



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

**El Impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo de la Cultura Organizacional
y la Gestión del Cambio: Análisis del Caso de Carlos Raúl Yepes en Bancolombia**

Corporación Universitaria Remington
Facultad Ciencias Administrativas.
Administración de Empresas

Correa Bedoya Marcela
Ocampo Salazar Tatiana Andrea

Lic. López Betancourt Mateo

Opción de Trabajo de Grado Seminario-Diplomado
2025

Tabla de Contenido

Introducción.....	3
Resumen	7
Palabras Clave.....	9
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	10
Metodología de búsqueda de la información.....	11
Marco teórico.....	13
Liderazgo en el contexto organizacional de Colombia	13
Inteligencia emocional en el liderazgo organizacional	16
Liderazgo transformacional	20
Cultura organizacional	22
Gestión del cambio organizacional	24
Conclusiones.....	27
Referencias	43

Introducción

En la actualidad, los liderazgos basados en la lectura de las emociones de los equipos cobran cada vez mayor relevancia en el contexto laboral y organizacional, migrando de las relaciones basadas en el orden jerárquico y su efecto transaccional (empleado, tiempo, esfuerzo y salario económico) por relaciones de orden equivalente y transformacional (colaborador, motivación, crecimiento y salario emocional); esto ha permitido que los entornos laborales evolucionen a medida que avanzan los diferentes órdenes sociales y culturales, lo que demanda a los líderes de las empresas a adoptar posturas colaborativas y empáticas con los equipos de trabajo, en donde las competencias teórico-prácticas mantienen una relevancia tacita que, pero que al ser complementadas con habilidades emocionales estructuradas, permiten dinamizar los equipo de trabajos en pro del desarrollo organizacional, marcando una ruta fluida, consciente y sincrónica hacia la consecución de objetivos comunes.

Las habilidades emocionales permiten a los líderes entender, enfocar y gestionar las emociones propias y externas en los entornos cambiantes. Una buena lectura de contexto marca la diferencia entre el trabajo por metas y la colaboración por objetivos, es decir, el trabajo y la meta pueden comprometer a una o varias personas realizando una función independiente para lograr una meta clara y específica, en donde el fin marca la diferencia entre el éxito o el fracaso; una colaboración por objetivos se distingue por el reconocimiento de la individualidad del equipo y la relación codependiente entre ellos para lograr un objetivo, el cual traza no solo el fin esperado sino la ruta a seguir para llegar a la misma. La colaboración por objetivos genera un nuevo enfoque en donde el

líder no es solamente aquel que marca el punto A y el punto B, sino que planea el punto A, guía el camino entre los puntos AB y llega con el equipo al punto B; entendiendo durante el trayecto el entorno, comprendiendo las variables, conociendo a los equipos y gestionando los desafíos que se presentan durante el camino, llegando no solo al resultado esperado sino a la mejora del proceso, la transformación del equipo y el desarrollo propio.

El fortalecimiento de las habilidades emocionales contribuye de manera complementaria a la gestión del cambio, la adaptación y la transformación organizacional a través de la inspiración, el crecimiento y la motivación. Cuando un líder integra la relación del saber hacer, el saber comprender y el saber interpretar, lleva su capacidad a un nivel de transformación que busca que los colaboradores no solo se comprometan sino que hagan parte de la visión organizacional, reconociendo que los mismos son el corazón de la empresa y, que la innovación, el crecimiento y el desarrollo dependen principalmente de ellos, con el apoyo de un líder transformacional que convierta una actividad simple en una experiencia consciente y con propósito.

Colombia es un país que cuenta con un alto grado de desarrollo de conciencia humana, esta se ha fortalecido a través de las décadas gracias a los diferentes procesos migratorios, el arraigo de las costumbres ancestrales y la profunda conexión con el entorno; así mismo, la cultura empresarial Colombiana ha atravesado diferentes procesos a lo largo de las décadas, desde el trabajo en el campo, la industrialización y el teletrabajo, lo que ha permitido innovar en los tipos de liderazgo, ya que cada cambio ha exigido adaptación, en donde solo aquellas empresas que logran adaptarse al cambio,

logran la transformación tanto al interior de la organización como en la cultura organizacional del país.

Uno de los casos más relevantes de la última década es el del señor Carlos Raúl Yepes, ex presidente de Bancolombia, quien promovió durante los cinco años de su liderazgo, un proceso innovador de transformación de la banca nacional.

Paradójicamente, el proceso no se centró en los números financieros, las metas organizacionales y la calidad del producto, sino que reconoció que el corazón del banco eran los colaboradores y que, en la medida en la que el equipo de trabajo percibiera los cambios enfocados en su bienestar, la organización se desarrollaría, crecería y se transformaría de manera orgánica, es en este punto en donde su estrategia de cambio denominada “banca más humana” permitió transformar el modelo laboral de la banca tradicional, migrando hacia nuevos valores en donde el respeto, la confianza, el bienestar y la formación serían los pilares fundamentales para el crecimiento de Bancolombia, además del reconocimiento de las emociones y de los desafíos, como aspectos propios de la naturaleza del negocio, por lo que el “trabajo” cobro un propósito consciente en donde todo el equipo conocía su rol, motivación y pertenencia a la organización.

El presente análisis de caso permite comprender como las habilidades emocionales y las competencias de liderazgo pueden fusionarse para transformar una organización, contribuyendo con la cultura, el desarrollo y la sostenibilidad de los colaboradores, las organizaciones y el país. En ese sentido, el presente trabajo busca analizar el enfoque del liderazgo transformacional basado en las emociones y en el impacto sobre el desarrollo de las empresas, el fortalecimiento de la cultura y el

crecimiento colectivo, tomando como referencia el liderazgo ejercido por Carlos Raúl Yepes en la empresa Bancolombia.

Resumen

“La capacidad de comprender el poder de las emociones en el trabajo es lo que diferencia a los mejores líderes” (Goleman, 1996)

El desarrollo de las habilidades asociadas a la inteligencia emocional ha permitido que los líderes ejerzan su rol de manera consciente en los contextos organizacionales cambiantes. Un líder que cuenta con competencias teórico-prácticas puede asegurar un trabajo bien hecho y un direccionamiento exitoso de su equipo de trabajo, pero un líder que además cuente con habilidades emocionales, puede gestionarse adecuadamente, comprender el entorno, leer los contextos y responder oportunamente a las emociones de los colaboradores, haciendo visible el propósito, la ruta y los objetivos; además de involucrar a los colaboradores en el proceso, reconociéndolos como seres individuales pero codependientes que componen el sistema organizacional, y permitiéndoles generar relaciones de valor basadas en la confianza, el fortalecimiento de la comunicación y la alineación de los objetivos organizacionales con sus motivaciones personales, mejorando así la cultura organizacional por medio de una adecuada gestión del cambio.

