar el acompañamiento y la comunicación permanente a sus equipos de trabajo, aun cuando sus agendas estén colmadas de otros compromisos.

Finalmente, es importante destacar que actualmente en Bancolombia no se mide de manera estructurada y rigurosa el avance y desarrollo de las estrategias de autogestión de comunicación, a pesar de que “medir facilita por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos” (Álvarez-Nobell, 2011, p.12).

CAPÍTULO 7

MODELO PARA LA AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

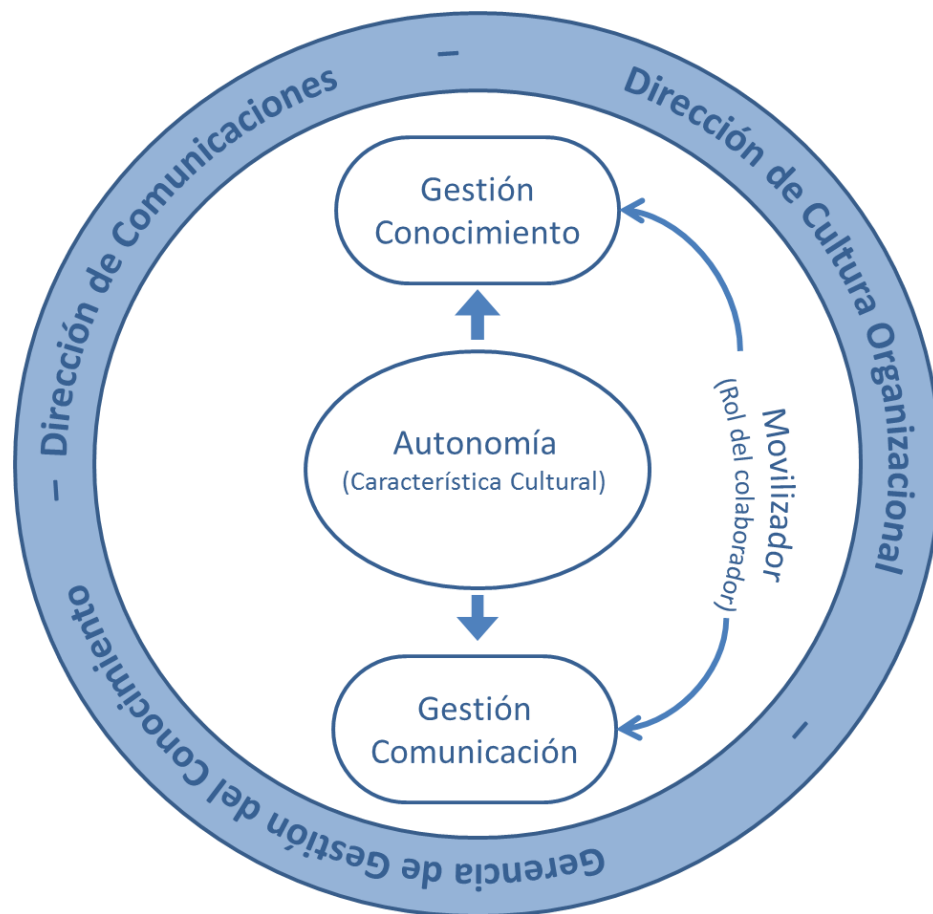
Para el diseño de este modelo, se partió de la autonomía como una característica cultural necesaria, que parte de la confianza y que se debe desarrollar en la organización para que cualquier empleado se empodere y gestione la comunicación y el conocimiento (bajo un marco de respeto, responsabilidad y coherencia con la estrategia organizacional), como dos temas que se complementan y que contribuyen significativamente en la transformación de la organización hacia la humanización de la banca.

En el modelo queda claro que siempre la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Cultura Organizacional y la Gerencia de Gestión del Conocimiento entregarán las pautas para que el colaborador desarrolle estrategias en sus áreas que le permitan ejercer un rol que consistirá en movilizar y promover la comunicación y la gestión del conocimiento. Con esta descentralización se da solución a la problemática de la capacidad de ambas áreas y así, los movilizadores serán sus brazos extendidos en todas las áreas de la organización.

Existe un propósito fundamental y es adaptarse a las nuevas dinámicas de la organización, en las que la innovación y el trabajo colaborativo son fundamentales para crear soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes. Estos movilizadores serán los encargados de convencer a sus equipos acerca de cómo la comunicación y el conocimiento no son tareas adicionales, sino temas que se desarrollan de manera natural en las interacciones del día a día de la organización.

Figura 1

Modelo para la Gestión de la Comunicación y del Conocimiento en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos



Fuente: Autoría propia.

La autonomía, entendida como un nivel de confianza mayor que les permite a los colaboradores tener un empoderamiento para actuar en sus áreas, usar las herramientas colaborativas de manera responsable y coherente con la filosofía de Bancolombia y participar de las estrategias que lideren los movilizados de la comunicación y el conocimiento. Este nivel se alcanza con ayuda de los **movilizados**, quienes serán capacitados para ejercer su rol y se convertirán en contactos clave dentro de sus áreas que promuevan estrategias de comunicación y gestión del conocimiento. Su rol no consistirá en centralizar, sino que por el contrario, su experticia les permitirá asesorar, implementar estrategias y movilizar

la gestión en estos dos temas tan importantes para la organización. En este sentido, serán responsables (a través de la comunicación) de generar climas de confianza para lograr la comprensión mutua de personas, procesos o entornos, así como el diálogo necesario para aprovechar las diferencias en torno a las metas organizacionales (Muñoz y Valencia, 2015).

Todo esto con el debido acompañamiento de la **Dirección de Comunicaciones**, la **Gerencia de Gestión del Conocimiento** y la **Dirección de Cultura** pero sin necesidad de llegar a un nivel de dependencia tal, que pueda retrasar la implementación de las estrategias en las áreas.

Estas áreas también guiarán a los movilizados de la comunicación y el conocimiento para medir los impactos de las estrategias y las intervenciones que se realicen las áreas de la vicepresidencia.

Finalmente, se debe considerar la inclusión de los siguientes aspectos que preparen a las personas un poco más para el desempeño de sus roles y permitan el seguimiento continuo al desarrollo del modelo:

1. Definir el perfil de la persona indicada para ser un movilizador.
2. Desde la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Cultura y la Gerencia de Gestión del Conocimiento, se debe entregar una caja de herramientas simples que le permitan al movilizador:
 - b) Segmentar y conocer los públicos de interés de su vicepresidencia.
 - c) Medir el impacto de las estrategias.
 - d) Conocer todos los medios de comunicación existentes en su vicepresidencia, analizar su pertinencia y realizar una depuración que permita disminuir la saturación de información.
 - e) Obtener recursos, licencias informáticas y herramientas para el desempeño de su rol y capacitarse en el uso de ellas.

- f) Recibir un marco de actuación y unas preguntas frecuentes (¿qué pasaría si?...) que apoyen su autonomía en la gestión.
- g) Planear y coordinar de manera articulada las actividades y las estrategias que vaya a implementar en su área.

Para garantizar la materialización de este modelo, también se usarán las herramientas colaborativas que faciliten el intercambio permanente de información entre los movilizados y las áreas expertas ya mencionadas; por ejemplo: se puede crear una comunidad donde todos puedan compartir las mejores prácticas, aclarar inquietudes, llevar reportes y buscar solución conjunta a los inconvenientes que se puedan presentar en durante su gestión. Esto, le permitirá a los movilizados comunicarse de manera permanente con la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Cultura y la Gerencia de Gestión del Conocimiento para hacer seguimiento al desarrollo de los planes y al resultado de la medición de los impactos, para implementar oportunamente acciones de mejora que garanticen el avance hacia el logro de los objetivos.

Además, se creará un flujo de trabajo que permitirá hacer seguimiento a la trazabilidad de la gestión y una vez al mes se propiciará un espacio de comunicación presencial para socializar temas, inquietudes y buenas prácticas con los demás movilizados y las áreas especializadas que participan en el modelo.

CONCLUSIONES

1. A la autogestión de la comunicación en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos y en general en Bancolombia, le han faltado herramientas, seguimiento, orientación, capacitación y trabajo en equipo con otras áreas de la organización, que también son responsables de temas tan importantes y transversales como son la Dirección de Cultura Organizacional y la Gerencia de Gestión del Conocimiento.
2. El rol del responsable de la autogestión de la comunicación ha sido más intuitivo que estratégico, lo que ha impedido que de manera consciente se transmitan y refuercen los elementos de la cultura organizacional del banco, para generar ambientes propicios para la gestión del conocimiento.
3. Actualmente muy pocas personas en la organización son conscientes de que, de manera natural, en su día a día trabajan colaborativamente y gestionan su conocimiento.
4. La confianza es un aspecto muy importante que se debe trabajar en la cultura organizacional, pues en la medida en la que se fortalezca, podrán tener éxito las estrategias que se implementen para la gestión del conocimiento.
5. Algunos aspectos de la filosofía corporativa hacia la humanización de la banca, como son la participación, la diversidad y la solidaridad, se pueden aprovechar dentro de las estrategias de comunicación para apalancar procesos de gestión del conocimiento.
6. Para fortalecer el compromiso e incentivar la participación de los colaboradores en los espacios colaborativos, es fundamental mostrar cómo la gestión del conocimiento es algo que hace parte del día a día de cada

colaborador y no es una tarea más; se trata de un reto que tiene la comunicación y que se convierte en una herramienta para convencer y mostrar los beneficios que trae esta forma de trabajo colaborativa a los integrantes de la organización.

6. La comunicación es una poderosa herramienta que podría contribuir a fortalecer los valores y los aspectos de la cultura organizacional de Bancolombia, relacionados con el empoderamiento y la autonomía de los colaboradores.
7. Es imprescindible contar con herramientas que permitan realizar una medición permanente de la efectividad y los impactos que tienen las estrategias de comunicación y conocimiento implementadas en el equipo; de esta manera se podrá ajustar oportunamente el modelo propuesto y se harán cambios oportunos para continuar avanzando hacia el logro los objetivos de la organización.
8. El trabajo en equipo entre las áreas de Comunicación, Gestión del Conocimiento y Cultura, debe tener especial relevancia en cualquier modelo para la gestión de la comunicación y del conocimiento que se implemente en la organización. Los planes de trabajo de estas áreas tan estratégicas siempre deben estar articulados.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Nobell, A (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Revista Palabra Clave. Vol 14, N° 1,12.

Andrade H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Andrade Rodriguez, S. M (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. México: Trillas.

Arciniega, R. S (2011). *Hacia la caracterización de culturas organizacionales*. Revista Debates en Sociología. N° 36, 5-25.

