



ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: CASO NUBANK

PRESENTADO POR:
JEFERSON PULIDO PULIDO

DOCENTE
FRANCISCO DAVID ORTEGA

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
PROGRAMA DE ECONOMÍA
BOGOTÁ, D.C.
JUNIO 2022

Análisis descriptivo de la cultura organizacional: Caso Nubank

Nubank se ha constituido como uno de los negocios disruptivos que han aparecido en el marco de la revolución digital que trae consigo el avance de las nuevas tecnologías y el cuestionamiento de lo que han sido los negocios tradicionales a nivel mundial; en este orden de ideas, incluso la interacción de los colaboradores en estas nuevas empresas ha traído consigo transformación, innovación y sobre todo cambios en la forma en la que se conciben las relaciones laborales y por consiguiente el clima y la cultura organizacional en el que se desarrollan las diversas actividades que conllevan la ejecución de sus actividades comerciales.

Iglesias (2015) considera el clima organizacional como “un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento” lo cual, repercute en el rendimiento de la organización; lo cual lo hace un tema de alta relevancia para el estudio del contexto laboral.

Este mismo autor, recoge que “La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción” y reconoce que se presenta una dualidad que se da entre el énfasis a los factores organizacionales (que son principalmente objetivos) mismos que son considerados como externos a las personas quienes se ven impactadas por estas y adaptan su comportamiento a las mismas (enfoque estructuralista), mientras por otra parte, hay una perspectiva que destaca los atributos que perciben las personas que hacen parte de la organización, en donde el individuo se forma una opinión partiendo de su experiencia y la satisfacción de sus expectativas (lo cual se conoce como enfoque subjetivista o perceptual); esta

última, plantea el clima organizacional como el resultado de la interacción entre las percepciones personales y organizacionales.

Al clima organizacional se compone de ciertas dimensiones, Santamaría (2020) indica frente a estas que “son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”; mientras a su vez indica que la validez de los conceptos de los diferentes autores que han buscado explicarlas, se da a través de la “operacionalización de sus variables y dimensiones” mismas que han servido como base para la elaboración de sus instrumentos de recolección de información o cuestionarios; siendo identificadas como principales: 1) Autonomía Individual; 2) Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada; 3) Orientación hacia la recompensa; 4) Consideración, afecto y apoyo. A partir de estas, cada autor las define, determina su alcance y, por ende, su nivel de medida.

Tabla 1

Dimensiones De La Satisfacción

Frente a las dimensiones asociadas a la satisfacción laboral, León (2016) realiza una recopilación de estas por autor:

<u>Año</u>	<u>Autor</u>	<u>Dimensión</u>
1935	Hoppock	Satisfacción laboral global o general
1948	Kerr	
1951	Brayfield	
1952	Rothe Bullock	
1958	Wherry	1. Satisfacción laboral global o general 2. Satisfacción con los superiores 3. Satisfacción con las condiciones de trabajo

		4. Satisfacción con la gerencia 5. Satisfacción con las compensaciones económicas 6. Satisfacción con el desarrollo personal 7. Satisfacción con los compañeros de trabajo 8. Satisfacción con las políticas de personal
1964	Vroom	1. Planes de la compañía 2. Oportunidades de promoción 3. Contenido del trabajo 4. Supervisión 5. Recompensas económicas 6. Condiciones de trabajo y compañeros de trabajo
1968	Dawis, Lofquist y Weis	1. Uso de habilidades en el trabajo 2. Posibilidades de logro 3. Actividad 4. Posibilidades de avance en el trabajo 5. Grado de autoridad 6. Pases y prácticas de la compañía 7. Compensación 8. Compañeros 9. Creatividad 10. Independencia 11. Valores morales 12. Reconocimiento 13. Responsabilidad 14. Seguridad 15. Posibilidad de prestar servicios a otros 16. Status social