Cuando un líder se enfoca en el desarrollo de competencias, brinda a las organizaciones el conocimiento y la experiencia para desarrollar las tareas con éxito, es decir, llegar a la meta fijada sin desconocer el camino, pero enfocado en el resultado final; pero cuando un líder complementa las competencias con habilidades, en este caso, habilidades emocionales, amplía su campo de visión en donde la meta se convierte en un objetivo, y en donde el camino y la ruta para alcanzar el objetivo cobra mayor relevancia

que el resultado final; es decir, conoce a la organización y a las personas que las componen, desarrollando procesos tanto organizacionales como individuales, de tal forma la transformación organizacional se hace evidente al involucrar a todos los actores de manera consciente hacia el alcance de objetivos colectivos.

El enfoque del liderazgo moderno ha evolucionado en los últimos años hacia un sentido más humano y efectivo, integrando aspectos emocionales, relacionales y estratégicos dentro de la gestión del cambio organizacional. Este enfoque se evidencia en casos como el de Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia, en donde el liderazgo de un sector tradicional como la banca, se centró en el reconocimiento de las personas desde el ser, el afianzamiento de las competencias y el desarrollo de habilidades permitiendo mejorar la cultura organizacional de Bancolombia, asimismo, promovió una colaboración integrada a través de un liderazgo participativo y transformador, lo que permitió llevar procesos de gestión del cambio con menor resistencia, ya que los cambios fueron progresivos y contaron con la participación de todos los colaboradores de la organización.

Palabras Clave

1. Contexto y entorno organizacional
2. Cultura organizacional
3. Liderazgo transformacional
4. Inteligencia emocional
5. Gestión del Cambio

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo influye el liderazgo transformacional en el desarrollo de la cultura organizacional y la gestión del cambio, tomando como referente el caso de Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia?

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo de la metodología de búsqueda de información del presente estudio de caso, se utilizó el enfoque de investigación cualitativa con alcance descriptivo, basando la búsqueda principalmente en la revisión y análisis de fuentes secundarias relacionadas que soportarán y se relacionarán con el enfoque del estudio de caso de transformación organizacional de Bancolombia.

La búsqueda de la información se realizó mediante la revisión bibliográfica de diferentes fuentes académicas y especializadas tales como fuentes académicas, reportajes periodísticos, publicaciones, documentos institucionales y entrevistas, además de la búsqueda específica de información sobre el caso de Bancolombia, relacionando el contexto teórico con la práctica empresarial real.

Para el proceso de búsqueda se desarrolló a través de bases de datos académicas en línea, bibliotecas digitales y motores de búsqueda especializadas, haciendo uso principalmente de las palabras claves del presente trabajo: contexto y entorno organizacional, cultura organizacional. Liderazgo transformacional, inteligencia emocional y gestión del cambio. Estas palabras claves permitieron identificar documentos relevantes que aportaron con el marco teórico y con el desarrollo del estudio de caso de Bancolombia; posteriormente, se realizó una clasificación de la información tras un respectivo análisis de las fuentes que contribuían con los fundamentos teóricos para dar respuesta a la pregunta orientadora.

Por otro lado, se hizo una búsqueda, revisión y análisis específico relacionada con el caso de Carlos Raúl Yepes y su gestión como presidente de Bancolombia, con el fin de

conectar los fundamentos del liderazgo emocional y transformacional con una practica empresarial real, para este análisis se tuvo en cuenta entrevistas documentadas, artículos periodísticos y publicaciones académicas que describen los logros, el proceso y el alcance del liderazgo transformacional promovido en Bancolombia durante los 5 años de gestión de Carlos Raúl Yepes.

Finalmente, la información clasificada fue organizada y analizada de manera estructurada con el propósito de identificar los principales factores, enfoques teóricos y buenas prácticas que permiten comprender el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de las empresas, desde la perspectiva de gestión del cambio y cultura organizacional.

Marco teórico

Liderazgo en el contexto organizacional de Colombia

El liderazgo organizacional en Colombia ha presentado una transformación relevante en las últimas décadas, siendo influenciado por los diferentes contextos sociales, culturales, económicos y tecnológicos de orden mundial, además del acelerado crecimiento empresarial del país producto del fortalecimiento de la fuerza laboral interna, la transformación digital en áreas rurales y el apoyo gubernamental a las pequeñas y medianas empresas. Históricamente las organizaciones en Colombia han estado estructuradas bajo modelos de orden jerárquico, con liderazgos autoritarios, controles de procesos basados en metodologías tradicionales, supervisión directa de las actividades y relaciones interpersonales transaccionales (jefe/trabajador/salario), este tipo de enfoque se relaciona con los modelos de la administración clásica en donde el principal objetivo de un líder es garantizar la eficiencia y el cumplimiento de metas, con resultados visibles, dentro de una organización (Robbins & Judge, 2017)

El contexto organizacional actual, grandes avances como la recuperación postpandemia, la inversión extranjera, el teletrabajo, el desarrollo de economías basada en el capital humano y la cultura del trabajo de las nuevas generaciones, han impulsado la transición de jefes a líderes, en donde cobra mayor relevancia la colaboración, la participación, la motivación, el desarrollo y la consciencia sobre la actividad a realizar, migrando de las tareas repetitivas y mecánicas hacia tareas dinámicas y con sentido, es decir, el conocer el propósito del trabajo cobra mayor relevancia en el entorno organizacional actual, por ende, el pertenecer no solo a una organización sino a una

comunidad que avanza, inspira y desarrolla a los colaboradores desde el ser, el saber y el saber hacer requiere de líderes que logren articular las necesidades de la organización con las necesidades de los colaboradores, con el fin de crear una sola cultura organizacional, en donde los valores, la visión y la misión de la empresa no sean establecidas sino compartidas por todos los miembros de la misma.

(Northouse, 2022) define el liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para alcanzar un objetivo común” (p.6), resaltando que el liderazgo moderno se basa en la influencia y la capacidad de movilizar equipos colaborativos hacia el cumplimiento de objetivos comunes, en donde el camino o la forma de lograr los resultados tiene mayor relevancia que el cumplimiento de la meta, en pocas palabras, el liderazgo moderno ya no se centra en movilizar al equipo del punto A al punto B, sino de cómo parte el equipo desde el punto A y como llega al punto B, ya que el resultado se ve influenciado por la forma en la que el equipo cumple los objetivos.

En Colombia, el proceso de transformación organizacional ha sido impulsada por la cultura emprendedora de las diferentes regiones del país, el legado del conflicto armado marco un antes y un después, en donde la innovación y la necesidad de generar ingresos, hizo que la cultura colombiana se centrara en la creación de empresa y no en la búsqueda de empleo. Durante el siglo XX, la economía del país estuvo marcada por una baja inversión extranjera, estructuras organizacionales tradicionales, y sectores empresariales como la agricultura, la industria y el comercio como fuente principal de ingresos y principal fuente empleo para los ciudadanos. No obstante, con el crecimiento de sectores como la banca, la tecnología, el capital humano, el turismo y el sector de

servicios se han aperturado nuevas formas de mercado que exigen nuevas formas de gestionar la organización, en donde la innovación, la adaptabilidad, la gestión del cambio y el talento humano cobran mayor protagonismo en el contexto organizacional actual (Drucker, 2000). Asimismo, el liderazgo se ha visto influenciado por valores culturales asociados con la cercanía interpersonal, la solidaridad y las construcciones de redes sociales de valor, estos valores no fueron implementados de la noche a la mañana en la carrera de la transformación de las empresas, sino que han sido producto de una cultura resiliente en el país, afectada por el conflicto, por las dificultades económicas y por la sobrevivencia en algunas zonas apartadas, lo cual, ha permitido que la sociedad Colombiana haya desarrollado una fuerte cultura de adaptación al cambio, empática, emocionalmente dispuesta y socialmente activa, todos estos factores han favorecido el desarrollo de estilos de liderazgo más participativos, en donde el reconocimiento de las personas como seres individuales y la construcción de vínculos de confianza adquieren un papel fundamental dentro de la organizaciones (Schein, 2018), por lo que la organizaciones son el reflejo visible de la cultura de un país.