Ariza, A; Olivia, S. (2000). *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y una propuesta para el trabajo colaborativo*. Comunicación presentada en la ribie 2000. Viña Del Mar, Chile. Recuperado de:
[Http://Www.C5.Cl/leinvestiga/Actas/Ribie2000/Papers/405/Index.Htm](http://Www.C5.Cl/leinvestiga/Actas/Ribie2000/Papers/405/Index.Htm)

Asobancaria (2015). Fintech revoluciona la industria financiera. Recuperado de:
<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/fintech-revoluciona-la-industria-financiera/>

Banco de la República (2016). *¿Qué son las OMA?*. Recuperado de:
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-son-las-oma>

Banco de la República (2016). *Instructivo para la realización de operaciones de compra de títulos-valores con pacto de reventa (reportos o repos)*.

Recuperado de:
http://www.bancentral.gov.do/normativa/normas_vigentes/monetarios/Instructivo_Operaciones_Reportos_o_Repos.pdf

Bosovsky, G. (2005). *Investigación estratégica y auditoría de imagen global*. Bolivia: Desing.

Buenaventura M. L. (2005). *El pensamiento estratégico en dircom*. Bolivia: Desing.

Bueno Campos, E. (1999). *Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Club Intelect.

Bueno Campos, E. (1999). *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Recuperado de: <http://www.sedic.es/bueno.pdf>

Canals, A (2003). *La gestión del conocimiento*. Recuperado de:
<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

Capriotti, P (1998). *La comunicación interna*. Revista: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. N° 13, 1.

Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol.1. Madrid: Alianza.

Castells, M (2000). *Memorias de la conferencia de presentación del programa de doctorado sobre sociedad de la información y el conocimiento*. España: Catalunya.

Castro Caicedo (2011), G. Recuperado de:
<http://www.comunikandonos.com/medicion-de-la-comunicacion/item/279-eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-comunicacion-corporativa.html>

- Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cobo Romani, C Y Pardo Kuklinski, H. (2007). *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona / México Df: Flacso México.
- Costa, J. (2005). *Master Dircom, los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Desing.
- D'alòs-Moner, A. (2003). *Mapas del conocimiento, con nombre y apellido. El profesional de la información*.
- Davenport T Y Prusack L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- El País (2011). *Bancolombia estrena presidente*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/bancolombia-estrena-presidente>
- Fernandez Collado, C. (2002). *Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández Hermana, L.A (2010). *Seminario Internacional Gestión De Conocimiento En Red En Organizaciones*. Maestría en Comunicación Organizacional. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gaitan Moya, J. A. y Piñuel Raigada, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. España: Síntesis.

- García Alvarez, Claudia Maria. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*.
- García Gómez, J. (2001). *Portales de internet: concepto, tipología básica y desarrollo. El profesional de la información*.
- García Jimenez, J.(1998). *La Comunicación interna*.
- García Vargas, H. *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional, Oscar*. Revista Pensamiento y Gestión N°22. Barranquilla.
- García Ruiz, P. (2005). *Comunidades de marca: el consumo como relación social. Política y sociedad*.
- Garrido. F. J. (2004). *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Gestión.
- Hernandez Sampieri, R; Fernandez Collado, C Y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologías de la investigación*. México: Mcgraw-Hill.
- Ikujuro, N. Hirotaka, T. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la organización*. Mexico, D.F: Oxford.
- Jaramillo López, J. C. (2004). *Comunicación pública estrategias. Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado*. Bogotá.

- Levy, P. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Washington D.C: La Découverte.
- Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, España: Ariel.
- Losada Vásquez, A. Ariel. (1997). *Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: gestión del conocimiento y motivación*.
- Martinez Argüelles, M. (2007). *Las tecnologías de la información y la comunicación y el proceso de transformación organizativa. La empresa en la sociedad del conocimiento*. Barcelona.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica, comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: HomoSapiens.
- Moreno Rodríguez, M. (2008). *Alfabetización digital: el pleno dominio del lápiz y el ratón. Comunicar*.
- Muñoz Zapata, D. E. y Valencia Rey, J. E. (2015) *Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y Cultura*. Revista Lasallista de Investigación. Vol. 12. N°2, 105 – 111.
- Naranjo Restrepo, O. M (2004). *Interacción comunicativa y cultura organizacional*. Revista Anagramas, rumbos y sentidos de la comunicación. N°4. Medellín, enero-junio.
- Pinillos, A. A (2004). *Comunicación interna: un paseo por el tiempo*. Revista: Harvard DEUSTO Business Review. p. 48.

Pizzolante Negrón, Italo (2009). *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. Revista Ciencias Sociales.

Polanyi (1962). *Personal knowledge*. Chicago: University Of Chicago Press. Citado En:

[Http://Descargas.Cervantesvirtual.Com/Servlet/Sirveobras/01593418657814906332257/012600.Pdf](http://Descargas.Cervantesvirtual.Com/Servlet/Sirveobras/01593418657814906332257/012600.Pdf)

Ponjuán, Dante G. (2004). *Gestión de la información: dimensiones e implementación para éxito organizacional*. Buenos Aires: Nuevo Paradigma.

Pozo Lite, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona, España: Eunsa.

Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid, España: Fragua.

Preciado Hoyos A. y Guzmán Ramírez, H. (2011). *Usos y prácticas de la comunicación estratégica en las organizaciones públicas y políticas*. Folios, revista de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. 49 - 73

Prieto Castillo, D. (2004). *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*. Dialoguemos.

Prieto Pastor, I. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. (Tesis De Doctorado). Universidad De Valladolid. Recuperada De La Biblioteca Virtual Miguel De Cervantes En:

[Http://Descargas.Cervantesvirtual.Com/Servlet/Sirveobras/01593418657814906332257/012600.Pdf](http://Descargas.Cervantesvirtual.Com/Servlet/Sirveobras/01593418657814906332257/012600.Pdf)

Rost, A. (2004). *Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de interactividad?*

Recuperado de:

[Http://S3.Amazonaws.Com/Lcp/Alaic-Internet/Myfiles/Alejandro%20rost%20\(Argentina\).Pdf](http://S3.Amazonaws.Com/Lcp/Alaic-Internet/Myfiles/Alejandro%20rost%20(Argentina).Pdf)

Sanchez de Armas, M. A. (2010). *Cultura y comunicación organizacional*. Revista Mexicana de Comunicación. México.

Scheinsohn, D. A. (1993). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires – Argentina.

Uribe Escobar, J. D. (2012). *Sistema financiero colombiano*. Nota editorial. Revista del Banco de la República. N. 1023. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/rbr_nota_1023.pdf

Vega Velásquez, A. (2010). *Retos de la alfabetización en la sociedad de la información y el conocimiento: aproximación a una propuesta de capacidades integradas*. (Tesis de maestría), Universidad Oberta De Cataluña. Cataluña, España.

Villafañe, J. 2004. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Von Krogh, G. (1998). *Care in knowledge creation*. California Management Review.

ANEXOS

Entrevistas en semi-estructuradas en profundidad:

Nombre: Diana Velásquez Londoño.

Cargo: Analista responsable de la autogestión de la comunicación en de las vicepresidencias que conforman la Vicepresidencia de Servicios Corporativos

Profesión: Publicista.

1. ¿Existe una estrategia de comunicación en tu vicepresidencia?

A principio de año, el objetivo es plantear esos temas estratégicos en los que nos vamos a enfocar y las campañas según las necesidades o las falencias que vemos en la vicepresidencia. De acuerdo con esto, estructuramos un plan de comunicación. En él identificamos temas más estratégicos, que son los que requieren desarrollo de campañas mucho más grandes. Por ejemplo, en este momento estamos en una campaña social, que no solamente en un tema de comunicación a nivel de correo electrónico, sino que también está atada a unas charlas y visitas a los diferentes equipos para sensibilizarlos, frente a lo que estamos haciendo para transformar a la sociedad y apoyar a la Fundación Bancolombia.

En el diseño de este tipo de campañas, por ejemplo, influye mucho el perfil mío en publicidad; yo no tengo habilidades generales de comunicación pero la publicidad de alguna manera está ligada y uno puede hacer campañas pensando en la imagen, en lo que le llega a la gente, en lo que la gente quiere ver, etc.

2. ¿Cómo determinas cuál es la mejor manera transmitir la información a tu equipo?

Aquí los medios son muy limitados, tanto en presupuesto como diversidad, entonces uno aquí tiene que mirar cómo hacerlo; el medio virtual, por ejemplo, es

imprescindible, aunque cuando uno lo mira desde el punto de vista del mercadeo, detecta que sí puede buscar otros medios aparte del virtual, pero acá siento que es más limitado y las estrategias tienen que ser mucho más creativas, pensando siempre en cómo impactar a las personas de una manera diferente; por ejemplo, la campaña que hicimos en Navidad, fue muy llamativa visualmente, involucró a la gente, la puso a jugar, a interactuar entre ellos y fue algo muy chévere.

3. ¿Tienes segmentado a tu público? ¿conoces sus gustos y preferencias?

No lo tenemos identificado; es un ideal. Lo mejor es poder tener unos grupos de interés y saber cómo llegarle a cada grupo, pero esa es otra de las dificultades que tenemos. Nosotros lo que hacemos (finalmente no tenemos una medición para ver si hubo una efectividad real) es que por ejemplo con un *mail*, lo mandamos pero no podemos monitorear si realmente hubo una lectura de la información; esto solo lo logramos si dentro del *mail* direccionamos a las personas a un sitio en *SharePoint*, donde las personas puedan comentar y darle “me gusta” a las notas. Ahí sí podemos medir, es decir, monitorear si la gente fue activa frente a lo que le mandamos; si no lo hace, no podemos saber si lo abrió y lo leyó, entonces sí, realmente yo he encontrado muchas dificultades para medir estadísticamente si lo que yo estoy haciendo es bueno o no para ellos y de alguna manera tratar de conocer sus gustos.

4. ¿Qué crees que necesitas para fortalecer la comunicación interna en tu Vicepresidencia?

Yo partiría de la perfilación; identificar qué es lo que quiere la gente y cómo lo quiere recibir, porque a un director hoy le llega un *mail* y por más corto que sea no lo abre ni lo mira porque detrás tiene 100 correos y 100 reuniones y responsabilidades, entonces esos públicos que están en una posición jerárquica mucho más alta se tendrán que tratar de una manera diferente a un auxiliar, no porque sean más importantes sino porque en lo que yo identifico, los auxiliares

reaccionan muchísimo más fácil a las comunicaciones que les enviamos. Entonces, yo partiría de un conocimiento de mi público para poder uno definir estrategias puntuales y de ahí poder decir, es que necesitamos un presupuesto para esto.