		17. Supervisión 18. Relaciones humanas 19. Variedad 20. Condiciones de trabajo
1975	Hackman y Oldhan	1. Satisfacción con el sueldo 2. Satisfacción con la seguridad en el empleo 3. Satisfacción social 4. Satisfacción con la supervisión 5. Satisfacción 8+ 6. Satisfacción laboral global o general
		Eventos o condiciones como fuentes de satisfacción laboral:
1976	Locke	1. Satisfacción con el trabajo 2. Satisfacción con el salario 3. Satisfacción con las promociones 4. Satisfacción con el reconocimiento 5. Satisfacción con los beneficios 6. Satisfacción con las condiciones de trabajo
		Agentes de la satisfacción laboral:
		1. La satisfacción con la supervisión 2. La satisfacción con los compañeros 3. La satisfacción con la compañía y la dirección
1975	Sears y colaboradores	1. Supervisión 2. Tipo de trabajo 3. Volumen de trabajo 4. Financiero 5. Futuro de carrera

		6. Identificación con la empresa 7. Compañeros de trabajo 8. Condiciones físicas
1984	Peiró	Los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son: 1. El carácter intrínseco del trabajo 2. La remuneración 3. La promoción, la seguridad en el empleo Los agentes de la satisfacción laboral son: 1. La propia persona 2. Los supervisores 3. Los compañeros 4. Los subordinados 5. Las características de la empresa
1990	Peiró, Gonzales Roma, Zurriaga y Ramos Bravo	1. Satisfacción con el equipo 2. Satisfacción con la retribución e incentivos 3. Satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios de equipo 4. Satisfacción intrínseca al trabajo 5. Satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores 6. Satisfacción con la empresa y la relación entre las áreas 7. Satisfacción con la carga de trabajo 8. Satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo 9. Satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes 10. Satisfacción con los usuarios

		11. Satisfacción con promociones y normativa 12. Satisfacción con la definición, planificación y evaluación de objetivos y actividades 13. Satisfacción con la estabilidad, horarios y guardias 14. Satisfacción con la coordinación y equipo
2004	Chiang Vega	1. Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia 2. Satisfacción con las condiciones de trabajo 3. Satisfacción con el contenido del trabajo. 4. Satisfacción con las compensaciones. 5. Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales. 6. Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa. 7. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 8. Satisfacción con la participación y autonomía 9. Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización. 10. Satisfacción con el desarrollo personal
2004	Anaya Nieto y Suarez Rivero	1. Diseño del trabajo 2. Realización Personal 3. Oportunidades de desarrollo Futuro 4. Relaciones sociales y tiempo libre 5. Reconocimiento del propio desempeño laboral 6. Valoración social del trabajo 7. Recompensas extrínsecas

Fuente: León Llique, L. K. (2016)

Por su parte, continuando con lo descrito por Santamaría (2020), los modelos en el caso del clima laboral resultan ser marcos de referencia que orientan conceptos permitiendo analizar, describir, y explicar fenómenos de distinta naturaleza, identificándose principalmente tres clases: 1) Aditivos (que consideran las variables independientemente, de manera que estas inciden directamente en los resultados pues se suman al final del proceso); 2) Mediadores (En donde el clima es un mediador que actúa sobre las condiciones que afectan los comportamientos organizacionales) y 3) Interactivos (Reconoce que las variables se interrelacionan, el clima influye pero también recibe influencia).

Cabe destacar que pese a que la relación entre las variables influye en el modelo, como se vio anteriormente, Aguirre (2013), indica que el clima organizacional está fundamentado en las percepciones individuales, definiéndolo usualmente como aquellos “patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización”, así mismo, se le relaciona con las situaciones que se dan en una organización y las relaciones que se dan entre los grupos de trabajo, los empleados y su desempeño laboral. En este sentido, los autores reconocen la posibilidad de la gerencia de manipular el clima más fácilmente que la cultura, pues así pueden afectar directamente el comportamiento de los empleados, pero esto, estará sujeto a la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensas, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otras herramientas; de manera que impacte en su capacidad de movilizar los recursos humanos a través de los elementos que le rodean, más allá del intercambio económico que se da en el marco del compromiso entre los trabajadores y la organización, reconociéndolo así como una de las

fuerzas que incide sobre quienes trabajan para ella. Es en este sentido, que cuando el clima organizacional no es óptimo, la organización no es coherente entre su sistema de creencias y su realidad, esto lleva a que los colaboradores lleguen a sentirse impulsados a conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, malestar frente a la organización que se traduce en un bajo compromiso hacia la misma; al respecto, En 2020, Sifuentes menciona que “El compromiso, voluntad y decisión directiva en conjunto con su equipo gerencial son fundamentales en toda transformación organizacional y gestión. Forman parte de su vida y dinámica con valores y propósitos” (pág. 1676).