El liderazgo contemporáneo en Colombia, más que adaptarse a un modelo de liderazgo transformacional, ha evolucionado con el mismo, por lo que no aplican un modelo específico desde el fundamento teórico sino desde el conocimiento de su propio contexto y desde las necesidades actuales del país, gestionando los cambios derivados de cada época, adaptándose a las nuevas circunstancias y transformando su realidad para el crecimiento y desarrollo del país, no obstante, el modelo de liderazgo en Colombia se ha orientado progresivamente hacia una dimensión estratégica con la dimensión humana de

(Kotter, 2012) en donde se plantea que el liderazgo efectivo no solo se encarga de administrar procesos, sino de movilizar a las personas hacia procesos de cambio organizacional. Este planteamiento resulta especialmente relevante en países como Colombia en donde las organizaciones presentan desafíos constantes y en donde el relacionamiento geopolítico exige dinamismo, resiliencia y adaptación al cambio.

El liderazgo en el contexto actual en Colombia se configura como un proceso dinámico que integra la dirección estratégica, el conocimiento del contexto y el desarrollo del talento humano. Los líderes que logran entender esta visión, son aquellos que logran promover culturas organizacionales participativas, fortalecen el compromiso de los colaboradores y facilitan la transformación organizacional sostenible, reconociendo la importancia de integrar las competencias técnicas con las habilidades emocionales.

Inteligencia emocional en el liderazgo organizacional

La inteligencia emocional es uno de los factores más influyentes para comprender la cultura en las organizaciones contemporáneas. Este concepto refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás con el fin de orientar el pensamiento colectivo hacia la acción. De acuerdo con (Salovey & Mayer, 1990) la inteligencia emocional es la habilidad de monitorear sentimientos propios y ajenos para guiar un comportamiento.

Por otro lado, (Goleman, 1996) introdujo el concepto de Salovey y Mayer al ámbito organizacional, indicando que la inteligencia emocional está compuesta por habilidades sociales de autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía. Estas habilidades le permiten a los líderes complementar sus competencias técnicas con el fin

de comprender las dinámicas emocionales de los equipos de trabajo y puedan orientar de manera adecuada las relaciones colaborativas, generando consciencia sobre la actividad, empatía desde la colaboración y resultados desde la motivación. En el contexto organizacional, la inteligencia emocional contribuye con el fortalecimiento de la comunicación, la habilidad por excelencia del ser humano, esta, al ser debidamente gestionada permite la resolución de conflictos de manera fluida y genera entornos laborales colaborativos y empáticos. Según (Goleman, 2000) “los líderes más efectivos poseen un alto grado de inteligencia emocional”, lo cual permite comprender el impacto de las emociones en el desempeño laboral y en la motivación de los colaboradores (p.80).

Por otro lado, (Boyatzis & McKee, 2006) indican que los líderes emocionalmente inteligentes impulsan el llamado liderazgo resonante, en donde la conexión emocional positiva entre el líder y los miembros del equipo favorece la confianza, la cooperación y el compromiso con la organización. Es así como la inteligencia emocional se convierte en una habilidad clave que busca promover procesos de cambio y desarrollo, en donde se reconoce al colaborador como parte fundamental de la empresa, y al colectivo de colaboradores como la organización como tal; es decir, no se diferencia el conjunto de colaboradores de la organización, sino que se reconoce a la organización como el conjunto de colaboradores. En este sentido, la inteligencia emocional permite a los líderes comprender mejor los contextos, reconocer los desafíos del comportamiento humano, generar ambientes que favorezcan el bienestar y reconocer las motivaciones que mueven al conjunto de colaboradores, haciéndolos participes el camino y consientes del objetivo, guiándolos desde el punto A hasta el punto B con propósito.

En el contexto organizacional actual, a la inteligencia emocional adquiere mayor relevancia debido al aumento de las competencias y habilidades esenciales para la formación de los líderes. Los modelos de liderazgo basados en las emociones destacan por su énfasis en la comprensión de las interacciones entre los colaboradores y el entorno, reconociendo que los entornos afectan directamente el comportamiento, y el comportamiento impacta directamente al resultado, por lo que buscar un equilibrio entre las variables es uno de los desafíos más grandes para los líderes a la hora de gestionar inteligentemente las emociones.

El concepto de inteligencia emocional cobro relevancia a partir del siglo XX, uno de los primeros aportes teóricos proviene de los ya mencionados Salovey y Mayer quienes manifestaron que las emociones tienen un rol importante en los procesos de aprendizaje de los trabajadores y la forma en como ellos se relacionan con el entorno, es decir, se puede entender como la capacidad de reconocer, interpretar y utilizar las emociones para transformar el pensamiento individual en una conducta colectiva (Salovey & Mayer, 1990).

Asimismo, Salovey y Mayer propusieron un modelo basado en habilidades emocionales, entre las que se encuentran la percepción emocional, que refiere a la identificación de emociones tanto propias como de terceros; la facilitación emocional del pensamiento que refiere al uso de la información emocional para la mejora de procesos y toma de decisiones; la habilidad de comprensión emocional relacionada con la capacidad de interpretar el origen de las emociones y analizar su respectiva evolución; y finalmente, la regulación emocional que consiste en la habilidad de gestionar las emociones de

manera racional, favoreciendo la adaptación y las relaciones interpersonales (Salovey & Mayer, 2004).

Por otro lado, la popularidad del concepto de inteligencia emocional, tras la adopción en el ámbito organizacional, fue potencializado gracias a Goleman, quien contribuyó ampliamente con el análisis del papel de las emociones en el desempeño de los colaboradores, y la ubicó como herramienta fundamental de formación para los nuevos líderes que buscan no solo cumplir metas sino lograr resultados con propósito colectivo. En sus aportes, Goleman indica que el éxito de las personas no solo depende de sus capacidades técnicas, sino que también de la comprensión y gestión de las emociones (internas y externas), igualmente de la manera en la que se relacionan con lo demás y la influencia del entorno en las mismas (Goleman, 1996). Por otro lado, Goleman propone dentro de su aporte, cinco dimensiones que conforman la inteligencia emocional, estas son: el autoconocimiento, que es la capacidad de reconocer las emociones propias y su acción con el comportamiento; el autocontrol que implica el equilibrio de las emociones evitando la impulsividad; la automotivación que refiere a la capacidad de mantener un compromiso genuino y una actitud positiva frente a los desafíos presentados; la empatía como la habilidad de leer las emociones y puntos de vista de otras personas; y finalmente, las habilidades sociales, siendo el eslabón meta por defecto, ya que todo lleva a la importancia de mejorar las formas de relacionamiento con el entorno. Una empresa puede poseer altos niveles de capacidad técnica, pero si presenta dificultades en la movilización de los equipos debido a deficiencias emocionales, seguramente se enfrentará a situaciones no deseadas que se verán saboteadas no por el componente externo sino por

las fallas en la gestión interna, por esta razón, el desarrollo de la inteligencia emocional al interior de la organizaciones se considera un factor crucial para la construcción de relaciones humanas sostenibles (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2004)