En cuanto a herramientas, también tenemos una limitación, especialmente en el tema de diseño porque hoy quienes autogestionamos la comunicación no las tenemos a nuestra disposición, no contamos con los programas ideales para diseñar y presentar de una manera más gráfica y llamativa la información.

5. ¿Consideras que la gestión de comunicación interna genera un ambiente propicio para hacer gestión del conocimiento en la VP, es decir, promueve entre los colaboradores prácticas para compartir el conocimiento?

No. Hay cosas puntuales que uno si dice en las comunicaciones como: replícalo, envíalo y uno llama a la acción, pero que yo haya hecho una estrategia alrededor de esto puntual, no.

Pienso que también hay que identificar cuándo se debería hacer, porque se supone que lo que yo envío casi que estoy abarcando a todo el público de la vicepresidencia.

6. Dentro de las estrategias de comunicación que se utilizan para difundir la información, ¿cuáles elementos de la cultura organizacional usas?

Todo el tema de la humanización de la banca y la orientación de servicio al cliente, que finalmente está enmarcado en ese aspecto.

Para nosotros es primordial el servicio y la orientación hacia: cómo hago las cosas para el otro. Eso es lo que yo más utilizo de la cultura en la gestión de la comunicación interna.

7. ¿Cómo podemos lograr motivar a los colaboradores y despertar en ellos un interés por realizar gestión de conocimiento? ¿Qué consideras que falta para lograrlo?

No sé si de pronto desde la sensibilización. Desde cómo a partir de mostrar lo que yo sé y lo que conozco, yo puedo ser visible en la organización.

Si yo me quedo con el conocimiento, lo capturo y lo dejo para mí de manera egoísta o por “x” o “y” motivaciones, estoy impidiendo que la gente me conozca a mí también. Es una manera de venderme y de poder escalar en la organización.

Creo que lo podemos vender por el lado del beneficio, el relacionamiento, y el hecho de que finalmente la humanización de la banca habla de la cooperación y de lo que yo hago para que el otro esté en mejores condiciones.

Nombre: Isabel Cristina Velásquez Betancur.

Cargo: Analista responsable de la autogestión de la comunicación en de las vicepresidencias que conforman la Vicepresidencia de Servicios Corporativos.

Profesión: Administradora de empresas.

1. ¿Existe una estrategia de comunicación en tu vicepresidencia?

Si existe una estrategia de comunicación que está ligada a la planeación estratégica de la vicepresidencia. La comunicación es un foco transversal a todos los focos estratégicos de nuestra vicepresidencia, entonces todas las personas de nuestro equipo, principalmente los líderes de esos focos, saben que tienen que apalancarse de la comunicación para poder dar a conocer los temas que se vienen adelantando en la planeación estratégica.

Así las cosas, todas las estrategias que definimos al interior de nuestra vicepresidencia, se enmarcan en la comunicación.

- 2. Partiendo de esto, ¿se podría decir que ustedes tienen estructurado un plan de comunicación dentro de la VP, que les permita cumplir sus objetivos durante todo el año y al cual le puedan hacer seguimiento, o a medida que se van detectando las necesidades, se van diseñando estrategias puntuales de comunicación para atenderlas?**

Se presentan las dos situaciones: hablando del plan como tal, puedo decir que definimos uno para acompañar el despliegue de nuestra planeación estratégica, sin embargo, el día a día de las áreas hace que nos lleguen cosas que no están allí contempladas; entonces, lo que hacemos es que definimos lo que vamos a trabajar este año y la periodicidad con la que vamos a mandar los comunicados y los demás temas que van saliendo, tratamos de ligarlos a ese plan grande que ya tenemos para atenderlos por demanda, pero no porque anticipadamente hayamos pensado en ellos. En caso de que no quepan en ese plan grande que ya tenemos, diseñamos estrategias puntuales para atenderlos.

El objetivo es mirar qué cosas, procesos y temas podemos hacer de manera anticipada, pero en realidad esto no ha sido una tarea tan juiciosa.

En la estructuración del plan de trabajo grande (planeación estratégica), hemos recibido asesoría de la Dirección de Comunicaciones es decir, nos referenciaron con otras áreas y nos dieron algunas ideas, pero hasta ahí, porque para la ejecución de las acciones del día a día, somos nosotros solitos lo que trabajamos.

- 3. ¿Cómo determinas cuál es la mejor manera transmitir la información a tu equipo? ¿Son exitosos los correos o la comunicación cara a cara?**

Hemos detectado que la parte visual, es decir, mostrar la información de manera llamativa (bonita visualmente) captura mucho la atención; sin embargo, esto se complementa con acciones voz a voz, porque los jefes y los líderes hacen parte de su lenguaje nuestras estrategias, las vuelven parte del guion y van volviendo los temas más culturales. Por ejemplo, si definimos que queremos hablar de innovación en los equipos, los jefes lo repiten en sus discursos y la gente lo va haciendo parte de su lenguaje.

También hemos hecho visitas a algunos círculos de comunicación de las áreas para contar los temas, pero creo que lo que principalmente lo que funciona es hacerlo llamativo visualmente e incorporarlo a nuestro lenguaje.

Para distribuir la información usamos correos, usamos el *SharePoint* (con sus herramientas de colaboración) e implementamos estrategias de comunicación cara a cara. Por temas de eficiencia y sostenibilidad hemos tratado de no imprimir piezas ni entregar material físico a los equipos.

4. ¿Tienes segmentado tu público? ¿Conoces sus gustos y preferencias?

No, todo lo hacemos de manera general. Aunque uno si va identificando qué áreas van más atrás que otras, en temas de cultura colaborativa, por ejemplo; yo se cuales direcciones definitivamente o desconocen o no le sacan tiempo a participar en los espacios de colaboración que habilitamos, mientras que hay otras que les llevan mucha ventaja.

Para trabajar un foco de talento humano que tenemos en nuestra planeación estratégica, estamos tratando de armar una base de datos para empezar a segmentar nuestro equipo, para tratar de saber cómo llegarle a las personas, cómo les podemos hablar, de qué les vamos a hablar, cómo lo vamos a tratar. Esto seguramente nos llevará a temas de comunicación pero en realidad el

propósito de la segmentación era generar estrategias que apunten al talento humano, a las personas.

5. ¿Cómo sabes qué áreas están trabajando colaborativamente, cómo lo mides?

Hoy lo hacemos por los indicadores que nos permiten sacar las herramientas de colaboración (cantidad de visitas, comentarios, me gusta) y porque definimos un liderazgo rotativo en las áreas de la vicepresidencia, para que semanalmente cada área tenga la responsabilidad de dinamizar y promover la participación de todos en las herramientas colaborativas de *SharePoint*. De esa manera podemos ver quienes participan, quienes no y así vamos midiendo el nivel de cada área.

6. ¿Qué crees que necesitas, como responsable de autogestión de la comunicación, para fortalecer la comunicación interna en tu VP?

Cuando empecé con este rol no tenía conocimiento en temas de comunicación; lo he ido adquiriendo con el tiempo y por la experiencia; sin embargo, no es mi formación. ¿Qué pasa? Que siento que a veces me limito a hacer algo que entre todos ensayamos pero no voy a mas allá a explorar que otras estrategias o cosas bacanas hay. En parte porque no he tenido tiempo pues tengo otros temas y porque no tengo el conocimiento, precisamente porque no soy comunicadora.

Así que tengo que reconocer que las nuevas estrategias sí se me dificultan y yo ahí si necesitaría más asesoría o referentes, para enterarme qué otras cosas hay en el mercado y que sirvan de base para uno proponer, porque siento que siempre terminamos haciendo lo mismo.

Con las herramientas colaborativas sí hemos tratado de hacer otras cosas pero cosas nuevas; por un lado por el factor tiempo y por otro lado, porque si me gustaría tener asesoría de alguien que sepa más.

En temas de tiempo, creería que debe hacer una persona en mi área que se dedique solo a la gestión de comunicación y cultura colaborativa, especialmente porque en la vicepresidencia nos apalancamos en herramientas colaborativas para hacer gestión de comunicación y si existiera una persona que se dedicara exclusivamente a esto, nos ayudaría muchos. A veces nos pasa que queremos comunicar algo y no sabemos cómo, entonces terminamos haciendo muchas cosas buenas en las áreas y nos sabemos cómo mostrarlas. Si alguien pudiera dedicarse a explorar en las áreas de la vicepresidencia y llegara a sacarles información relevante, especialmente a esas áreas que son más técnicas, esto sería de gran ayuda.

7. ¿Consideras que la gestión de comunicación interna que haces, genera un ambiente propicio para hacer gestión del conocimiento en tu vicepresidencia?, es decir, ¿promueve entre los colaboradores prácticas para compartir el conocimiento?, especialmente ahora que me comentaste que usan herramientas colaborativas para gestionar la comunicación.

Apenas estamos llegando al punto en el que estamos incorporando a nuestros procesos esas herramientas de colaboración. Para temas de gestión de nuestro presupuesto, por ejemplo, a los gestores de cada área les pedimos que usen una bitácora compartida donde constantemente pongan allí las justificaciones cuando se presentan sobre-ejecuciones o gastos por encima de lo acordado, para que sirvan de lecciones aprendidas a los demás compañeros. Ahí, por ejemplo, no está claro o explícito qué estamos haciendo gestión de conocimiento, más bien sabemos que estamos contando cosas pero no somos conscientes de que eso es gestión de conocimiento.

Conclusión: en este momento a través de la comunicación, siento que no estamos apalancado la gestión del conocimiento

8. Dentro de las estrategias de Comunicación que se utilizan para difundir la información, ¿cuáles elementos de la cultura organizacional usas?

Lo máximo que hacemos es coger términos de la cultura para reforzar comunicados, pero no ha sido algo estratégico. Lo hacemos más para notas corporativas porque en las notas internas (autogestión) vamos más al grano. Tratamos de hacerlo pero no es algo constante en nuestros comunicados.

Si usamos muchas políticas y normas de la organización pero en materia de procesos, no de la cultura. Yo pienso que la cultura ya está implícita en el comportamiento de cada uno pero en realidad no ha sido un punto de partida cuando yo diseño estrategias de comunicación.

9. ¿Cómo podemos lograr motivar a los colaboradores y despertar en ellos un interés por realizar gestión de conocimiento?

Llamamos gestión de conocimiento cuando yo le doy a conocer al otro mis temas, compartimos lo que sabemos. Mejor dicho, te voy a decir lo que yo pienso que es gestión de conocimiento y trabajo colaborativo, sin conocer las definiciones formales de nuestra organización.

