

**IDENTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA BANCA
DE PERSONAS DEL BANCO DE OCCIDENTE**

FABIO RAMIRO SILVA OROZCO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

**IDENTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA BANCA
DE PERSONAS DEL BANCO DE OCCIDENTE**

FABIO RAMIRO SILVA OROZCO

Trabajo de Grado Para Obtener El Título de Administrador de Empresas

DIRECTOR

OSCAR IVÁN VÁSQUEZ RIVERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

Agradecimientos

Empiezo por darle gracias a Dios, quien me permitió tener la oportunidad y claridad para realizar el presente trabajo escrito.

A mi esposa Luz Dary y a mis hijos Karen, Michael y Angie quienes siempre creyeron en mí y me ofrecieron su apoyo incondicional.

A los profesores Oscar Iván Vasquez Rivera, quien fue director del trabajo de grado, por el tiempo dedicado y orientación, y a la profesora Diana Milec Cifuentes por su orientación metodológica y teórica, ambos gracias por su apoyo y profesionalismo.

Al Banco de Occidente, a sus directivos por haber permitido adelantar el tema de estudio en su organización, a los empleados por su amabilidad y aportes.

Resumen

El presente trabajo de grado, presenta el proceso de cambio organizacional en la banca de personas de Banco de Occidente, una de las principales entidades del sector financiero colombiano en el periodo 2017-2018, al cual al interior del Banco le dieron el nombre de megamorfosis.

El objetivo de la investigación es mostrar el impacto del cambio organizacional en la efectividad de la gestión de los Gerentes comerciales de la Banca personal, específicamente los gerentes de Banca Preferente como grupo más representativo, lo cual se enfocara en el logro de sus objetivos y su satisfacción personal, utilizando como tipo de estudio el método cualitativo y como técnica principal para la recolección de información la entrevista semiestructurada en la que se tuvieron en cuenta hechos individuales de los gerentes de banca preferente.

Palabras Clave: Cambio organizacional, efectividad organizacional.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Justificación	4
1.1. Relevancia Social.....	5
1.2. Viabilidad.....	6
1.3. Pertinencia	7
2. Contextualización Del Problema	8
2.1. Problema de investigación.....	9
2.2. Pregunta de Investigación	11
3. Objetivos	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos	12
4. Diseño Metodológico	13
4.1. Tipo de Estudio	13
4.2. Recolección de Información	13
4.3. Técnica de Recolección de Información.....	15
4.4. Cronograma.....	17
5. Marco Referencial.....	19
5.1. Marco Teórico	19
5.1.1. Cambio organizacional.....	19
5.1.2. Efectividad Organizacional.....	22
5.1.3. Antecedentes Investigativos.	26
5.2. Marco Contextual	27
5.3. Marco Legal.....	29
6. Resultados	34
6.1. Diagnóstico.....	34
6.1.1. Diagnóstico del logro de los objetivos.....	34

6.1.2. Diagnóstico del logro de los presupuestos.....	36
6.1.3. Diagnóstico del logro de la satisfacción de los constituyentes.....	37
6.1.4. Diagnóstico del nivel de aceptación del cambio organizacional.	39
6.2. Plan de Mejoramiento	66
7. Conclusiones	71
Bibliografía	73
Anexos	76
Anexo 1. Preguntas para entrevista	76

Listado de tablas

Tabla 1. Participantes de la entrevista.....	14
Tabla 2. Relación técnica de recolección de información y análisis de documentos	16
Tabla 3. Análisis de documentos fuentes secundarias	17
Tabla 4. Resumen de la normatividad del sector financiero Periodo 1990-2016	30
Tabla 5.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad	41
Tabla 6. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 1) .	42
Tabla 7. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 2) .	43
Tabla 8.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 3) ..	44
Tabla 9. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 4) .	45
Tabla 10. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 5)	46
Tabla 11. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 6)	47
Tabla 12. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 7)	48
Tabla 13. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 8)	49
Tabla 14. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 9)	50
Tabla 15. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 10)	51
Tabla 16. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 11)	52
Tabla 17. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 12)	53
Tabla 18. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 13)	54
Tabla 19. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 14)	55
Tabla 20.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 15)	56
Tabla 21. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 16)	57

Tabla 22.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 17)	58
Tabla 23.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 18)	59
Tabla 24.Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 19)	60
Tabla 25. Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 20)	61
Tabla 26. Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente ...	62
Tabla 27. Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 1)	63
Tabla 28. Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 2)	64
Tabla 29. Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 3)	65
Tabla 30. Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad.....	66
Tabla 31. Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 1).....	67
Tabla 32. Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 2).....	68
Tabla 33. Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 3).....	69
Tabla 34. Plan de Mejoramiento. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 4)	70

Introducción

El cambio organizacional se ha aplicado a diferentes empresas, incluyendo entidades financieras, debido a la necesidad de ajustar sus estructuras y estrategias buscando ser más competitivos, frente a un mercado cada vez más turbulento y cambiante.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio a los últimos cambios implementados en la Banca de personas del Banco de Occidente, entidad que inició operaciones en la ciudad de Cali, en el año 1965, y que a la fecha ha presentado crecimiento en sus puntos de atención, los cuales a la fecha están representados en 167 oficinas en el territorio nacional, 327 cajeros electrónicos, 19 credicentros, 119 centros de financiación ubicados al interior de los concesionarios aliados.

Desde su inicio hasta la fecha ha implementado diferentes cambios organizacionales, y es así como en 1993 implementó el modelo de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, en 1998 implementó el proyecto London que buscaba optimizar la estructura comercial del Banco, en el año 2000 se desarrolló el proyecto Mckinsey que rediseñó la estructura organizacional del banco, buscando mayor eficiencia, en 2007 se implementa un nuevo modelo comercial. En 2014, con el proyecto estrategia corporativa cambia la estructura de la Banca y crea la Vicepresidencia de servicio.

El Banco de Occidente no ha sido ajeno a la dinámica de cambio permanente, al cual se ven avocadas actualmente las organizaciones, las cuales están inmersas en mercados turbulentos que exigen, con una frecuencia casi permanente, la utilización de diversas estrategias de cambio para buscar su supervivencia, más aun cuando encontramos casos en los que los cambios implementados han sido factor de éxito, e igualmente encontramos casos en que los cambios han representado fracasos o impactos negativos para la organización.

En la Banca de personas se presentó un cambio respecto al ofrecimiento de productos y servicios, pasando de una configuración de productos y mercados a una configuración desde la demanda, buscando ofrecer a los clientes un portafolio de servicios que atienda sus necesidades reales y no ofrecerle productos sobre los cuales el Banco busque crecer su penetración en el mercado, logrando obtener un factor diferenciador frente al resto de entidades financieras. Igualmente se definieron tres tipos de clientes según su ingreso: Cliente Elite, Cliente Preferente y Cliente Advance.

Igualmente, en la presente investigación se mostrará el impacto generado en la efectividad de la gestión de los Gerentes de la Banca Preferente a partir de dichos cambios, lo cual se enfocará en dos variables: el logro de los objetivos y satisfacción personal de sus constituyentes. A partir de la estrategia corporativa del Banco de Occidente definida en el año 2014, el banco cambió la estructura de la banca empresarial, de gobierno y de personas.

En el presente trabajo se estudiaron los cambios implementados en la Banca personal, a lo que al interior del banco le dieron el nombre de megamorfosis, los cambios se generan a partir de la definición de una mega o meta proyectada al año 2024 y que tiene como objetivo participar con el 15% de las utilidades del sistema bancario colombiano.

Para la consecución de la mega se plantean e implementan cambios al interior de la organización, siendo los más representativos para la banca personas, la definición de 3 sub segmentos de clientes, elite, preferente, advance, los cuales se clasifican según su ingreso, siendo los clientes elite quienes presenten ingresos superiores a \$15.000.000, clientes preferentes quienes presenten ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000, clientes advance con ingresos inferiores a \$5.000.000. Lo anterior partiendo de la base de que los clientes con mediana y alta renta resultan siendo más rentables para el banco y por ende hacia ellos se direcciona una estrategia de servicio preferencial, para lo cual se reestructura el cargo que inicialmente se denominó gerente de banca personal, y se crean los cargos de gerente banca elite, gerente banca preferente y ejecutivo advance, los cuales están acordes a la nueva clasificación de clientes.

Así mismo, se definieron cambios en las funciones de los equipos que conforman la fuerza comercial del Banco. Se creó un equipo encargado de vincular nuevos clientes al banco, el cual se denominó equipo de originación, quedando encargados de esta tarea la fuerza comercial de tarjeta crédito, libranza y de vehículo. Otro equipo se encarga de optimizar la relación comercial con los clientes vinculados, el cual se denominó equipo de profundización, y esta tarea fue asignada a los gerentes de relación elite, preferente y ejecutivos advance. Para darle orden a la distribución de los clientes nuevos hacia el gerente o ejecutivos, se creó el área de onboarding, quienes definen a quien asignarle los clientes nuevos, según sus ingresos. Los gerentes de relación elite, preferente y ejecutivos advance, tienen como objetivo ofrecer a los clientes actuales nuevos productos y servicios.

Teniendo en cuenta que los cambios en las organizaciones pueden presentar resultados positivos o negativos, y teniendo en cuenta que en la banca personas del banco de occidente

fueron implementados a partir de enero de 2017, surge la necesidad de evaluar los efectos que han generado en términos de cambio organizacional y efectividad en la organización.

Utilizando la metodología de entrevista semiestructurada se buscó identificar la efectividad en la organización a partir de los cambios implementados; dichas entrevistas se realizaron a los gerentes de banca preferente de la zona Cali 1, que hace parte de la región suroccidente de banco de occidente, quienes están directamente involucrados con la implementación de los cambios definidos, y con lo que se identificará si ha sido acertada su implementación o si por el contrario se requiere realizar algún ajuste.

1. Justificación

La investigación se concentrará en estudiar los cambios organizacionales en la banca de personas del Banco de Occidente, a lo que se le dio el nombre de megamorfosis, los cuales fueron implementados a partir de Enero 2017.

En la banca de personas se definió un equipo comercial encargado de ofrecer nuevos productos a los clientes actuales, actividad a la que se llamó profundización, estando encargados de esta función los gerente elite, gerentes de banca preferente y ejecutivos advance, siendo el equipo con mayor número de integrantes el equipo de gerentes de banca preferente que atienden a clientes con ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000; dado que representan más del 60% de la planta comercial, por ello el estudio se realizó con la información entregada por los gerentes de banca preferente de la zona Cali 1, que hace parte de la región suroccidente.

La estrategia corporativa en Banco de Occidente, define los segmentos de mercado objetivo, tanto en la banca empresas como en la banca personas a los cuales les dieron el nombre de “segmentos core”.

Para la banca empresarial los segmentos core son los siguientes: Entidades Territoriales, Empresas Emergentes, e Institucional; para la banca personas son las personas naturales de mediana y alta renta, para quienes se definió una propuesta de valor para cada una; para ello se fijó un objetivo principal: lograr participar para el año 2024, con el 15 % de las utilidades del sector financiero Colombia, a lo cual se le dio el nombre de Mega.

Los objetivos corporativos que se definieron son: Crecimiento Rentable en Participación de Mercado en Cartera con Calidad y Riesgo Controlado, Crecimiento Rentable en Participación de Mercado en Captaciones de Bajo Costo, Desarrollo de Nuevos Negocios, Calidad y Eficacia en el Servicio, Desarrollo Tecnológico y Operativo, y Eficiencia en Costos. El gran objetivo al cual se le denominó Mega definida es: En el año 2024 el Banco de Occidente tendrá el 15% de las utilidades del sistema bancario Colombiano.

Estos cambios se implementaron para garantizar la sostenibilidad del Banco de Occidente y su importancia radica en que también son un medio para lograr la Mega Propuesta para el año 2024, por lo que resulta relevante estudiar el impacto generado a partir de su implementación.

Según Mascareñas (1993) para que una organización sobreviva debe adaptarse y aceptar los cambios que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, pudiendo ser éstos de primero o de segundo nivel.

Los cambios en las organizaciones pueden presentar resultados positivos o negativos; por ello es importante estudiar el impacto generado a partir del cambio implementado para conocer cuáles han sido los resultados hasta la fecha, y de esta manera poder presentar un diagnóstico de las situaciones encontradas con el fin de realizar sugerencias o posibles correcciones, las cuales a la fecha podrían resultar siendo oportunas, dado que los cambios implementados hacen parte de la estrategia de la banca de personas que a su vez aporta a la consecución de la mega definida por el banco, y que está proyectada para el año 2024.

1.1. Relevancia Social

La identificación de los resultados en la efectividad organizacional a partir de los cambios implementados en el banco de occidente permite conocer si fueron acertados o no, o si requiere hacerse alguna corrección, mejora o cambio de alguno de ellos. Es importante resaltar que del éxito de su implementación depende la supervivencia de la organización y por ende la sostenibilidad de los empleos actuales, e incluso el posible aumento de la planta de personal, lo que aporta positivamente a la economía de una región e incluso en este caso, a la economía nacional si tenemos en cuenta que se trata de una organización que tiene presencia en todo el territorio nacional.

Esta investigación será de gran utilidad, y permitirá conocer los avances y efectos en la efectividad de la organización, a partir de la implementación de los cambios en la estructura organizacional (Megamorfosis) en la Banca Personal del Banco de Occidente, conclusiones que serán herramienta fundamental en la toma de decisiones a la Gerencia comercial de Banco de Occidente. Nos permitirá conocer las opiniones de funcionarios que están directamente involucrados con los cambios planteados por la organización y que dentro de sus funciones están encargados de su implementación, lo que nos permite conocer de manera directa su percepción sobre si lo planteado por la organización ha sido acertado o si requiere un re direccionamiento, con el fin de que dichos cambios aporten realmente lo esperado por las directivas del banco.

Los Gerentes de la Banca preferente y directivos de Banco de Occidente, tendrán la posibilidad de conocer el impacto generado a partir de la Megamorfosis respecto al cumplimiento de sus objetivos e implementación, lo que tendrá mucha importancia y permitirá tener una visión clara para la toma de decisiones por las directivas de la entidad financiera. Esto se lograra conociendo los aportes y opiniones de los directamente involucrados en la implementación de los cambios pues para ello se definió que la información a tener en cuenta seria la suministrada por los gerentes de banca preferente quienes representan el mayor número de funcionarios encargados de las gerencias de relación a los clientes de media y alta renta, siendo este uno de los segmentos de clientes que por su nivel de ingresos y de utilización de servicios financieros representan un aporte importante para el cumplimiento de la mega definida por el banco.