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques más relevantes dentro de la teoría contemporánea del liderazgo, en especial en los contextos organizacionales que buscan innovar, adaptarse y gestionar el cambio. El concepto fue desarrollado inicialmente por (Burns, 1978) quien estableció que el liderazgo transformacional se da cuando los líderes y colaboradores elevan sincrónicamente los niveles de compromiso, motivación y desarrollo personal. Esto, como lo menciona el autor, no desliga al líder de su equipo, sino que lo hace parte de este, por lo que el liderazgo transformacional no solo busca influir en el equipo sino del líder también, en pocas palabras, un líder que se transforma desde adentro es capaz de integrar un equipo y seguir transformándose con él.

Por otro lado, (Bass, 1990) señaló que el liderazgo transformacional se caracteriza por cuatro dimensiones: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones le brindan herramientas al líder para inspirar confianza, pensamiento crítico y desarrollo individual, logrando transmitir estas herramientas a su equipo, de tal forma que el liderazgo sea un propósito colectivo, en donde cada colaborador lidera sus propios procesos de transformación guiado por un modelo inspirador y motivacional como lo es el líder transformacional.

Igualmente, (Bass & Riggio, 2006) explican que los líderes transformacionales tienen la capacidad de movilizar a los equipos de trabajo hacia el logro de objetivos colectivos, no hacia metas organizacionales, comprendiendo la importancia de su trabajo, la contribución con el propósito organizacional, el desarrollo de actividades conscientes, la motivación por crecer al ritmo de la organización y el reconocimiento de su identidad como parte fundamental del colectivo. En ese sentido, el liderazgo transformacional se convierte en un factor clave para fortalecer el compromiso con la organización, impulsar la cultura empresarial y promover el desarrollo colectivo.

Algunos estudios señalan que el liderazgo transformacional no solo ha generado impactos en la organización sino en cómo la misma se relaciona con el entorno, es decir, ha trascendido desde la transformación interna hacia la externa, mejorado su desempeño y el clima empresarial. Con base en la definición de (Northouse, 2022), el liderazgo transformacional interno permite que los colaboradores encuentren un sentido más consiente sobre el propósito del trabajo, ya que dejan de percibir las actividades como tareas simples y repetitivas, a comprender la razón y el impacto que tiene su trabajo. Es en este punto en donde el líder juega un rol importante al inspirar una visión compartida que conecta los objetivos individuales (de los colaboradores) con los organizacionales (anteriormente llamadas metas organizacionales); en ese sentido, el liderazgo transformacional fortalece la confianza en los equipos de trabajo, promoviendo una participación permanente y fortaleciendo el desarrollo de la cultura organizacional colaborativa.

(Yuki, 2013) afirma que los líderes transformacionales generan cambios significativos en las organizaciones al fomentar la innovación, el pensamiento crítico y la confianza; según el autor, cuando los líderes conocen y reconocen las competencias técnicas de los equipos, pueden potenciar el resultado del trabajo, pero cuando comprenden las variables emocionales de acuerdo con los contextos, son capaces de gestionar los cambios, en donde el objetivo en común se convierte en el punto final de llegada, pero el contexto marca la diferencia de cómo se transita la ruta hacia el resultado.

Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye uno de los factores principales para comprender el funcionamiento y las dinámicas propias de las organizaciones, es importante resalta que cada organización tiene su propia cultura, la cual marca su identidad y da los lineamientos comportamentales de acuerdo con su misión y valores. Es en la cultura organizacional en donde los colaboradores generan relaciones de valor y compromiso consciente, ya que es la atmósfera en donde se desarrolla gran parte de su ser y de su saber, además de dar la pauta a las dinámicas interpersonales y laborales que idealmente se deben alinear con sus propósitos, sus valores y sus motivaciones. Por su parte, (Robbins & Judge, 2017) señalan que la cultura organizacional proporciona identidad, no solo a la organización sino a los colaboradores, facilitando el compromiso con el establecimiento de patrones comportamentales dentro de la organización.

Asimismo, (Deal & Kennedy, 1985) indican que las culturas organizacionales sólidas logran mayores niveles de compromiso entre los colaboradores, lo que contribuye con el crecimiento organizacional generando una cohesión entre los objetivos de la

empresa y las motivaciones de los colaboradores. En ese sentido, la cultura organizacional no solo influye en el clima laboral sino en la capacidad de adaptación al entorno en pro del logro de objetivos comunes y compartidos. El liderazgo desempeña un papel fundamental en la construcción y la transformación de la cultura organizacional, los líderes, transmiten valores, normas y comportamientos que orientan la manera de actuar de los colaboradores, al igual que las formas de relacionamiento y la alineación de los objetivos organizacionales con las metas personales, por esta razón, el liderazgo transformacional se considera una herramienta clave para impulsar los cambios culturales al interior de las organizaciones en donde se reconoce la transformación del individuo como eje central para la transformación del colectivo..

Dentro de la literatura de las últimas décadas, se ha hablado sobre el comportamiento organizacional ligándolo directamente a la cultura organizacional, desmitificando que la cultura es impuesta por las organizaciones como algo rígido y reconcomiendo que, en las empresas contemporáneas, las culturas obedecen a las dinámicas cambiantes del entorno, por lo que la cultura organizacional varía constantemente de manera adaptativa. Bajo esta perspectiva, (Schein, 2018) argumenta que la cultura organizacional se desarrolla a partir de los aprendizajes colectivos de las personas que componen a la organización, por medio de los desafíos enfrentados, los aciertos, los desaciertos, los retos y las ventajas marcados por los entornos cambiantes.

Para estos autores, la cultura organizacional se centra en la comprensión de ideas compartidas que orientan la interpretación colectiva, en ese sentido, la cultura funciona como un marco de referencia dinámico que influye en la manera de relacionarse de

manera interna y externa con los entornos, es decir, a medida que el mundo avanza, las personas se desarrollan, por lo que la cultura y los entornos evolucionan.

En estudios recientes sobre el desarrollo de las organizaciones en el contexto mundial actual, se establece que las organizaciones bien consolidadas contribuyen con el fortalecimiento del relacionamiento del mercado, está relacionamiento está fundamentado en como las organizaciones se relacionan de manera interna (armonía de las relaciones), ya que, las relaciones de la organización con el entorno dependerán principalmente del estado de las interacciones propias En este sentido, (Cameron & Quinn, 2011) resaltan que las organizaciones logran desarrollar una cultura coherente con su misión, valores y estrategia cuando cuentan con mayor nivel de compromiso y participación de sus colaboradores, por lo que, la visión, objetivos y resultados se convierten en un logro colectivo que distingue una empresa buena de una buena empresa (Yepes, De una empresa buena a una empresa sobresaliente, 2018).