Gestión de conocimiento: compartir todo lo que sé para que no se pierda el conocimiento sino que yo sea capaz de transferirlo, de empoderar al otro, de transmitirlo, lo cual es un trabajo colaborativo al final.

Trabajo colaborativo: es como decir, unámonos algunas partes y trabajemos juntos. No soy yo sola sino que todos hacemos parte de una cadena.

Pero ya hablando de motivación, pienso que debemos identificar o segmentar nuestro público para conocer sus gustos y preferencias. Porque yo por ejemplo, me ubico dentro de un segmento más joven, me gusta y me motivan los retos, me

gusta aprender; sin embargo, no sé qué le gusta a otro tipo de personas, más adultas por ejemplo, y esto es muy importante para motivar. Para mí el éxito de esa motivación, es segmentar para saber de qué manera les podemos llegar.

Nombre: Maria Isabel Acosta Domínguez

Cargo: Gerente de Gestión del Conocimiento y la Colaboración

Profesión: Administradora de empresas.

1. ¿Cuáles son las condiciones que se deben cumplir para que haya gestión del conocimiento en la organización?

En Bancolombia es distinto a cualquier otra organización. Nosotros tenemos una cultura con matices un poco complejos. Lo primero que se necesita es una alineación de los jefes; que los jefes sean conscientes y vean en Gestión del Conocimiento, una solución a necesidades que tengan, necesidades de compartir el conocimiento entre más personas, de preservarlo, de aumentarlo. Esta es una condición fundamental: la alineación de la alta dirección.

Lo segundo, para mí es súper importante el tema de herramientas porque puede existir la intención de hacer gestión del conocimiento, pero si no tienes cómo hacerlo fácil, obviamente no vas a poder compartir, participar, cocrear. Deben ser herramientas fáciles de usar, no complejas y menos en el momento en el que estamos en la organización. Porque en Bancolombia en este momento creo que vamos para un momento muy de: tecnologías, de innovación, de ensayar, de probar nuevas cosas, entonces por eso hablo de cosas simples y fáciles.

Y lo tercero, que los empleados le vean sentido y lo conecten con su día a día. Yo por ejemplo, no pensaría en un esquema de incentivos, no pensaría en algo externo, para que la gente le vea sentido y le vea valor, porque así las personas harían las cosas es por el premio y no por el sentido que de verdad tiene gestión del conocimiento.

2. **¿Consideras que la cultura organizacional del banco, potencia esas condiciones que acabas de mencionar para que haga gestión del conocimiento y además la confianza, la negociación, el diálogo o nos falta algo por fortalecer en la cultura para que realmente propicie la gestión del conocimiento?**

Hay un tema de autogestión y de hacerse cargo que es importantísimo reforzarlo dentro de la cultura. En este banco, muchas veces la gente cree que el problema, está afuera, que el problema es el salario, es el jefe, es otra área.

Este es un elemento de cultura que yo trabajaría y lo conectaría con Gestión del Conocimiento. En la medida en que yo sea capaz de empoderarme de lo que se, de lo me hace falta, soy capaz de hacer gestión del conocimiento.

Yo creo que la cultura del banco, es una cultura donde la gestión del conocimiento tiene grandes oportunidades para desarrollarse pero no de manera natural, hay que ayudarla.

Si le contamos a las personas en que consiste, probablemente unos “la comprenden” y otros no porque estamos tan llenos de cosas que son poco efectivas y eficientes, que se nos va el tiempo más en hacer eso, que en cosas importantes.

La gestión de conocimiento en todas las organizaciones es un tema al que lucharle y mostrarle a la gente el sentido.

1. **¿Qué otros elementos de la cultura, además de la autogestión, crees que deberíamos trabajar o reforzar para que se den procesos de Gestión de Conocimiento de manera exitosa?**

En la medida en que yo suelte lo que yo sé para compartirlo contigo, se dará la gestión del conocimiento; esto creo que se conecta con la confianza. Y también, en que confíe o reconozca que tú eres experta y me puedes enseñar. No sé si

éste es un tema de confianza, ego o humildad pero puede estar relacionado, que se podría reforzar y conectar con gestión del conocimiento.

Hay un tema que me preocupa mucho en la organización y es la innovación, pero innovación no como área, sino innovación en mi puesto de trabajo y en mis procesos. Yo creo que si la gente abre sus ojos al mundo y se da cuenta de que afuera funcionan otras cosas y el mundo se mueve distinto, se darían cambios en la organización. Mira, por ejemplo, lo difícil que ha sido movilizar el uso del *SharePoint*, pero si uno es capaz de ver que eso es lo que está ocurriendo afuera y que el mundo se está moviendo, por alguna razón uno debería ser capaz de aprenderlo y aplicarlo acá adentro.

2. ¿Qué crees que nos falta para que la gestión del conocimiento nos corra por las venas y que sea algo que se vuelva tan cotidiano, que prácticamente lo hagamos en el día a día, sin darnos cuenta?

Lo primero es que tiene que haber una consciencia sobre el para qué. Tú en tu día a día debes ser consciente de para qué hacer gestión del conocimiento y eso cómo te beneficia especialmente a ti.

Lo segundo, es que haya una disposición de los jefes y la organización a darle tiempo a la gente para que investigue, aprenda, comparta y preserve el conocimiento; recuerda que hoy muchas áreas de la organización miden la capacidad de su equipo y debemos ser cuidadosos para que no se mal interprete este tiempo y las personas puedan abusar de esto. Hay que incorporarlo a los roles y los esquemas de medición de capacidad de las áreas y hay que trabajar mucho en los resultados, en cómo se puede medir el resultado de esa hora que se invirtió, porque puedes hacer una investigación, puedes hacer una tertulia pero como sabemos si la gente realmente si lo hizo, creo que debemos pensarle un poco a esa medición y evaluar si de verdad hay necesidad de ser tan coercitivos de decir, demuéstreme lo que hizo; sin embargo, me parece interesante dedicar

un tiempo, que haya un espacio en la semana o en el mes para que la gente haga gestión del conocimiento.

3. ¿Por qué crees que el tema no ha cogido tanta fuerza en la organización como se esperaba?

Hay tantas cosas; una es que hemos sido muy poquitos y no tenemos tanta capacidad para llegar a las áreas, entonces hemos llegado al que nos compra la idea. Aunque el plan lo ejecuta el área, hemos estado atendiendo por demanda, entonces creo que hoy ha sido por capacidad.

Lo otro, es porque este es un tema muy etéreo y muy nuevo, entonces la gente lo ve como una tarea adicional, lo ve como algo que es recarga en vez de ser algo que les mejora la vida.

4. Desde esa mirada, ¿cómo podemos evitar que lo vean como una carga adicional?

Creo que hay que diseñar primero mecanismos para que las personas sean capaces de hacerlo solos, pero hacerlo de la mano de las áreas de cultura y de formación.

Hay que idear mecanismos para que la gente aprenda cómo hacerlo, lo autogestione y le vea el sentido. Tenemos que movilizar la Gestión del Conocimiento en la organización con ayuda de estas áreas que son clave.

En gestión del conocimiento tenemos un problema que es la medición. Hoy te puedo medir acciones pero no tan literalmente impactos. Yo no te puedo decir: con este ejercicio que acabamos de hacer, esto fue lo que ganamos específicamente, entonces el ideal es empezar a alinearse con las otras áreas y definir cómo la gente lo autogestiona y cómo sin acompañamiento alguno de la Gerencia de Gestión del Conocimiento lo hacen; nosotros podríamos simplemente proveer

herramientas o estrategias pero que la gente lo empiece a hacer y lo haga solito; es en eso que creo que debemos concentrarnos para después mirar cómo lo medimos.

5. ¿Por qué eligieron trabajar primero en posicionar *SharePoint* como una herramienta de colaboración, que en enseñar acerca de la Gestión del Conocimiento?

Cuando salimos con la campaña de colaboración, hicimos unos videos para enseñarle a la gente para qué usaban las herramientas.

Nos hemos ido por las áreas enseñándole a la gente cómo les saca provecho, más allá de que sepan usarlas. Tenemos que rediseñar una campaña que nos ayude a promover más esto; sin embargo con los administradores de los sitios de *SharePoint* lo que hicimos fue tratar de que fueran nuestro brazo extendido para que movieron las herramientas en las áreas, no desde la funcionalidad técnica de la herramienta sino la funcionalidad como tal, pero importante capacitarlos también en el uso de la herramienta.

6. Crees que los colaboradores confunden un poco gestión del conocimiento con trabajo colaborativo por su cercanía con las herramientas de colaboración que hay en la intranet?

Creo que no. Yo creo que si vas por la organización y le preguntas a los colaboradores, ninguno lo sabe definir muy bien y aunque tú sabes que son cosas que están muy relacionadas porque yo no puedo hacer gestión de conocimiento sin trabajo colaborativo, siempre hemos tratado de hablar de trabajo colaborativo muy aislado de gestión de conocimiento para que no se entienda que colaboración es solo gestión de conocimiento.

Cuando hacemos un blog, por ejemplo, que es una herramientas colaborativa, estamos haciendo gestión de conocimiento, porque ahí también queda

almacenada la información para una consulta posterior, ya lo que hay que garantizar es que en él se pongan temas relevantes y que participen las personas que de verdad me interesan que participen. Eso es lo que necesitamos que la gente entienda, pero no creo realmente que confundan los términos.

7. ¿Tienen alguna medición del trabajo colaborativo que se realiza a través de *SharePoint*?, ¿Saben qué pasa con los intercambios de información que se dan allí?, ¿Los gestionan?

Desde cultura se preguntó si trabajábamos colaborativamente y la gente respondió que sí, pero yo que si les preguntamos qué es colaboración, la gente lo sigue relacionando con “ayuda”. Yo pienso y siento, por muchos casos que conozco, que en el banco hay muchos casos de éxito en trabajo colaborativo, sin embargo, hasta el momento no hay una medición propiamente establecida, más allá de cifras e indicadores de usabilidad de las herramientas colaborativas.

Gestión del conocimiento a la hora de la verdad son tantas cosas que hoy hacemos en el día a día; gestión del conocimiento es compartir un vínculo, un artículo, sentarme con alguien a que me capacite. Hoy lo hacemos de manera muy natural con ciertas cosas pero no siempre y no somos conscientes de que lo que estamos haciendo es realmente gestión de conocimiento. Creo que hay unos temas que debemos resolver primero, antes de pensar muy bien cómo medirlo.

8. ¿Cómo crees que desde la comunicación interna, se puede aportar a la gestión del conocimiento?

Con lo que te acabo de decir, demostrándole a la gente que la gestión del conocimiento es natural; por ejemplo, cuando te vas para un viaje y guardas fotos e historias para llegar y referenciar al alguien, está haciendo gestión de conocimiento y desde la comunicación nos pueden ayudar a crear esa consciencia.