Partiendo de la base que en el proceso comercial de productos y servicios en Banco de Occidente, se busca ofrecer a los clientes actuales y potenciales servicios financieros que atiendan sus necesidades reales, toma importancia y relevancia la contribución de los cambios presentados en la banca personal de banco de occidente a nuestra sociedad, pues permite que a través de una atención personalizada por medio de los gerentes de banca elite, preferente o ejecutivos advance, se facilite con su asesoría, el acceso a los servicios financieros, aportando de esta manera ampliar la vinculación de nuevos clientes al banco, aumentando la inclusión financiera o bancarización de los ciudadanos en Colombia.

1.2. Viabilidad

La investigación que se realizará permitirá realizar un diagnóstico de los avances presentados hasta la fecha a partir de los cambios implementados en Enero 2017. El diagnóstico se enfocará en los objetivos organizaciones y la satisfacción de los Gerentes de Banca Preferente lo que permitirá generar unas conclusiones que servirán de herramienta para la toma de decisiones por parte de la Gerencia Comercial.

Para ello se contará con el apoyo de los funcionarios a quien se les informará previamente sobre cualquier actividad que se requiera para el estudio, involucrando a los Gerentes de Banca Preferente de la gerencia de zona Cali 1, la cual es una de las 4 gerencias de zona que hacen parte de la región suroccidente.

1.3. Pertinencia

Teniendo en cuenta que el cambio organizacional se implementó a partir de Enero 2017 es prudente realizar a la fecha el estudio de sus efectos para que las conclusiones sirvan como un avance y se tengan como base para realizar cualquiera modificación que estime conveniente por parte de la Gerencia Comercial de la Banca personal, la cual sería oportuna dado que se acaba de cumplir 15 meses de implementación, tiempo prudente para evaluar su evolución.

Esta evaluación resulta siendo muy importante, si tenemos en cuenta que los cambios implementados hacen parte de la estrategia corporativa que busca garantizar la supervivencia de la organización en el sistema financiero colombiano, e igualmente el éxito en la implementación del cambio organizacional tiene relación directa en el logro de la mega definida por el banco, que como ya lo mencionamos, es que para el año 2024 el banco de occidente participe con el 15% de las utilidades del sistema bancario colombiano.

2. Contextualización Del Problema

El Banco de occidente definió la estrategia corporativa en el año 2014, y a partir de esa fecha, cambió la estructura de la banca empresarial, de gobierno y de personas. Por tener varios frentes de trabajo al interior del banco que presentaron cambios de diferente índole, se definió estudiar específicamente los cambios implementados en la banca de personas a los cuales al interior del banco le dieron el nombre de megamorfosis.

El estudio se realizó en la Banca Personal de Banco de Occidente región suroccidental, que cuenta con 4 zonas en la ciudad de Cali, y para este caso el trabajo se realizó con el apoyo de los gerentes de banca preferente de la zona Cali 1.

Se definió como muestra representativa a este equipo comercial, dado que dentro de sus funciones, tienen a cargo la implementación de los cambios planteados en la estrategia corporativa, lo que nos permite conocer de primera mano su percepción y opiniones respecto a los aportes positivos o negativos que dichos cambios han tenido al interior de la organización.

Igualmente se tuvo en cuenta que los gerentes a quienes se les realizaría la entrevista para conocer su percepción y opiniones, conocieron el proceso antes y después del cambio, lo que les permite tener mayor claridad respecto al impacto positivo o negativo que se haya podido presentar con su implementación.

Al iniciar la implementación de los cambios en la banca preferente, los gerentes de relación encontraron que el número de clientes asignados a cada uno era muy limitado para cumplir los presupuestos exigidos, dado que encontraron casos en que los clientes ya tenían copada su capacidad de endeudamiento lo que no les permitía ofrecer un nuevo producto, afectando de esta manera el cumplimiento de sus metas comerciales.

A raíz de esta situación se tuvo la necesidad de combinar el cumplimiento de sus metas buscando la vinculación de clientes nuevos, pero encontraron limitaciones respecto al ingreso solicitado para este segmento de clientes para quienes el ingreso requerido es entre \$5.000.000 y \$15.000.000 dado que para el caso de clientes con actividad de empleado, encontraron que al interior de las empresas eran muy limitado el número de funcionarios con este nivel de ingresos.

Lo anterior se vio acompañado de un deterioro de la cartera vencida a partir del primer semestre de 2017, lo que obligó al banco a aumentar la exigencia en el estudio de crédito, dificultando aún más el cumplimiento de los presupuestos y metas por parte de los gerentes de banca preferentes y por consiguiente del banco.

Otra situación presentada a partir de los cambios realizados, fue el mensaje enviado a los clientes respecto al segmento al cual pertenece, que podría ser elite, preferente y advance, lo que generó una expectativa a los clientes frente al servicio o productos que banco le pueda ofrecer según su categoría; pero la realidad para los gerentes de relación era que no contaban con productos diferenciadores para cada segmento y finalmente debían ofrecer los mismos productos a los 3 sub segmentos creados.

Todas las situaciones anteriormente descritas, de una u otra manera podrían estar afectando la efectividad en la gestión de los gerentes de relación, por lo que toma importancia el realizar un diagnóstico 15 meses después de haber implementado los cambios, con el fin de que se identifique la percepción y experiencia de los directamente involucrados para identificar oportunidades de mejora.

2.1. Problema de investigación

En el segundo semestre de 1999 y en el primero del 2000 el sistema Financiero en Colombia registró los mayores cambios estructurales como resultado del proceso de recomposición generado por las fuerzas propias del mercado y, afectado en parte, por las consecuencias de la recesión que tuvo el sector, acompañado al desarrollo tecnológico, que en forma constante soluciona las Relaciones entre los establecimientos de crédito y servicios financieros con sus clientes facilitando la transaccionalidad. Con la aprobación de la Ley 510 de agosto de 1999 o Reforma Financiera, que modificó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el Gobierno pretendía garantizar la estabilidad y el normal funcionamiento del sistema en su conjunto, para fortalecer el aparato financiero, salvaguardar la confianza pública en el sistema de pagos y ahorro, y evitar en el futuro nuevas crisis de manejo en entidades, como las ocurridas en las dos últimas décadas, las cuales ocasionaron grandes pérdidas, incluso, al propio Estado (Arango, 2006).

En las últimas dos décadas se ha desencadenado un sobresaliente proceso de modificaciones estructurales y de abierta competencia en el mundo de las entidades de crédito, lo que ha producido cambios significativos en la Gestión bancaria y la adopción decidida de las técnicas de marketing.

Para hacer frente a los cambios presentados en las últimas décadas, Banco de Occidente definió una Estrategia Corporativa. Planteó un objetivo proyectado al año 2024: Lograr participar con el 15% de utilidades del sistema financiero en Colombia para el año 2024, el cual tiene como punto central el “crecimiento rentable” y para lograrlo se definieron tres unidades de negocio que son Áreas de Servicio, Áreas Comerciales y Áreas de apoyo.

Respecto al trabajo se afianzaron las capacidades sobre los Productos y Servicios diferenciadores, infraestructura física, tecnología, procesos y competencias de los colaboradores. Para realizar seguimiento sobre la evolución se definieron nuevas métricas o formas de medición para las áreas comerciales, áreas de servicio y áreas de apoyo.

Respecto a los funcionarios de la organización se realizó un trabajo para interiorizar en la cultura de la organización y en todos sus funcionarios el concepto de Ex tramilla que busca entregar una Propuesta de valor entregando más de lo que piden los clientes, a través de beneficios relevantes que contengan un factor diferenciador frente a lo que ofrece la competencia y que genere Valor agregado para los clientes.

Respecto a la Estructura en el Área Comercial se encontró el Segmento de Personas, dentro del cual se definieron 3 sub-segmentos de clientes: Elite, Preferente y Advance. Nuestro trabajo lo concentraremos en la Banca Personas - Banca Preferente zona Cali 1, la cual hace parte de la región suroccidental, que para la ciudad de Cali es una muestra representativa dado que corresponde a una de las cuatro zonas de la ciudad es decir que representa un 25%.

El presente trabajo busca identificar cuál ha sido el efecto que ha generado el cambio de estructura de la organización en la efectividad de la banca de personas específicamente en el sub segmento de banca preferente, para lo cual realizamos la investigación de 2 categorías:

Efectividad organizacional, que incluye las variables de logro de objetivos y satisfacción de sus constituyentes.

Y Cambio Organizacional, dado que el cambio presentado se encuentra en la etapa de implementación por lo que resulta oportuno realizar un diagnóstico para confirmar que los

cambios fueron acertados o en su defecto plantear posibles modificaciones o mejoras antes de llegar a la etapa de congelamiento.

Para la efectividad organizacional, se tomó como base la definición de Kinicki (2003) quien afirma que para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos, y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional. Para el presente trabajo se tomaron 2 variables sobre las cuales se observó una mayor afectación por parte de los gerentes de banca preferente, como son el logro de sus objetivos y la satisfacción personal.

El problema, radica en conocer e identificar si los cambios definidos e implementados en el primer semestre de 2017 están cumpliendo su cometido o si han tenido el impacto esperado respecto al aporte esperado en la consecución de la mega definida por el banco para el año 2024 la cual es obtener el 15% de las utilidades del sistema bancario colombiano.

2.2. Pregunta de Investigación

La siguiente investigación tiene el propósito de dar respuesta al próximo interrogante: ¿Cuáles son los resultados en la efectividad de la organización, generados por los Gerentes de Banca Personas sub segmento Preferente zona Cali 1 de la región suroccidental del Banco de Occidente, a partir del cambio organizacional -Megamorfosis- de la Banca de Personas implementado en enero 2017?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar los resultados en la efectividad de la organización a partir de la implementación del cambio organizacional -Megamorfosis- de la Banca de Personas específicamente para el sub segmento banca Preferente zona Cali 1 de la región suroccidental del Banco de Occidente.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los resultados sobre el logro de los objetivos de los Gerentes de Banca Preferente de la región suroccidente a partir de la implementación de los cambios de la megamorfosis.
- Identificar los resultados que han tenido sobre el logro de los presupuestos de la Banca de Personas, teniendo en cuenta la megamorfosis.
- Identificar los resultados que han tenido sobre la satisfacción de sus constituyentes de la Banca de Personas, teniendo en cuenta la megamorfosis.
- Conocer el nivel de aceptación que ha tenido el cambio de la Banca de Personas por parte de los Gerentes de Banca Preferente de la región suroccidente.
- Elaborar planes de mejora a partir de los resultados del análisis de la efectividad y el nivel de aceptación de Banca Preferente de la región suroccidente sobre la megamorfosis.

4. Diseño Metodológico

4.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio usado en la investigación fue el Método Cualitativo, dado que en la investigación se tuvieron en cuenta hechos individuales los cuales se identificaron a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los gerentes de banca preferente zona Cali 1 de la región suroccidental.

Según Mertens (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes. Un estudio cualitativo se utiliza para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas.

4.2. Recolección de Información

La fuente primaria se tomó de la información que suministraron los Gerentes de Banca Preferente de la Banca Personal zona Cali 1 de Banco de Occidente en la ciudad de Cali, esto debido a que son actores directos de los cambios implementados en la Megamorfosis. Para la entrevista se tendrán en cuenta los siguientes criterios de exclusión para elegir a los Gerentes de Banca Preferente que participaran de la investigación: Hombre o mujer mayor de 20 años de edad, vinculado a Banco de Occidente al momento de realizar la entrevista, disponer voluntariamente de 1 hora para atender la entrevista, haber ocupado el cargo de Gerente de Banca Preferente hace más de 18 meses. En la ciudad de Cali, encontramos 3 zonas conformadas por Gerentes de Banca Preferente con 11 integrantes cada una, 1 zona de Gerentes Elite conformada por 10 integrantes, y 1 zona de Ejecutivos Advance conformada con 8 integrantes. La entrevista se realizó a los gerentes de banca preferente zona Cali 1 de la región suroccidental, quienes tienen la mayor participación con 33 integrantes, de los cuales se seleccionaron 12 gerentes que cumplían los criterios definidos, equivalentes al 36% de gerentes preferentes y al 24% del total de funcionarios comerciales (Elite, Preferente y Advance).

Se guardará el carácter de confidencial a la información recibida a través de entrevista y se da garantía de no suministrar los nombres de los participantes, garantizando total reserva, para lo cual se generó un consentimiento informado.

En la siguiente tabla se detallan quienes fueron los participantes de las entrevistas:

Tabla 1.

Participantes de la entrevista

Funcionarios en Cali	No Funcionarios	Participación	Entrevistados	Participación Entrevistados Preferentes
Gerentes Elite	10	19,61%	0	0,00%
Gerentes Preferentes	33	64,71%	12	36,36%
Ejecutivos Advance	8	15,69%	0	0,00%
TOTAL	51	100,00%	12	36,36%

Nota: En la ciudad de Cali encontramos un total de 51 funcionarios comerciales en la Banca Personas de Banco de Occidente. El número de Gerentes Preferentes para Cali es de 33, que representa un 64,71% del total de funcionarios comerciales. Para la entrevista se escogieron 12 gerentes preferentes que cumplían los criterios definidos y que representan un 36,36% del total de gerentes de banca preferente.

Fuente: Elaboración Propia

Las fuentes de información secundaria tenidas en cuenta, fueron: documentos en medios digitales que tengan carácter de públicos, portal web de Banco de occidente, contenido de textos relacionados con el tema.

Los criterios para seleccionar las fuentes secundarias son:

- 1- Tener en cuenta páginas web que garanticen confiabilidad y veracidad de la información.
- 2- Tener en cuenta información consultada en un periodo no mayor a 10 años (2007-2017).
- 3- Que la información esté relacionada con el tema de investigación.
- 4- Se tendrá en cuenta material al que se tenga acceso a través de enlaces o en la base de consulta de la Biblioteca Univalle u otras universidades nacionales.