Gestión del cambio organizacional

Las organizaciones actuales se enfrentan a entornos dinámicos y altamente cambiantes, por lo que los líderes deben implementar procesos de adaptación para lograr la transformación al interior de las organizaciones, en ese sentido, la gestión del cambio cobra relevancia como elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. De acuerdo con (Lewin, 1978) el modelo de gestión de cambio se compone de tres etapas: el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento, es decir, descongelar de manera crítica las practicas actuales, implementar cambios para evaluar su impacto dentro de la organización, y recongelar las

buena practicas derivadas del proceso de cambio para el desarrollo de la cultura organizacional.

Por otro lado, (Kotter, 2012) estableció un modelo más amplio sobre la gestión del cambio, el cual resalta la importancia del liderazgo en la creación de una visión compartida haciendo uso de herramientas comunicativas y fortaleciendo el compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos que permitan un proceso de transformación real al interior de las organizaciones.

En este sentido, la gestión del cambio no depende únicamente de d modificaciones del contexto interno o externo de la organización, ni del cambio estructural de la misma, sino de la capacidad de liderar para movilizar equipos de trabajo hacia nuevas formas de realizar las actividades. Es importante resaltar que, por naturaleza el ser humano genera siempre resistencia al cambio, esto debido a que somos seres de costumbre y cualquier modificación en la rutina, independientemente de lo positiva o negativa que pueda llegar a ser, va a generar una fricción o resistencia, es por ellos que la gestión del cambio debe ser constante, adaptativa y medida, de tal forma que se logren dar procesos transformacionales que perduran en el tiempo, y de instaurar el cambio como la nueva normalidad para la transformación en las organizaciones. Según (Hiatt, 2006) el cambio organizacional solo es efectivo cuando los colaboradores entienden el propósito, desarrollan habilidades individuales y colectivas, y se comprometen con la transformación.

El liderazgo transformacional y la inteligencia emocional juegan un papel fundamental para los procesos de cambio, adaptación y transformación, ya que permiten

moverse a lo largo del proceso reconociendo las emociones que generan los cambios, reduciendo la resistencia a los mismos y fortaleciendo la participación de todos los actores en la construcción de cadenas dinámicas que permitan la transformación, desarrollo y evolución de la organización.

Conclusiones

A partir del marco teórico del presente trabajo, se procede a analizar el caso de la empresa Bancolombia durante la presidencia del señor Carlos Raúl Yepes, tomando como referente el liderazgo transformacional desde una perspectiva de gestión del cambio y su impacto en la cultura organizacional.

Bancolombia, es uno de los bancos más importantes en Latinoamérica y la principal entidad financiera en Colombia, es catalogada como una de las empresas más grandes del país con presencia en todo el territorio nacional. Con más de 80 años en el mercado, la organización ha presentado grandes procesos de cambios ligados a la expansión, las fusiones empresariales, los entornos económicos cambiantes e, incluso, la transformación tecnológica, adaptándose a los contextos dinámicos y a las nuevas exigencias del mercado bancario. Actualmente, Bancolombia tiene presencia internacional en diferentes países como el Salvador, Guatemala y Panamá, en donde, al igual que en Colombia, ofrece una gran variedad de servicios que incluyen banca personal, banca empresarial, inversión, leasing, fiducias y soluciones digitales por canales físicos y virtuales (Bancolombia, 2024)

Además de su impacto económico y de la relevancia en el país como uno de los referentes corporativos más exitosos, Bancolombia ha promovido modelos de gestión organizacional enfocados en la innovación, la sostenibilidad y la transformación en pro del crecimiento organizacional y el desarrollo de los territorios en donde opera, igualmente, ha integrado dentro de su modelo criterios ambientales, sociales y de

gobierno en la toma de decisiones, lo que les ha permitido conocer el entorno económico y prever los impactos generados por factores externos (Bancolombia, 2024).

Durante los años 2011 y 2016, fue nombrado presidente de Bancolombia el señor Carlos Raúl Yepes, abogado de profesión y con estudios de postgrado en economía y alta dirección empresarial, quien asumió el liderazgo de una de las empresas más importantes del país y enfrentó el reto de dirigir el banco con mayor presencia en el territorio nacional, siendo reconocido por ser una banca históricamente tradicional y con un legado cultural importante en la sociedad colombiana. El señor Yepes realizó gran parte de su carrera profesional dentro del mismo banco, desempeñando cargos directivos antes de asumir la presidencia, por lo que estaba familiarizado con la cultura empresarial, además de conocer los procesos operativos desde mandos altos y medios, lo que lo posicionó como un líder idóneo para dirigir el banco más grande del país en un contexto de expansión y cambio (Yepes, 2016).

Una vez asumida la dirección de Bancolombia, Yepes identificó la necesidad de realizar un análisis minucioso sobre el estado actual de la organización, es decir, contar con un estudio detallado del contexto interno y externo de la organización, con el fin de marcar un punto de partida, una hoja de ruta y un objetivo claro, puesto que, para brindar resultados diferenciadores debía proponer ideas innovadoras, asumir riesgos de impacto y dirigir estrategias colaborativas y tomar decisiones coherentes con la esencia natural de la empresa y su contexto. No obstante, un no negociable del mindset del señor Yepes era seguir los lineamientos tradicionales de liderazgo, por lo que enfocó sus esfuerzos alienando la definición de líder de (Robbins & Judge, 2017) en cuanto a garantizar el

cumplimiento de metas y resultados visibles, pero migrando hacia un propósito colectivo, respondiendo a las preguntas (por qué y para que) como herramienta dinámica y movilizadora del talento humano.

Tras el análisis de los factores externos e internos de Bancolombia, se evidenciaron varios puntos a favor, principalmente en factores económicos y de cumplimientos de metas, es decir, la empresa se encontraba en un buen punto financiero por lo que la estrategia debía basarse en el mantenimiento y el crecimiento; en cuanto a los factores internos, también se encontraron fortalezas relevantes como la generación de empleo, la cobertura en el territorio nacional y la visión organizacional, no obstante, entre los puntos favorables con los que contaba la organización se cuestionó la sostenibilidad en el tiempo, es decir, el alcance y la permanencia de buenos resultados en los entornos cambiantes, lo que llevo a Yepes a enfocar su estrategia hacia la movilización colaborativa del talento humano, con el fin de migrar de estructuras de dirección rígidas hacia un liderazgo más humano, en donde los procesos tomarían mayor protagonismo, el desarrollo humano mayor relevancia y el crecimiento colaborativo mejor enfoque.