Que tan chévere que cuando tengamos una necesidad de conocimiento en un área; por ejemplo: cuando tengo un evento y necesito que alguien me tome las fotos para evitar tener que pagarle a un proveedor, yo mejor utilice y aproveche el buscador de la intranet para encontrar a alguien en la organización al que le gusta la fotografía y me pueda ayudar. Así estamos siendo un poquito más abiertos con el conocimiento.

En realidad tenemos un montón de buenas prácticas que tenemos que empezar a visibilizar. Aprovechar los recursos internos y contarle a todos que es fácil, que no es complicado. Si yo te pregunto: tú haces trabajo colaborativo, probablemente me vas a decir que no, porque no eres consciente de que lo estás haciendo, cuando en realidad tienes una biblioteca con documentos que estás compartiendo y muchas otras cosas que estás poniendo a disposición de los demás pero no te das cuenta que eso es gestión del conocimiento y colaboración.

Nombre: Diana Sofía Zuluaga Duque

Cargo: Antropóloga Dirección de Cultura Organizacional

Profesión: Antropóloga

1. ¿Qué aspectos de nuestra cultura consideras que pueden ser aprovechados para apalancar procesos de Gestión del Conocimiento en la organización y cuales deberíamos mejorar para lograrlo?

Tenemos un gran camino por recorrer que tiene que ver mucho con la confianza. Hay un tema muy fuerte o un temor de que el conocimiento es poder, entonces en temas de gestión de conocimiento, el que las personas se desprendan de eso que saben y empiecen a compartir el conocimiento que tienen con los demás, creo que podría trabajarse porque no es algo q yo haya visto, en el tiempo que llevo, que se trabaje en la organización.

Las personas en vicepresidencias como servicios corporativos, por ejemplo, se van volviendo muy expertas en un tema específico y el reto está en darles la

tranquilidad y empezar a generar en ellos la confianza de que el compartir ese conocimiento, no implica que vayan a perder un rol, una autoridad o un poder; esto creo que podría trabajarse.

Yo no sabría decirte, qué aspectos de la cultura como tal de la organización están a favor de los procesos de gestión de conocimiento. Me iría a pensar en cosas más estructurales como: la organización jerárquica básica, en la que hay unos planes de formación completos, que hay áreas de gestión del conocimiento que apoyan eso.

Como organización es algo que está en el discurso pero no se hace. ¿De qué sí nos dimos cuenta en algunos conversatorios o incluso en otras investigaciones que hemos realizado?, de que hay personas, especialmente las que empiezan a tener más edad, que quieren compartir su conocimiento; estas personas se empiezan a frustrar al ver que ellos se empezaron a especializar en algunas cosas y nadie más sabe hacerlo; pareciera que quieren compartirlo pero no saben cómo y yo no te diría que esa es una característica cultural, creo que me quedaría cortica para aportarte ahí.

Probablemente falta interés de las personas que están alrededor de ellos, para obtener esos conocimientos. A veces esos conocimientos son muy operativos, entonces pareciera que nadie los quiere aprender y nadie quiere saber qué es lo que pasa alrededor de ellos.

- 2. ¿Crees que la cultura organizacional de Bancolombia, potencia las relaciones de diálogo, trabajo en equipo, negociación, retroalimentación y todos los demás factores que apalancan la gestión de conocimiento?**

Hay una parte que uno tiene que mirar cuando piensa en la cultura organizacional y es en esa cultura que promueve la organización; es ahí donde yo te diría: totalmente.

Y es que, ¿qué es lo que pasa con las culturas organizacionales?, que no representan en todo la forma de ser una organización, entonces hay una parte que uno podría llamar la cultura formal de la organización y una cultura informal, que es la que no alcanza a mapearse, pero una cultura organizacional siempre es a donde yo quiero llegar yo como organización y en ese sentido siempre van a existir planes. En cuanto a esa cultura formal de la organización, te diría a todo lo que tú me dijiste, que sí; ¿qué se ha logrado? Probablemente no todo, pero desde todo lo que hace la organización en la cultura, es decir, tú lo ves en formación, tú lo ves en los despliegues comunicacionales, en los discursos de los líderes, en el día a día, en la información que te están dando, en los cursos que te dan como colaborador, se trabaja todo eso que tú me estás diciendo; ¿que pase?, ese es el trabajo que se supone debe hacer el área de cultura organizacional, pero definitivamente sí se busca.

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tenemos en nuestra cultura a la hora de comunicarnos?.

¿Qué es cultura? La organización como tal, pretende generar una cultura pero tú dentro de tu ambiente, de lo que tú eres como persona, lo que cada individuo trae consigo es una cultura que no necesariamente dialoga o está de acuerdo con la cultura que promueve la organización y ese es un tema fundamental. No olvidemos que lo que es una cultura organizacional, es lo que quiere promover la organización, no un tema que ya este dado; por eso, si estás en Medellín puedes ser de una forma, si estas en Bogotá puedes ser de otra forma y puede que lo que culturalmente es un saludo muy básico en Medellín, en otras ciudades no puede ser igual de básico.

En una cultura organizacional que es muy compleja, en la que tratas de integrar a todas las regiones de un país, incluso a otras geografías y pretendes tener una cultura corporativa, siempre vas a tener elementos complejos para trabajar porque estás trabajando con gente de otras culturas.

Cuando llegamos acá no somos seres aculturales, es decir, ya traemos con nosotros un montón de cosas y en ese sentido, lograr lo que pretende la organización exige un montón de programas y un montón de cosas que puede que no alcancen ese punto, entonces que si existen limitantes o no., yo no diría limitantes, yo diría que existe la realidad de que cada quien viene de lugares muy diferentes, con prácticas muy diferentes y lograr una identidad cultural corporativa, siempre es muy interesante pero también tiene unos límites. Son probablemente unos límites comunicacionales pero no me puedo empezar a meter ya en otros elementos culturales que son más de la persona, más de afuera de la organización.

4. ¿Qué aspectos de nuestra cultura consideras que pueden ser aprovechados para fortalecer nuestra comunicación?.

Hay una cosa que se puede aprovechar muchísimo y es el enfoque que tiene hoy la organización de humanizar la gestión y eso ya es algo grandísimo para aprovechar en términos de comunicación. No todas las organizaciones, se arriesgan a decir que van a hablar de una humanización de la gestión y que empiezan a incluir conceptos como participación, diversidad y solidaridad, en su cultura organizacional; eso ya es, en sí mismo, supremamente ganador y te empieza a plantear otras relaciones, yo no sé si de poder internas, pero si te hablan de participación, de construcción con otros, de que independientemente de donde estés en la organización puedas participar y puedas presentar tus inquietudes. Esto probablemente en otras organizaciones que son más burocráticas no se puede hacer; entonces creo que ya esa intencionalidad que hay detrás, es un punto muy ganador en ese sentido.

5. ¿Crees que desde la Gestión de la Comunicación podemos intervenir nuestra cultura y fortalecer esos aspectos que necesitamos para activar procesos de Gestión del Conocimiento?

Yo creería que sí y creería de hecho que la organización ha trabajado la cultura a través de ese mecanismo, especialmente por la dispersión que tienen las personas en la organización, porque digamos que los medios, la información y la cultura han estado muy intervenidas por medios de comunicación electrónicos como la intranet, entonces siempre va a existir ahí un punto fundamental para trabajarla. Tal vez reforzando mensajes y entregando información, digamos que es una de las formas en las que la organización ha logrado acercarse a las zonas más alejadas y transmitir información.

Se supone que estrategias como la participación, hacen vincular a las personas y logran que sientan que la gestión de conocimiento es algo más de ellos, sin embargo no es algo que se haya promovido mucho, pues hasta ahora es que empiezan a entrar estos modelos humanistas de gestión, los cuales probablemente esto apoyen eso.

Nombre: Ayda Viviana Díaz Mosquera

Cargo: Gerente de Reputación y Modelos de Comunicación

Profesión: Comunicadora Social

1. Cuéntame, por favor, un poco de la historia del proceso de autogestión de comunicación en la organización (fortalezas y debilidades), desde que definieron los tres niveles de comunicación interna: Corporativo, por Vicepresidencias y de Autogestión.

Esa declaración se hizo, yo no había llegado pero cuenta la leyenda que fue hace más o menos cuatro años o cuatro años y medio y ¿qué fue lo que pasó?:

Las áreas de comunicación se mueven al ritmo del negocio, entonces al principio el área de comunicaciones hacía todo. ¿Qué es todo?, la comunicación de

presidencia, la comunicación de junta, la comunicación de las vicepresidencias, cartas, tarjetas, eventos, desayunos y un montón de cosas. La organización empezó a crecer pero nosotros ya no dábamos abasto con la demanda que tenían las áreas para nosotros y fácilmente una de las personas de comunicación, fácilmente la podía llamar un vicepresidente o una secretaria y a los dos había que darles igualmente atención.

En algún momento, la dirección identificó que tenía 108 contactos que llamaban permanentemente y eso se volvió insostenible, el equipo estaba reventado y empezamos a incumplir; de acuerdo con eso, se tomó una decisión que consistía en: ¿cómo podemos organizarnos de una manera distinta? y se definió que comunicaciones se encargaba de lo corporativo, es decir, de lo que tiene un alcance que le interese a todas las vicepresidencias o a su gran mayoría, pensamos en que también podría haber un modelo que lo llamamos de vicepresidencia y que era como una mezcla entre: que nosotros ayudábamos a la vicepresidencia pero la vicepresidencia también ejecutaba y las ayudábamos en cosas como: que el vicepresidente quiere contar su planeación; eso puede que no sea de interés general de toda la organización pero si es de interés para la vicepresidencia, entonces le decíamos: venga señor vicepresidente yo le cuento cómo puede hacer una cosas bien chéveres, unas charlas, unos talleres, unas visitas y lo contamos. Y finalmente, decidimos que iba a haber un tercer nivel que se llamaba autogestión, considerando que ya en la organización el término venía fluyendo y que en últimas significa autonomía en la gestión, es decir, yo soy autónomo y yo me encargo de las cosas que tienen que ver con mi gestión, y fue así como declaramos la autogestión en la comunicación. Eso empezó a rodar y yo llegué a la organización al año de que eso estuviera funcionando.