4.3. Técnica de Recolección de Información

La información necesaria para la investigación se obtuvo por parte de los gerentes de banca preferente de la zona Cali 1, y la técnica principal utilizada fue la entrevista (ver anexo 1), pues nos permite tener comunicación directa con los involucrados en el proceso de cambio, para conocer la información sobre el proceso realizado. Se buscó obtener una visión clara sobre los resultados obtenidos a partir de los cambios implementados en la megamorfosis implementada en la Banca Personas, específicamente en el sub segmento de Banca Preferente.

Respecto a las fuentes primarias, Bernal y Augusto (2006) mencionan que las técnicas utilizadas para obtener información directa o primaria dentro de la investigación cualitativa son: entrevista a profundidad, grupos focales y observaciones (citados en Udlap, 2018).

Las entrevistas se realizaron bajo el modelo de entrevista semiestructurada. Bernal (2010) afirma: “Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida” (pág. 257). Este tipo de entrevista permite profundizar en los temas de acuerdo a las respuestas que se obtengan de los entrevistados.

Se utilizó la Guía para realizar la entrevista semiestructurada, la cual consta de 5 preguntas, que están contenidas en 4 apartados.

En la siguiente tabla se detallan los objetivos que se tuvieron en cuenta al realizar las entrevistas semiestructuradas e igualmente al momento de realizar el análisis de documentos.

Tabla 2.

Relación técnica de recolección de información y análisis de documentos

Técnica	Objetivo
Entrevista	Mostrar los resultados sobre el logro de los objetivos, concretamente los presupuestos de los Gerentes de Banca Preferente de la región sur a partir de la implementación de los cambios definidos en la megamorfosis. Identificar los resultados que han tenido sobre el logro de los presupuestos de la Banca de Personas, teniendo en cuenta la megamorfosis. Identificar los resultados que han tenido sobre la satisfacción de sus constituyentes de la Banca de Personas, teniendo en cuenta la megamorfosis Conocer el nivel de aceptación que ha tenido el cambio Organizacional de la banca de personas (Megamorfosis) por parte de los Gerentes de Banca Preferente de la región sur
Análisis de documentos	Identificar los Objetivos Corporativos: Balance de Generación de Valor Social- Estrategia de Negocio Conocer avances en los resultados, específicamente en el cumplimiento de los presupuestos año 2017: Informe Gerencial Conocer los resultados, respecto al cumplimiento de los presupuestos o metas que tienen los gerentes de Banca Personal, específicamente los integrantes de la zona Cali1: Informe Resultados Zona Cali 1 a corte Diciembre 2017

Nota: Se detallan los objetivos tenidos en cuenta al momento de las entrevistas e igualmente al momento de analizar los documentos.

Fuente: Elaboración Propia

Se toma información de fuentes secundarias que tengan carácter de información pública, igualmente el portal web de Banco de occidente, donde el contenido de los textos esté relacionado con el tema.

Sobre las fuentes secundarias y de acuerdo con Bernal y Augusto (2006), “las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información ya existente en relación a un tema” (citados en Udlap, 2018).

Para obtener avances en los resultados de tipo cuantitativo respecto al cumplimiento de los presupuestos asignados a los gerentes de banca personal, tomaremos como base tres informes (ver tabla 3): el primero corresponde al balance generación de valor social 2016 de banco de occidente donde se detalla la estrategia de negocio de la banca de personas; el segundo un informe Gerencial que recopila los resultados de la Banca Personas en términos de utilidad y permite tener una visión respecto a sus resultados en términos generales; el tercer informe corresponde a una Zona Comercial de la ciudad de Cali, que para este caso es la Zona Cali 1 con lo que se tienen los resultados respecto a los presupuestos asignados para el año 2017 de los gerentes de banca preferente.

Tabla 3.

Análisis de documentos fuentes secundarias

Documento	Detalle
Balance - Generación de valor social 2016	Se detalla estrategia de negocio de la Banca Personas
Informe Gerencial a Diciembre 2017	Resultados de la Banca Personal de Banco de Occidente
Informe Cumplimiento de Presupuestos año 2017	Permite conocer los resultados de gerentes de banca preferente zona Cali 1 al cumplimiento de presupuestos para el año 2017

Fuente: Elaboración propia

4.4. Cronograma

Para la realización de las entrevistas a los gerentes de Banca preferente se define el siguiente cronograma:

De enero 9 a Enero 26 2018, se realizarán entrevistas a los gerentes de banca preferente en la ciudad de Cali, las cuales serán transcritas de enero 29 a Febrero 9, y la información obtenida se

consolidará en un cuadro comparativo, con el fin de identificar convergencias y divergencias en sus respuestas, e igualmente se busca identificar categorías emergentes.

Entre febrero 19 al 23 de 2018 se consolidarán los resultados de las entrevistas, para realizar el análisis de la información con el fin de presentar sus conclusiones.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico

Los conceptos que se relacionan en el presente trabajo son Cambio organizacional y Efectividad organizacional, de los cuales se presentan a continuación las definiciones de algunos autores.

5.1.1. Cambio organizacional.

A continuación se detallan algunas definiciones sobre cambio organizacional, siendo esta una de las categorías a estudiar.

Según el modelo de Lewin (1958), el proceso de cambio se da en tres pasos, siendo el primero el descongelamiento con el que se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio. Sigue el movimiento o cambio, que es el cambio en sí que consiste en mover la antigua conducta o situación a un nuevo nivel, y finalmente el re congelamiento etapa en la que se estabiliza el cambio organizacional (citado en Universidad Santo Tomás, 2018).

En el estudio realizado, aplicando el modelo mencionado anteriormente, encontramos que el cambio organizacional que se implementó en la banca de personas de banco de occidente a partir de enero de 2017 ya pasó por la etapa de descongelamiento fase en que se estudió a la organización para determinar el punto de partida del cambio a producirse y las razones que motivan el cambio. Además, se preparó a los miembros de la organización para que entiendan y acepten la necesidad del cambio.

El cambio requiere una ruptura con el statu-quo actual por lo que ha de comunicarse, de manera amable pero contundente, que la manera actual de hacer las cosas va a ser modificada. Esta comunicación ha de basarse en hechos y estar apoyada en una visión futura de la situación que para el cambio implementado en la banca de personas de banco de occidente es la mega definida para el año 2024, la cual persigue que el banco participe con el 15% de las utilidades del sistema bancario en Colombia, generando importante beneficios para la organización sin esconder las dificultades y problemas que pudieran cometerse.

Con el estudio realizado podemos afirmar que, el banco de occidente actualmente se encuentra en la etapa de cambio. En esta etapa es importante tener en cuenta que no todas las

personas en la organización estuvieron abiertas al cambio solamente porque fuera necesario o porque beneficie a la organización. Conocer este modelo nos ayuda a entender mejor este aspecto de la transformación organizacional y nos sirve de referencia para minimizar la resistencia al cambio innata en las personas.

Para que los cambios fueran aceptados fue necesario involucrar a todas las partes implicadas en el proceso, haciendo que sus contribuciones y opiniones pudieran verse reflejadas en el estado final, tras el cambio.

Así mismo, el tiempo y la comunicación son los dos factores claves al facilitar un proceso de transformación. Todas las partes implicadas fueron informadas de los cambios que producían durante toda la transición y dispusieron del tiempo necesario para asimilarlo.

Otro tema importante en esta etapa es la resolución de los problemas que se presentaron, dándole prioridad en los que afecten a los miembros de la organización.

Según las respuestas de los entrevistados aún existen temas que están en proceso de cambio como por ejemplo la asignación de los clientes al segmento que corresponda según sus ingresos, pues según manifestaron los entrevistados al momento de asignar los clientes, por tratarse de un proceso masivo, se ha encontrado que algunos clientes quedaron en el sub segmento preferente debiendo quedar asignados al sub segmento advance y viceversa; igualmente sucedió con clientes que debieron quedar asignados al sub segmento elite perteneciente al sub segmento preferente y viceversa.

Igualmente, se encontró que algunas áreas del banco deben alinearse a el cambio, para facilitar que evolucione de una manera más fluida como es el caso del área de crédito quienes son los encargados de estudiar las solicitudes de préstamos de los clientes, con la que se busca dar un trato prioritario según el sub segmento al que pertenezca, siendo los de mayor prioridad los clientes de la banca elite, seguido de clientes de banca preferentes y por último los clientes advance. Esta misma prioridad se debe aplicar en el área encargada de dar solución a los reclamos de los clientes.

Para ilustrar mejor el tema respecto a cambio organizacional, se encuentran autores como Lippitt, Watson y Westley (1958), cuyo modelo de Planeación propone siete Etapas durante el Proceso de cambio Organizacional como son la exploración – entrada – diagnóstico – planeación

– acción - estabilización y evaluación – Terminación (citados en LosRecursosHumanos.com, 2009).

También es importante mencionar a Kotter (1995) quien plantea que el cambio organizacional presenta 8 pasos hacia el cambio, Paso 1: Cree sentido de urgencia, Paso 2: Forme una poderosa coalición, Paso 3: Crear una visión para el cambio, Paso 4: Comunique la visión, Paso 5: Elimine los obstáculos, Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo, Paso 7: Construya sobre el cambio, Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa (citado en Estrategia Magazine, 2018).

Según Selznick (1949) y DiMaggio & Powell (1999) el cambio está ligado al poder e intereses, el cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización (citados en Alvarado, 2006).

Por otro lado, Greenwood y Hinings (1996) presentan una visión del Cambio Organizacional que reintroduce poder e intereses. Se entiende el cambio organizacional como el conjunto de dinámicas exógenas (el contexto de mercado y el contexto institucional), así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción).

Para Acosta (2002) el Cambio Organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos: No Planeado y Planeado.

Por su parte, Kondra y Hinings (1998), presentan una Visión del Cambio Organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre. Las organizaciones se transforman inicialmente de manera individual cuando su intención de apartarse de las reglas institucionales logra superar las presiones que le exigen conformidad con tales reglas.

Schein (1991) propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio. El primer paso es descongelar, donde se busca que el grupo o empresa vean el cambio fácil y lo acepten. El segundo paso es designar un agente de cambio preparado, que se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización. Y por último recongelar, que significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente (citado en García, 2009).

Otro aporte importante es el de Dalton (1969), que define el cambio organizacional como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización (citado en Solorzano, 2015). El Cambio Organizacional surge junto al esfuerzo de la compañía de incrementar su efectividad. Huse y Cummings (1985) consideran que el cambio organizacional es el cambio en el carácter de la organización que altera su desempeño significativamente (citado en Tamayo, Gutiérrez, & Martínez, s.f.).

Por otra parte, Pierce y Delbecq (1977) plantean que el cambio en una organización se puede considerar como la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización (citado en Tamayo, Gutiérrez, & Martínez, s.f.).

5.1.2. Efectividad Organizacional.

Acerca de la efectividad organizacional, existen teorías que proponen como mejorar la efectividad de las empresas, Lawler, Mohrman, & Ledford (1995) plantean que las empresas están modificando sus estructuras organizativas y sistemas de trabajo para dotar de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas que les afectan. Una de las formas de llevar esto a cabo es la implantación de formas de trabajo colaborativo.

También se halla que no existe una fórmula definida para que una empresa logre la efectividad. Para Urrutia (s.f.), el concepto de efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa (citado en Soto, 2006).

Por su parte, Daft (2011) afirma que los enfoques tradicionales para medir la efectividad contemplan diferentes partes de la organización y miden los indicadores relacionados con los insumos, la producción o actividades internas.

Chiavenato (1999) plantea que la organización funciona de manera efectiva cuando un capital humano tiene óptimas condiciones de trabajo. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales.

Pfeffer y Salancik (2003), por ejemplo, adoptan el punto de vista de que “la efectividad es un estándar externo” (pág. 11), que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva. Así mismo, los autores en mención consideran que los grupos, individuos y otras organizaciones que tienen alguna relación con una organización, tienen distintos intereses en ella, por lo tanto cada uno de ellos reaccionará de manera diferente a sus acciones y productos y por lo mismo tendrán diferentes formas de evaluar a la organización, por lo que el concepto de efectividad es un concepto múltiple.

Por otro lado, Drucker (1975) establece que “la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas” (pág. 33), mientras que la efectividad se preocupa “por hacer las cosas que corresponden” (pág. 33), lo que quiere decir que la organización se debe empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales. La visión del autor mencionado es una visión interna de la efectividad organizacional.

Según Cummings (1977), los individuos y los grupos relacionados con la organización la van a juzgar como efectiva en el grado que es instrumental para ellos. De esta manera, desde una perspectiva psicológica sobre la efectividad, el autor considera que los grupos ven a la organización como un instrumento clave para la satisfacción de sus necesidades, y desde una perspectiva individual el grado en que es percibida como efectiva. En otras palabras, una organización será efectiva si un alto porcentaje de las personas relacionadas de alguna manera con ella, la perciben como un medio para alcanzar sus fines. Si se evalúa como efectiva es probable que se tenga la lealtad, confianza, se le apoye por los diferentes grupos. Finalmente, la efectividad se puede comparar si las organizaciones tienen tareas comunes.

Barnard (1968) define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas” (pág.73). El logro de los objetivos organizacionales se debe a la acción cooperativa, siendo la organización efectiva la que logra sus objetivos de esta manera. Así mismo, el autor considera que la eficiencia es sinónimo de equilibrio, en el sentido de que una organización es eficiente si satisface los motivos personales de los miembros y participantes de la organización. Si se satisfacen sus motivos personales, continuarán con su

esfuerzo cooperativo. El equilibrio o balance se da entre la carga de trabajo del individuo y sus satisfacciones personales. Si se logra este equilibrio, el individuo continuará con su esfuerzo. El concepto de equilibrio se puede entender como un intercambio satisfactorio para el individuo entre sus contribuciones, su esfuerzo personal, a la organización y los incentivos que recibe de ella.

De acuerdo con Barnard (1968), la organización es un sistema de cooperación, la cual se logra y se mantiene mediante un equilibrio entre la energía que proporciona a la organización el miembro o participante y los alicientes e incentivos que recibe de ella. Si el balance es positivo (entre contribuciones y alicientes) la organización es eficiente, y es efectiva si logra sus objetivos o propósitos.

El enfoque de sistemas de Katz y Kahn (1977) presenta el argumento sobre la efectividad de las organizaciones, proponiendo que se origina de su concepción de las organizaciones humanas como un sistema abierto, el cual va importar insumos del medio ambiente, los va a procesar y los va a exportar como productos.