Es importante reconocer que la gestión de Yepes se desarrolló en un contexto golpeado por importantes cambios del entorno financiero, si bien Bancolombia se encontraba en un buen punto organizacional, el sector bancario se enfrentaba a nuevos desafíos globales en temas tecnológicos, sociales y competitivos. En ese escenario, Bancolombia no solo necesitaba mantener los buenos resultados alcanzados en los últimos años, sino que necesitaba mejorar los procesos, de tal forma que les permitiera entender mejor la dinámica organizacional desde el interior, para así, lograr un mejor

relacionamiento y adaptación a los cambios derivados del contexto externo. Es importante resaltar que el señor Yepes tenía bajo su liderazgo una empresa de las empresas más sólidas en el ámbito financiero en el país, que operaba bajo esquemas tradicionales, con una cultura organización enfocada hacia la eficiencia, una estrategia direccionada hacia el cumplimiento de metas, y un relacionamiento interno transaccional, es decir, operaba bajo los parámetros de las empresas convencionales y con una cultura genérica que, sin bien daba resultados visibles, carecía de alma, esencia y personalidad, características propias de la humanos. Igualmente, identificó que, al carecer de rasgos humanos, serian fácilmente superados y, en el peor de los escenarios, podrían salir del juego de la banca en cuestión de años si no se planeaba una estrategia de fondo que asegurara su evolución, diferenciación y permanencia en el mercado con un sentido humano, puesto que la organización estaba compuesta por personas que trabajaban en pro de la sociedad, es decir: humanos trabajando para humanos, en organizaciones más humanas.

El señor Yepes no solo había llegado a la presidencia de Bancolombia para mostrar resultados y números positivos, sino que llegó a replantear el rumbo de la cultura organizacional, entendiendo que el verdadero reto no era crecer en el sector financiero sino convertirse en una banca sostenible, movilizandoo a los colaboradores hacia un objetivo común, con un sentido más humano y un propósito transformacional.

Tras el análisis del contexto y la identificación de las necesidades de transformación de Bancolombia, el señor Yepes reconoció que el mercado requería de empresas más cercanas, confiables y coherentes con su misión, visión y valores, no desde

el simple “statement” de toda organización, sino desde las necesidades humanas, concibiendo a la organización como un organismo vivo que se comporta, desarrolla y evoluciona de manera orgánica, conformada por seres humanos que forman relaciones simbióticas para dar vida, propósito y enfoque a la organización, Igualmente, comprendió que este ser vivo denominado organización reaccionaba naturalmente a las interacciones del contexto interno y externo, identificando que controlar el 100% los factores era casi imposible, por lo que adoptar procesos de gestión del cambio y adaptación se convertiría en uno de los pilares fundamentales para el liderazgo que deseaba impartir dentro de Bancolombia, y cuya finalidad se centraba en generar un liderazgo con autoridad, inspiración, conexión y movilización de colectivos.

Una de las principales apuestas realizadas por el Yepes fue cambiar la manera en la que se reconocía el liderazgo al interior del banco, siendo este uno de los grandes retos, puesto que se trataba de cambiar un mindset generalizado en el sector bancario por una idea innovadora con poca relación con el tipo de liderazgo que venía dando resultados en los últimos 60 años, a partir de ahí, el señor Yepes impulso un liderazgo diferente, uno que no solo se centraba en la autoridad jerárquica, sino en la habilidad de inspirar, conectar y movilizar las personas, redefiniendo al líder como un formador de personas, no como un gestor de resultados, y complementando la capacidad técnico con la habilidad emocional, lo que le permitiría entender tanto el proceso desde lo técnico, como las personas desde lo emocional.

Bajo este enfoque, el señor Yepes desarrollo una propuesta de liderazgo consciente, con espacios participativos entre colaboradores y una comunicación directa

entre todos los niveles de la organización, brindando cercanía, apertura y equidad en la forma de relacionamiento; además de difundir su propósito con mensajes clave que rápidamente fueron instauradas dentro de la cultura organizacional de Bancolombia, frases como “poner a las personas en el centro” y “construir empresa desde la confianza” permitieron conectar a los colaboradores con el propósito de la empresa y alinear sus motivaciones con un cambio de misión organizacional, en donde la toma de decisiones estaría regida por el contexto interno de la organización y su aporte al contexto externo, además de reconocer que un buen estado interno permitiría brindar bienestar y resultados orgánicos a todas las partes interesadas.

De la misma manera en que se redefinió la percepción del liderazgo en Bancolombia, el señor Yepes dio mayor relevancia y visibilidad a temas relacionados con la inteligencia emocional, entendiendo que no era viable transformar una organización si no se transformaba primero el relacionamiento humano al interior, ya que el relacionamiento tiene variables importantes que impactan directamente el contexto empresarial, desde reconocer la individualidad de los colaboradores, la variabilidad de las emociones, la importancia del trabajo en equipo y el ánimo colectivo; hasta el efecto que los mismos tienen sobre la calidad del resultado. En ese sentido, el señor Yepes promovió un liderazgo basando en la empatía, lo que permitía que los colaboradores, conscientes de su individualidad, pudieran enfrentar mejor los retos de los otros colaboradores, reconociéndolos como parte esencial de su trabajo y como un factor clave para la cadena de valor, es decir, migro de la individualidad de una tarea, en donde el trabajador ejecuta y entrega un resultado individual, hacia la colectividad, en donde el resultado de un

trabajador no se determina de manera independiente sino que se convierte en un resultado de equipo basado en las relaciones colaborativas. La propuesta impulso dentro del banco un sentido de organización, en donde todas las partes se engranan y coordinan para generar un resultado común, y esa coordinación se traduce en la movilización de colaboradores. Hacemos la analogía del aporte del señor Yepes con un reloj de cuerda, en donde si las partes no se encuentran engranadas y sincronizadas, el reloj no funcionara, no obstante, aun cuando los engranajes se encuentren funcionales y engranados, una sola falla en los sistemas del segundero o del minuterero, no permitiría que el horario avance; esta analogía permite observar los rangos jerárquicos de la organización que el señor Yepes buscaba integrar, puesto que la empatía desde las emociones no solo debía movilizar a colaboradores de rangos bajos y medios, sino que debía integrar a todos los miembros de la organización (horario, minuterero y segundero), dado que el resultado final (la hora exacta) dependería de la sincronización de todos los engranajes y de reconocer que una falla, afectaría directamente el resultado, pero que ese resultado no sería el fin último sino el objetivo en común que marcaría un proceso idealizado en donde la falla de uno de los engranajes, es asunto de todos.

Continuando con el concepto de inteligencia emocional, el principal resultado que obtuvo el Yepes en Bancolombia bajo este escenario fue que los colaboradores se sintieran valorados, escuchados y seguros; al integrar la triada dentro de la cultura, permitió visibilizar las oportunidades de mejora desde el experticia de cada colaborador con el fin de realizar mejor el trabajo y desarrollar los procesos. En ese orden de ideas, los jefes conocen los procesos de manera general y, por ende, toman decisiones a alto

nivel sin conocer la minucia de la actividad, mientras que los trabajadores, conociendo la minucia de sus tareas (lo que funciona y lo que no) realizan la actividad con el fin de entregar el resultado solicitado por los jefes sin mayor enfoque a la mejora del proceso; el señor Yepes identifico que no era la forma correcta de relacionarse para llegar al objetivo organizacional, por lo que migro de las relaciones de jefe/trabajador por relaciones de líder/colaborador, en donde la comunicación jugaría un rol estratégico y en donde el fortalecimiento de valores como la confianza, el respeto y la responsabilidad no solo serían un acto discursivo dispuesto en un documento, sino una práctica diaria de relacionamiento adaptado en la cultura organizacional.