¿Qué nos pasó?, que ese fue un modelo que declaramos pero que no nos ocupamos de acompañar, es decir, digamos que fue un ejercicio en el que nos quedamos en lo corporativo, el modelo del medio (el de vicepresidencias) era una

zona gris porque entonces había cosas que decíamos: eso es del nivel de vicepresidencia o es corporativo, o el asesor decía: bueno no importa, eso es autogestión pero yo lo hago porque yo ya les dije que yo lo hacía, entonces esa fue una completa zona gris y el modelo de autogestión, digamos funcionó y no funcionó, es decir, hay unas vicepresidencias que hacen más cosas de autogestión, que alcanzaron a definir a una persona que se encargara de este tema, generalmente fue en las áreas de gestión pero no todas lo hicieron igual, entonces por ejemplo: vicepresidencias como la de Servicios Corporativos, es muy juiciosa con temas de autogestión, pero Empresas y Gobierno no, ellos tienen un boletín interno que les funciona divino (lo sacan cada semana) y los sitios en *SharePoint* los utilizan como repositorio de información, es decir, el informe del sector tal, el sector tal y así sucesivamente. Personas y Pymes, tiene como un híbrido, a veces alguien se entusiasma y arranca a hacer cosas y de repente, el entusiasmo se baja y listo, no pasó nada. Otras vicepresidencias también se le han metido al tema autogestión. Y en general, ahí nos quedamos, nosotros nos ocupamos de declararlo pero nunca le hicimos un seguimiento juicioso que nos permitiera decir, bueno, cuál es el perfil de la persona que nosotros esperaríamos estuviera haciendo autogestión, qué tipo de formación, por decirlo de alguna manera, nosotros nos encargaríamos de darle a esa persona para que hiciera una muy buena autogestión, hasta donde llega o no nuestro acompañamiento; en esas estuvimos como tres años y cada asesor de la Dirección de Comunicaciones, terminó interpretando el modelo dependiendo de la vicepresidencia que atendía, entonces era como un modelo que funcionaba y no funcionaba. Lo corporativo siempre fue absolutamente claro pero lo de vicepresidencia y lo de autogestión, siempre fue un “chicharrón”.

De cuenta de todo esto, ahora decidimos reinventarnos y cambiamos de decisión, es decir, nos mantenemos en que nosotros claramente acompañamos lo corporativo, pero adicionalmente, la organización dentro de sus nuevas formas de trabajo, vinculó la colaboración y producto de eso, tenemos una herramienta

tecnológica que nos permite en este momento de la vida, entender que finalmente las personas no se comportan distinto afuera a cómo se comportan adentro, es decir, yo me autogestiono en Facebook, en Instagram y en Snapchat, en todas partes yo me autogestiono.

Con estas nuevas formas de trabajo y de trabajo colaborativo específicamente, ya cuando nosotros vayamos a empezar a trabajar temas de autogestión, obvio si vamos a tener también cosas de vicepresidencia pero lo que queremos motivar no es que haya una única persona en cada área, sino ayudarlos a todos a hacer el diseño de sus perfiles, es decir, enseñarles cómo pueden hacer una oferta de proyectos. Por ejemplo: resulta que a mí me gusta mucho meditar y quiero invitar a la gente a que venga y medite; entonces es más un uso distinto de la herramienta, que obviamente nos llevará también a tener que formar gente alrededor de la comunicaciones orientadas a las vicepresidencias, pero la idea es que cada uno se vuelva tan autónomo como es afuera y que con total responsabilidad use las herramientas.

SharePoint digamos que fue el Rolls Royce que acabamos de comprar pero que hasta ahora seguimos montando como si fuera Renault 4, por ahí lo vamos a explotar y van a salir varias herramientas más; ahora estamos intentando buscar otros temas de movilidad que también nos permitan avanzar. De hecho, estamos en un proceso de obviar este tema de autogestión, yo quiero quitar esa palabra: primero por la carga que ha generado para las vicepresidencias, segundo porque para nosotros en comunicaciones tampoco ha sido grato el nombre y porque en el tema del trabajo colaborativo, queremos hablar es del proceso de cocreación en la comunicación (y esto es una chiva porque apenas lo estamos montando), pero queremos hablar de cocrear y eso es distinto. La autonomía en la gestión dará de alguna manera empoderamiento, pero suena más a eso, suena más a la gestión, a lo que yo tengo que hacer y por lo que yo tengo que responder. Cuando yo

hablo de cocreación en la comunicación, quiero invitar a que entre todos motivemos los temas comunicacionales.

Hay un piloto grande que vamos a hacer y que tiene que salir antes de finalizar el año y fue porque identificamos que uno de los principales problemas que hay en la organización en temas de comunicación interna y de autogestión, tenía que ver con los comerciales de Personas y Pymes; esos pobres reciben toda la información de la vida, todo el mundo sabe que finalmente todo tiene que caer a las sucursales, entonces les mandan desde lo más grande y corporativo como planeación estratégica y Banca más Humana, hasta el proceso más chiquito, el cambio en la regla, en la norma y demás.

Fue así como decidimos reorganizarnos en la Dirección y decir que desde la Gerencia de Comunicaciones Interna y Externa, se ocupen de lo corporativo y desde la Gerencia de Reputación y Modelos de Comunicación, nos vamos a encargar obviamente de gestionar la reputación, pero también de diseñar modelos que faciliten el trabajo de cocreación en comunicación en la organización; puede que a la larga las necesidades en la Vicepresidencia de Servicios Corporativos no sean las mismas que las de la Vicepresidencia de Empresas y Gobierno; eso no importa, yo te diseño un modelo a ti y a la otra área le diseño otro modelo, pero a la larga finalmente lo que queremos es facilitar la cocreación en la comunicación de la organización y ahí vamos.

- 2. En la auditoría de comunicación realizada en 2013 por Táctica y Estrategia, se encontró que los colaboradores no tenían buena recordación de los valores. Sin embargo, en un estudio de cultura realizado en 2015, se encontró los valores están interiorizados y existe claridad entre los empleados, acerca de cuáles son. ¿Qué crees que hemos hecho diferente para que esto haya ocurrido y hayamos podido**

consolidar entre los colaboradores un aspecto tan importante de nuestra cultura como son los valores?

Hay dos cosas, yo no sé si la pregunta de cultura fue abierta o cerrada, porque mi en la investigación de comunicación fue abierta; cuando hicimos el estudio de efectividad de la comunicación, que no era la efectividad de la comunicación en la Dirección de Comunicaciones, sino la efectividad de la comunicación en la organización, todas las preguntas fueron cerradas menos la de los valores. Es decir, cuando preguntamos por planeación estratégica, dábamos las opciones de respuesta a, b, c o d; cuando preguntábamos por servicio, igual dábamos opciones de a, b, c o d y pero cuando preguntábamos por los valores decíamos: dígame cuáles son los valores.

¿Qué era lo que queríamos identificar ahí?, tú sabes que Bancolombia es una organización hecha por fusiones y adquisiciones, entonces todos los valores que salieron ahí en la investigación todos son ciertos, loes decir, los 11 valores que la gente describió son ciertos, pero claro, se les mezclan entre los de Conavi, los de Corfinsura, los del BIC y los del Banco de Colombia, entonces eso era lo que identificábamos; sí se había venido haciendo un ejercicio de valores, pero a la hora de expresarlos, todavía los confundíamos con los de la empresa en la que estábamos.

¿Por qué no nos generó preocupación? Porque a la larga de todo lo que se ha hablado ahí, igual se ha hablado en la organización. Si la gente decía transparencia: válido, es que igual tenemos que ser transparentes. A la larga ni importa si se los saben de memoria, aunque claro, empezamos a hacer un ejercicio de “cacareo” nuevamente de los valores después de la investigación.

Esto en realidad no nos generó una alerta porque hubieran salido valores que no coincidían con nuestra filosofía; sí nos generó una alerta porque creíamos que calidez, cercanía, respeto e inclusión ya estaban más interiorizados pero tenemos

que entender que aquí somos una fusión de culturas y en esa medida hay que repetir y repetir.

Con marca en estos días estábamos mirando que hay que hacer un ejercicio nuevamente con los valores y es que tenemos que tener en cuenta que la gente rota mucho, entonces yo no puedo pretender que la comunicación que yo hice en el 2012, cobije a toda la organización, porque cuánta gente no se ha ido desde entonces y cuando gente ha llegado nueva. Entonces, esto es un asunto que no se le debe cargar solamente a la comunicación sino que de pronto en formación, cuando la gente llega a inducción, tenemos que revisar también cómo se les está hablando de valores.

3. ¿Cómo crees que desde la gestión de comunicación interna o más bien, desde la autogestión de la comunicación, podemos apalancar procesos de gestión de conocimiento en las áreas?

Eso de entrada es un comportamiento que uno aprende o no; es decir, en la medida en la que yo sea consciente de la importancia de sistematizar mis procesos, eso finalmente en la gestión del conocimiento es tener la posibilidad de guardar la memoria corporativa de la organización. Para mí es más un asunto, desde la comunicación, sí obvio pero también desde gestión del conocimiento tenemos que mirar qué es lo que quieren, a dónde quieren llegar y cuál es su alcance; es decir, para mí en este asunto de nuevas formas de trabajo, me parece que tenemos toda la posibilidad de la vida pero el asunto es decir: listo, yo desde la comunicación voy a promover el conocimiento y la colaboración y si usted ya se sabe comportar en redes, no me diga que no se sabe comportar aquí en la organización, aunque como puede que si sea nuevo porque en redes soy “pollito123” y en la organización si soy Ayda Viviana Díaz y eso es muy diferente.

Entonces, ¿se puede promover? sí, mucho; pero no sé si tanto la gestión del conocimiento propiamente o más bien lo que significa mantener la memoria

corporativa de la organización, la responsabilidad que yo tengo en la sistematización de los procesos. Pero la verdad yo creo que las áreas de GC todavía tienen que ubicar su lugar en las empresas porque tienen una mezcla entre procesos, entre ser la biblioteca de la organización y yo creo que es un asunto más de conducta, casi que con casos y desde la casuística contarle a la gente por qué gestionar el conocimiento es importante.

Preguntarnos, ¿cómo se nutre el conocimiento con la colaboración y la colaboración con el conocimiento? El asunto es cómo promover esas conductas, cómo motivar las conductas se puede ayudar con acciones de comunicación, solo que ahí yo puedo decir y lo pudimos haber hecho: queremos que la gente se vincule al proceso de rediseño de la Dirección de Comunicaciones; se meten dos personas que no tienen que ver con la Dirección de Comunicaciones; yo lo hago por “cheveridad” y al final hacemos un *focus group* y los invito a evaluar la solución, pero ¿dónde queda almacenado todo eso?, es decir, ¿para la Gerencia de Gestión del Conocimiento es suficiente los *chat*, los *blog* y lo que quedó en las herramientas de colaboración? o finalmente lo que uno tiene que empezar a documentar es algo como: cuando uno participa de un *focus group*, en el que la gente participa por naturaleza etc... Yo la verdad no sé muy bien cuál es el alcance de este tema de gestión del conocimiento, si desde el uso de la herramienta o desde los comportamientos y las ganancias que se van obteniendo desde ahí.