Por su parte, la cultura organizacional suele ser un tema estrechamente relacionado con el clima organizacional, así mismo, es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha tomado relevancia desde la perspectiva estratégica para que las empresas planteen una ventaja competitiva dado su impacto positivo en la percepción de los individuos y también en los resultados financieros, tal como lo indican Ruiz y Valencia (2012), esta a su vez, sirve de guía a los empleados de la organización indicando el comportamiento “esperado” dentro de esta, incluso generando cambios entre la manera en la que las personas actúan dependiendo del contexto y la influencia que reciban del medio; en este sentido las autoras recogen que las diversas definiciones de la cultura pueden ser agrupadas en tres niveles: “el subyacente, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias (...); el siguiente nivel es el valorativo, comprende las normas, las estructuras, (...) y estilos de liderazgo y, el nivel de las manifestaciones observables, (...) donde las prácticas y las estrategias adquieren significado”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible reconocer la cultura organizacional, en palabras de Quiroga (2014, pág. 1730) “representa la informalidad, lo no escrito, lo que está orientado al “día-día” de las organizaciones, es un conjunto de hábitos y creencias ya establecidas que son

compartidos por todos los miembros. Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”

Así mismo, Torres y Riaga (2006, pág.132) mencionan que “la visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos” generando así ambientes laborales saludables, lo cual se verá reflejado en la eficacia organizacional. Estas autoras reconocen la importancia del líder, identificándolo como el responsable de promover el desarrollo de estos escenarios, mediante la incorporación de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, impactando en las reacciones emocionales, psicológicas de los miembros de la organización, estimulando intelectualmente y el reconocimiento individual, motivación e inspiración, además de la efectividad y eficiencia del equipo.

En cuanto a la diferencia entre cultura y clima organizacional Fischman, (2015) plantea un ejemplo práctico en donde una empresa que quiera destacarse en el mercado por su velocidad de innovación, que le permita ofrecer productos más rápido que los demás competidores, es así que “el pilar cultural de la “innovación”” deberá hacer parte del ADN de la empresa, de manera que se “viva” en la empresa en este sentido, este autor indica que “las personas deberán tener una serie de creencias y conductas como: valorar la toma de riesgos; tolerar los errores, trabajar en equipo y colaborar sin importar las jerarquías, tomar en serio el humor y ser flexibles ante el cambio” (párr.4), por otra parte, en la misma organización se deberá contar con clima laboral “donde todas las estrategias de recursos humanos estén alineadas con este pilar. Por ejemplo, se debe premiar, reconocer y bonificar económicamente la innovación; tener una organización más

horizontal con procesos laterales que estimulen el trabajo en equipo y tener actividades de integración creativas” (párr. 4), de esta manera, trabajando ambas variables la empresa estará realmente preparada para los retos y para integrar las estrategias planteadas.

En este sentido, Rivera et. al. (2018) acuden a los autores Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo; quienes indican que el clima organizacional influye altamente en la cultura de la organización, pues reúne “las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (párr. 11) Es en este sentido, que las personas que hacen parte de la organización determinan la cultura pese a que el clima organizacional influye directamente, esto se da principalmente porque “las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores.”(párr. 12) Y esto, a su vez, determinará la facilidad o dificultad para la resolución de los problemas y la adaptación e integración al entorno.

En este sentido, se reconoce que la construcción del clima y la cultura organizacional se interrelacionan continuamente, y es que, si bien el clima organizacional genera unas pautas sobre lo que se espera a nivel de relaciones, formas de “actuar” y “relacionarse” entre las personas que hacen parte de una organización, la cultura siendo la forma en la que estas realmente se dan resultan de las complejas interrelaciones humanas de las personas en determinadas circunstancias, entorno y sobretodo con el enfoque que el liderazgo le imprima a estas relaciones, y es que una parte muy importante en esta ecuación se da en el liderazgo.

Serrano (2014) en su artículo, reconoce que varias dimensiones inciden en la calidad del clima organizacional, pero es en este sentido, el liderazgo “la más determinante”, esto, porque de acuerdo con el autor, “este es el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa” (párr. 20) pues reconoce que a través de esta se logra motivar, generar bienestar en el equipo de trabajo y la satisfacción frente al

trabajo realizado; siendo así, la dimensión que influye en la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional, y esto a su vez, incidirá en el desempeño del trabajador generando motivación y compromiso frente a sus labores, y en definitiva, de esto dependerá que se cumpla la estrategia que la dirección plantee para la organización, y por ende, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Muestra de esta integración de la cultura, el clima y la estrategia, ha sido la empresa Nubank, una compañía que de acuerdo a su presentación en su página web corporativa, en el enlace “Nosotros” indica que “nació para luchar contra la complejidad del sistema financiero y ayudar a las personas a tener una relación verdaderamente saludable con sus finanzas”, es así que esta organización sigue esta directriz en los diferentes momentos de su operación; siendo a su vez, conscientes de la influencia que ésta tiene en la sociedad, buscan generar impacto positivo en la vida de millones de personas promoviendo y respetando en todo momento el Código de Conducta que orienta sus actuaciones éticas; mientras a su vez cada colaborador trabaja por lograr objetivos, y “desarrollar el mejor trabajo de sus vidas, creando una revolución juntos” adicional a este código, la organización ha establecido la línea “Parker”, como canal de denuncias.

Dicho documento, reconoce a su vez, que “es un documento de expectativas y, por lo tanto, no pretende cubrir todos los detalles de las acciones diarias de Nubankers” sin embargo, establece que este promueve una conducta honesta y ética, experiencias y resultados transparentes, divulgación de informes a las partes interesadas, cumplir las leyes, normas y reglamentos aplicables; cabe destacar que este código rige la operación global: Estados Unidos (66 empleados), México (628 empleados), Alemania (44 empleados), Colombia (112 empleados), Brasil (4511 empleados), Argentina (41 empleados) y Uruguay (1 empleado).

Así mismo, cabe destacar que Nubank reconoce en su Código de Conducta (disponible en su página web, consultado en junio de 2022), que su misión es luchar contra la complejidad, de manera que esto les permita empoderar a las personas, generando impacto en la vida de los clientes de la organización; a continuación, se describen los valores de la empresa Nubank, de acuerdo con lo encontrado en dicho documento:

“Queremos que nuestros clientes nos amen fanáticamente”: Al respecto, la empresa considera que “deleitar a los clientes” es primordial para contar con una relación de lealtad y confianza a largo plazo; y es que este es uno de los pilares de la organización, siendo uno de los principales enfoques para su diferenciación.

“Tenemos hambre y desafiamos el status quo”: Teniendo en cuenta que dentro de su cultura reconocen que al ser un negocio innovador cuentan con una gran cantidad de oportunidades, Nubank alienta a los miembros a cuestionar el por qué las cosas se hacen de determinada manera, lo cual brinda espacios para crecer.

“Construimos equipos fuertes y diversos”: Nubank indica que trabaja para que sus equipos cuenten con “los mejores talentos”, para esto, fomentan la diversidad en diferentes ámbitos, desde la formación, la geografía y la experiencia, pues de acuerdo a su visión, se trata de buscar afinidad con la cultura de la compañía.

“Actuamos como propietarios, no como inquilinos”: La compañía indica que se trata a los “empleados como socios” basando las relaciones entre las diversas partes en la humildad, el respeto, la transparencia y la responsabilidad; adicionalmente, “se fomenta el cometer errores y aprender de ellos”, esto, con el fin de que todos puedan brindar el mejor servicio posible a los clientes.

“Perseguimos la eficiencia inteligente”: Uno de los principales insumos es la tecnología, por tanto, este es un impulso para construir “sistemas escalables y optimizar el uso de todos los recursos”, por esto, la optimización en el uso de los recursos es uno de los retos constantes de Nubank, pues esto propone el desafío de que los costos sigan siendo aún menores para los usuarios finales, pero sobre todo, les impulsa a continuar en el camino de aumentar la bancarización en Latinoamérica, y sobre todo, un servicio de calidad para los clientes del negocio, acorde a las necesidades que la actualidad requiere, pero sobre todo, ajustado a las necesidades del entorno.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una cultura organizacional que le ha permitido un rápido crecimiento y una expansión que abarca prácticamente toda América, para conocer un poco más de la cultura de esta empresa, se adelantó la búsqueda de diversos documentos que permitieran conocer un poco más de la cotidianidad de la empresa, parte de esta investigación incluyó la revisión de redes sociales, en donde fue posible apreciar comentarios positivos de quienes hacen parte de Nubank, además de varias personas más buscando la oportunidad de ser parte de esta organización; en este mismo sentido, se buscaron los videos de YouTube de la organización, en donde es posible encontrar la lista “Por dentro de Un” donde trabajadores de las diferentes áreas cuentan un poco más sobre su cotidianidad, así mismo, se encuentra una entrevista de Miguel Armanza a David Vélez, Fundador y CEO de Nubank para el podcast Wharton Fintech.

Allí Vélez, hace un breve recorrido de cómo a partir de una muy mala experiencia abriendo su cuenta bancaria en Brasil surgió la idea de Nubank, como la oportunidad para crear un banco cuyo modelo de negocio estuviera centrado en la experiencia del usuario, y a su vez, se destaca por ser una empresa de tecnología que se dedica a los servicios financieros, lo cual los lleva a contar con una cultura organizacional “de empresa tecnológica”, caracterizada por ser

horizontal, rápida, ágil, abierta a la toma de riesgos y diferente a las empresas latinoamericanas tradicionales; buscando, en sus palabras “comenzar con un papel blanco” como una gran oportunidad para reinventar los servicios financieros en la región.

Dentro de su innovación, al tocar el tema de cultura, reconoció que gracias a su experiencia había aprendido que esta “se construye en los primeros seis meses por los primeros 10 o 15 empleados” siendo este un punto central para el desarrollo de la compañía, con el fin de establecer “la base correcta para la cultura” por lo cual se buscó propiciar la construcción de este aspecto, proceso que se dio al mismo tiempo que incluso la búsqueda de inversión, de esta manera, se usó esta base para armar el equipo de cofundadores y los primeros empleados y que a la fecha se mantiene con muy pocos cambios, y que se presenta mensualmente a los nuevos integrantes de un equipo que actualmente cuenta con más de 5.000 trabajadores en diferentes latitudes.

Cabe destacar que la empresa se enfrentó como muchas otras, los retos derivados de la pandemia, como parte de sus medidas, enviaron casi cada semana a diferentes grupos de trabajadores, dentro de lo que se les consulta están: “¿recomienda trabajar para Nubank? ¿Estás feliz de venir a trabajar? ¿Qué tan comprometido con Nubank estás? ¿Qué tan motivado estás?”, obteniendo muy buenos resultados, que, en opinión de David Vélez, se han dado a partir de la puesta en evidencia de los valores de la organización, demostrando a los miembros de Nubank que sus valores trascienden el “papel”, demostrando su verdadero compromiso con los clientes en diversos enfoques desde los propios del banco hasta brindar apoyo médico y psicológico, además del cuidado a los empleados desde la conservación de sus puestos a brindar las herramientas adecuadas para que pudieran continuar con sus actividades confirmando su compromiso de cuidar “sus sociedades, su medio ambiente, y su gente”.

Este recorrido a través de varios aspectos de Nubank permiten reconocerla como una de las empresas que realmente está llevando a la práctica el compilado de valores, objetivos y planteamientos que conforman su organización; muestra de ello es que dentro su compromiso con la innovación, la disrupción y “una forma diferente de hacer las cosas” se han preocupado por componer equipos flexibles, diversos y respetuosos, que abren las puertas a personas provenientes de diferentes contextos de manera que aporten desde su visión compartiendo sus dudas, propuestas y opiniones abiertamente. Esta puesta en común de las perspectivas de los colaboradores debe darse en un ambiente de respeto, comprensión y apoyo, lo cual se evidencia en algunos videos de la corporación donde los miembros de equipo reconocen que la innovación en su lugar de trabajo es constante y dada esta condición, ninguna idea es descartada de plano pues son vistas como oportunidades de crecimiento para la organización.

Podría decirse que en parte la cultura de Nubank tiene mucho que ver con el liderazgo con el que este cuenta, si bien, hay equipos de trabajo acordes a las necesidades de la organización; cabe destacar que David Vélez ha sabido plantear un negocio que más allá de brindar una solución a una necesidad, o ser una empresa que genere unas utilidades, se ha convertido en una “forma de vivir la vida” no sólo por parte de sus colaboradores, sino de los clientes que se suman a esta idea de revolucionar el sector bancario en Latinoamérica, y, es que se puede apreciar en los diferentes documentos, videos, audios y demás entrevistas en donde se puede reconocer el espíritu de la compañía, que este es un sueño que trasciende una compañía, y que a su vez va mucho más del concepto tradicional de “compañía que es familia”, Nubank propone todo un sistema de creencias en donde las personas importan, pero no desde el cliché que durante años se quedó en el papel.

Parte de esta importancia de la gente se refleja en la entrevista al fundador en el diario de El Colombiano (2022) en donde hace una breve recopilación de los retos que se vienen en materia económica y social; identificando que la transformación social ya se puso en marcha y la divide en dos transformaciones: una, en materia de conocimiento y los desafíos a nivel de formación que trae la tecnología para el país, y por otra parte, la segunda que advierte de la desigualdad económica que generarán la ausencia de participación global de las empresas, así como el desaprovechamiento de las oportunidades derivadas de la economía digital va a crear, en este orden de ideas, Vélez invita a la aparición de una nueva generación de emprendedores digitales que principalmente cuenten con un “gran espíritu cívico” capaces de “crear más y mejores oportunidades para que todos puedan participar de esta nueva era”.

Otro de los aspectos a destacar es que Nubank es una organización enfocada en el crecimiento colectivo, en una representatividad de la sociedad que enmarca una solución que más allá de buscar resolver una problemática, busca el crecimiento del colectivo; muestra de ello es el trato que se da a los individuos como parte importante del crecimiento de la misma, pero sobre todo como parte de un crecimiento a largo plazo en una sociedad y el impacto de su misión en la sociedad, por tanto, ofrece unos beneficios que trascienden los de ley, así mismo, fueron reconocidos como una de las empresas jóvenes destacadas para trabajar en Brasil; un ranking conformado por las empresas jóvenes de dicho país que presentan un gran crecimiento, a través de la disrupción cambiando la forma en la que los colaboradores trabajan y viven.

Finalmente, este tipo de empresas que exploran una forma diferente a lo que tradicionalmente se encuentra desde la perspectiva de las relaciones intraorganizacionales, permiten a sus colaboradores hacer de su paso por sus puestos de trabajo en una experiencia que nutra y apoye sus proyectos personales; tal vez esta sea su mayor apuesta, a reconocer que los colaboradores

son individuos, seres humanos con vidas, sueños y ambiciones, y cuyo crecimiento redunda en el bienestar de la organización.

A partir de esta revisión de la teoría, pero sobre todo de la puesta en práctica en una organización real como lo es Nubank, es posible reconocer la importancia de la gente, del liderazgo, pero sobre todo, la importancia de que los elementos no hablados, no escritos y muchas veces olvidados en las organizaciones resultan incidiendo en la efectividad y la productividad de las empresas; si bien este tema no es nuevo, no está de más recordarlo, pues si bien no son los gerentes quienes generan por si solos el clima y la cultura organizacional, si son los llamados a generar las respuestas a las necesidades que las organizaciones actuales necesitan.

Se evidencia, que uno de los elementos a destacar en el proceso de construcción del presente escrito es el compromiso del líder de la organización David Vélez, frente a la cultura de esta organización, y es que no solo se trata de contar con la tecnología de punta, el mejor talento o la idea innovadora, se trata de hacer sentir al equipo no como parte de una empresa o de una “familia” como en algunas intentaron adaptarlo, se trata de darle sentido, pero más que eso, se trata de que una cultura de una empresa se vuelva una forma de vida, si bien el trabajo no debe constituirse en la totalidad de esta, es relevante como las interacciones hacen parte primordial de la calidad de vida de un individuo.

Poco a poco la sociedad se compromete con un paradigma en el que se valora, aprecia y respeta al ser humano justamente por “ser humano”, la humanidad se enfrenta retos rara vez imaginados (como el tema de la pandemia) que pueden llegar a obligar a hacer una pausa y cuestionar lo tradicionalmente aceptado, el ámbito laboral no es la excepción y en un mundo cada vez más conectado, con retos novedosos, con cambios exponenciales ocurriendo a velocidades nunca antes vistas, es hora de poner sobre la mesa los llamados a los cambios profundos, a cuestionar el

estatus de las relaciones laborales y dejar de ver la cultura de las organizaciones como un tema accesorio al cual algunos líderes aún le prestan poca atención.

Pero, sobre todo, es un llamado, a que los líderes actuales no sigan siendo formados desde las academias, los hogares e incluso las escuelas con mentalidades limitadas a jerarquías, obediencias y estructuras cuando las organizaciones piden algo diferente, cuando la diversidad, el crecimiento y la forma de hacer las cosas ha cambiado, es hora de reconocer, admitir y trabajar en pro de un nuevo esquema, tal vez allí se puedan plantear los cambios que la sociedad entera necesita.

Referencias:

Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.

Armanza, Miguel (2020) Una Cultura Corporativa Centrada en el Cliente — David Vélez, Fundador y CEO de Nubank <https://miguelarmaza.medium.com/transcripci%C3%B3n-una-cultura-corporativa-centrada-en-el-cliente-david-v%C3%A9lez-fundador-y-ceo-de-6fd2e28126df>

El Colombiano (2022) #DirectorPorUnDía | “El futuro también puede ser nuestro”: David Vélez <https://www.elcolombiano.com/director-por-un-dia-el-colombiano-110-anos/director-por-un-dia-el-colombiano-editorial-de-david-velez-KA16526185>

Fischman, D. (2015). La diferencia entre cultura y clima organizacional. Extraída desde <http://www.davidfishman.com/articulos/detalle.php>.

Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.

León Llique, L. K. (2016). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016.

LinkedIn (2019) LinkedIn Top Startups 2019: as empresas jovens de destaque para trabalhar agora no Brasil <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2019-empresas-jovens-de-destaque-rafael-kato/>

Nubank International (2022) NuImpact <https://esg-journey.nuinternational.com/>

Nubank (2022) Código de Conducta <https://cdn.nubank.com.br/colombia/codigo-de-conducta.pdf>

Quiroga de la Torre, M. M., & Segovia Romo, A. (2014). Análisis descriptivo del clima organizacional del personal administrativo de la facultad de organización deportiva UANL. *Vinculatégica*, (1), 1722-1740.

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.

Santamaría Robles, J. G. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro SA (Master's thesis, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(SPE11), 117-125.

Sifuentes-Rodríguez, M., Salas-Torres, L. H., & Zúñiga-Quintero, G. D. J. (2020). El clima laboral como elemento de gestión en crisis laboral.

Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134.

YouTube (2021) Nubank: Por dentro do Nu

https://www.youtube.com/playlist?list=PLTPJoMFW9ontrc4qF_IDHOhxvhTX6Ulp