Bajo este nuevo enfoque, los colaboradores lograron participar no solo en la mejora de sus procesos sino en el desarrollo general de la empresa, puesto que, si bien no tenía la decisión final, eran escuchados y sus percepciones eran tenidas en cuenta para la toma de decisiones. Igualmente, los líderes se beneficiaron de esta nueva práctica, ya que les permitía conocer de fuente directa los obstáculos o las brechas al interior de sus áreas, enfocando los esfuerzos en las actividades sujetas de mejora, identificando puntualmente los problemas en las tareas y construyendo estrategias de mejora con los expertos en la actividad, es decir, los colaboradores; esto facilito la gestión de los lideres para alcanzar objetivos y mostrar resultados, convirtiendo el resultado en un propósito colectivo más amplio y guiando a los colaboradores hacia la comprensión del sentido de su trabajo.

En cuanto a la gestión del cambio, el señor Yepes se enfocó es los aspectos más relevantes, puesto que las organizaciones están en un cambio constante y, la gestión de estos es una actividad permanente al interior de la organización, no obstante, priorizó los

cambios que le permitirán transformar la cultura organizacional, no desde la imposición, sino desde un proceso colaborativo y de propósito común. Consciente de que los cambios profundos naturalmente generan resistencia, y que la presión, imposición y el control excesivo, no son la forma correcta estimular la adaptabilidad, abordó el proceso de gestión del cambio desde el enfoque participativo y con sentido, es decir, no solo difundió los cambios propuestos para la organización sino que hizo visible el propósito, conectó las motivaciones de los colaboradores con el logro común, explicó el “por qué” y el “para qué” de los cambios e hizo participe en cada paso a todos los miembros de la organización, generando compromiso y resaltando la importancia de los mismos para el logro de los objetivos comunes, adicionalmente, promovió una estrategia de comunicación clara y constante de manera horizontal, en donde la apertura de los líderes y colaboradores era total, manejando retroalimentaciones en doble vía que permitieran el intercambio de ideas de valor y acuerdos consensuados, reconociendo que no solo hay una verdad absoluta sino que, para tomar una buena decisión, se deben tener en cuenta las múltiples verdades y todas las variables. La clave del éxito del cambio se centró en hacerla sostenible desde la cultura, puesto que la única forma en la que una organización se transforma es cuando la misma tiene la capacidad de adaptarse a los cambios constantes de su entorno.

Por otro lado, el señor Yepes promovió cambios estructurales de base alineados con esta nueva visión, es decir, para abordar el contexto externo debía reconocer que más allá de la transformación interna, debía responder a las demandas actuales de su entorno, por esta razón, impulsó iniciativas de innovación en la banca de manera simultánea, al

igual que la transformación digital de sus servicios, la mejora de procesos financieros y la atención especializada a las partes interesadas; todos estos desde un enfoque más humano y alineado con la misión, visión y objetivos del Banco, lo que desarrollaría y potencializaría orgánicamente la imagen corporativa de la empresa, transmitiendo el mensaje de cambio no solo al interior de la organización sino a todo el contexto externo de la misma.

Asimismo, el señor Yepes demostró que los resultados y las emociones, no son opuestos, sino complementarios, ya que todo buen resultado depende del camino emocional recorrido para alcanzar el objetivo, y que si ese camino enfrenta cambios constantes, solo la adaptación permite que el objetivo se cumpla y que el resultado esperado tenga un sentido mayor, un sentido más humano, es decir, humanos trabajados por y para humanos, así nació la concepción de Bancolombia como una empresa más humana, integrando este pensamiento al interior de la cultura para crear identidad, alma y esencia corporativa diferenciadora.

En este sentido, el liderazgo de Carlos Raúl Yepes actuó como hilo conductor entre todos los elementos claves para el éxito de su propósito transformacional: el contexto organizacional colombiano, la cultura organizacional, la inteligencia emocional y la gestión del cambio. Su capacidad para convertirse en un líder inspirador con una visión diferente le permitió movilizar a las personas y sostener cambios en el tiempo, haciendo que Bancolombia, una banca con una dirección tradicional, se transformará en ámbitos estratégicos, organizacionales, misionales y sociales.

Durante la gestión del señor Carlos Raúl Yepes como presidente de Bancolombia se impulsó el desarrollo organizacional de una forma concreta y visible, centrando sus esfuerzos en la humanización de la cultura del banco y en la redefinición del rol del líder y los colaboradores, esto hizo del señor Yepes trascender de un líder tradicional a un líder transformacional, al lograr articular todos los eslabones de cambio y poder movilizar el colectivo hacia propósitos comunes, haciendo ajustes internos de fondo en el pensar y en el actuar de sus colaboradores, de tal forma que el propósito común fuera claro y que los beneficios del mismo fueran evidentes en el entorno interno y externo. Entre los principales aportes del señor Yepes en Bancolombia se destacan: la evolución del propósito organizacional orientado al desarrollo sostenible de la sociedad, la promoción de un modelo de liderazgo consciente, el afianzamiento del relacionamiento y los vínculos entre los colaboradores, la empatía emocional, la motivación aspiracional y la apertura al diálogo para la generación de espacios paritarios entre líderes y colaboradores, de tal forma que el crecimiento organizacional se diera en todos los niveles de la organización, a través del aporte, el compromiso y la participación colectiva, generando sentimientos de pertenencia y transformando así la cultura organizacional del banco.

La gestión del cambio en la cultura organizacional representó un desafío importante, ya que la transformación solo se da bajo procesos de adaptación, y al trabajar con emociones y reconocer la individualidad humana de sus colaboradores, el señor Yepes entendió rápidamente que no sería tarea fácil llegar a un nivel transformacional sin atender los temas propios de la naturaleza humana, es por ellos que impulsó cambios en la cultura interna a través de la redefinición de valores corporativos, que estuvieran más

acorde con los valores del colectivo para generar cercanía entre los mismos, el fortalecimiento del bienestar organizacional para brindar comodidad y estabilidad a los colaboradores y sus familia, y la incorporación de la inteligencia emocional en procesos de liderazgo para movilizar personas desde el ser, con convicción y propósito, haciendo que las motivaciones personales se convirtieran en objetivos comunes. En paralelo, el señor Yepes lideró procesos de transformación digital, ateniendo la demanda del contexto externo cambiante, buscando que estos desarrollos atendieran las necesidades del consumidor y que se encontraran alineadas con la visión humana de la organización, es decir, no se enfocó solo en los desarrollos tecnológicos de la banca, sino que busco que los mismos llegaran a los usuarios a través de la emoción, desde la perspectiva de un banco que entendía las necesidad humanas en el mercado financiero, por lo que ofrecía servicios y productos para personas, hecho por personas, y ofrecidos por una empresa más humana.

Como legado del liderazgo del señor Yepes, su salida en el año 2016, Bancolombia se transformó en un banco con una cultura colaborativa flexible y orientada al logro con propósito, en donde cada uno de los colaboradores asumió un rol activo, participando en la gestión del cambio, siendo conscientes de la necesidad de adaptación y disfrutando de los beneficios tangibles e intangibles de la transformación de la empresa.