Nombre: Grupo gocal (Taller de ideación)

Participantes: 8 colaboradores

Roles: Todos responsables de procesos de autogestión de la comunicación en diferentes áreas de la Vicepresidencia de Servicios Corporativos.

Preguntas:

4. ¿Cómo definen la gestión del conocimiento?

- a) Interacción con otras áreas.
- b) Desprenderme de lo que sé.
- c) Intercambio de ideas.
- d) Transferencia de conocimiento.
- e) Formar a un segundo.
- f) Compartir información y conocimiento.
- g) Enseñar a los demás mis experiencias.
- h) Identificar expertos en un tema puntual.
- i) Documentar mis conocimientos.
- j) Generar material de consulta (Memoria corporativa).
- k) Compartir buenas prácticas.
- l) Compartir temas de actualidad.

5. ¿Cómo definen la autogestión de la comunicación?

- a) Segmentación de públicos.
- b) Independencia para seleccionar el momento y los canales.
- c) Temas ajustados a cada area.
- d) Atribuciones en qué, cuándo y cómo comunicar.
- e) Autonomía en la forma y el contenido de los que deseamos compartir.
- f) Diferentes piezas para comunicar (no solo virtuales).
- g) Divulgar información al interior.
- h) No saturar.
- i) Buenas prácticas en la organización.
- j) Ser asertivos.
- k) Verificar que todos entienden el lenguaje.
- l) Construir mensajes simples y claros.

m) Facilidad para mostrar datos de interés.

6. ¿Cómo podríamos autogestionar exitosamente la comunicación en nuestras áreas?

- a) Contando con mejores herramientas de diseño.
- b) Personas que apoyen la creación de material de difusión.
- c) Programas visuales.
- d) Herramientas de diseño para crear material innovador.
- e) Recibiendo capacitaciones de la Dirección de Comunicaciones.
- f) Capacitación en comunicación.
- g) Capacitaciones para los no comunicadores.
- h) No duplicando la información.
- i) Promoción y difusión.
- j) Tener varios movilizadores en las áreas que se apasionen por el tema de las comunicaciones.
- k) Midiendo la efectividad de los mensajes.
- l) Conocimiento de cifras de efectividad.
- m) Sitio web de autogestión de la comunicación.
- n) Tener plantillas corporativas.
- o) Logrando que todos se apropien de las herramientas colaborativas.
- p) Usando la información cara a cara.
- q) Espacios para conocer las necesidades de las personas.
- r) Promoviendo espacios de intercambio de ideas.
- s) Tener espacios mensualmente al interior de las áreas para darle fuerza a la comunicación.
- t) Comprometiendo a los jefes para que compartan la información.
- u) Mayor apoyo de comunicaciones corporativas para apoyar las comunicaciones de las áreas.
- v) Conocer muy bien los mensajes que quiere transmitir el banco.

- w) Teniendo más participación en las áreas y que se cuenten más las cosas.
- x) No centralizar la comunicación.
- y) Enseñando a las personas a generar contenidos de una forma simple.
- z) Conociendo qué quieren saber las personas del área.
- aa) Mejorando la escucha y conversando.
- bb) Establecer espacios de intercambio de información corporativa
- cc) Asumir un rol de escucha al interior de las áreas para definir la forma de comunicar.
- dd) Innovando en los formatos.
- ee) Conociendo todos los medios que tenemos en la organización.
- ff) Contando con más herramientas en la intranet (manuales).
- gg) Teniendo más capacidad para dedicarle a la comunicación y a contar más cosas.
- hh) Capacitaciones.
- ii) Contar los resultados y buenas prácticas de la comunicación.
- jj) Utilizar herramientas diferentes para comunicar.

7. ¿Cómo podríamos motivar a nuestros equipos para que cuenten las cosas que hacen y despertar en ellos un interés por realizar gestión de conocimiento?

- a) Mostrar las ventajas de trabajar colaborativamente y promover el trabajo en equipo.
- b) No imponer la gestión del conocimiento, propiciar espacios informales.
- c) Contándole a todos qué es gestión del conocimiento y por qué es importante.
- d) Compromiso de que las ideas propuestas sean consideradas.
- e) Confianza para expresar ideas, más respeto.

- f) Convencimiento de las ventajas del trabajo colaborativo.
- g) Convenciéndolos desde la comunicación, que es algo que nos beneficia a todos.
- h) Reconocimientos en los equipos.
- i) Fortaleciendo la confianza.
- j) Facilitando la forma cómo se comparte la información (uso de herramientas).
- k) Movilidad en herramientas de conocimiento.
- l) Crear o generar espacios para compartir el conocimiento (presenciales y virtuales).
- m) Resaltar la importancia de compartir el conocimiento.
- n) Compartir la importancia de saber qué está sucediendo en las demás áreas.
- o) Asignando horas y tiempo para gestión del conocimiento.
- p) Muro del experto.
- q) Escalafón de conocedores.
- r) Hacer uso de las herramientas colaborativas que proporciona la intranet.
- s) Reconocimientos a buenas prácticas.
- t) Charlas.
- u) Mejoras en tutoriales de las diferentes herramientas.
- v) Capacitaciones para el uso de las herramientas con las que contamos actualmente.
- w) Por medio de acciones lúdicas.
- x) Comprometiendo a los líderes.
- y) Acompañamiento y apoyo de los líderes.
- z) Desde los líderes.
- aa) Incentivarlos para que compartan su conocimiento a través de concursos. Un resultado.

- bb) Comprender de forma conjunta la importancia de intercambiar experiencias.
- cc) Trabajar el error con los equipos y el temor a equivocarse.
- dd)** Trabajar la humildad en los equipos.

Avances de la Banca más Humana

Resultados investigación de Cultura
2013-2015

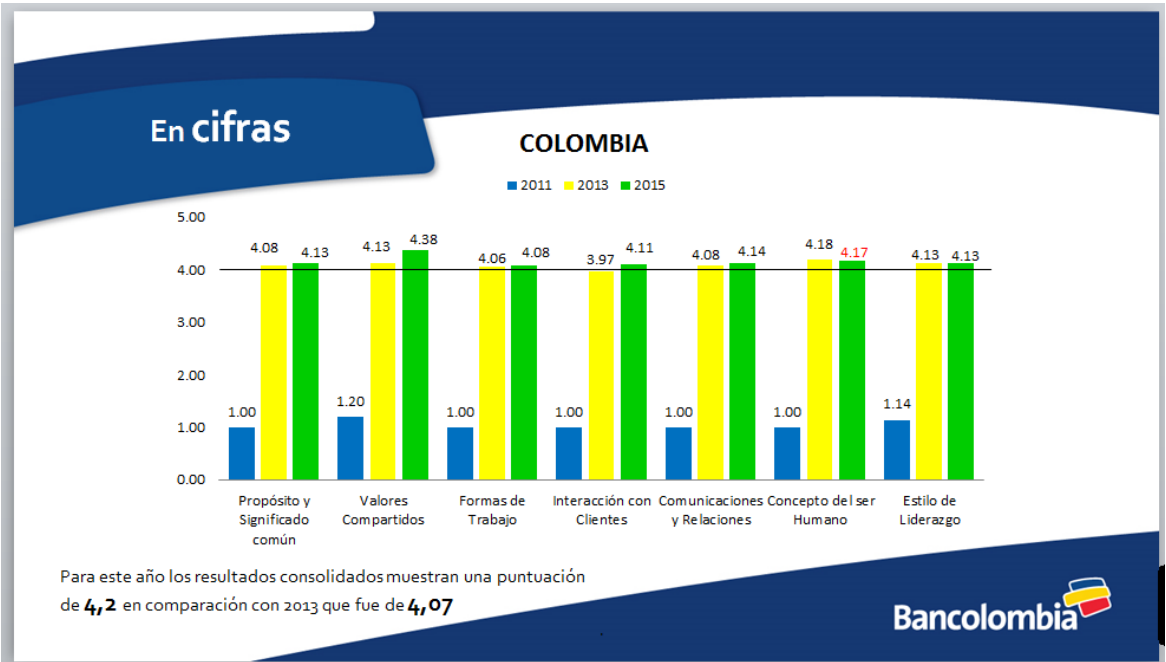


Contexto sobre el estudio



- **Número de encuestas aplicadas:** 239
- **Selección del público:** Colaboradores de todos los cargos y de las diferentes regiones.
- **Metodología:** Conversación grupal y aplicación de encuesta.
- **Ciudades de aplicación:** Barranquilla (19), Bogotá y Sabana (64), Bucaramanga (25), Cali-Pasto (50), Medellín (81)





HALLAZGOS EN LA ENCUESTA DE AUTOGESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



En qué estamos de acuerdo..



Debido a que los procesos de autogestión fueron asignados hace cuatro años y no se estableció un proceso de seguimiento y control es necesario establecer una nueva forma de trabajo colaborativo con método, estrategia y habilidad.

* Resultados de las encuestas realizadas en la DirCom.

Trabajo de campo



Se realizaron 22 encuestas presenciales a personas de diferente rango en la organización y de casi todas las VP. Haz clic para ver el documento completo.



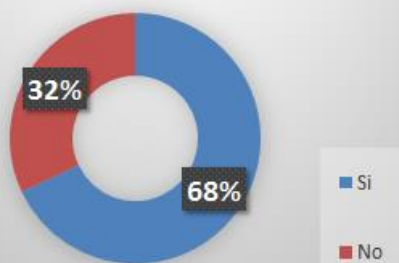
Además se realizó el diagnostico de todos los portales. Haz clic para ver el documento completo.



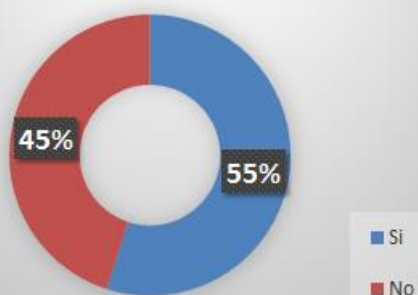
**Grupo
Bancolombia**
le estamos poniendo el alma.

Resultados generales

¿Cree que la autogestión le ha agilizado los procesos en su vicepresidencia?

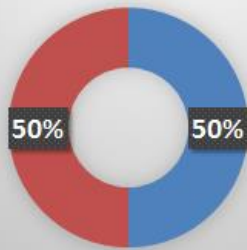


¿Ha tenido dificultades en la autogestión de la comunicación?

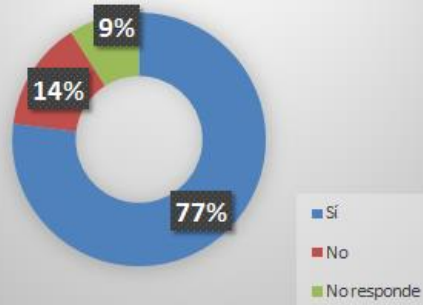


Resultados generales

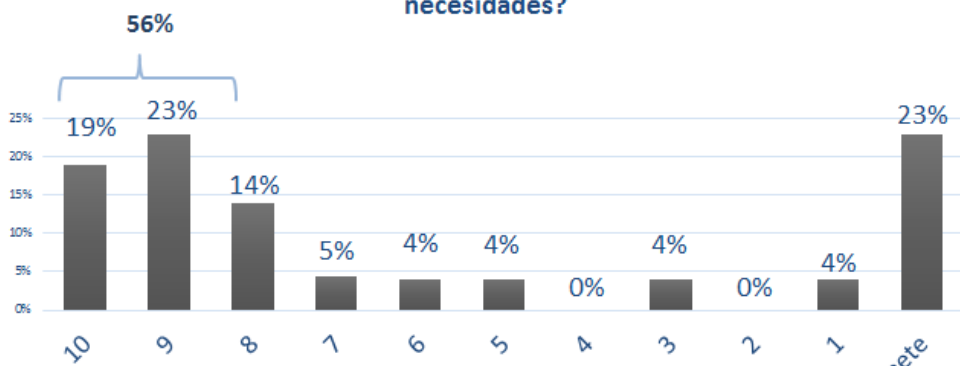
¿Sabe cuáles son los manuales de la autogestión de la comunicación?



¿Tiene claro el rol del contacto de su vice?



¿La autogestión le ha facilitado sus actividades o necesidades?



No se compromete

DIAGNÓSTICO DE BOLETINES INTERNOS EN BANCOLOMBIA



¿Qué está pasando?

Mucha información

Informes

Nuevos nombramientos

Resúmenes sectoriales

proyectos

Ineficiencia

Congestión

reconocimientos

Noticias Corporativas

Presentaciones

Duplicidad

Correos

Informes

Servicios

Productos



Grupo
Bancolombia
le estamos poniendo el alma.

¿Qué está pasando?

El Reto

Identificar el origen de la congestión informativa que se genera a través de los medios electrónicos en la organización.

Alcance

Realizar un mapeo con los boletines que existen en Bancolombia para conocer su origen, temática, periodicidad y público



**Grupo
Bancolombia**
le estamos poniendo el alma

Un poco de contexto

La comunicación digital amplía y facilita la conexión y el acceso a la información, pero también ha abierto puertas, a veces descontroladas...

Por distribución geográfica y para que todos estén enterados de todo: **un boletín**

Para garantizar que a todos les llegó la información...
información «duplicada o multiplicada»

Para que la gestión de mi área se haga visible... **listados de BD**

Para informar... **hacemos envíos por áreas** y no siempre por interés frente al tema

No existe una conciencia de eficiencia: **se cree que más es mejor**

La era del SPAM



**Grupo
Bancolombia**
le estamos poniendo el alma.

Primeros hallazgos

¿Qué encontramos?

| Boletines | Cantidad |
|--------------|----------|
| Diarios | 3 |
| Semanales | 9 |
| Quincenales | 5 |
| Mensuales | 31 |
| Bimestrales | 2 |
| Trimestrales | 4 |
| Semestrales | 2 |
| Ocasionales | 4 |

60 boletines
se producen en la organización

Hagamos un recorrido...

Empezamos el análisis

1. De los 60 boletines totales, **48 se producen mensualmente.**
2. Tenemos colaboradores que podrían recibir hasta **4 boletines al día:**
 - 1 de Comunicaciones
 - 1 de Empresas y Gobierno
 - 1 de Estrategia
 - 1 de los 31 generados al mes
3. Más de **52 personas** participan en la elaboración de estos boletines.



GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA COLABORACIÓN EN BANCOLOMBIA

¿Y qué es la Gestión del Conocimiento en Bancolombia?

Es la capacidad que tenemos como Organización de **potenciar el conocimiento de cada empleado, materializándolo a través de estrategias colaborativas de obtención, generación, difusión y conservación**, de tal manera que se consolide una memoria corporativa que nos permita aprender de nuestra experiencia e identificar oportunidades de crecer y realizar nuestra gestión de manera innovadora, facilitando nuevas formas de hacer las cosas.



Bancolombia
le estamos poniendo el alma.

¿Y qué es la Colaboración en Bancolombia?



Es una **construcción colectiva** que aprovecha las **habilidades, conocimientos y experiencias** de las personas a través de un ejercicio de participación dinámica que genera **aprendizaje** y facilita resultados para el logro de un objetivo común.

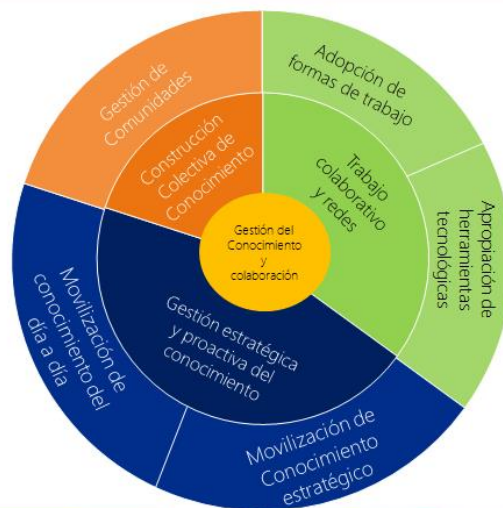
Bancolombia
le estamos poniendo el alma.

¿Cómo logro Gestionar el Conocimiento y Colaboración?

- **Compartir:** Poniendo a disposición de los demás, lo que sé, lo que he aprendido, lo que me ha permitido ser mejor.
- **Humildad:** Entregando mi conocimiento al otro con humildad y valorando en el otro lo que sabe. Reconociendo mis errores y compartiéndolos con los demás, para que aprendamos de ellos.
- **Construcción colectiva:** Buscando y aceptando distintas visiones y experiencias que me permitan obtener mejores resultados.
- **Conexión en red:** Identificando quién me puede ayudar y ayudando a quien me necesite.



Así se materializa la Gestión del Conocimiento y Colaboración



Bancolombia
le estamos poniendo el alma.

¿Qué herramientas puedo utilizar para compartir mi Conocimiento?

Buenas practicas y lecciones aprendidas

Tertulias , charlas y Conferencias

Wikis

Asesoría

Blog



Foros

Casos de Estudio

Artículo, Documentación

Video / Audio

HALLAZGOS EN LA MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE BANCOLOMBIA



RESUMEN EJECUTIVO

1. EL ALCANCE DEL ESTUDIO

Entre los meses de octubre y diciembre de 2013, T&E adelantó para el Grupo Bancolombia una investigación orientada a determinar el nivel de apropiación de cuatro bloques temáticos relacionados con la estrategia corporativa de la entidad: La Banca más humana, la Visión 20/20, los Valores corporativos y el Modelo de servicio. Se definieron una serie de indicadores (Claridad, Comprensión, Recordación y Ruta de acción) que ayudaron a establecer ese nivel.

2. LA MUESTRA

Participaron 2.254 empleados en representación de seis segmentos: (Alta Dirección: 201; Líderes: 340; Constructores: 365; Estables: 428; Los que comienzan: 580; Nuevos Profesionales: 340). El nivel de confiabilidad del estudio fue de 95% y el margen de error de 2,06%. Entre la pregunta 1 y la pregunta 15 del estudio se presentó una reducción en la participación de 387 encuestados, lo que aumentó el margen de error a 2,27%. El estudio involucró también la realización de 10 grupos focales con participación de 99 colaboradores de Cali, Medellín y Bogotá, los cuales ayudaron a profundizar en el por qué de varios resultados obtenidos.

3. LOS RESULTADOS

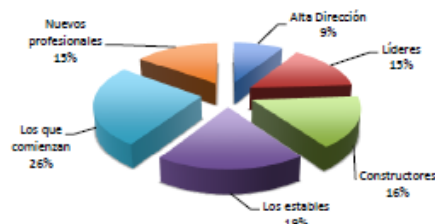
La totalidad de resultados del estudio están expresados en porcentajes. Para adaptar la interpretación de los mismos a la escala de Bancolombia, se acordó que índices entre CERO y 69,9% equivaldrían al nivel de desempeño CRÍTICO (aparecerán en color rojo); entre 70 y 89,9% al nivel de desempeño NEUTRO (en color naranja), y entre 90 y 100% al rango de desempeño EXCELENTE (en color verde).

I. FICHA TÉCNICA

- **Objetivo:** La MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GRUPO BANCOLOMBIA, fue desarrollada con el propósito de generar un indicador que permitiera establecer la eficiencia y eficacia de este proceso, a partir del análisis de cinco indicadores.
- **Entidad contratante:** Grupo Bancolombia.
- **Entidad ejecutora:** Táctica & Estrategia Ltda.
- **Población:** 22.000 Empleados de Bancolombia de seis segmentos: Alta Dirección, Los que Comienzan, Los Constructores, Los Líderes, Nuevos profesionales, y Los Estables. Cada uno de estos segmentos consideró además la distribución geográfica por ocho regiones, seis de ellas en Colombia: Antioquia, Bogotá, Caribe, Centro, Dirección General, Sur. También se incluyó la población ubicada en los países de Perú y Panamá. Este informe también trae referencias y comparaciones más generales con investigaciones realizadas paralelamente con colaboradores del Banco Agrícola de El Salvador, y los Corresponsales bancarios en Colombia.

- **Muestra participante en la encuesta¹:** 2.254 empleados (Alta Dirección: 201; Líderes: 340; Constructores: 365; Estables: 428; Los que comienzan: 580; Nuevos Profesionales: 340).

Ilustración 6: Muestra del estudio por segmento



Entre la pregunta 1 y la pregunta 15 hubo una variación en la participación de los colaboradores, ya que muchos de ellos se retiraron por causas no conocidas. La pregunta 1 la respondieron 2.254 colaboradores, mientras que en la pregunta 15 (excluyendo la 16 donde no participaron dos regiones: Perú y Dirección General) respondieron 1.867 empleados. La deserción abarcó 387 encuestados (el 17,2% de la muestra inicial).

¹ La muestra inicial para un margen de error global de 2,09% estaba calculada en 2.190 colaboradores desagregada así: Alta Dirección (210), Líderes (214), Constructores (299), Estables (489), Los que Comienzan (692) y Nuevos Profesionales (286).