Las transacciones que se hacen con el medio ambiente, por ejemplo la compra de insumos y la venta de productos es una característica de la organización como sistema abierto. Este concepto de transacción con el medio ambiente se puede extender a otros tipos de organizaciones, cuyas actividades no pueden caracterizarse como de compra venta; por ejemplo una universidad que depende de las colegiaturas, donaciones y subsidios gubernamentales. En ambos casos se desea tener dichas transacciones de forma continua, por lo que las organizaciones humanas como sistemas abiertos, dependen del medio ambiente. En general, se puede decir que la organización es un subsistema de un sistema mayor, el sistema social.

Para Katz y Kahn (1977), el término efectividad de la organización se refiere a la maximización de las utilidades de la organización, e incluye a la eficiencia, considerada como el orden interno de la organización y a la efectividad política, o sea al enfoque político orientado al exterior. Las transacciones ambientales son políticas; obligan a elegir y trabajar con base a las elecciones, apoyándose en el mercado abierto, apoyo que por otra parte, no únicamente es económico, sino también de eficiencia. Por lo tanto, se busca el cumplimiento de la meta de la organización y ésta tomará las decisiones políticas y de asignación de recursos para su cumplimiento.

De esta manera, la efectividad contribuye a que la empresa sea rentable a corto y largo plazo, a que crezca y tenga poder de supervivencia. Además de que le permite a la organización ejercer un cierto control al mantener transacciones permanentes y legales. Katz y Kahn (1977) consideran que es necesario establecer el marco de referencia de la efectividad organizacional, ya que puede ser vista desde la perspectiva de un individuo dentro de la organización, o bien desde el punto de vista de un supersistema (más alto en la jerarquía), para el cual la organización en estudio será efectiva de acuerdo a la evaluación que se haga de las transacciones que se realizan con el medio ambiente, dándole prioridad a los elementos externos y poniendo en segundo lugar a la organización.

La definición de Hall (1996) establece que las organizaciones tienen metas múltiples y sugiere que existe algo fuera de la organización que se debe de tomar en cuenta, ya que se trata de:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (pág.33)

Según Kinicki (2003) para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional.

En el estudio realizado, aplicando el modelo de Kinicki (2003), se estudiaron dos variables de las cuatro planteadas, las cuales fueron el logro de los objetivos y la satisfacción de sus constituyentes. No se tuvo en cuenta las variables de su funcionamiento y la obtención de recursos dado que en el proceso de descongelamiento, según el modelo de Lewin (1958) respecto al cambio organizacional, se encontró que la alta dirección del banco estuvo comprometida con el cambio y facilitó los procesos necesarios para su inicio, igualmente dotó de los recursos necesarios.

Por lo anterior, dentro de los objetivos planteados se identifican los resultados sobre el logro de los objetivos, concretamente los presupuestos de los gerentes de banca preferente de la zona Cali 1 perteneciente a la región suroccidental, dado que el cumplimiento de estos tiene relación directa con el cumplimiento de la mega definida para el año 2024 que consiste en obtener el 15% de las utilidades del sistema bancario en Colombia.

Igualmente, otro de los objetivos que se tiene, es identificar los resultados que se han tenido sobre la satisfacción de sus constituyentes de la banca de personas, específicamente los gerentes de la banca preferente, partiendo de la base que si su nivel de satisfacción es alto, esto sería un factor determinante en la consecución de los objetivos y sus presupuestos.

5.1.3. Antecedentes Investigativos.

El cambio organizacional en el transcurso de los tiempos se ha aplicado a diferentes empresas. En los antecedentes analizados no se encontraron investigaciones en entidades financieras que conjuntamente estudiaran las variables estudiadas en el presente trabajo, como son cambio organizacional y efectividad organizacional, para el caso de la banca de personas de banco de occidente.

La investigación sobre el rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas, cuyos autores fueron Segovia, Mendoza, Rositas, & Abreu (2011), presentó como objeto de la investigación que la efectividad organizacional debe ser susceptible a medirse y el nivel de motivación y desempeño en el trabajo son vitales para lograrla. Por lo anterior, es básico explorar sobre nuevas metodologías de recursos humanos que permitan el crecimiento en el largo plazo, y el capital humano representa el recurso más importante de cualquier empresa en la consecución de los resultados. Sus participantes fueron empleados de empresas mexicanas y Esta investigación presentó metodología conceptual y tiene como objetivo revisar la literatura relacionada con la efectividad organizacional y las remuneraciones otorgadas a los empleados para proponer el estudio de la relación entre ambas. Para tal efecto, a continuación, se describe la literatura analizada con respecto a la efectividad organizacional y las compensaciones, principalmente en su aspecto variable. En los resultados de la investigación se encontró la existencia de esta relación durante el análisis de diversas investigaciones en contextos diferentes

al mexicano, por ello se propone profundizar más en el estudio de la misma en un contexto de empresas mexicanas debido a los pocos estudios encontrados a este respecto.

Frente al estudio realizado a la banca preferente de la banca de personas de banco de occidente, respecto a la efectividad, se encuentra similitud respecto a la importancia del recurso humano al interior de las organizaciones, lo cual coincide con lo propuesto por Kinicki (2003) cuando afirma que para el logro de la efectividad debe existir la satisfacción de sus constituyentes, lo cual debe guardar equilibrio con el logro de sus objetivos, el funcionamiento y la obtención de recursos; lo anterior confirma que en la medida en que el recurso humano presente un alto grado de satisfacción esto será un factor muy importante para lograr que la organización llegue a los niveles de efectividad que espera.

En cuanto a cambio organizacional aplicado a entidades financieras, no se encontraron investigaciones previas.

5.2. Marco Contextual

Con el fin de conocer un poco más sobre la entidad donde se realizó el presente estudio, se presenta a continuación su reseña histórica:

El Banco de Occidente inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria, debidamente constituida, el 3 de mayo de 1965, bajo la administración del Doctor Alfonso Díaz. Su orientación y su rango conservaron inicialmente el matiz regional durante los primeros años, período durante el cual el desarrollo del sector bancario fue realmente lento.

Los siguientes son los principales hitos del banco de Occidente: Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1970, el Banco contaba con una red de 15 oficinas, un patrimonio aproximadamente \$ 74 millones de pesos y activos totales del orden de \$ 685 millones. En 1973 El Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes, hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional. A finales del 1976 el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial, inspirado en el potencial bancario de este instrumento como medio para hacer compras y pagos.

Durante la segunda mitad de los años 70, el sector bancario en Colombia enfrentó de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y desafiantes realidades. La modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores y más exigentes y la creciente competencia sobre los recursos del público, con un grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector. Al llegar 1980 el Banco desarrolló considerablemente su red de oficinas y su envergadura financiera, lo que lo lleva a formar Direcciones Regionales. En diciembre de ese año el Banco completa 80 oficinas, activos por 16.000 millones de pesos y un patrimonio de 1875 millones de pesos. En junio del 1982 el Banco inaugura su filial Banco de Occidente de Panamá, como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo. En 1993 se inició el proyecto de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, con el cual se buscó eliminar las tareas que no generaban valor agregado al cliente e igualmente buscó incrementar la fuerza de ventas. En junio de 1997 inauguró su nueva sede principal en el sector histórico de Cali, donde se concentró la Dirección General del Banco, el Staff de la Región Sur occidental, sus Filiales y Vinculadas. En 1998 se inició el proyecto London, orientado a optimizar la Estructura Comercial del Banco, y cuyo principal objetivo era atender en forma personalizada y especializada los diferentes segmentos de Banca. En el año 2000 se desarrolló el proyecto MCKINSEY, con el cual rediseñó la estructura organizacional del Banco buscando mayor eficiencia y productividad administrativa en todas las áreas staff del Banco.

El 28 de febrero de 2005 y el 02 de octubre de 2006 se iniciaron nuevos procesos de integración comercial con el Banco Aliadas y Banco Unión Colombiano respectivamente logrando así fortalecer y ampliar el servicio a todos los clientes. El Banco de Occidente consideró haber cumplido y estar cumpliendo un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas. Actualmente el Banco de Occidente es el quinto banco más grande de Colombia por nivel de activos y cartera actualmente. Cuenta con cobertura nacional y un portafolio de productos y servicios integrales, ofrecidos a través de una red de 241 oficinas, 336 cajeros automáticos y 9,671 corresponsales bancarios y otros puntos de atención.

Además, cuenta con una posición de mercado fuerte en el negocio de leasing financiero y de crédito de vehículos del 16.7% y del 16.3%, respectivamente. Es el tercer banco más grande en

cuentas corrientes, con una participación de mercado del 11.0%, dada su fuerte presencia en clientes del sector público y clientes corporativos.

La Visión del Banco de Occidente es ser la mejor Entidad Financiera del país y su Misión es ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada. Sobre sus Valores corporativos el Banco de Occidente se ha esforzado en ser reconocido por su Calidad en el servicio al Cliente. Por lo tanto, a través de los valores en movimiento se instauran los compromisos que rigen las actividades cotidianas de todos los empleados.

Sus valores son: Lealtad y Honestidad dado que se debe ser consecuente con las políticas y normas que regulan todas las actividades desarrolladas por el Banco, actuando con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo. Compromiso con los Resultados es una actitud positiva de hacer las cosas bien, respondiendo adecuadamente por las expectativas creadas por Accionistas, Directivos, Clientes y Comunidad en general. Calidad Total es la búsqueda de la Calidad Total como una forma de vida. Trabajo en Equipo es fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el desarrollo integral de las personas. Flexibilidad y Adaptación al Cambio es valorar en forma especial la flexibilidad y la capacidad de enfrentar el cambio. Con el cuidado de los Recursos Naturales se contribuye al desarrollo del País y al cuidado de sus recursos naturales. Sentido de Pertenencia donde el compromiso y la responsabilidad espontánea son los ingredientes indispensables para ser parte de la solución.

5.3. Marco Legal

Cabe resaltar que, a modo general, la normatividad mencionada a continuación hace parte del periodo de estudio (1990 – 2016), además, son normas que se incorporan y tienen relación

directa con los procesos financieros en términos de como es el accionar de los bancos en Colombia.

Al interior de las entidades financieras en Colombia se presentan cambios originados por las leyes, decretos y reglamentación que aplica la Superintendencia financiera y el gobierno.

A continuación, se presenta la tabla, con la normatividad aprobada en el periodo 1990 – 2016 de manera resumida.

Tabla 4.

Resumen de la normatividad del sector financiero Periodo 1990-2016

Norma	Fecha de emisión	Entidad emisora	Que regula
Decreto 2555	Julio 15 de 2010	Superintendencia Financiera	Recoge y reexpide las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores
Decreto 3993	Octubre 27 de 2010	Ministerio del Interior y de Justicia	Modifica el decreto 2555 del 15 de julio de 2010 y se reglamenta la función de conciliación del defensor del consumidor financiero.
Circular externa 007	Febrero 10 de 2011	Superintendencia financiera de Colombia	Modifica la circular externa 028 de 2007, sobre la adopción del código de mejores prácticas corporativas de Colombia; regula el cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo de los emisores de valores, en términos de su aplicación alcance y estructura.
Ley 1748	Diciembre 26 de 2014	Congreso de la Republica	Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros en cuanto a tasas de interés, proyecciones financieras, asesorías personales. Además dicha información debe estar disponible por distintos canales
Ley 510	4 de Agosto de 1999	Congreso de la Republica	Establece disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas

Norma	Fecha de emisión	Entidad emisora	Que regula
			facultades”. Constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda.
Ley 35	5 de Enero de 1993	Congreso de la Republica	“Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora. Esta ley regula la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
Ley 45	18 de Diciembre de 1990	Congreso de la Republica	“Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones”. Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad

Norma	Fecha de emisión	Entidad emisora	Que regula
			de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.
Ley 1555	9 de Julio de 2012	Congreso de la Republica	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
Ley 1266	31 de Diciembre de 2008	Congreso de la Republica	Dicta disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla, se incorporan las leyes, decretos y circulares expedidos por el Congreso de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia, que van desde las normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las entidades financieras hasta las disposiciones generales del Habeas Data que regula el manejo de información en bases de datos personales.

La Superintendencia Financiera de Colombia tiene como objetivos estratégicos la supervisión comprensiva y consolidada del negocio financiero que ha cambiado a estructuras más complejas y de actividades mixtas, así como la evaluación integral de riesgos para identificar las concentraciones de riesgos que enfrentan las entidades. Estableció el marco integral de supervisión como metodología de supervisión de las entidades supervisadas, el cual se fundamenta en el enfoque de supervisión basada en riesgos.

Al igual, supervisa el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su seguridad, estabilidad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados, igualmente mediante estrategias de educación financiera encaminadas a proporcionar a los consumidores financieros

información amplia y suficiente acerca de sus derechos y deberes. Sobre la inclusión financiera se han dado avances importantes especialmente en el sector urbano, aunque aún existe un gran segmento de la población sin vincularse como clientes a las entidades financieras.

La Constitución Nacional consagra, en su artículo 335, que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley. Asimismo, establece que el Gobierno Nacional, al intervenir en esta actividad, debe promover la democratización del crédito.

Igualmente, la Constitución Política indica cómo se reparten las competencias entre las distintas autoridades que expiden normatividad para el ejercicio de esta actividad. Así, se dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico

A partir de la entrevista semiestructurada, se logró conocer la percepción de cada funcionario entrevistado respecto a la categoría sobre la cual se preguntó, estando estas alineadas con los objetivos de la investigación.

A continuación se muestra el diagnóstico de cada una de las categorías estudiadas, para lo cual tendremos en cuenta la percepción u opinión de los entrevistados respecto a cada tema.

6.1.1. Diagnóstico del logro de los objetivos.

Las personas entrevistadas coinciden en que para los diferentes segmentos que se crearon en la Banca Personas se presentaron efectos diferentes respecto a los objetivos de cada uno. Específicamente para el caso de los Gerentes de Banca Preferente se encontró que el haber segmentado los clientes con ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000 redujo de una manera importante su campo de acción respecto al número de clientes potenciales a trabajar, lo que afectó el direccionamiento de sus objetivos.

A causa de lo anterior, los objetivos cambiaron para los gerentes de banca preferente debido a que antes de implementar los cambios, su trabajo se enfocaba principalmente a la atención de clientes ya vinculados al banco y a la consecución de nuevos clientes, sin tener restricciones respecto a sus ingresos. Al clasificar los clientes como preferentes a partir de ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000 disminuyó la posibilidad de vincular clientes nuevos dado que el potencial respecto al ingreso era menor. Esta situación obligó a que se concentrara el trabajo en los clientes actuales, con el fin de ofrecerles productos adicionales a los que posee; lo que permitió que los gerentes de banca preferente ofrecieran productos que el banco siempre ha tenido dentro de su portafolio y que en la práctica no se tenían en cuenta en la gestión comercial, según lo afirma uno de los entrevistados al decir que “la necesidad de enfocarme más en los productos adicionales que tenemos o que siempre hemos tenido pero en los cuales no estábamos enfocados en periodos de trabajo anterior”(entrevistado 1).

Al implementar los cambios y crear las categorías de banca elite, preferente y advance, nace la necesidad de definir una nueva forma de medición, orientada a conocer si la gestión comercial

de los gerentes aporta al crecimiento de los saldos en depósitos a través de cuenta corriente, cuenta ahorro, cdts, y fiducia e igualmente en colocaciones representados en préstamos de libre inversión, capital de trabajo, vehículo, compra de vivienda, y tarjetas de crédito. La nueva forma de medición debe estar orientada a conocer los incrementos o disminuciones en los saldos de cada uno de los productos de captación y colocación con el fin de identificar su tendencia. La forma de medición y control continuo se orientó a la medición de número de productos y clientes vinculados y no a los incrementos o disminuciones de los saldos en los diferentes productos, lo cual se confirma con uno de los entrevistados así: “yo digo, que tanto está enfocado realmente el tema de los resultados, de las métricas vs lo que el sistema de la megamorfosis quiere. Como va a rentabilizar los clientes de esta manera. Para mí la métrica no se alinea.” (Entrevistado 4).

De acuerdo con lo expuesto por los entrevistados, los cambios implementados aportaron de manera positiva para que los objetivos de los gerentes de la banca elite y preferente fueran más integrales, teniendo en cuenta para su gestión comercial todos los productos que el banco posee en su portafolio de servicios, orientando su gestión en atender las necesidades reales de los clientes con el producto financiero más adecuado, convirtiéndose así, en asesores financieros y cambiando el esquema de colocadores o vendedores de productos. Sobre el tema uno de los entrevistados dice lo siguiente: “para ser más integrales, y viendo el cliente desde un punto de vista diferente, un punto de vista en el que puedo atender, que me tengo que enfocar más en sus necesidades que en el apoyo y en la reciprocidad que este cliente tiene conmigo” (Entrevistado 9).

Dentro de los cambios principales son las categorías creadas a partir de los ingresos de los clientes en clientes elite, cliente preferente y cliente advance. Para el gerente de banca preferente esto genera un cambio importante dado que antes de implementar la megamorfosis, podían atender todos los clientes nuevos y actuales sin restricciones respecto a sus ingresos. Al definir un cliente preferente con ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000 se generó de manera inmediata una disminución en la base de clientes asignada a cada gerente e igualmente una reducción en el potencial de clientes nuevos susceptibles de vincular. Por ello, en la entrevista se afirma que: “disminución de la base está asociado al mercado porque ya no puedo trabajar clientes de \$1.900.000. Todo cliente de \$1.900.000 hasta \$5.000.000 debe ser atendido en este momento por un ejecutivo advance” (Entrevistado 10).

6.1.2. Diagnóstico del logro de los presupuestos.

Respecto al logro de los presupuestos se encontró que para los gerentes de banca preferente se presenta una mayor dificultad para el cumplimiento de presupuestos, debido a que, por la definición de ingresos para este segmento, se redujo de manera importante el número de clientes posibles por atender, lo que ha obligado a los gerentes de banca preferente a replantear su forma de trabajar y distribuir el tiempo disponible, dadas las nuevas tareas que deben realizar para cumplir sus metas, como lo afirma uno de los entrevistados cuando dice que: “En temas de cumplimiento de presupuestos, pues esto ha llevado también a un cambio de dinámica al interior de mi labor o de la estructuración de mi trabajo porque ya tengo que dedicar mi tiempo a cumplir en más factores, en más productos literalmente hablando en más productos, entonces obviamente se ha..., hemos tenido que hacer un cambio o he tenido que hacer un cambio en el manejo del tiempo, sobretodo en el tema de manejo de tiempo y la planeación, porque incursionar o aportar, las necesidades de aportar más en los otros productos pues ha necesitado solamente un tiempo de planeación sino también de ejecución que afecta la labor” (Entrevistado 9).

Así pues, los cambios crearon la necesidad de que los gerentes de banca preferente cambien su forma de trabajar, buscando nuevos clientes para lograr el cumplimiento de metas y presupuestos mensuales. Inicialmente su gestión se enfocó en profundizar a los clientes asignados, y posteriormente esta gestión se complementó con la consecución de clientes nuevos a lo que se le dio el nombre de originación; esto para buscar la forma de cumplir con los presupuestos asignados como lo manifiesta uno de los entrevistados cuando dice que: “pero ahora lo que me estás diciendo realmente esa profundización no ha sido del todo positiva respecto a los resultados? Digamos que no es efectiva porque mi base está poblada en este momento con personas mayores, yo hice una tarea de sacarle el promedio de edad de mis clientes, de todos mis clientes a raíz de la implementación de la banca móvil, entonces con la banca móvil comencé a ver el perfil de edad de mis clientes. Y ese perfil de edad no me da” (Entrevistado 9).

De esta manera, los cambios afectaron el cumplimiento de los presupuestos de los gerentes de banca preferente, por la disminución en el número de clientes posibles por atender, e igualmente los entrevistados consideran que se favoreció el sub segmento advance, según lo dicen en la entrevista dado que quedaron con un mayor número de clientes con posibilidad de atender con

servicios financieros, por el ingreso exigido a esta categoría. Esto lo afirman “yo considero que con los cambios que realizaron con la nueva segmentación ha sido más difícil el cumplimiento de los presupuestos, la verdad es que en los resultados de cada uno de nosotros se ve que los cumplimientos no son ni el 60%, 70% de años anteriores y ha sido muy difícil por el tema de la segmentación, yo pienso que lo mejor se fue para otro perfil como tal, entonces respecto al presupuesto pienso que ha sido muy difícil pero tengo la esperanza de que va a mejorar”(Entrevistado 8).

Los cambios iniciaron en enero del año 2017, y durante este año los gerentes de banca preferente enfocaron sus esfuerzos en presentar tendencias crecientes en los diferentes productos sobre los que se realizan mediciones, debido a que los presupuestos asignados fueron considerados muy altos como lo afirma uno de los entrevistados: “fue un año muy complejo en tema presupuestal, digamos que los presupuestos del año pasado, la verdad no sé cómo los tomaron, porque estaban muy por encima, doblados prácticamente, entonces digamos que en ese tema de presupuestos creo que ninguno tocó presupuestos, sí, todos estuvimos más que todo enfocados en temas de crecer, de mostrar un comportamiento hacia la alza, porque los presupuestos estaban muy altos”(entrevistado 8).

6.1.3. Diagnóstico del logro de la satisfacción de los constituyentes.

En este factor, los entrevistados coinciden en que los cambios realizados eran necesarios, por lo que presentan un buen nivel de satisfacción a pesar de las dificultades que se han presentado en el cumplimiento de sus presupuestos.

Lo anterior se refleja en que la relación comercial con los clientes de banca preferente, a través de la atención personalizada por parte de los gerentes de este sub segmento, ha presentado un buen nivel de satisfacción por la confianza que se genera al tener un funcionario al interior del banco, encargado de atender cualquier requerimiento que se le presente al cliente, convirtiendo al Gerente de banca preferente en su asesor financiero. Esto se confirma con lo manifestado por uno de los entrevistados cuando dice que “me ha permitido generar mejores relaciones con los clientes, entonces al final un resultado favorable” (Entrevistado 1), igualmente cuando dice que: “En términos generales yo pienso que la propuesta de la megamorfosis este año, ha sido favorable para el banco, si bien es cierto que en el corto plazo no se han visto resultados

inmediatos, si pienso que es un abonar terreno y cosechar para el mediano y largo plazo” (Entrevistado 1).

De esta manera se nota que, se presenta un buen nivel de aceptación sobre los cambios que se han presentado, los cuales no solo han sido en la clasificación de los cargos en la banca de personas, sino también en temas tecnológicos que han contribuido a mejorar el servicio a los clientes, según lo afirma uno de los entrevistados: “yo la verdad, sé que muchos compañeros de pronto no, pero yo estoy feliz con esos cambios, a pesar de que ha sido muy duro el cumplimiento y el tema de los presupuestos no se ha alcanzado, yo pienso que vamos por el camino que es. Yo pienso que ya todo el tema es de tecnología, de temas electrónicos, yo a nivel personal soy de hacer todo por celular, no acercarme a la oficina, entonces sé que ese es el camino” (Entrevistado 7).

Así pues, uno de los cambios en tecnología importante es la implementación del programa BPM el cual permite realizar de una manera integral la viabilidad a las solicitudes de crédito, involucrando en el mismo aplicativo variables sociodemográficas, información laboral, experiencia crediticia, lo que permite ser más oportuno en la respuesta al cliente e igualmente más asertivo en la decisión final por parte del área encargada de realizar el estudio de crédito; Igualmente se presenta buen nivel de aceptación respecto a esta herramienta, según lo manifiestan en el proceso de entrevista: “Otro es lo que es la radicación por BPM me parece muy bueno la herramienta por bpm, pues me genera de una vez una viabilidad, le puedo decir al cliente sí o no. Pero pienso que el aplicativo es amigable pero puede ser mucho más amigable, mucho más fácil de manejar, de pronto acortarle un poco de menos pasos, o alguna cosa, pero igual me parece muy interesante”.

Como se observa, la respuesta en común por parte de los entrevistados, es que era necesario un proceso de cambio al interior del Banco de Occidente, con el fin de alinearse respecto a lo que ofrecen el resto de entidades financieras en Colombia, lo cual se confirma en la respuesta de uno de los entrevistados: “no sobra decirlo, durante la entrevista no lo he resaltado pero si era un cambio que el banco necesitaba hacer, y estoy totalmente de acuerdo, también soy consciente de que estamos ya en producción pero en un proceso de adaptación, y en un proceso de ajuste como te lo mencionaba en la pregunta anterior, que para mí, son normales dentro de un proceso de cambio y de cambio de foco, de frente, por qué no decirlo que es lo que el banco ha venido

haciendo, mi nivel de satisfacción si pudiéramos medirlo yo creería que está alrededor de un 80%, porque no del 100%” (Entrevistado 8).

6.1.4. Diagnóstico del nivel de aceptación del cambio organizacional.

El nivel de aceptación es alto, a pesar de que no se han presentado los resultados esperados respecto a los presupuestos hasta la fecha, pero igualmente se tienen buenas expectativas en el corto plazo, según lo manifiesta uno de los entrevistados: “en términos generales yo pienso que la propuesta de la megamorfosis este año, ha sido favorable para el banco, si bien es cierto en el corto plazo no se han visto resultados inmediatos, si pienso que es un abonar terreno y cosechar para el mediano y largo plazo” (Entrevistado 1), e igualmente lo confirma también otro entrevistado: “pero yo estoy feliz con esos cambios, a pesar que ha sido muy duro el cumplimiento y el tema de los presupuestos no se ha alcanzado, yo pienso que vamos por el camino que es” (Entrevistado 2).

Lo anterior demuestra que, la categorización de clientes en Banca Elite, Preferente y advance ha sido bien aceptada pues permite entregar a los clientes una atención personalizada a través de los funcionarios asignados a cada sub segmento para lo cual se renombraron los cargos a Gerentes de banca elite, preferente y ejecutivos advance. Igualmente según su categoría se ofrece un servicio preferencial con mayor agilidad para los casos de elite y preferente quienes están catalogados como clientes de alta y mediana renta, sin ser menos importantes los clientes advance que son atendidos a través de ejecutivos advance, según lo manifiesta uno de los entrevistados: “la estrategia me parece maravillosa, es porque se está valorando a cada cliente de acuerdo a su perfil entonces esa organización me parece que es importante” (Entrevistado 3).

Así pues, se confirma que el valor de ingreso mínimo definido para que un cliente sea clasificado como cliente preferente el nivel de aceptación es bajo, pues se considera que \$5.000.000 es muy alto para este sub segmento respecto a la realidad del mercado según se identifica en entrevistas realizadas cuando uno de los entrevistados dice que: “para el caso de la definición del segmento preferente en este momento ni nosotros como gerentes de banca preferente, tenemos un ingresos por \$4.500.000 y se supone atendemos a ese segmento, que tan realista son los parámetros que se dieron para el tema de la selección del segmento” (Entrevistado 4), igualmente lo afirma otro entrevistado: “pues yo diría que estamos en un 80%, creo que hay cosas que la gente no comparte, es el tema del ingreso. Si pudiéramos bajar el nivel

de ingresos podríamos tener un nivel más amplio para trabajar, yo creo que ese es muy real, y ese ha sido el punto que todavía crea inconformidad, porque el resto, creo que estamos bien enfocados” (Entrevistado 6).

De esta manera, la aceptación de los cambios en tecnología específicamente del programa BPM está en término medio, dado que se evidencia que se trata de una buena herramienta pero le falta mejorar lo referente a su simplicidad respecto a su manejo que para algunos gerentes resulta complicada e igualmente su alineación con las decisiones que toma el comité de crédito que en algunos casos autoriza créditos con valores diferentes a los sugeridos por el aplicativo. Es importante recordar que el programa BPM es la herramienta tecnológica mas más importante en la gestión que realizan los gerentes de banca preferente, gerente de banca elite y ejecutivos advance, debido a que permite realizar la viabilidad a las solicitudes de crédito de los clientes integrando las variables que se tienen en cuenta en un estudio crediticio, como son las variables sociodemográficas, información financiera sobre sus ingresos y obligaciones e información de centrales de riesgo para conocer la experiencia crediticia.

A continuación se confirma su nivel medio de aceptación con lo que afirman dos de los entrevistados así: “BPM me parece muy bueno la herramienta por bpm, pues me genera de una vez una viabilidad, le puedo decir al cliente sí o no. Pero pienso que el aplicativo es amigable pero puede ser mucho más amigable, mucho más fácil de manejar, de pronto acortarle un poco de menos pasos” (Entrevistado 11), e igualmente se afirma que: “bpm, creo que ha sido una aplicación que nos la vendieron muy bien, muchas bondades, en lo personal la manejo sin problema, pero me parece que nos la vendieron mucho más bonito de lo que realmente nos está dando el resultado. Porque, cuando nos la vendieron nos dijeron que prácticamente lo que se ingrese allí, prácticamente ese es el monto que se va a poder aprobar, si o si, pero en los resultados estamos viendo que no es así” (Entrevistado 6), como también se dice que: “bpm ha automatizado buena parte del proceso en cuanto al análisis, para las mejas de trabajo de análisis de crédito, desembolsos se ha convertido en una herramienta muy importante con mejores tiempos de respuestas. Eso ha permitido que al final el cliente reciba y pueda percibir mejor una mejora en los tiempos de respuesta final” (Entrevistado 12).

Para el análisis de la información se construyó una tabla donde se resumen los discursos de los entrevistados respecto a cada una de las categorías sobre las cuales se realizaron las preguntas, las cuales están alineadas con los objetivos de la investigación (Ver tablas 5 - 25).

Tabla 5.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad

Concepto	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
OBJETIVOS	“...la necesidad de enfocarme más en los productos adicionales que tenemos o que siempre hemos tenido pero en los cuales no estábamos enfocados en periodo de trabajo anterior...”	“...me parece que esos presupuestos son muy altos con la realidad del mercado, la verdad es que los clientes que tenemos que atender nosotros que son clientes que se ganen más de los 5 millones de pesos, pues no es tan fácil como el Banco de pronto lo planteo en los estudios, no es tan fácil y más con las condiciones que exige el Banco, de tasa y de que hay que cobrarle todo...”	“...yo me encuentro clientes que están fallecidos, clientes que no deben ser preferentes, y el que debe ser preferente para solicitarlo, mientras pido actualización queda desatendido. Entonces eso es lo que debes agilizar...”
	“...crédito de consumo principalmente, ya ahora ese producto no está solo y tenemos que acompañarlo para alcanzar unos resultados integrales...”	“...Al quitarnos ese mercado de esos ingresos tan bajitos pues nos deja una cantidad de clientes mucho más pequeño, un nicho de mercado más puntual, que hay que perseguir más, hay que consentirlo más, que hay que darle otras cosas entonces es mucho más difícil...”	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 1)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
OBJETIVOS	"...yo digo que tanto está enfocado realmente el tema de los resultados, de las métricas vs lo que el sistema de la megamorfosis quiere. Como va a rentabilizar los clientes de esta manera. Para mí la métrica no se alinea..."	"...En mi caso particular que yo te pueda decir que a través del modelo de propensión ha sido efectivo, No. yo diría que el modelo que están utilizando ellos, pues es estadístico y de acuerdo a la información que esta guardada allí, en el proceso, tendríamos que seguir ahondando en el modelo.."	"...Los resultados de manera personal, buscamos hacer clientes más rentables y se está logrando..."
	"...cual podría ser la métrica que sea ajustada a lo que se está hablando actualmente que es la profundización? Digamos que para mí es más enfocada como lo hace la banca de empresas, que es el tema de la minuta. Ellos literalmente todos los días revisan la minuta y si usted subió en depósitos o bajo en colocaciones, identifican cual cliente se fue entonces inmediatamente va a recuperar esos recursos o volver a colocar esos recursos sabiendo que el cliente me prepago la cartera, me trajo o se llevó depósitos..."		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 2)

Concepto	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
OBJETIVOS	"... los clientes del banco buscan ser atendidos desde los gerentes de relación, de acuerdo a su necesidad..."	"...Advance, este año se han visto muy beneficiados de la segmentación..."	"...de que hacer, como atender al cliente de una manera integral para hacerlo rentable al banco..."
	"...se estaba viendo al cliente de una manera más integral..."		"...captación para ser más integrales, y viendo el cliente desde un punto de vista diferente un punto de vista en el que puedo atender, que me tengo que enfocar más en sus necesidades que en el apoyo y en la reciprocidad que este cliente tiene conmigo..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 3)

Concepto	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
OBJETIVOS	"...disminución de la base está asociado al mercado porque ya no puedo trabajar clientes de \$1.9 MM. Todo clientes de \$1.9MM hasta \$5MM debe ser atendido en este momento por un ejecutivo advance,..."	"...perfil Elite que son los que se ganan desde \$15MM en adelante..." "...disminuyo mi base comercial y mi mercado como tal..."	"...ahora en el preferente es muy diferente, porque a la oficina no llegan muchos clientes que se ganen más de 5MM..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 4)

Concepto	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	"...temas de cumplimiento de presupuestos pues esto ha llevado también a un cambio de dinámica al interior de mi labor o de la estructuración de mi trabajo..."	"...con los cambios que realizaron con la nueva segmentación ha sido más difícil el cumplimiento de los presupuestos..."	"...el logro de mis presupuestos se ha visto afectado, porque se llevaron muchos clientes para otras bancas, como la elite y la advance..."
	"...hemos tenido que hacer un cambio o he tenido que hacer un cambio en el manejo del tiempo sobretodo en el tema de manejo de tiempo y la planeación..."	"...yo pienso que los presupuestos que coloco el banco son muy altos respecto a la realidad del mercado de la segmentación de nosotros los preferentes..."	"...pensionados, y perfil empleados, con un promedio de ingreso mensual de \$3MM los cuales ya no están en mi base, ya no hacen parte de mi base, y esos eran los que me apalancaban el cumplimiento de mis presupuestos..."
PRESUPUESTO	"...pues ha necesitado solamente un tiempo de planeación sino también de ejecución que afecta la labor o la dinámica que se tenía..."	"...respecto al presupuesto pienso que ha sido muy difícil pero tengo la esperanza de que va a mejorar, pienso que es muy difícil porque es el primer año..."	
	"...las mediciones que ahora tenemos pues han implicado que ahora tenemos que invertir más tiempo y que tenga que con el tiempo que ya tengo, cumplir en más variables..."	"...pues un cliente que se gane \$5.000.000 millones de pesos es un buen cliente y es una persona que va a exigir, entonces me parece que ahí el banco no estuvo muy aterrizado en el tema de los presupuestos..."	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 5)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
PRESUPUESTO	"... la verdad los resultados como gerente de banca preferente han sido buenos, debido a que la plaza en que yo estaba no se vio tan afectada por la megamorfosis porque yo atendí 3 segmentos..."	"...el proceso de la megamorfosis ha generado durante el año 2017 que yo haya cumplido en cierta medida los resultados. En los primeros momentos del cambio, cuando me pasaron los clientes de banca elite, pues logre profundizar los que tenían el perfil adecuado..."	"...yo enfocaba mucho en las personas que se ganaban entre \$1.8MM a \$4MM, las enfocaba a ellos para que accedieran..."
	"... Sin ese segmento el volumen sería muy mínimo porque digamos que los rentables daban la rentabilidad a gran escala, pero los advance daban volumen, digamos que nos piden ambas cosas, crecer rentablemente. Los advance dando el volumen y los clientes grandes dando rentabilidad..."	mi base está poblada en este momento con personas mayores, yo hice una tarea de sacarle el promedio de edad de mis clientes, de todos mis clientes a raíz de la implementación de la banca móvil, entonces con la banca móvil comencé a ver el perfil de edad de mis clientes. Y ese perfil de edad no me da, no me permite llegar finalmente porque los clientes de depósitos son personas de edad avanzada que no están dispuestos a tener crédito, entonces ahí está el proceso..."	"...después de la megamorfosis y todos los cambios que aplicaron en el banco, digamos que en lo personal los resultados han sido positivos, porque yo como gerente crecí todo el año, pero con respecto a los años anteriores no fue muy positivo porque digamos que el margen que yo tenía para trabajar, digamos yo tenía un margen como de \$1.800.000 hacia adelante ahora el margen lo que me lo hicieron fue focalizarlo, de \$5.000.000 a \$15.000.000M entonces esa base se me redujo..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 6)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
PRESUPUESTO	"...digamos que en mi plaza tenía más independientes que no empleados que cumplieran con el parámetro digamos que disminuiría el volumen de depósitos porque no tenían el ingreso que se exigía para preferente y pasarían a advance..."	"...han aportado positivamente los clientes en depósitos, los clientes que me han llegado..."	"...anteriormente teníamos un presupuesto pero teníamos todo el mercado para cumplirlo, entonces podíamos trabajar clientes que se ganaran hasta \$2.000.000 como clientes que se ganaran hasta \$10.000.000, \$15.000.000 y \$20.000'000..."
	"...bueno yo opino que la implementación y el logro de los presupuestos para toda la banca, se ve afectada primero por un tema de metodología vs el sistema de medición..."		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 7)

Concepto	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
PRESUPUESTO	"...todo el transcurso del 2017 prácticamente fue originación, entonces digamos que se consiguieron fueron clientes buenos, pero clientes rentables sobre ellos se hizo una buena tarea, básicamente fue empaquetarlos a todos, todos los clientes que ingresaron el año pasado, fueron empaquetados y entonces digamos que a hoy están siendo un poco más rentables..."	"...yo considero que con los cambios que se han visto muy realizaron con la nueva segmentación ha sido más difícil el cumplimiento de los presupuestos, la verdad es que en los resultados de cada uno de nosotros se ve que los cumplimientos no son ni el 60%, 70% de años anteriores y ha sido muy difícil por el tema de la segmentación yo pienso que lo mejor se fue para otro perfil como tal, entonces respecto al presupuesto pienso que ha sido muy difícil pero tengo la esperanza de que va a mejorar..."	"...Advance, este año se han visto muy beneficiados de la segmentación..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 8)

Concepto	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
PRESUPUESTO	"...cual podría ser la métrica que sea ajustada a lo que se está hablando actualmente que es la profundización? digamos que para mí es más enfocada como lo hace la banca de empresas, que es el tema de la minuta. Ellos literalmente todos los días revisan la minuta y si usted subió en depósitos o bajo en colocaciones, identifican cual cliente se fue entonces inmediatamente va a recuperar esos recursos o volver a colocar esos recursos sabiendo que el cliente me prepagó la cartera, me trajo o se llevó depósitos.."	"fue un año muy complejo en tema presupuestal, digamos que los presupuestos del año pasado, la verdad no sé cómo los tomaron, porque estaban muy por encima, doblados prácticamente, entonces digamos que en ese tema de presupuestos creo que ninguno toco presupuestos, sí, todos estuvimos más que todo enfocados en temas de crecer, de mostrar un comportamiento hacia la alza, porque los presupuestos estaba muy altos, entonces el compromiso como tal del presupuestos, creo que en lo general ninguno lo cumplió, pero la idea era mostrar un crecimiento..."	"...En temas de cumplimiento de presupuestos pues esto ha llevado también a un cambio de dinámica al interior de mi labor o de la estructuración de mi trabajo porque ya tengo que dedicar mi tiempo a cumplir en más factores, en más productos literalmente hablando en más productos..." "...Ha sido necesario no solo profundizar los clientes actuales, sino buscar nuevos clientes para cumplir los presupuestos..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 9)

Concepto	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
PRESUPUESTO	"...la administración que tuvo en 2016, no se hicieron las cosas como deberían de hacerse, digamos que los clientes que estaban allí, muchos no se podían tocar porque no eran perfil del banco, entonces la tarea que era profundizar esos clientes no se pudo hacer, fueron muy contados los clientes que se pudieron hacer, entonces digamos que la tarea mía, fue básicamente empezar a captar clientes, para construir una base, digamos que la base para mi hoy está en construcción todavía..."	"... Si se tienen un sistema de medición que se aliena en un 100% con mi nuevo método de trabajarlos clientes pues va a ser más efectivo el tema de los resultados. Captar al menor costo posible, colocar al mayor costo posible, cuide la cartera vencida, al tener ese ciclo del banco que es el que nos da rentabilidad y que si yo capto por cuenta corriente o ahorro, la gran mayoría de recursos, tengo unos depósitos superiores a mi cartera colocada y digamos los estoy colocando bien, y coloco bien la cartera, me va a generar un buen resultado en rentabilidad..."	"...me exige trabajar con un nivel de clientes o de ingresos desde \$5MM entonces esto implica menor volumen en lo que nosotros llamamos la producción, la originación de clientes y esto pues si se ve reflejado en los resultados..."
	"...de la gran variedad de clientes que antes teníamos, respecto al de ahora que es menor, eso afecta totalmente..."		"... estos tres segmentos tienen una experiencia diferente..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 10)

Concepto	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
	"Si, pero la medición y la métrica que hoy se tiene sigue siendo la anterior sobre productos y desembolsos. El gerente deberá recurrir a la originación de nuevos clientes para nuevos productos, que es lo que hoy por hoy se está dando nuevamente por el sistema de medición, porque si yo me voy al sistema de métrica de que no sé cuántos desembolsos lleva, entonces realmente me está preguntando sobre originación y no sobre profundización."		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 11)

Concepto	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
SATISFACCIÓN	"...Esto amplio mi portafolio de productos..."	"...Entonces para el perfil de preferente ha sido el más complicado de todos, porque el presupuesto lo dejaron muy elevado y de pronto no han visto la efectividad de esos clientes que nos están refiriendo.--"	"...todas las áreas deben estar conectadas, y todavía no se está viendo esa conexión, ..."
	"...Pues esto nos permite profundizar y conocer mejor nuestros clientes, generar de alguna manera barreras de retención, para que el cliente encuentre con nosotros todo lo que necesita..."	Preferente, porque nos quitaron clientes muy buenos que subieron a la banca elite, y nos bajaron clientes que para el banco son perfil advance pero que para nosotros eran muy buenos, clientes con salarios de entre 4 y 5MM	"...bueno el cambio me parece positivo, nivel de satisfacción estoy en, lo considero medio, porque afecta mis presupuestos..."
	"...me ha permitido generar mejores relaciones con los clientes, entonces al final un resultado favorable..."		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 12)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
SATISFACCIÓN	"...yo me siento en la percepción respecto al cambio, a mí me gusta el cambio en el sentido de que me proyecto a ser más integral, ya no estoy pensando en productos desembolsos, si no que estoy pensando en un cliente como un todo. Volver al cliente rentable. Eso me abrió el pensamiento, de cómo estoy viendo yo los clientes, todo lo que yo haga por ese cliente, lo que yo atienda en ese cliente pueda manejarlo para volverlo rentable. .."	"...me siento satisfecha, aunque los resultados no sean digamos particularmente los más grandes, considero que el cambio era necesario, en el sentido que pues me ha dado la posibilidad de especializarme, de ser mucho más integral, si, de apuntarle a un perfil más alto, de pronto el sentir de que a veces uno no tiene las herramientas para manejar, no manejar adecuadamente los clientes, sino traer más clientes de ese perfil. Eso es como lo que veo. Pero con los clientes que he atendido que son nuevos y son producto de este proceso a hecho que me especialice más, sí, me ha convertido en una persona más integral, he, y me siento satisfecha, yo me siento positivamente afectada..."	"...el tema de los cambios estuvo prácticamente el cambio de nombre, antes era gerente de Banca Personal ahora es Gerente de Banca Preferente, digamos que eso le da un plus a tu cargo. Cuando le vendemos la idea al cliente, el cliente la acepta, tiene mayor aceptación a eso porque se siente más importante, al hacer eso se siente más agradecido, obviamente como las bases de nosotros quedaron más reducidas, estoy hablando que yo en este momento tengo 206 clientes en mi base, entonces digamos que el contacto con ellos es mayor, pero lo que te digo, como mi oficina es atípica, yo sigo consiguiendo clientes para volver más fuerte el tema de mis depósitos y colocaciones. .."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 13)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
SATISFACCIÓN	"me refiero al área de desembolsos, me refiero al área de servicio, obviamente es un cambio mucho más lento por ser mayor planta, pues no está en su resorte inicial, pero digamos que las área de banca personal, con las mediciones, asignación de clientes, bases comerciales, no están alineadas como tal al modelo sino que se están obviamente organizando pero pienso que no están 100% con el nuevo modelo." "..lo que plantea el modelo sí. Lo que no me satisface es que las áreas de apoyo no están 100% engranadas con el nuevo modelo..."	"...Me siento satisfecha con el proceso que he visto, con la evolución que he visto, sobre todo con los clientes elite, porque ellos exigen un nivel diferente, lo que pasa es que ahora si entiendo que el resultado se ve, a una forma distinta porque no son tan rápidos, como se ven en advance, si, sus necesidades son diferentes, entonces que son gente que del mantenimiento, de la conversada, de estar allí, de estar pendiente, pero tienen muchas necesidades satisfechas, si, entonces ahí es donde uno se siente impotente, aunque no poderle solucionar o no tener alternativas..".	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 14)

Concepto	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
SATISFACCIÓN	“yo la verdad, yo sé que muchos compañeros de pronto no, pero yo estoy feliz con esos cambios, a pesar de que ha sido muy duro el cumplimiento y el tema de los presupuestos no se ha alcanzado, yo pienso que vamos por el camino que es. Yo pienso que ya todo el tema es de tecnología, de temas electrónicos, yo a nivel personal soy de hacer todo por celular, no acercarme a la oficina, entonces que ese es el camino, porque hoy en día las personas están es...”	“...si era un cambio que el banco necesitaba hacer, y estoy totalmente de acuerdo, también soy consciente de que estamos ya en producción pero en un proceso de adaptación, y en un proceso de ajuste como te lo mencionaba en la pregunta anterior, que para mí, son normales dentro de un proceso de cambio y de cambio de foco, de frente, por qué no decirlo que es lo que el banco ha venido haciendo, mi nivel de satisfacción si pudiéramos medirlo yo creería que esta alrededor de un 80%, porque no del 100%”	“...yo pienso que los clientes advance, bueno también he visto que han sido como quedo el mayor grueso de clientes siento que están siendo descuidados, porque aun mis clientes me siguen escribiendo, me siguen llamando...”
	“...Adicional los clientes que vienen originados de vehículos, a mí me da miedo profundizar un cliente que le han aprobado un crédito vehículo...”	“...yo pienso que los clientes advance, bueno también he visto que han sido como quedo el mayor grueso de clientes siento que están siendo descuidados, porque aun mis clientes me siguen escribiendo, me siguen llamando...”	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Efectividad (Continuación 15)

Concepto	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
SATISFACCIÓN	"...las áreas de planeación y competitividad, pues ellos no tienen ese tacto que tenemos nosotros de saber realmente lo del cliente..."	"...no pueden decir que y son clientes preferentes solamente porque tienen una carta laboral de \$tanto, que porque ellos vieron en una base de datos, Noo hay que interiorizar más y ver si ese clientes realmente ese cliente aplica y no desgastarnos porque la verdad es que nos desgastan a veces mucho..."	"..negativa. Requiere de mucho más esfuerzo, requiere de más tiempo para la respuesta de la decisión de un cliente y estar seguro te va a decir que si y en el último momento te dice que no.."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 16)

Concepto	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
NIVEL DE ACEPTACIÓN	"...la alternativa de que esos productos adicionales al portafolio también cuenten dentro de nuestros presupuestos y cuenten dentro de nuestra evaluación, que finalmente es a lo que estamos apuntando, un cumplimiento en nuestra evaluación, en el que se pueda cumplir de manera integral en todas las variables por las cuales estamos siendo medidos..."	"...yo pienso que este modelo en unos 2, 3 años va a dar los resultados que se esperan..."	"... la estrategia me parece maravillosa, es porque se está valorando a cada cliente de acuerdo a su perfil entonces esa organización me parece que es importante ..."
	"...particularmente los considero cambios con resultados favorables..."	"...pero yo estoy feliz con esos cambios, a pesar que ha sido muy duro el cumplimiento y el tema de los presupuestos no se ha alcanzado, yo pienso que vamos por el camino que es..."	"..occiciente debería arrojar más información, la vista integral debería estar allí, porque todos estamos encaminados en el logro del cumplimiento de los presupuestos.."
	"...banca elite siento que los resultados también han sido favorables..."	"... El banco ese cambio que ha hecho, lo que le está apuntando a los cambios tecnológicos, me parece muy importante, pero igual siento que le hace falta todavía mucho..."	"..Porque un cliente preferente ya, el portafolio que tenemos para brindarle, para maravilloso, la tecnología, los recursos tecnológicos que tenemos actualmente, siento que vamos en camino.."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 17)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
NIVEL DE ACEPTACIÓN	"Por parte del grupo de gerentes. Veo un poco resistencia aun, con el tema de los clientes, porque digamos que marca mucho la segmentación, porque no la veo alineada, con el mercado. Quieren que crezcamos con la población que tenemos de clientes cuando la economía no crecen al mismo ritmo, y están pidiendo unas cifras astronómicas, respecto a los clientes que hoy tenemos con la banca preferentes que crezcamos al nivel de los volúmenes que nos daba el advance."	"Creo que la percepción ha sido positiva, la gente lo ha recibido positivamente, lo vivimos en las oficinas, en mi oficina particularmente, me siento muy agradecida, porque hayan tenido la experiencia de un ejecutivo advance, que de pronto de una visión de lo que es la oficina, una visión diferente, y se den cuenta de cómo se trabaja al interior de la oficina, si, entonces he, eso es importante que tanto pueda aportar la oficina"	"..Pues yo diría que estamos en un 80% creo que hay cosas que la gente no comparte, es el tema del ingreso. Si pudiéramos bajar el nivel de ingresos, ya que si pudiéramos bajar el nivel de ingresos podríamos tener un nivel más amplio para trabajar, yo creo que ese es muy real, y ese ha sido el punto que todavía crea inconformidad, porque el resto, creo que estamos bien enfocados.."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 18)

Concepto	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
NIVEL DE ACEPTACIÓN	"Y obviamente se hicieron unos cambios que no están funcionando, los gerentes dicen que antes podían trabajar los avances, ej. Clientes con ingresos de 4.6MM, no se puede trabajar, pero también encuentro clientes que se ganan 3.5MM y fueron asignados a mi base. Que realmente es un cliente preferente? El gerente no asimila la información completa, sobre si es preferente o no lo es. Para algunas cosas aplica como preferente y otras no. Y ahí es donde se inconforman con el modelo." "pues en este momento ni nosotros como gerentes de banca preferente, tenemos un ingresos por 4.5MM y se supone atendemos a ese segmento, que tan realista son los parámetros que se dieron para el tema de la selección del segmento"	"yo pienso que la gente lo ha percibido de una manera porque tenía expectativas fijada en que como lo conversábamos ahora, pues nos íbamos a especializar más y que los clientes que íbamos a gerenciar nos iban a dar el resultado, he ese es básicamente la percepción que teníamos todos y la expectativa, y en mi caso particular así es, si, o sea si pensé que al recibir por ejemplo los clientes sobre todo los clientes que venían de elite, pues me iban a poder aportar, al mayormente al resultado.."	"..bpm, creo que ha sido una aplicación que nos la vendieron muy bien, muchas bondades, en lo personal la manejo sin problema, pero me parece que nos la vendieron mucho más bonito de lo que realmente nos está dando el resultado. Porque, cuando nos la vendieron nos dijeron que prácticamente lo que se ingrese allí, prácticamente ese es el monto que se va a poder aprobar, si o si, pero en los resultados estamos viendo que no es así.."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 19)

Concepto	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
NIVEL DE ACEPTACIÓN	"mi percepción allí es que estamos teniendo el apoyo desde el punto de vista tecnológico, no me atrevería a decir de una manera vanguardista pero si estamos mejor,"	"..Simultáneamente este año el banco también ha tenido a implementación o mejor el cambio en la estructura del sistema de atención de la aplicación del banco al cliente. Nuestra nueva app es una aplicación más dinámica, as amigable para el cliente..."	".. yo no digo que un aplicativo como banca móvil no sea bueno, si es un aplicativo muy bueno, muy bueno para el clientes, pero la presión que ejercen sobre la colocación de ese producto me parece muy alta para los beneficios que tienen y para todo lo que hay que hacer para instalarlo.."
	"todavía estamos en el proceso de cambio y que ese ajuste nos cuesta un poco, no aceptarlo, porque yo acepte el cambio y me siento feliz..."	"..Un tema coyuntural, que no nos ha permitido pensaría yo, evaluar de la manera integral el nuevo modelo, porque coincidimos con un tema de la economía que afecta entonces evaluar este modelo del 2017 con el modelo del 2016 es bastante difícil..."	"lo difícil no es solamente el cambio la implementación tecnológica, si no la exigencia que nos dan, nos exigen cada mes, bastante, bastante, y a la vez nos están montando nuevas aplicaciones, nuevos programas"
			".. Pienso que todos han sido positivos, creo que más vale de ajustes, y definir, he, yo creo que si compara el banco, de pronto, el único es el en el topo de los ingresos, la vara está un poco alta como diríamos, porque en esa gabela que hubo en los últimos 6 meses que podíamos vincular hasta \$4.000.000 en preferente ..."

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.

Comparación discursos de los entrevistados. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 20)

Concepto	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
NIVEL DE ACEPTACIÓN	"...Entonces si veo que la percepción de los compañeros no es que sea negativa, no porque todo lo contrario porque si apoyan eso. Pero si se les ha hecho muy difícil..."	"...a nivel de satisfacción yo siento hoy los equipos de trabajo muy enfocados muy conscientes que nuestro objetivo final es la atención al cliente y un crecimiento rentable, entonces ya veo después de 6 u meses a los equipos muy enfocados y muy alineados sobre todo como equipos caminando en un objetivo común. .."	"...bpm ha automatizado buena parte del proceso en cuanto al análisis, para las mejas de trabajo de análisis de crédito, desembolsos se ha convertido en una herramienta muy importante con mejores tiempos de respuestas. Eso ha permitido que al final el cliente reciba y pueda percibir mejor una mejora en los tiempos de respuesta final..."
	"...la percepción que yo tengo es que se les ha hecho muy difícil, sobretodo de compañeros que estaban acostumbrados a que les iba muy bien con el modelo anterior..."	"...BPM me parece muy bueno la herramienta por bpm, pues me genera de una vez una viabilidad, le puedo decir al cliente sí o no. Pero pienso que el aplicativo es amigable pero puede ser mucho más amigable, mucho más fácil de manejar, de pronto acortarle un poco de menos pasos..." "...vamos en el camino, lo acepto porque sé que hemos avanzado como banco y los clientes lo están viendo de otra manera, y eso me parece muy chévere..."	"...siento que sí, han sido adecuadas aunque falta tener la experiencia y la aplicación de algunas de ellas, en mi caso porque requiere de tiempo y bueno es desaprender y aprender, pero siento que vamos acordes a la estrategia..."

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la transcripción textual para el caso de las entrevistas, con el fin de encontrar divergencias y convergencias de lo expuesto por los entrevistados (Ver tablas 26 - 29).

Tabla 26.

Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente

CATEGORIA	CONCEPTO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
EFECTIVIDAD	PRESUPUESTO	Los ejecutivos del sub segmento advance se han visto beneficiados a partir de la implementación de los cambios, dado que quedaron con mayor número de clientes y por consiguiente tienen mayores posibilidades de cumplir sus presupuestos	Los presupuestos asignados por el banco son muy altos respecto a la realidad del mercado para el segmento de Banca Preferente.
			Se requiere mayor esfuerzo para el cumplimiento de los presupuestos de los gerentes de banca preferente. Se disminuyó considerablemente el número de clientes a los gerentes de banca preferente. Los clientes con ingresos entre \$2.000.000 y \$5.000.000 eran los que apalancaban el cumplimiento de los gerentes de banca personal antes de implementar los cambios. Con los cambios presentados ha sido más difícil el cumplimiento de presupuestos. Aumento el número de producto o servicios con presupuesto asignado a los gerentes de banca preferente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27.

Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 1)

CATEGORIA	CONCEPTO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
EFECTIVIDAD	OBJETIVOS	El perfil de los clientes requiere una mayor integralidad en el manejo del portafolio de productos de Banco de Occidente	Se ha presentado deficiencias en la asignación inicial de los clientes actuales a los gerentes de banca preferente, al momento de implementar los cambios.
			El nicho de mercado para los gerentes de banca preferente disminuyo al aumentar el ingreso de los clientes nuevos a vincular.
			Los gerentes de banca preferente solo pueden atender clientes con ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28.

Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 2)

CATEGORIA	CONCEPTO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
EFECTIVIDAD	SATISFACCIÓN	Los cambios presentados nos permiten profundizar y conocer mejor a nuestros clientes, dado que disminuyó el número de clientes asignados para atender.	Aún falta afinar las bases actuales pues en la banca preferente se asignaron clientes que no corresponden a este perfil, esto a partir de la asignación inicial al momento del cambio.
		El proceso de conocimiento del cliente preferente nos permite tener mejores relaciones al tener un menor número de clientes.	Se debe revisar más el proceso para definir cuando un cliente debe catalogarse como cliente preferente, especialmente respecto a su salario.
		Los cambios presentados fueron positivos, pero para mi cargo como gerente banca preferente, afectó mis presupuestos negativamente.	No hay aún una conexión fluida entre las áreas involucradas en el cambio, para la banca personal en general.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.

Convergencias y divergencias identificadas en entrevistas a gerentes de banca preferente frente a los cambios implementados en la Banca Personal de Banco de Occidente. (Continuación 3)

CATEGORIA	CONCEPTO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
CAMBIO ORGANIZACIONAL	NIVEL DE ACEPTACIÓN	Los cambios son favorables, aunque hasta la fecha los resultados esperados no se estén dando.	Se identifica en algunos gerentes de banca preferente resistencia a la utilización del aplicativo bpm, el cual permite realizar la viabilidad y radicación de las solicitudes de crédito, esto principalmente en los gerentes con mayor antigüedad en el banco
		Se tiene una percepción positiva por parte de los gerentes de banca preferente.	
		Hay aceptación general del cambio por parte de los gerentes de banca preferente.	
		Los cambios en temas tecnológicos, especialmente la aplicación de banca móvil genera la percepción que el banco va por buen camino.	
		Los resultados esperados se verán en 2 o 3 años después de su implementación	
		Era un cambio que el banco necesitaba hacer, debemos entender que estamos en un proceso de adaptación	

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Plan de Mejoramiento

Después de obtener los resultados de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones como plan de mejoramiento, para ser tenido en cuenta por las directivas de la organización.

Tabla 30.

Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
PRESUPUESTO	Los presupuestos asignados por el banco son muy altos respecto a la realidad del mercado para el segmento de Banca Preferente	Solicitar asignación de presupuestos para los gerentes de banca preferente, con base al comportamiento histórico de los clientes que le fueron asignados e igualmente teniendo en cuenta el comportamiento de la industria sobre cada producto,	Gerente de Zona- Jefe de Área Análisis y Presupuestos	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31.

Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 1)

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
PRESUPUESTO	Se requiere mayor esfuerzo para el cumplimiento de los presupuestos de los gerentes de banca preferente	Estudiar la posibilidad de disminuir los ingresos para los clientes del sub segmento preferente de los gerentes de banca preferente	Gerente de Zona - Gerente División Comercial- Área de Soporte a Ventas	Anual
	Se disminuyó considerablemente el número de clientes a los gerentes de banca preferente	\$5.000.000 a \$3.500.000 con el fin de aumentar el número de clientes potenciales, con el fin de aumentar las posibilidades de cumplir las metas para los gerentes de banca preferente		
	Los clientes con ingresos entre \$2.000.000 y \$5.000.000 eran los que apalancaban el cumplimiento de los gerentes de banca personal antes de implementar los cambios. Con los cambios presentados ha sido más difícil el cumplimiento de presupuestos			
	Aumento el número de producto o servicios con presupuesto asignado a los gerentes de banca preferente	Definir claramente los productos en los que el banco requiere priorizar los resultados para focalizar la gestión de los gerentes	Gerente de Zona- Gerente División Comercial- Área de Soporte a Ventas	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.

Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 2)

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
	Se ha presentado deficiencias en la asignación inicial de clientes actuales a los gerentes de banca preferente, al momento de implementar los cambios	Con apoyo de los gerentes de banca preferente, Elite y ejecutivos advance, identificar los clientes que no estén clasificados en el sub segmento que les corresponde, para ser trasladados a donde corresponda.	Gerentes de Banca Elite, Preferente, Ejecutivos Advance- Gerentes de Zona - Soporte a Ventas	Semestral
OBJETIVOS	El nicho de mercado para los gerentes de banca preferente disminuyo al aumentar el ingreso de los clientes nuevos a vincular.	Estudiar la posibilidad de disminuir los ingresos para los clientes del sub segmento preferente de \$5.000.000 a \$3.500.000 el fin de aumentar el número de clientes potenciales, con el fin de aumentar las posibilidades de cumplir las metas para los gerentes	Gerente de Zona - Gerente División Comercial-Área de Soporte a Ventas	Anual
	Los gerentes de banca preferente solo pueden atender clientes con ingresos entre \$5.000.000 y \$15.000.000			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.

Plan de Mejoramiento. Categoría Efectividad (Continuación 3)

CONCEPTO	PROBLEMÁTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
SATISFACCIÓN	Aún falta afinar las bases actuales pues en la banca preferente se asignaron clientes que no corresponden a este perfil, esto a partir de la asignación inicial al momento del cambio.	Con apoyo de los gerentes de banca preferente, Elite y Ejecutivos advance, identificar los clientes que no estén clasificados en el sub segmento que les corresponde, para ser trasladados a donde corresponda.	Gerentes de Banca Elite, Preferente, Ejecutivos Advance- Gerentes de Zona - Soporte a Ventas	Semestral
	Se debe revisar más el proceso para definir cuando un cliente debe catalogarse como cliente preferente, especialmente respecto a su salario.	Estudiar la posibilidad de disminuir los ingresos para los clientes del sub segmento preferente de \$5.000.000 a \$3.500.000 con el fin de aumentar el número de clientes potenciales, con el fin de aumentar las posibilidades de cumplir las metas para los gerentes	Gerente de Zona - Gerente División Comercial- Área de Soporte a Ventas	Anual
	No hay aún una conexión fluida entre las áreas involucradas en el cambio, para la banca personal en general	Reunión interdisciplinaria con las áreas involucradas para conseguir acuerdos de servicio que permitan que los cambios fluyan de manera adecuada	Gerente de zona- Áreas involucradas y Soporte a ventas	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34.

Plan de Mejoramiento. Categoría Cambio Organizacional (Continuación 4)

CONCEPTO	DIVERGENCIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
NIVEL DE ACEPTACIÓN	Se identifica en algunos gerentes de banca preferente resistencia a la utilización del aplicativo bpm, el cual permite realizar la viabilidad y radicación de las solicitudes de crédito, esto principalmente en los gerentes con mayor antigüedad en el banco	Identificar cuales gerentes de banca elite, preferente y ejecutivos advance presentan baja utilización del sistema bpm, con el fin de programar refuerzo de capacitación e incentivar su utilización	Gerente de Zona- Soporte a Ventas- Área de formación Recurso Humano	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

Se logró identificar los cambios definidos para la banca de personas sub segmento banca preferente a partir del cambio organizacional, siendo el principal cambio la re categorización de los clientes según su ingreso en clientes elite, preferente y advance. Esto originó el cambio de nombre al cargo de Gerente banca personas por gerente de banca elite y gerente de banca preferente. Igualmente se creó un nuevo cargo de ejecutivo advance, y por consiguientes a gerentes de zona y gerente de división del segmento advance.

Se identificaron las variables que afectaron los resultados sobre el logro de los objetivos, concretamente los presupuestos de los Gerentes de Banca Preferente de la zona Cali 1 de la región suroccidente a partir de la implementación de los cambios definidos en la megamorfosis, siendo el principal motivo la disminución del número de clientes asignados a los gerentes de banca preferente, lo cual se genera por el retiro de sus bases los clientes con ingresos entre \$2.000.000 y \$5.000.000 quienes resultan siendo los mayores usuarios de créditos y servicios financieros; estos clientes fueron trasladados al segmento advance quienes quedaron con el mayor número de clientes.

Se logró identificar que los resultados que han tenido los gerentes de banca preferentes respecto al logro de los presupuestos de la Banca de Personas no han sido favorables, dado que manifiestan que los presupuestos fueron muy altos y se vieron afectados con la disminución del número de clientes asignados para su atención.

Se identificó que los resultados sobre la satisfacción de sus constituyentes de la Banca de Personas, son positivos; coinciden con que los cambios eran necesarios, a pesar de la afectación que se presentó en la consecución de sus presupuestos. Se entienden que están en proceso de cambio, de acoplamiento y en un futuro muy próximo se verán los resultados.

Respecto a la efectividad de los resultados identificados, se encontró que existían oportunidades de mejora, en varios temas, para lo cual se realizó una propuesta detallada en las tablas 30 - 34 como plan de mejoramiento.

Al momento de realizar las entrevistas, se contó con la disposición de los gerentes de banca preferente; dicha entrevista se realizó en la oficina de cada gerente en el horario definido por cada uno con el fin de no interferir en sus funciones. Se llevó a cabo la gestión adicional para realizar encuestas al resto de gerentes de banca preferente de la región sur occidental, elevando la

solicitud al área de recursos humanos, pero lamentablemente no fue posible obtener una respuesta oportuna, y por cuestiones de límite de tiempo en la entrega del trabajo no se incluyó la información dado que no se obtuvo el permiso de la entidad oportunamente.

Bibliografía

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista colombiana de psicología, 11, 9-24.
- Alvarado, S. (2006). *Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo*. Contaduría y Administración(219), 11-40.
- Arango, M. (2006). *Evolución y crisis del sistema financiero colombiano*. Bogotá: NU. CEPAL.
- Banco de Occidente. (2017). *Misión*. Obtenido de Portal del Banco de Occidente S.A: <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/mision-vision>
- Banco de Occidente. (2017). *Valores Corporativos*. Obtenido de Portal del Banco de Occidente S.A: <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/principios-valores>
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard university press.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera ed.)*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cervera, F. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional (Tesis Doctoral)*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Colombia. Congreso de la Republica. (18 de Diciembre de 1990). Ley 45. Obtenido de https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado_de_Valores/Leyes?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=5d9e2b27_11de9ed172b_-2ecd7f000001&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com.tibco.ps
- Colombia. Congreso de la Republica. (5 de Enero de 1993). Ley 35. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0035_1993.html
- Colombia. Congreso de la Republica. (4 de Agosto de 1999). Ley 510. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9916>
- Colombia. Congreso de la Republica. (31 de Diciembre de 2008). Ley 1266. Obtenido de https://www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/normatividad_sistema/leyes/ley_estatutaria_1266_2008
- Colombia. Congreso de la Republica. (9 de Julio de 2012). Ley 1555. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155509072012.pdf>

- Colombia. Congreso de la Republica. (26 de Diciembre de 2014). Ley 1748. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1748_2014.html
- Colombia. Ministerio del Interior y de Justicia. (27 de Octubre de 2010). Decreto 3993. Obtenido de <https://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-359498618>
- Colombia. Superintendencia Financiera. (15 de Julio de 2010). Decreto 2555. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10083580>
- Colombia. Superintendencia Financiera de Colombia. (10 de Febrero de 2011). Circular Externa 007. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1023780&downloadname=ce007_17.docx
- Colpensiones. (2018). Normograma de la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones. Obtenido de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/estatuto_organico_sistema_financiero_pr012.pdf
- Cummings, L. (1977). *Emergence of the instrumental organization*. New perspectives on organizational effectiveness, 56-62.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. México: El Ateneo.
- Estrategia Magazine. (3 de Julio de 2018). Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
- French, L., Wendell, H., Bell, C., & Cecil, J. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- García, E. (2009). Modelo de gestión para el cambio del clima laboral del área administrativa de la empresa CMI Televisión Ltda (Trabajo de pregrado). Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*. Academy of management review, 21(4), 1022-1054.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta ed.)*. México: McGraw - Hill.
- Jiménez, C. N. (2012). *Gestión del Cambio Organizacional*. Contribuciones a la Economía.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

- Kinicki, K. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Kondra, A., & Hinings, C. (1998). *Organizational diversity and change in institutional theory*. *Organization Studies*, 19(5).
- Lawler, E., Mohrman, S., & Ledford, G. (1995). *Concepto de Efectividad*. Employee Relations.
- LosRecursosHumanos.com. (2009). Manejo del cambio planificado. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/manejo-del-cambio-planificado/>
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Segovia Romo, A., Mendoza Gómez, J., Rositas Martínez, J., & Abreu Quintero, J. (2011). *El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas*. Daena: International Journal of Good Conscience, 6(2), 17-33.
- Solorzano, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, estación Talpetate (Tesis de pregrado)*. Alta Verapaz: Universidad Rafael Landívar.
- Soto, A. (12 de Junio de 2006). La efectividad en las organizaciones. Obtenido de <http://codice.anahuacmayab.mx/2096-1-La+efectividad+en+las+organizaciones.html#.W5AiK-hKjIU>
- Tamayo, I., Gutiérrez, L., & Martínez, F. (s.f.). *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Granada, 1-10.
- Udlap. (2018). Metodología. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/poisot_s_i/capitulo4.pdf
- Universidad Santo Tomás. (2018). *Ingeniería Organizacional: Naturaleza del Cambio Planeado*. Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html

Anexos

Anexo 1. Preguntas para entrevista

Se plantean las siguientes preguntas buscando dar respuesta a los objetivos específicos y general.

Pregunta uno: ¿Cuáles considera usted, han sido los resultados en el logro de los presupuestos que tiene como Gerente de Banca Preferente a partir de la implementación de la Megamorfosis?

Pregunta dos: ¿Cuáles considera usted, han sido los resultados sobre el logro de los presupuestos de la Banca de Personas, a partir de la implementación de la megamorfosis?

Pregunta tres: Describa su nivel de satisfacción como Gerente de Banca Preferente respecto al cambio organizacional generado por la Megamorfosis.

Pregunta cuatro: Describa el nivel de aceptación que ha tenido el cambio organizacional implementado a partir de la Megamorfosis por parte de los Gerentes de Banca Personal.

Pregunta cinco:

- Describa cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación de las nuevas tecnologías a partir de la Megamorfosis.
- Describa los impactos (positivos o negativos) que esto le ha traído en el desarrollo de su trabajo.

Pregunta seis:

- Comente cuáles han sido las resistencias que se han generado a partir de la Megamorfosis tanto individuales como grupales
- Describa el concepto que tiene sobre el manejo que la organización le ha dado a las resistencias.