La incorporación de la inteligencia emocional no solo permitió movilizar de manera natural a las personas sino que fortaleció los vínculos de confianza, mejorando significativamente la cultura organizacional, mitigando la fricción ante los cambios y reduciendo la resistencia a los mismos, esto facilito que los procesos de cambio fueran

integrados orgánicamente en la cultura de la empresa, al estar conectados y alineados con la misión organizacional, la visión compartida con colaboradores y el bienestar desde la motivación de los mismos.

La influencia del liderazgo transformacional en la cultura y la gestión del cambio se evidencia en los diferentes aspectos organizacionales que forman una base sólida para el desarrollo, la adaptación y la evolución hacia organizaciones dinámicas y contemporáneas, entre las que destacamos: aspecto humano, social, corporativo e institucional.

Dentro del aspecto humano, el liderazgo transformacional reconoce a las organizaciones como organismos vivos, por lo que cuando un líder conecta con el equipo desde lo humano (las emociones) logra dar visibilidad, importancia y distinción a su individualidad y comprende su rol dentro del colectivo. Esto modifica completamente la forma en la que el colaborador percibe el trabajo, encontrando un propósito mayor superior a la necesidad y visualiza a la organización como un entorno de crecimiento. El liderazgo transformacional desde lo humano mitiga la incertidumbre, el miedo y la resistencia al cambio de manera natural, ya que permite que las personas que conforman la organización confíen en el líder y se comprometan con el propósito colectivo, facilitando la toma de decisiones, los procesos de adaptación y la movilización conjunta hacia objetivos comunes. Es aquí en donde el líder más humano, asume un vínculo genuino con todos los colaboradores y hace que el cambio sea un compromiso asumido y no solo aceptado, por lo que el cambio de paradigma juega un papel crucial cuando el humano es tratado de manera humana.

Por otro lado, en el aspecto social se evidencian los diferentes niveles de relacionamiento y cómo el liderazgo transformacional fortalece los vínculos de colaboración entre personas. Asimismo, promueve un ambiente en donde la confianza permite una comunicación más abierta, en donde el intercambio de ideas, desde la diferencia y el expertise, más que generar heterogeneidad en el grupo desde el desacuerdo, permite concretar ideas de valor construidas con el expertise y la visión de cada uno de los miembros, es decir, favorece la toma de decisiones conscientes y colectivas. Este entorno facilita la adaptación al cambio, puesto que los colaboradores no se enfrentan a los desafíos de manera individual sino como equipo, lo que hace que los procesos sean más fluidos y los desacuerdos se gestionen desde una perspectiva empática y constructiva. Las dinámicas sociales son el motor que favorece todos los procesos de adaptación al cambio.

En cuanto a lo organizacional, desde un punto de vista corporativo, el liderazgo transformacional contribuye con que la cultura pase de lo burocrático a lo práctico, de alguna manera, la cultura se humaniza, entendiendo que los valores, la visión y el propósito pasen de un “statement” en papel, a ser acciones diarias compartidas bajo un mismo enfoque cultural. Al mismo tiempo, la mentalidad abierta hacia el cambio, la innovación y la mejora continua son estimulados desde el orden organizacional, la que los colaboradores sienten la confianza de proponer, cuestionar y cocrear, por lo que la organización deja de ser un conjunto de actividades sincrónicas a un conjunto de personas heterogéneas, construyendo en pro de un bien común, bajo las dinámicas organizacionales dictaminadas por la cultura.

Por último, es aspecto institucional que refiere a cómo las organizaciones se relacionan con el entorno interno y externo. No se trata solo en adaptarse a los cambios del contexto externo sino de entender anticiparse y responder a todos los desafíos cambiantes de manera estratégica (desde el interior hacia el exterior). Cuando hay liderazgo transformacional, más que conocer el contexto, se entiende, más que trabajar por una meta, se moviliza por un objetivo, y más que alcanzar un resultado, se es consciente del proceso. La organización deja de ser concebida como algo puntual y rígido a convertirse en una institución viva, que se transforma internamente, aporta de manera consciente y activa su entorno de manera dinámica.

Por otro lado, el liderazgo transformacional llevado a la práctica, en el contexto Colombiano, con una empresa históricamente dirigida por un modelo tradicional como lo era Bancolombia, evidencia que el señor Carlos Raúl Yepes, no solo lideraba desde la empatía sino que tenía una visión amplia y a futuro sobre la necesidad de transformación de la empresa, bajo esa línea, su liderazgo no solo influyo en los mejores resultados obtenidos por el banco en los siguientes años, sino que fue determinante para la consolidación de la cultura organizacional y para la mejora de la imagen corporativa, acercando al banco no solo a sus colaboradores sino a las partes interesadas. En el contexto Colombiano, la experiencia, innovación y toma de riesgos del señor Yepes, demostró la posibilidad de transitar desde modelos de liderazgo tradicionales hacia modelos más humanos sin necesidad de comprometer la competitividad, los resultados financieros ni el desarrollo de los procesos; ya que cuando el liderazgo encuentra el propósito y logra alinear a todo el colectivo con el mismo con la estrategia, el cambio y la

adaptación, se convierte en una herramienta de transformación fundamental para asegurar la sostenibilidad, la evolución y el desarrollo de las empresas en sus entornos.

Finalmente, el caso de Carlos Raúl Yepes evidencia el impacto real y visible que tiene el liderazgo transformacional en la cultura organizacional, modificando los patrones colectivos que direccionan el pensamiento y el actuar, a través de la inspiración, el reconocimiento de las emociones y la participación en la toma de decisiones, igualmente, el resultado que se deriva por la correcta gestión del cambio, no concebido como una fórmula rígida de cambio – adaptación – transformación, sino como una herramienta personalizada que permite entender mejor el contexto cambiante de la organización, comprender su entorno y reconocer la cultura colectiva, en pro de construir un desarrollo organizacional conjunto que permita, no solo dar buenos resultados, sino comprometer al equipo a través de un esfuerzo dinámico, consciente y con propósito, haciendo tanto de la organización como de quienes la componen, un ecosistema más humano, sincrónico y sostenible.

Referencias

- Bancolombia. (2024). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com>
- Bass, B. (1990). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Barcelona, España: Paidós.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Liderazgo transformacional*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional para conectar con los demás*. Barcelona, España: Deusto.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional; basado en el marco de valores en competencia*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Ciudad de Mexico, Mexico: 1985.
- Drucker, P. (2000). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2000). El liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional para liderar con eficacia*. Barcelona, España: Deusto.

- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: un modelo para el cambio en negocios, gobierno y nuestra comunidad*. Loveland: Prosci Research.
- Kotter, J. (2012). *Liderar el cambio*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Northouse, P. (2022). *Liderazgo: teoría y práctica*. Ciudad de Mexico, Mexico: McGraw Hill Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. (2004). Inteligencia emocional: teoría, hallazgos e implicaciones. *Psychological Inquiry*, 197-215.
- Schein, E. (2018). *Cultura organizacional y liderazgo*. Madrid, España: Editorial Reverté.
- Yepes, C. (2016). *Por otro camino*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Yepes, C. (2018). *De una empresa buena a una empresa sobresaliente*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House grupo Editorial.
- Yuki, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación.