

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: RH18

Diseño de un programa de incentivos para el área de Employee Management del banco BBVA Colombia

Carol Sofía Saavedra Acevedo^{1*}, Lida Viviana Cuellar Chinchilla²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: saavedracsofia@javeriana.edu.co

Abstract:

BBVA Colombia is a financial company that, since 2018, embarked on a path towards digital transformation in response to changes in the consumption habits of its customers. However, managing change has been one of the biggest challenges for the company, with the Vice Presidency of Talent and Culture being one of the departments with difficulties adapting to change, which is why, in this study, it was proposed as a general objective design an incentive plan for the Employee Management department that allows reinforcing the change management currently carried out. Two semi-structured interviews and a survey were applied to the Employee Management team, since it has been the area with the greatest difficulty to adapt to change, obtaining that engagement and motivation are two factors that must be reinforced so that the current problem presented is mitigated: low level of commitment on the part of the collaborators that has led to the non-fulfillment of the objectives imposed in the New Front Model (NMF) project. Finally, it was identified that planning, communication and recognition are factors that play a key role in change management, so the proposed incentive plan is developed according to these variables.

Keywords: Change Management; Commitment, Incentives, Leadership

Resumen:

BBVA Colombia es una compañía financiera que desde el año 2018 emprendió un camino hacia la transformación digital en respuesta a los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes. Sin embargo, gestionar el cambio ha sido uno de los retos más grandes para la compañía, siendo la vicepresidencia de Talento y Cultura, una de las áreas con dificultades para adaptarse al cambio, por lo cual, en el presente estudio se propuso como objetivo general diseñar un plan de incentivos para el área de Employee Management que permita reforzar la gestión del cambio llevada actualmente. Se aplicó dos entrevistas semiestructuradas y una encuesta al equipo de Employee Management, ya que ha sido el área con mayor dificultad para adaptarse al cambio, obteniéndose que el engagement y la motivación son dos factores que se deben reforzar para que se mitigue la actual problemática presentada: bajo nivel de compromiso por parte de los colaboradores que ha conllevado al incumplimiento de objetivos impuestos en el proyecto Nuevo Modelo de Front (NMF). Finalmente, se identificó que la planificación, la comunicación y el reconocimiento, son factores que juegan un papel clave en la gestión del cambio, por lo que el plan de incentivos propuesto se desarrolla acorde a estas variables.

Palabras claves: Gestión del Cambio; Engagement, Incentivos, Liderazgo

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) es una entidad bancaria española que nació en el año 1957 y hace parte de un grupo financiero global presente en más de 30 países del mundo. Ofrece servicios financieros a 53 millones de clientes a nivel mundial y cuenta con un portafolio amplio y diversificado de productos y servicios. Adicionalmente, como menciona el autor: “Es la mayor institución financiera en México, y cuenta con franquicias líderes en América del Sur y en la región de Sunbelt en Estados Unidos; también hace presencia en Asia, con posiciones relevantes en China y Turquía, a través de alianzas con CITIC Group y Garanti Bank, respectivamente” (BBVA Colombia, 2021).

Como se menciona en el informe individual BBVA Colombia (2020), la entidad financiera llega al país hace 50 años cuando el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) adquirió el 34,70% del capital social del Banco Ganadero en el año 1996, mediante martillo de venta y suscripción directa de acciones, el cual estaba constituido en 1959 con participación oficial (20%) y privada (80%). En 1998 el banco BBV al realizar una Oferta Pública de Intercambio (OPI) incrementó su participación al 49,14% y modificó la razón social a “BBV Banco Ganadero”. Finalmente en el 2000, modifica nuevamente su razón social a BBVA (BBVA Colombia, 2020). En el anexo A, se puede observar una línea de tiempo del banco BBVA en Colombia.

En el año 2001 se realizó una OPA simultánea de acciones de Banco Ganadero en EEUU y en Colombia donde BBVA adquirió acciones, incrementando su participación al 94,16% del capital del Banco. En el año 2004 se produce nuevamente un cambio de marca, actualizando su razón social de BBVA Banco Ganadero S.A. a su denominación conocida actualmente como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. “BBVA Colombia” (BBVA Colombia, 2020).

BBVA Colombia está presente en el mercado con sus filiales BBVA Asset Management S.A. Sociedad Fiduciaria, BBVA Valores Colombia S.A. Comisionista de Bolsa, BBVA Seguros Colombia S.A., BBVA Seguros de Vida Colombia S.A. y BBVA Agencia de Seguros. Actualmente, como se menciona en el informe “cuenta con presencia en más de 122 municipios en el país, a través de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios” (BBVA Colombia, 2021).

Para el 2020, BBVA Colombia registró un balance positivo, a pesar de la situación retadora ocasionada por la pandemia COVID-19. El informe de resultados 4T20 publicado el 28 febrero 2021, afirma que “el banco cerró el año con un crecimiento anual de la cartera bruta del 2,7% y un saldo de 50,9 billones de pesos, evolución que le permitió terminar el año con una cuota de mercado de 10,17%. La cartera de segmento de personas tuvo un crecimiento del 4,4%, registrando una cuota de mercado del 14,28%, mientras que la cartera en el segmento de empresas registró un aumento del 2,4% y finalizó el año con una participación en el mercado del 6,81%” (BBVA, 2021).

Participación de mercado 4T0 2020: Grafica 1



Fuente: BBVA Colombia. (2021). Resultados 4T20 28 Febrero 2021. Bbva.com.co. Retrieved 10 September 2021, from

<https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/agenda/2020/BBVA-Colombia-4T20.pdf>.

1.2. Dimensión del área de práctica

La estructura organizacional de BBVA Colombia, como se puede observar en el anexo B, está dividida en unidades estratégicas conformadas por ocho Vicepresidencias Ejecutivas, las cuales son: Client Solutions, Corporate & Investment Banking, Dirección de Redes, Vicepresidencia Financiera, Ingeniería & Head of Data, Riesgos, Servicios Jurídicos y Secretaría General y la vicepresidencia de Talento y Cultura. Las áreas de presidencia están divididas por: “Internal Audit”, “Comunicación e Imagen” y “BBVA Research” reportando todas directamente al Presidente Ejecutivo del Banco: Mario Pardo Bayona (BBVA Colombia, 2020).

La Vicepresidencia de Talento y Cultura, como se puede visualizar en el anexo C, está conformada por cinco sub-áreas dirigidas por Jorge Hernández, actual vicepresidente, las cuales son: Front, Development, Control interno, Disciplines y Operations. Cabe mencionar que la práctica universitaria se lleva a cabo en el área de operaciones, denominada también como Employee Management, en las áreas de “Formación & Desarrollo” y “Servicing”, la cual están dirigidas actualmente por Rubén Darío Núñez Mejía y se conforma por 18 colaboradores, como se observa en el anexo D (BBVA Colombia, 2020).

El objetivo del área de Employee Management es “Brindar el mejor servicio a los clientes con calidad y oportunidad y ser el mejor apoyo en la ejecución de los procesos de T&C y la consolidación del modelo de desarrollo profesional”. Por lo tanto, el área se destaca por el trabajo en equipo, por tener una comunicación abierta y flexible y por su sentido de pertenencia con la empresa y su misión (BBVA Colombia, 2020).

1.1.3 Diagnóstico del área

Con el objetivo de evaluar y reconocer las necesidades del área, se ha llevado a cabo la aplicación del análisis DOFA, la cual es una herramienta que permite el diagnóstico y análisis para la creación de posibles nuevas estrategias innovadoras, con la identificación de factores internos y externos de la organización, dada su situación actual y el contexto de la misma (Ruiz Ballén, 2012).

Inicialmente, se hace el reconocimiento de los cuatro componentes de la matriz, denominados las fortalezas y debilidades, que hacen referencia a los aspectos internos de la compañía, y las oportunidades y amenazas, orientadas a la identificación de aspectos externos o relacionados con el contexto (Ruiz Ballén, 2012). A continuación, se puede observar el desarrollo de la herramienta DOFA para el área de Employee Management:

Tabla 1.

Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>El área cuenta con diferentes herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades y de los procesos que tiene a cargo. Por ejemplo: la herramienta “LeAgile”, la cual permite hacer solicitudes a diferentes áreas optimizando la gestión del mismo y los tiempos de respuesta.</p> <p>Conocimiento a profundidad por parte de las colaboradoras de Talento y Cultura, específicamente del equipo de Servicing, sobre los procesos que se requieren modelar en el software ARIS, como, por ejemplo, el proceso de gestión de renuncia de los empleados. Así mismo, los colaboradores tienen un acompañamiento continuo para el manejo del software ARIS, con ingenieros y personas con alto conocimiento en la herramienta.</p> <p>El banco está comprometido con el crecimiento intelectual y desarrollo de habilidades de los colaboradores, por lo que cualquier área de la empresa puede solicitar formaciones o capacitación para los empleados y la mayoría de solicitudes son aprobadas y no tienen costo o afectación económica.</p> <p>En general, existe un buen clima organizacional en el área de Talento y Cultura, reconociendo un buen</p>	<p>Aunque existen herramientas encaminadas hacia la autogestión, una de las mayores debilidades es la adaptación al cambio en relación a la transformación digital que lleva a cabo el banco. Existe una resistencia al cambio debido a las multi-generaciones que componen el área.</p> <p>Falta de motivación por parte de las colaboradoras del área de Servicing con respecto al trabajo exigido por el Software ARIS y los procesos que se deben modelar en ésta. Estas colaboradoras no muestran muchas habilidades para el manejo de la herramienta. Lo anterior, genera retrasos en los productos solicitados por la alta gerencia.</p> <p>Dado que BBVA es una compañía multi-generacional, la adaptación a las nuevas estrategias digitales se ve afectada. Existe compromiso con el crecimiento y desarrollo intelectual de los colaboradores, sin embargo, en el área de Employee Management, la mayoría de personas no presentan mayor interés por adquirir nuevos conocimientos que conlleve a un mayor aprendizaje sobre las nuevas transformaciones digitales en el sector financiero.</p> <p>En las áreas, tanto de Servicing como de Formación & Desarrollo, se evidencia que no</p>

trabajo en equipo y por su comunicación flexible y fluida. La colaboración entre los colaboradores es evidente, hay un liderazgo y una muy buena gestión del conocimiento para la toma de decisiones.

hay distribución de tareas y responsabilidades de manera equilibrada por lo que las personas sienten una sobrecarga laboral y emocional. También se ve afectada por las nuevas exigencias relacionadas con la búsqueda de la transformación digital del banco.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.

Matriz DOFA - Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Debido al uso de las diferentes herramientas tecnológicas que tienen la organización, se da la posibilidad de adquirir más conocimiento sobre las mismas, fortalecer las habilidades y perfeccionar el manejo de éstas, incluso de otras que puedan surgir o implementar en el área.	Existe la amenaza de que la herramienta ARIS se dañe o existan caídas en los sistemas necesarios para su funcionamiento como proxy o cisco. Esto puede ocasionar que se generen retrasos en el modelado de procesos en la herramienta y no se cumpla con los objetivos establecidos.
Por el trabajo que se realiza en el área de Talento y Cultura, se da la oportunidad de tener un mayor conocimiento de los procesos del banco y sus diferentes áreas. Se puede tener una visión global de la organización.	Existe la posibilidad de que en el mercado los colaboradores puedan encontrar otros beneficios relacionados con un equilibrio de vida personal y laboral o de crecimiento laboral y esto genere la renuncia por parte de alguna colaboradora.
Debido a la programación de sesiones Sharing, la cual consiste en programar sesiones donde se comparte conocimiento adquirido en las formaciones que el banco ofrece a sus colaboradores, se da la oportunidad de acceder a nuevo conocimiento, ya que los colaboradores que reciben las formaciones, tienen la oportunidad de interactuar y compartir los conocimientos adquiridos a colegas o subalternos.	Eliminación de algún modelo establecido por fusión de procesos o cambios en su estructura por lo que el trabajo realizado en el área se puede ver afectado de manera directa.
A través del uso de la herramienta tecnológica ARIS, se puede lograr la identificación de mejoras para optimizar los procesos e implementar o diseñar KPIS que faciliten un seguimiento oportuno de los procesos.	Muchos procedimientos internos relacionados con permisos para acceder y hacer uso de herramientas como ARIS, Campus, GPS depende estrictamente de la gestión de España (casa matriz de BBVA). Generalmente estos permisos tienen mucha demora para que se den y no existen más alternativas para tenerlos más rápido.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Estrategia Fortalezas y Oportunidades	Estrategia Fortalezas y Amenazas
<p>Implementar bonificaciones según el puntaje de las evaluaciones de desempeño con un indicador que esté relacionado con la innovación y los aportes que tengan un valor agregado en su trabajo.</p>	<p>Incentivar al trabajo en equipo a través de incentivos o beneficios orientados a los resultados. Esto con el objetivo de que la responsabilidad sea distribuida y exista menor presión en la realización de proyectos individuales.</p>
<p>Aprovechando las sesiones Sharing, realizar sesiones por parte de aquellos que tienen mayor conocimiento en algunas tareas con el objetivo de que puedan explicar a otros funcionarios como gestionar de manera más óptima las tareas.</p>	<p>Generar espacios semanales de retroalimentación donde se informen los cambios realizados en los diferentes procesos del banco y asignar un equipo específico que tenga autonomía en Colombia para generar permisos en el acceso a las diferentes herramientas requeridas con el objetivo de eliminar la dependencia con España.</p>
<p>Reorganización de tareas y creación de un plan ajustado con el tiempo en el que sea óptimo realizar los procesos en ARIS y demás tareas requeridas.</p>	<p>Tener profesionales especializados en ARIS que hagan orientación y tengan comunicación directa con los colaboradores encargados de modelar.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Estrategia Debilidades y Oportunidades	Estrategia Debilidades y Amenazas
<p>Implementar un sistema de incentivos que remunere y otorgue beneficios a aquellos que tengan una mayor apertura a adquirir conocimiento en nuevas herramientas digitales y dado esto, optimicen la gestión de sus tareas. Esto con enfoque a crear un aprendizaje hacia la autogestión y una aceptación al cambio y la transformación digital que lleva a cabo el banco.</p>	<p>Ampliar el personal de Employee Management con el objetivo de tener más profesionales y lograr una mejor distribución de tareas. Puede ser una persona más por área.</p>
<p>Asignar un mentor que haga acompañamiento y seguimiento a nuevos colaboradores o practicantes con el objetivo de que haya un aprendizaje completo en el aprendizaje de tareas.</p>	<p>Contratar personal especializado en herramientas tecnológicas como ARIS o personal que tenga una mayor agilidad y conocimiento con el uso y manipulación de herramientas tecnológicas, que pertenezcan únicamente al área de Talento y Cultura y se dedique exclusivamente a la gestión de dichas tareas.</p>

Para cada tarea del día a día, hacer creación de una ficha donde se especifique el paso a paso de la misma y en donde se establezca el tiempo requerido para la ejecución del mismo. De esta manera hacer una mejor distribución de tareas tomando en cuenta los tiempos invertidos para cada una.

Creación de manuales o videos tutoriales que expliquen y orienten en la ejecución de un procedimiento paso a paso, para eliminar las solicitudes a España y que esta se demore mucho o para que el practicante nuevo pueda tener autonomía en el aprendizaje. Enfocándose en generar más alternativas para lograr la autogestión y la adaptación hacia la digitalización.

Fuente: Elaboración propia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La transformación digital es el principal reto para BBVA a nivel mundial. Dicho objetivo ha implicado transformar la cultura organizacional de cada país y adaptar nuevas herramientas para la ejecución de nuevos proyectos enfocados en el objetivo mencionado. El vicepresidente del área de Talento y Cultura en Colombia citado por García (2019) afirma que “los factores que han impulsado la transformación de la entidad en el país han sido fundamentalmente, nuevos valores y comportamientos; un cambio en el modelo de gestión de las personas; la implementación de nuevas estructuras, formas y metodologías de trabajo y cambios en la generación de nuevos liderazgos. Este proceso de adaptación de una nueva cultura ha estado fundamentado en tres principios básicos, el cliente es lo primero, somos un solo equipo y pensamos en grande” (García, 2019).

Con este propósito que abarca el cómo se transforma el colaborador de BBVA internamente para lograr un nuevo relacionamiento con los clientes internos y externos de la compañía, se ha implementado herramientas tecnológicas nuevas que tiene como objetivo la autogestión y el cumplimiento del objetivo principal: transformación digital del banco (García, 2019).

En el área de Employee Management, actualmente se está implementando un nuevo proyecto que implica algunos cambios estructurales, el traslado de tareas y procedimientos entre áreas internas del banco y la integración de nuevas herramientas y softwares como Workday. Adicionalmente, para la ejecución del anterior proyecto mencionado, se requiere realizar el modelado de los procesos internos de la compañía en un software denominado ARIS, el cual es propiedad del banco y es donde se encuentran descritos los procesos internos de todas las áreas del banco (García, 2019).

Durante los últimos meses se ha presentado un retraso en las entregas oportunas de los procedimientos modelados en la herramienta ARIS por parte del equipo de Servicing, el cual está encargado de modelar dichos procesos. Alguno de los factores por los cuales se genera dichos retrasos está relacionados con el dominio de la herramienta ARIS por parte de las gestoras del área, adicionando la poca disponibilidad de tiempo que se cuenta para dedicar a la realización de modelados y la falta de motivación en la ejecución de la actividad.

Adicionalmente, la nueva tarea agregada dentro de las actividades ocurrientes de las empleadas, ha generado una sobrecarga laboral que ha generado ambientes con alto nivel de estrés y agotamiento por parte del grupo de trabajo quienes se encuentran entre los 40 y 55 años, por lo que tiene una percepción diferente sobre el manejo de nuevas herramientas tecnológicas como el software ARIS y es una actividad que nunca antes había sido realizada por el área.

El principal problema está relacionado con la poca adaptación al cambio alineado con la transformación digital del banco, tomando en cuenta que se ha brindado varias herramientas para que las colaboradoras adquieran conocimiento sobre las nuevas herramientas digitales como ARIS, entre ellas videos explicativos, cartillas, manuales y personal enfocado en la orientación del uso de la herramienta. Sin embargo, se ha generado una alta dependencia del personal de apoyo especializado, generando una sobrecarga dado que las colaboradoras encargadas de modelar en ARIS no se han adaptado a la herramienta nueva.

Cabe mencionar que el proyecto de modelar procesos en ARIS estará presente unos cuatro años más en el área de Servicing, debido al gran número de renovaciones que se están realizando a los procesos del banco. Por lo tanto, es de vital importancia que las colaboradoras adquieran independencia con el manejo del software y desarrollen una mayor aceptación con los nuevos cambios tecnológicos y procedimientos implementados en el área, pues existe la posibilidad de que más adelante se implemente nuevos softwares tecnológicos que revolucionen las actividades del banco.

Dado lo anteriormente mencionado, contar con un programa de incentivos ayudará a lograr una mayor adaptación al cambio por parte de las colaboradoras de Employee Management. Estrategias como la apertura de espacios de participación para la innovación, feedback, premiación de actitudes promotoras de la autogestión y el cambio, empoderamiento de equipos, entre otros planes de acción, promoverán una mejor gestión del cambio para el área.

Por consiguiente, la pregunta problema formulada es ¿Cuál sería el mejor programa de incentivos para que los colaboradores del área de Employee Management puedan adaptarse a los cambios o implementaciones que se realicen en esta área del banco BBVA Colombia?

3. ANTECEDENTES

Para el 2020, BBVA se ha propuesto la meta de transformarse en búsqueda de desarrollar una cultura orientada hacia la innovación digital, buscando una nueva forma de relacionamiento entre el colaborador BBVA y los clientes internos y externos de la compañía. Al establecerse este objetivo, se ha implementado nuevas herramientas tecnológicas que han transformado la ejecución de tareas habituales en el área de Talento y Cultura y ha generado la creación de nuevos procedimientos.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, en la ejecución del nuevo requerimiento relacionado con el modelado de procesos del banco en el software ARIS, la cual se delegó a la sub-área de Talento y Cultura conocida como Servicing, se han presentado problemas con la ejecución de la actividad. Se ha generado resistencia hacia los cambios implementados por parte del personal del área, que se ve relegado en la poca motivación hacia el aprendizaje de la herramienta y los nuevos procedimientos requeridos, afectando el cumplimiento de las metas propuestas por las directrices del banco relacionados con los tiempos de entrega estimados.

Adicionalmente, esta resistencia a los nuevos cambios por parte de las colaboradoras ha generado una alta dependencia a profesionales especializados en la herramienta y ha desarrollado una percepción negativa en relación al aprendizaje de la misma, ya que es una nueva tarea que generó mayor carga laboral y es algo desconocido que no se ha utilizado con anterioridad. Por esta razón, se considera que un programa de incentivos podría motivar al personal a tener una mayor aceptación al aprendizaje de nuevas tecnologías y promover una cultura de cambio e innovación.

Generar cambios internos en relación con la estructura organizacional, el manejo de equipos o la implementación de un programa de incentivos intrínsecos como espacios de participación, retroalimentación y aprendizaje conllevan a una mejor adaptación al cambio. Lo anteriormente

mencionado, se puede evidenciar en importantes empresas del mundo que son reconocidas por tener culturas orientadas hacia la innovación. Por ejemplo, en la investigación realizada por Olivares Farías (2013) se menciona que compañías como Google, tienen una jerarquía organizacional plana que se caracteriza por tener con muy pocos niveles jerárquicos y organizar el trabajo con base en proyectos, asignados a pequeños equipos de empleados con su respectivo líder y son llamados "equipos de emprendedores (Olivares Farías, 2013).

Además, el estudio afirma que gracias a los incentivos intrínsecos como permitir a sus empleados usar el 20% de su tiempo diario para realizar nuevos proyectos personales, que no tienen nada que ver con su trabajo de equipo, los colaboradores se sienten altamente comprometidos con la innovación. Por lo tanto, se considera que este incentivo de Google, ha motivado a sus ingenieros a trabajar más rápido con la idea de liberar su tiempo para usarlo en sus proyectos personales, por lo que el uso del 20% del tiempo libre para proyectos, por parte de los empleados, ha incentivado el desarrollo de nuevos productos exitosos como por ejemplo Google Suggest, AdSense y Orkut (Olivares Farías, 2013).

Otro de los ejemplos más destacados es Costco, organización que se caracteriza por tener una cultura en la que se entrena a los colaboradores para ser autónomos, tomen decisiones y resuelvan problemas por sí mismos, tomando iniciativa propia en la ejecución de proyectos. Consideran que el colaborador es el activo más importante de la compañía, por lo que se proporcionan altas prestaciones laborales como: seguro médico, seguro de vida y cobertura de gastos dentales; además los empleados cuentan con salarios excesivamente altos, al pagar a sus empleados casi el doble, que su más cercano competidor Wal-Mart (Olivares Farías, 2013).

3M por su parte, cuenta con una cultura orientada a la innovación, dado que se caracteriza por tener una estructura organizacional flexible, que permite crear nuevos equipos para proyectos de innovación, que eventualmente se pueden convertir en unidades de negocios y cuenta con incentivos intrínsecos como la "Regla del 15%" en donde se le da libertad al empleado de usar el 15% de sus horas de trabajo a la semana, en proyectos independientes que aporten valor a la compañía. Además, se hace entrega de reconocimientos y premios a los empleados que tengan ideas innovadoras como el premio Golden Step y el premio Carlton, y aquellas ideas que tengan éxito se entrega al colaborador un porcentaje de las utilidades del producto nuevo que desarrolló (Olivares Farías, 2013).

Como lo menciona (Olivares Farías, 2013): "la frustración de los empleados hacia el cambio se puede reducir, aplicando las ideas de Google y Costco, para motivar a los empleados por medio de salarios más altos que la competencia, buenas prestaciones, así como una mejora en las instalaciones de la empresa, al agregar lugares para que el empleado se divierta o en la entrega de reconocimientos a los empleados que hayan aportado ideas innovadoras (Olivares Farías, 2013).

Entre otros estudios relevantes, se destaca la investigación realizada por García & Forero (2014), la cual consistió en identificar aquellas condiciones de la satisfacción y motivación laboral que facilitan el cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá. El estudio concluye que las transformaciones laborales entre los empleados motivan cambios en las organizaciones, y a que todo cambio organizacional va ligado a una transformación en el pensamiento de los colaboradores de la empresa, y esto involucra la percepción que ellos tienen del trabajo en la organización y de sus obligaciones laborales (García & Forero, 2014).

4. JUSTIFICACIÓN

Uno de los mayores retos de BBVA es encontrar las maneras correctas para motivar a sus colaboradores en los nuevos cambios que se aproximan frente al gran cambio organizacional fundamentado en el propósito de transformarse digitalmente para desarrollar una nueva forma de

relacionarse con los clientes. Desde este punto de vista, la implementación de un plan de incentivos, el cual puede ser intrínseco o extrínseco, puede ayudar a la compañía en la gestión de mejoras para el trabajador y la organización, permitiendo la alineación con los planes estratégicos del banco.

Adicionalmente, el desarrollo de un plan de incentivos para el área de Servicing permitirá motivar a las colaboradoras en la búsqueda del cumplimiento de objetivos e incrementará el compromiso con las estrategias del banco, tomando en cuenta que se busca generar sinergia y engagement con la nueva transformación digital del banco y los cambios que implica. Además, esta propuesta puede disminuir los costos, ya que evita la contratación de nuevos colaboradores que se encarguen de la gestión de tareas relacionadas con nuevas herramientas tecnológicas y permite hacer uso del recurso actual con el que se cuenta para la ejecución de los requerimientos propuestos.

Finalmente, el propósito principal es la creación de nuevas estrategias de motivación que vayan más allá de la remuneración justa, la compensación social, salario emocional, flexibilidad salarial y tengan un mayor enfoque en factores intrínsecos como el buscar la manera de que el colaborador sea partícipe de la compañía, se sienta que es una parte fundamental del negocio y busque alinearse con una cultura orientada hacia el cambio y la innovación. Por lo tanto, el objetivo es brindar a BBVA las herramientas necesarias que permitan realizar ajustes al plan de beneficios e incentivos establecidos actualmente en el banco, con el fin de aumentar la productividad de las colaboradoras y permita mejorar el bienestar laboral y social en el área de Servicing.

En adición a lo anteriormente mencionado, el diseño de este plan de incentivos puede aumentar los niveles de satisfacción de los colaboradores del banco y generar una evaluación positiva frente a ranking mundiales como “Great place to work”, los cuales aumentan la reputación organizacional del banco y pueden generar mayor visibilidad de la organización en el país y en el mundo. Además, obtener puntajes favorables en estos ranking mundiales, permiten que el banco pueda atraer el mejor talento humano del país y crecer mucho más en el sector financiero.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un programa de incentivos para que los colaboradores pertenecientes al área de Employee Management del banco BBVA Colombia puedan adaptarse a los cambios o implementaciones que se realicen en esta área.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los proyectos de gestión de cambio organizacional implementados en los últimos tres años en la vicepresidencia de Talento y Cultura, con enfoque principal en el área Employee Management.
2. Identificar aquellas estrategias de liderazgo implementadas en el área de Employee Management para impulsar y gestionar el cambio organizacional.
3. Conocer la percepción del equipo operativo perteneciente a Employee Management sobre la gestión del cambio en los últimos tres años con relación a los diferentes proyectos implementados.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desde su aparición las organizaciones están sometidas a procesos de cambio que responden a las rápidas y complejas transformaciones sociales, políticas y económicas del mundo. Por lo tanto, se ven obligadas a modificar sus estrategias asumiendo grandes retos para sobrevivir y mantener su productividad y competitividad en el mercado. Estas condiciones implican dominar estrategias relacionadas con la gestión del cambio dentro de las compañías, afectando su relación con el comportamiento, desempeño y compromiso de los trabajadores, tomando en cuenta que el capital humano es crucial para el desarrollo económico sostenible y que es primordial en la adaptación a la dinámica cambiante del entorno (Vesga Rodríguez et al., 2021).

El cambio organizacional puede ser causado a partir de la aparición de fuerzas o movimientos ocasionados tanto dentro como por fuera de la organización. Las fuerzas exógenas, las cuales provienen del exterior de la organización, se definen como aquellas que surgen del entorno. Las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones de carácter económico, político, legal y social, son ejemplos de estas fuerzas exteriores. Por lo tanto, las organizaciones perciben la necesidad de transformarse internamente para ajustarse a las nuevas condiciones que alteran el equilibrio estructural y la cultura organizacional (Vesga Rodríguez et al., 2021).

Por otro lado, las fuerzas endógenas, las cuales provienen del interior de la organización, crean la necesidad del cambio estructural, a raíz de la tensión organizacional presentada por el cambio. Las empresas de servicio, como las entidades financieras o bancarias, tratan a los cambios como algo que ocurre de manera accidental. Sin embargo, el cambio debería gestionarse como una actividad intencional orientada hacia la meta, dado que el ambiente que envuelve a estas organizaciones es dinámico, lo cual exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia (Pacheco-Ruíz et al., 2020).

Cultura organizacional y el cambio

Autores como Parra et al., (2019) citado por Vesga Rodríguez et al., (2021) afirman que “el recurso humano representa uno de los factores más importantes en la gestión empresarial y, por tal razón, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente” (p. 227). Por lo tanto, la gestión del cambio implica el rediseño de las características estructurales de las organizaciones (Vesga Rodríguez et al., (2021). En este sentido, los individuos deben asumir un determinado comportamiento ante los cambios producidos, transformando la cultura, creencias y valores que son manejados al interior de la organización (Pacheco-Ruíz et al., 2020).

Es allí, cuando se habla de cultura organizacional, la cual es definida por Robbins & Judge (2017) citados por Pacheco-Ruíz et al., (2020) como “un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras, dentro de la cual se resumen siete características principales que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y asunción de riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía, y estabilidad” (p. 97). Por consiguiente, la cultura organizacional es un factor determinante para que los colaboradores de una empresa se adapten a la constante dinámica de cambio (Pacheco-Ruíz et al., 2020).

Cameron & Quinn (2006) citados por Vesga Rodríguez et al., (2020) describen la cultura organizacional como “el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo todas las actividades en la

gestión de las organizaciones y tiene un gran impacto en los individuos, convirtiéndose en un importante predictor del desempeño organizacional” (p. 54). Además, consideran que en cualquier proceso de cambio se debe involucrar la cultura organizacional, puesto que es un recurso para lograr los objetivos de la organización y hace referencia a la forma como se comportan las personas, por lo que permite diferenciar a una organización de otras (Vesga Rodríguez et al., 2020).

Por otra parte, el cambio organizacional es aquella transformación o alteración de los procesos realizados por los colaboradores de una organización que genera un impacto sociocultural significativo. Cuando se presenta un cambio en las organizaciones, se generan interrogantes que pueden afectar la situación laboral actual de los colaboradores, por lo que gestionar el cambio e involucrar la cultura organizacional tiene una gran importancia en la adaptación a las nuevas transformaciones que se pueden presentar en las empresas (Vesga Rodríguez et al., 2020).

Resistencia al cambio

El estudio realizado por Martínez, Carrasco & Bull (2018) concluye que algunos factores que pueden ocasionar la resistencia al cambio son: la falta de motivación, la ausencia de retroalimentación y la falta de capacitación del personal. Por lo tanto, estos factores podrían ser el resultado de la falta de una estrategia del área de talento humano bien definida y establecida, dificultando el avance correcto en un proceso de cambio organizacional (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

Por otra parte, el estudio demuestra que existen diferentes tipologías o arquetipos que pueden afectar el cambio. En primer lugar, *la tipología del ignorante* corresponde a un individuo que tiene deseo de aportar al cambio organizacional y está dispuesto a responsabilizarse por el mismo, pero no tiene conocimiento acerca del cambio ni la experiencia suficiente para abordarlo. Los autores sugieren establecer procesos claros de capacitación frente a lo que significa el cambio planteado y cómo le impacta en sus labores, implementando un sistema de medición de resultados (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

En segundo lugar, *la tipología del desganado*, describe a aquellos individuos que cuentan con el conocimiento y la experiencia sobre los aspectos relacionados al cambio, sin embargo, existe un bajo nivel de motivación. En el estudio se propone motivar a estos colaboradores mediante la realización de charlas explicativas sobre los aspectos del cambio, con la finalidad de mostrar sus beneficios y mejorar la comunicación organizacional (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

Por último, *la tipología rutinaria*, es aquella en la que los individuos no aceptan a sus líderes y sus proyectos de cambio, a pesar de contar con un ambiente organizacional orientado al cambio. Esto genera desmotivación y falta de interés del individuo con los proyectos nuevos. Para ello, los autores proponen realizar reuniones de coordinación entre los líderes del cambio con el fin de programar espacios de participación donde todos los actores comprendan el cambio y sus consecuencias, generando una urgencia del mismo (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

Otros factores que generan resistencia al cambio

La resistencia es definida por Kim, Song & Lee (2013), citados por García & Forero (2017), como: “la habilidad de una persona de rebotar del conflicto, la adversidad, el fracaso y la incertidumbre, llegando a captar el cambio seguro y la responsabilidad” (p. 135). Por lo que, esta es percibida en el cambio organizacional como una amenaza que produce inseguridad y afecta el bienestar de los colaboradores en la organización. Es por esto que el objetivo de las empresas debe ser la búsqueda del equilibrio entre el empleado y los intereses del empleador que se remonta a la distinción entre los objetivos personales y objetivos de la organización (García & Forero, 2017).

Existe una estrecha relación entre el capital psicológico y el éxito en los cambios implementados por las organizaciones. Las personas con un alto nivel de capital psicológico se caracterizan por tener un alto sentido de confianza, lo que aumenta la probabilidad de éxito en tareas difíciles, tienden a realizar atribuciones positivas para lograr tener éxito ahora y en el futuro, buscan superar y, por último, tienden a perseverar en las metas direccionando sus objetivos con el fin de tener éxito. Por lo tanto, constituir el nivel de capital psicológico de una persona individual, permite el logro del objetivo, la motivación y el éxito del resultado (García & Forero, 2017).

Por otra parte, otros factores que despiertan percepciones negativas de los cambios organizacionales en las personas están relacionados con: primero, el desacuerdo: esto ocurre cuando los individuos pueden no estar de acuerdo frente a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan su rechazo en prejuicios o en dificultades para abandonar hábitos muy arraigados; segundo, la incertidumbre: que se relaciona con que los resultados del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor a lo desconocido; tercero, la pérdida de identidad: la cual se refiere a cuando las personas edifican su identidad sobre lo que hacen y en este marco de referencia, los cambios se perciben una amenaza en lugar de una oportunidad. Finalmente, aparecen las actitudes defensivas: relacionadas con la necesidad de trabajar más, y a que los cambios se perciben que deben encararse simultáneamente en dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas. (López, de Ocampo & López, 2013).

Factores que promueven una correcta gestión del cambio:

1) El engagement y su relación con el cambio organizacional

El engagement, el cual se define como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización, juega un papel importante en la adaptación al cambio. Entre mayor sea el nivel de engagement por parte de los colaboradores, mayor será el esfuerzo adicional y su entrega al excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión del cambio, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial (Vesga Rodríguez et al., 2021).

Por otro lado, se define el engagement como un estado psicológico positivo que se caracteriza por energía, vigor, dedicación, absorción y entusiasmo por la actividad laboral, así como alta concentración en el trabajo. Es decir, como lo menciona el autor se puede describir como "altos niveles de energía y resistencia mental de la persona mientras trabaja, un deseo de invertir el mayor esfuerzo posible en el trabajo y persistir en una actividad superando las dificultades y obstáculos" (Vesga Rodríguez, et al., 2021, p. 229). Esta superación de los obstáculos puede llevar a una mejor adaptación al cambio en las organizaciones (Vesga Rodríguez et al., 2021).

2) Los líderes como agentes del cambio

Uno de los mayores retos de las compañías actuales es convertir a los líderes en agentes del cambio, ya que el liderazgo es considerado como el factor clave para la transformación (Begelle, 2021). En este caso, toma relevancia el concepto de liderazgo transformacional, el cuál es definido por Carvajal, Peña & Peña (2020) como aquel en el que:

Los líderes transformadores van más allá de los clásicos paradigmas empresariales, generan cambios muy positivos para con sus colaboradores, transforman para promover a que las otras personas se ayuden entre ellos mismo, y estos a otros, de esta manera, generando

un ambiente sinérgico y armonioso, de esta manera, se aumentaría la motivación y la productividad de las personas que tiene a cargo el líder (Ceferino Cardona, L. A., 2016, p, 22.). La relación de influencia es de tipo social e implica una contribución; la motivación para la interacción es intrínseca, extrínseca y trascendente. El líder contagia la misión y la visión, genera ilusión y energía para asumir sacrificios. Tiende a un sentido de urgencia y responsabilidad, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo (p. 18).

Adicionalmente, el estudio realizado por Begelle (2021) afirma que los managers tienen la responsabilidad de liderar los procesos de cambio, buscando la manera de vencer las resistencias en sus equipos. Las cifras arrojan que el 83% de las compañías Top Employers españolas capacitan a sus líderes para que estos puedan ofrecer herramientas a los colaboradores que permitan gestionar las reacciones adversas al cambio (Begelle, 2021).

3) Empoderar a los colaboradores

Para que un cambio organizacional sea exitoso, se requiere que los colaboradores sientan afinidad y pertenencia, por lo que potenciar la escucha activa y ofrecer mayor autonomía y flexibilidad, permite una mejor adaptación a las transformaciones de las empresas. Las cifras revelan que el 72% de las organizaciones más exitosas de España, implementan estrategias como el *feedback*, en la que los colaboradores pueden retroalimentar desde el inicio del proceso de cambio (Begelle, 2021).

Adicionalmente, la comunicación interna tiene un papel clave en el empoderamiento de los colaboradores, pues las cifras demuestran que el 74% de las compañías certificadas en España han diseñado e implementado un plan de comunicación específico sobre el cambio segmentado para los diferentes grupos de empleados (Begelle, 2021).

4) Motivación, satisfacción laboral y cambio organizacional

La satisfacción laboral y la motivación son factores que tienen un alto grado de influencia en el desempeño laboral de las personas, pues los colaboradores se comportan de cierta manera de acuerdo a su grado de motivación en su entorno laboral. Para Robbins (2004) citado por García & Forero (2014) "las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades" (García & Forero, 2014, p.121).

En este orden de ideas, la satisfacción laboral se define como aquel estado emocional positivo y proactivo que influye en el comportamiento de las personas, y por ende, tiene un alto nivel significativo en el interior de las organizaciones. Cuando los trabajadores están satisfechos en el entorno laboral llegan a ser más productivos, obteniendo como resultado grandes beneficios a la organización (García & Forero, 2014).

Al describir la relación existente entre motivación y cambio organizacional, muchos estudios afirman que los empleados se resisten al cambio organizacional cuando sienten que se podría reducir su estatus personal o podría afectar sus oportunidades laborales. Es decir, la incertidumbre que produce el cambio genera inseguridad laboral, logrando un efecto negativo en el compromiso. Por lo tanto, la satisfacción laboral tiene un papel importante entre la dirección transformacional y el cambio en las organizaciones (García & Forero, 2014).

Adicionalmente, se considera que puede lograrse una alta eficacia colectiva si hay motivación por parte del grupo, lo que genera una resistencia más alta para enfrentar los estresores y cargas laborales. Por consiguiente, se puede deducir que la alta eficacia colectiva fomenta el cambio

organizacional y la posibilidad de innovación, teniendo en cuenta la satisfacción de los trabajadores con respecto al cambio organizacional (García & Forero, 2014).

Un estudio realizado por García & Forero (2014), el cual tenía como objetivo determinar las condiciones de la satisfacción y la motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en trabajadores de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá, encontró que los factores de motivación que mostraron mayor relevancia en cuanto al cambio organizacional fueron el poder y el reconocimiento. El poder es aquella capacidad de influir sobre personas o cosas para conseguir una meta específica, mientras que el reconocimiento es la aprobación e interés recibido por parte de una persona en relación a un objetivo cumplido satisfactoriamente, por lo que el estudio sugiere que las organizaciones pueden implementar incentivos que motiven al empleado a una mayor aceptación al cambio relacionadas con el poder y el reconocimiento (García & Forero, 2014).

Otras estrategias que fomentan el cambio

Manchón & Flor (2000) exponen algunas estrategias para fomentar la adaptación al cambio por parte de los colaboradores de una organización y mantener un ambiente innovador adecuado, las cuales son: Primero, establecer un programa de recursos técnicos y preocuparse por identificar y ayudar a desarrollarse a las personas más prometedoras; segundo, apoyar a las personas más creativas, proporcionándoles tiempo y recursos para dedicarse a sus intereses personales; tercero, reconocer el papel de patrocinador, seleccionando y apoyando a los inventores y defensores más prometedores; cuarto, mantener un nivel de cambio razonable, evitando que los grupos se resisten a las nuevas ideas Manchón & Flor (2000).

Adicionalmente, otras sugerencias de los autores son: establecer un programa de comunicación donde los directores puedan relacionarse informalmente con sus empleados, proporcionar medios adecuados para permitir que los profesionales trabajen en lugares contiguos, facilitar el apoyo de un equipamiento moderno, y, finalmente, desarrollar un programa formal para reconocer y premiar los trabajos sobresalientes que influyan a una cultura orientada al cambio (Manchón & Flor, 2000).

De acuerdo a las investigaciones anteriores, se entiende la gran importancia de la construcción de una cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación, sustentada por una estrategia de liderazgo desarrollador de las personas y la organización, como un reto para que el banco BBVA pueda combatir la resistencia al cambio que se presenta a partir de su gran transformación digital.

Por ende, la dirección apoyada en los valores compartidos es una nueva herramienta de trabajo estratégico que se puede reforzar mediante estrategias que incentiven la participación de las personas sobre la base de la comunicación, el diálogo, el consenso y la legitimación motivadora de las mejores ideas con el fin de lograr una adaptación al cambio organizacional. Así entonces, prácticas relacionadas con el liderazgo, la interacción de las distintas áreas de la empresa para innovar, el fomento de la creatividad y el cambio, la promoción de la participación y la autonomía de los equipos de trabajo impactan e incentivan significativamente en la búsqueda de un contexto laboral adaptado al cambio y las nuevas innovaciones que exige el entorno, son algunas estrategias motivadores del cambio (Moráguez, 2006).

Desarrollar un plan de incentivos enfocados en estrategias como la premiación de la autogestión, la apertura de espacios que permitan la participación de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas para optimizar las tareas, espacios de integración, *feedback* y recompensa que permitan resaltar la actitud orientada al cambio y planes de reconocimiento que fomenten el empoderamiento de los colaboradores y equipos de trabajo, son alternativas para combatir la resistencia al cambio que se presenta actualmente en BBVA.

Modelo de gestión del cambio

Modelo ADKAR

El modelo ADKAR es un modelo de gestión del cambio propuesto por Jeff Hiatt, fundador de la compañía Procsi, el cuál propone 5 etapas orientadas a que las compañías logren el éxito gestionando el cambio individual y consigo, el cambio organizacional. Las etapas son conocidas como: 1) Awareness: Conciencia de la necesidad del cambio; 2) Desire: deseo de apoyar y participar en el cambio; 3) Knowledge: Conocimiento de cómo cambiar; 4) Ability: Capacidad para implementar habilidades y comportamientos; 5) Reinforcement: Refuerzo para sostener el cambio (Morales, 2020).

Hiatt (2006) citado por Morales (2020) define la etapa inicial conocida como "Awareness" (conciencia), como aquella en la que se debe crear conciencia sobre la necesidad del cambio y comunicar aquellos riesgos en los que la compañía podría tener si no se entiende correctamente el cambio. La segunda etapa "Desire" (Deseo) tiene como objetivo motivar a los colaboradores a participar y sensibilizarlos sobre la importancia de su participación en el cambio, enfrentando a aquellas barreras que se puedan presentar para aceptarlo (Morales, 2020).

La etapa "Knowledge" (Conocimiento) es definida por Hiatt (2006), citado por Morales (2020), como aquella en la que la información, la capacitación y el entrenamiento de los colaboradores es de gran relevancia para saber cómo llevar a cabo el cambio. En esta etapa se debe adquirir nuevos conocimientos necesarios para adaptarse al cambio, pues como lo menciona el autor: en esta etapa es importante proporcionar los recursos, la educación y capacitación necesaria para que las personas se adapten al cambio (Morales, 2020).

Finalmente, la etapa "Ability" propone fortalecer las habilidades de aquellos colaboradores que promuevan conductas de cambio y la etapa "Reinforcement (Refuerzo), es aquella que propone dar continuidad a las acciones implementadas para gestionar el cambio, con el fin de que este sea exitoso en la compañía (Morales, 2020).

Modelo Lewin de gestión del cambio

Kurt Lewin propone un modelo para gestionar el cambio, el cuál inicia explicando que en todo proceso de cambio, existen las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas que afectan su desarrollo. Las fuerzas impulsoras las define como aquellas que ayudan a impulsar el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas como aquellas que impiden el cambio (Martínez, Carrasco & Bull, 2018). Adicionalmente el modelo propone tres etapas para gestionar el cambio en las compañías, las cuales se definen como el descongelamiento, la cual es definida como el nivel actual de comportamiento de una organización; el desplazamiento, etapa que se caracteriza porque las personas entienden y aceptan la necesidad del cambio y el re-congelamiento, como aquella etapa donde el cambio aplicado es exitoso y las acciones implementadas deben darse con continuidad (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

Mengíbar et al. (2007, p. 502) citados por Martínez, Carrasco & Bull (2018), afirman que durante la etapa de descongelamiento, existe una fase de "derretimiento" la cual es importante crear incentivos y motivaciones para generar disposición ante el cambio, siendo fundamental desarrollar estrategias para combatir las fuerzas restrictivas y fortalecer las fuerzas impulsoras para lograr cambios en la organización (Martínez, Carrasco & Bull, 2018).

Los 8 pasos del modelo de Kotter para gestionar el cambio.

Kotter (1997) propone 8 pasos para que las transformaciones y los procesos de cambio sean gestionados de manera exitosa en las compañías, los cuales son: “establecer el sentido de premura, dar origen a la coalición conductora, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión de cambio, facultar a una amplia base de gente para que tomen acción, generar triunfos a corto plazo, consolidar ganancias y producir todavía más cambios, e institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura “ (Kotter, 1997).

Estos pasos combaten los 8 errores comunes cometidos por las compañías en el momento de gestionar el cambio, los cuáles el autor describe algunos de ellos como el “no dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa, subestimar el poder de la visión, no comunicar intensamente lo que es la visión y olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa” (Kotter, 1997). Estos errores pueden ocasionar que las estrategias del cambio no se instrumenten de manera eficiente, la reingeniería de los procesos se tome demasiado tiempo o los programas de calidad implementados no generen los resultados esperados, por lo que la aplicación del modelo permite conducir al éxito del cambio en la organización (Kotter, 1997).

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

7.1 Tipo de estudio

Hernández, Fernández & Baptista (2014) definen la investigación descriptiva como aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe las tendencias de un grupo o población” (p. 92). Por consiguiente, este estudio corresponde a una investigación descriptiva y a que busca diseñar un plan de incentivos para que los colaboradores pertenecientes al área de Employee Management del banco BBVA puedan adaptarse a los cambios organizacionales implementados en la organización, a partir del estudio de la cultura organizacional y sus características.

Cabe mencionar, que el estudio pretende investigar cómo ha sido la gestión del cambio organizacional en BBVA al conocer la percepción de las colaboradoras sobre la implementación de sistemas de información en los últimos tres años, identificando aquellos factores que generan una dificultad para asumir los cambios o la implementación de nuevas herramientas en el área, reconociendo aquellas estrategias que podrían incentivar a una mejor adaptación al cambio presentado.

7.2 Población

La población objeto de estudio corresponde al área de Employee Management de la Vicepresidencia de Talento y Cultura compuesta por 20 colaboradores divididos en 4 equipos: Equipo de Formación y Desarrollo, Equipo Servicing, Equipo de Administración de Temporales y el SAE.

Tabla 6.
Capital humano perteneciente al área de Employee Management 2021

Capital Humano	No. De personas
Personal de apoyo	2
Profesionales	17
Jefes	1
Vicepresidente T&C	1

Fuente: Elaboración propia

El presente estudio involucra a las 7 colaboradoras pertenecientes al equipo Servicing del área de Employee Management, dado que es el equipo que se ha visto mayormente afectado por los cambios implementados al interior del banco en relación a su transformación digital, a causa los requerimientos tecnológicos que acompañan este cambio como el uso del software ARIS. Adicionalmente, el líder del área será clave para comprender con mayor claridad el contexto.

7.3 Variables de estudio

Las variables que determinarán el rumbo de investigación serán:

Cambio organizacional

El cambio organizacional se define un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento que se genera a partir de la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno) o endógenas (desempeño laboral) y hasta por una combinación de ambas (García & Forero, 2014).

Motivación

Robbins & Judge (2009) definen motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo”.

Engagement

El engagement se define como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización, juega un papel importante en la adaptación al cambio (Vesga Rodríguez, García Rubiano, Forero Aponte, Alejandra Toscano, Quiroz González, & Pazmay Ramos, 2021)

7.4. Instrumentos

Fuentes primarias de recolección de datos:

Las fuentes de recolección de información primarias aplicadas para este estudio son aquellos medios de información donde están descritos los beneficios/incentivos aplicados actualmente en la organización y los nuevos proyectos iniciados en el área facilitados por el banco, adicionando la información obtenida a partir de la interacción con el personal perteneciente del área de Employee Management.

Fuentes secundarias de recolección de datos:

Como fuentes secundarias, se utilizarán las fuentes de información y páginas web pertenecientes al banco BBVA Colombia.

4. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para la investigación son:

Entrevista semiestructurada

Hernández, Fernández & Baptista (2014) definen la Entrevista semiestructurada como aquella que se caracteriza por implementar una guía de preguntas en la que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. Por lo tanto, para el presente estudio será aplicada una entrevista semiestructurada al líder del área de Employee Management y una colaboradora del área, para conocer los diferentes proyectos ejecutados actualmente en el área como Nuevo Modelo de Front “NMF” y proyecto ARIS y su percepción que tienen sobre la gestión del cambio en el banco y las estrategias implementadas alineadas con la transformación digital de BBVA.

Encuesta

Hernández, Fernández & Baptista (2014) define las encuestas como un método de investigación no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que se adapta a los propósitos de cada diseño de investigación. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.).

Para esta investigación, se realizará la aplicación de una encuesta al equipo de Employee Management, con el objetivo de identificar las percepciones, motivaciones y nivel de aceptación de los cambios organizacionales establecidos en el banco y la aplicación de las herramientas tecnológicas en la gestión de los procedimientos. Adicionalmente, se busca generar un espacio donde las integrantes puedan reconocer y proponer oportunidades de mejora enfocadas en lograr una mejor adaptación al cambio organizacional.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA	BBVA COLOMBIA
AREA DE PRÁCTICA	EMPLOYEE MANAGEMENT
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un programa de incentivos para que los colaboradores pertenecientes al área de Employee Management del banco BBVA puedan adaptarse a los cambios o implementaciones que se realicen en esta área.

OBJETIVO ESPECÍFICO #1	ACTIVIDAD	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 5	SEMAN A 6	SEMAN A 7	SEMAN A 8	SEMAN A 9	SEMAN A 10	SEMAN A 11	SEMAN A 12
Analizar como se ha manejado la gestión del cambio organizacional en área de Employee Management, en los últimos tres años.	Buscar información relacionada con los proyectos actuales del banco BBVA que involucran cambios en el área de Employee Management												
	Identificar aquellas medidas implementadas para gestionar el cambio actual.												
	Diseñar entrevista semiestructurada a colaboradora y líder de equipo Servicing en relación a los cambios implementados en los últimos tres años y su percepción del manejo de estos.												
	Aplicar entrevista diseñada a líder del área y colaboradora.												
	Analizar las respuestas obtenidas e identificar los principales factores que conllevan a la resistencia al cambio												
OBJETIVO ESPECÍFICO #2	ACTIVIDAD												
Conocer la percepción que tiene el equipo de Servicing del área de Employee Management sobre la implementación de sistemas de información en los últimos tres años.	Diseñar guía del focus group y planear la ejecución de las actividades su aplicación a la población objetivo de investigación												
	Realizar la dinámica Focus Group a 7 colaboradoras pertenecientes al equipo Servicing del área de Employee Management												
	Analizar la percepción del equipo con relación a los cambios implementados y las dificultades encontradas en la ejecución de las actividades.												
OBJETIVO ESPECÍFICO #3	ACTIVIDAD												
Identificar aquellos factores que posibilitan e impulsan los cambios organizacionales y la implementación de nuevas herramientas en el área de Employee Management.	A partir de las información recolectada generar una lista de los factores más relevantes que posibilitan el cambio organizacional.												
	Diseñar un plan de incentivos a partir de las propuestas otorgadas por el equipo Servicing y de acuerdo a lo investigado por las fuentes secundarias.												
	Realizar una revisión del programa de incentivos diseñado junto con el jefe y la tutora para aplicar los ajustes correspondientes.												

Fuente: Elaboración propia

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico:

Para entender con mayor profundidad el cambio organizacional efectuado, se realizó una investigación sobre los diferentes proyectos implementados en el banco acorde con la transformación digital, haciendo énfasis al final en aquellos desarrollados en Talento y Cultura con impacto en el área de Employee Management. Cabe mencionar que la información analizada pretende dar un

contexto de lo que se está desarrollando actualmente en el banco y las áreas de interés, identificando aquellas medidas implementadas para gestionar el cambio.

Transformación digital BBVA

Inicialmente, se investigó sobre la transformación digital en BBVA Colombia para conocer un contexto general del propósito del banco, por lo que se obtiene que durante el 2019 se han tenido importantes avances alineados con el principal propósito del banco: “poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”, implementado importantes herramientas tecnológicas para la transformación digital de las áreas (BBVA Colombia, 2019). Cabe mencionar, que dicha transformación digital ha tenido mayor impacto en las actividades relacionadas con el Core del negocio, las cuáles son las que han tenido una mayor inversión y esfuerzo por parte de las directivas del banco.

Tabla 7.

Resumen transformación digital BBVA Colombia (2019-2020)

Cambio Organizacional	Herramientas implementadas	Resultados obtenidos	Estrategias de gestión del cambio
Transformación digital en BBVA Colombia (2019-2020)	Talk Walker, es una herramienta implantada en el área que permite hacer un monitoreo sobre las conversaciones de los usuarios en redes sociales e interacciones con las publicaciones del banco, con el objetivo de gestionar y resolver inquietudes relacionadas con los productos y servicios ofrecidos.	Se han logrado obtener importantes resultados en favor de los clientes móviles y digitales, en donde se observa un crecimiento exponencial desde 2017. Entre los más destacados es el aumento de 1,5M de clientes digitales, 1,2M de clientes móviles, un incremento del 80% de los clientes digitales que usan la móvil y un crecimiento de clientes móviles de 32,9% comparando los periodos comprendidos entre Noviembre del 2018 y Noviembre del 2019, adicionándose un crecimiento en clientes digitales de un 20% con respecto a 2018.	Implementación programa de Camino de las Oportunidades para 305 asesores integrales de servicio, lo que implicó 8 horas de formación por persona para un total 2.440 horas y para los 329 subgerentes, 10 horas de formación por persona para un total 3.290 horas. Cabe resaltar que el objetivo de estas formaciones es la adaptación a las nuevas herramientas implementadas en el banco y el desarrollo de habilidades de relacionamiento con nuestros clientes, con el propósito de fortalecer comercialmente el banco en Colombia Plan de incentivos acorde a cumplimiento de metas establecidas por área. Oportunidades de desarrollo

	<p>Herramienta Adobe Targe, la cual permite realizar múltiples tests con el objetivo de personalizar las experiencias de los clientes del banco.</p>	<p>Como resultados satisfactorios se ha obtenido el impulso de CDT en la página pública (bbva.com.co) que como lo indica el informe anual (2019) “generó un lift del 177% en el funnel de contratación del producto.</p>	<p>laboral y crecimiento dentro de la organización.</p>
	<p>Herramientas Journeys en SalesForce, la cual cumple con el objetivo de programar los envíos de correos, SMS y push notificación de productos a los clientes. Adicionalmente, entre las herramientas creadas, se encuentra Social Studio de SalesForce, la cual permite tener un monitoreo sobre las conversaciones de los usuarios en redes sociales e interacciones con las publicaciones de la entidad, y así gestionar las diferentes inquietudes que pueden presentarse de cara a los productos o servicios. El objetivo de las herramientas es el apoyo en el diseño de estrategias de comunicación y publicidad para los clientes.</p>	<p>Como resultado, se evidencio un incremento del número de visitas en la página web y redes sociales. En 2019, el Tráfico página pública era de 25M de visitas y para 2020 incrementó en 33M de visitas obteniendo un aumento del 33%. De igual forma aumentó un 32% el tráfico de visitas de BBVA Móvil.</p>	<p>Formación de 1598 personas de manera presencial en temas relacionados con mindset, kanban y scrum; la creación de 76 equipos con prácticas de identidad equipo, tableros kanban para la visualización del trabajo y prácticas de sincronización, planeación y retrospectiva; formación de más de 600 personas en Management 3.0 a través de espacios como Ninja; la aplicación de talleres para el fortalecimiento de Ideación de proyectos e involucramiento de áreas de valor en jornadas de planificación trimestral para cierre de compromisos con proyectos.</p>
	<p>Herramienta Opportunity, que a través del uso de la analítica de datos y la inteligencia artificial, se convierte en la brújula de navegación permitiendo diseñar una rutas de crecimiento profesional para los colaboradores.</p>	<p>En el primer mes de implementación, tuvo una percepción positiva de conto con la participación de 1.569 colaboradores.</p>	<p>Para la adaptación a dichas herramientas, se derivó la necesidad de cubrir con "New Capabilities" talentos para el desarrollo de nuevas tecnologías, como son arquitectos y desarrolladores de software, así como incorporación de perfiles expertos en herramientas digitales.</p>

¿Qué se está haciendo actualmente en Talento y Cultura?

Proyecto Nuevo Modelo de Front y Modelado de procesos ARIS

Actualmente, el proyecto que tiene mayor impacto en el área de Employee Management es conocido como Nuevo Modelo de Front, puesto que ha requerido un cambio a nivel estructural de toda la vicepresidencia de Talento y Cultura y en la ejecución de procesos y tareas por parte de todos los colaboradores. Para mayor entendimiento del proyecto, se realizó una entrevista a María del Pilar Suarez, coordinadora de proyectos del área, por lo que en este apartado de la investigación se analizó como se ejecutó el proyecto en el área y como se gestionó el cambio a través de la capacitación de los colaboradores.

Inicialmente, se comprende que el modelado de procesos en ARIS es un proyecto nuevo implementado en Talento y Cultura que afecta mayormente al equipo Servicing del área de Employee Management, ya que es el personal que se encarga de la parte operativa del proyecto. Este equipo se encarga de hacer el levantamiento y revisión de procesos de Talento y Cultura para posteriormente modelarlos en la herramienta ARIS e identificar márgenes de mejora y realizar identificación de riesgos.

La herramienta ARIS lo que busca es documentar los procesos del banco y se caracteriza por tener muchas funcionalidades como permitir la estandarización y la diagramación de los procesos e identificar dentro de su flujo, aquellas oportunidades de mejora que puede tener un proceso. La herramienta genera un reporte fundamentado en los 8 principios de diseño definidos por el banco, por lo que a través de este informe se puede evaluar los procesos desde estos puntos estratégicos definidos por la dirección.

Inicialmente, la operativa se centralizó en el área de Business Process Engineering, donde el equipo estaba a cargo del modelado de los procesos en la herramienta; sin embargo, no hubo la eficacia esperada debido a la gran magnitud de procesos que se llevan a cabo actualmente en todo el banco, replanteándose la planeación del proyecto. Por consiguiente, a cada área del banco se delegó la responsabilidad de modelar los procesos correspondientes a su área en la herramienta ARIS.

Capacitación de colaboradores

Para este nuevo requerimiento, en Talento y Cultura fueron capacitados los colaboradores del área de Servicing, por lo que se aginó un ingeniero especializado del equipo de Business Process Engineering encargado de enseñar a diagramar en la herramienta. Al iniciar esta etapa de capacitación, se implementó la creación de sesiones intensivas de tres horas diarias para el equipo bajo la modalidad de tutoría, en las cuales se abordaba un proceso que tenía cargo una de las funcionarias para diagramar en ARIS para recibir acompañamiento del tutor, quién le indicaba como es la mejor forma de realizar el modelado.

Sin embargo, al realizar las sesiones de seguimiento junto con el líder del área, se identificó que la capacidad del equipo era reducida ya que disponían de poco tiempo para realizar el requerimiento, y además, existía poca agilidad en el dominio de la herramienta. Por lo tanto, con la percepción de que la practicante nueva de formación apoyara dicha tarea, se tuvo que capacitar para que pudiera apoyar al equipo.

Impacto en el cambio organizacional

El modelado de procesos en ARIS está alineado con el nuevo proyecto denominado Nuevo Modelo de Front (NMF), el cual busca cambiar la forma en que los colaboradores de Talento y Cultura

se relacionan con los clientes internos. Por consiguiente, el proyecto tiene como objetivo transformar el modelo productivo actual mediante la implementación de acciones de mejora, las cuales son identificadas a partir de los modelados de los procesos en ARIS y los reportes evaluativos que la herramienta genera.

Para dicho objetivo, el proyecto implica el traslado de funciones y la redefinición de roles, por lo que se ha hecho la creación de dos roles identificados como Advisor y Business Partner, los cuales se le asignaron tareas que anteriormente eran ejecutadas por el equipo operativo de Talento y Cultura: Employee Management y Employee Experience.

Este cambio está acompañando junto con el empoderamiento de los managers de las áreas, quienes son los responsables del desarrollo profesional de sus colaboradores. Por lo tanto, dentro del ajuste establecido, todas las tareas del front, es decir de la parte operativa, se empiezan a ser distribuidas entre varias áreas, permitiendo que los colaboradores asuman tareas más estratégicas y entreguen un mejor servicio al cliente interno.

Herramientas de apoyo

Por otra parte, es relevante mencionar que el proyecto Nuevo Modelo de Front no solo se apoya en la herramienta ARIS. Existen otras herramientas como LeAgile, sites de Google que acompañan el objetivo del proyecto, puesto que este proyecto está enfocado en transformar y mejorar 4 pilares del banco: el modelo operativo, el catálogo de servicios, el modelo de control y la gestión de la demanda.

En relación al mejoramiento del modelo operativo se usó Excel, el cual se implementó en la primera fase de levantamiento de las fichas de información de los procesos, para posteriormente, diagramarlos en ARIS. Al realizar el levantamiento de la información, se hizo la actualización correspondiente de traslado de funcionarios a los nuevos roles creados de cara al Nuevo Modelo Front (P. Suárez, comunicación personal, 6 de octubre del 2021). Para el catálogo de servicios, el cual se puede definir como el “menú” de los servicios que le presta el “Bex” al banco y a otras áreas, se cuenta con herramientas de Google que permiten la publicación de la información de los procesos de manera integrada y distribuida por actividades estratégicas. En el establecimiento de estos servicios se define cuál es su área de atención, y los tiempos establecidos para dar respuesta a los requerimientos y/o peticiones.

En relación al Modelo de Control, se hizo la creación metodológica de plantillas denominadas “Fichas Marco de control”, en las que de acuerdo a cada proceso o taxonomía, se registran cuáles son los riesgos identificados, y se establece un control de mitigación del riesgo. Para dicho levantamiento se implementa la herramienta corporativa Micro dominada por la persona responsable.

Finalmente, en función al cuarto pilar definido como Gestión de la Demanda, se ha establecido un esquema para asignación de las peticiones que llega a la diferencia a los diferentes integrantes de las áreas. La herramienta que acompaña se reconoce como LeAgile, y es el medio por el cual se hacen a las peticiones para que sean atendidas por parte de los encargados parametrizando los tiempos de respuesta a las peticiones.

Análisis de la gestión del cambio

Se puede identificar que el proyecto Nuevo Modelo de Front implica una transformación de alto impacto, por lo que no solo se requiere el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica generar una nueva manera de hacer las cosas. Sin embargo, se evidencia la utilización de diferentes estrategias de gestión del cambio propuestas por los diferentes autores mencionados en la revisión de la literatura.

La implementación de capacitaciones y personal de apoyo para que el equipo obtenga mayor aprendizaje sobre la herramienta ARIS, responde a la estrategia propuesta por los autores Manchón & Flor (2000) los cuales argumentan que para fomentar la adaptación al cambio por parte de los colaboradores es necesario establecer un programa de recursos técnicos y preocuparse por identificar y ayudar a desarrollarse a las personas más prometedoras. En este caso, el apoyo por parte de la ingeniería y las capacitaciones desarrolladas, se puede reconocer como un recurso facilitador en la fase de adaptación.

Por otra parte, María del pilar, coordinadora de proyectos en el área, durante la entrevista menciona que la comunicación del cambio se ha dado mediante la distribución de piezas de comunicación vía correo electrónico donde se les informa a los colaboradores los nuevos cambios que se van a implementar. Además el gerente del área, durante las sesiones daily, ha hecho la explicación del proyecto Nuevo Modelo de Front al equipo.

Al analizar este aspecto, se reconoce que el área ha implementado los diferentes canales de comunicación para transmitir la información, sin embargo, la apertura de un espacio enfocado en comunicar el cambio y los posibles interrogantes que puedan surgir, permitiría un mayor entendimiento del cambio. Adicionalmente, el reconocimiento de los colaboradores con mejores resultados en el proceso de cambio, permitiría reforzar el engagement del equipo, ya que María del Pilar menciona que este ha sido uno de los mayores retos.

Establecer un programa de comunicación donde los directores puedan relacionarse informalmente con sus empleados y el desarrollar un programa formal para reconocer y premiar los trabajos sobresalientes que influyan a una cultura orientada al cambio son sugerencias que proponen los autores Manchón & Flor (2000).

En relación al nivel de compromiso de los empleados, se menciona durante la entrevista que este es el factor con mayor afectación en el equipo. Si bien, las colaboradoras están de acuerdo con el cambio propuesto, se ha presentado incumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto Nuevo Modelo de Front (NMF), especialmente en la ejecución de modelado de procesos en ARIS.

Se considera que la implementación de un sistema de incentivos orientado hacia el cumplimiento de metas, permitiría el aumento de nivel de compromiso por parte del equipo; desarrollando, en conjunto, un sistema de evaluación de desempeño frente al cambio que permita hacer seguimiento de los avances por parte de los colaboradores.

Finalmente, García & Forero (2014), mencionados en la revisión de la literatura, afirman que los factores de motivación que refuerzan la adaptación al cambio organizacional fueron el poder y el reconocimiento. Por consiguiente, los autores proponen implementar incentivos que motiven al empleado a una mayor aceptación al cambio relacionadas con el poder y el reconocimiento. Por lo tanto, un plan de beneficios basados en factores como el crecimiento profesional, participación en proyectos del área seleccionados acorde a los intereses del colaborador, impactarían de manera positiva en el engagement del equipo.

Cabe mencionar que para los próximos años, se está desarrollando la implementación de la herramienta Workday, la cual es una nueva plataforma core global de Talento & Cultura que impulsa la transformación de la gestión del Talento, al proporcionar flexibilidad, empoderamiento de los líderes y un mayor nivel de autogestión para todos los empleados. Para su desarrollo, se planea realizar capacitación de los colaboradores de T&C en el aprendizaje de esta herramienta nueva y la adaptación en los nuevos cambios relacionados con las funciones que tendrán impacto ante la llegada de Workday (BBVA Colombia, 2020). Sin embargo, es necesario que se refuerce las estrategias relacionadas con la gestión del cambio para mitigar los posibles inconvenientes que se puedan presentar en relación a la adaptación de la nueva herramienta.

Objetivo específico 2:

El segundo objetivo de la presente investigación es analizar cómo se ha manejado la gestión del cambio organizacional en área de Employee Management en los últimos tres años identificando aquellas estrategias implementadas por parte de líder del área. Para dicho objetivo, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente actual del área en BBVA Colombia: Rubén Darío Núñez Mejía, la cual se aplicó una serie de interrogantes clasificados acorde las variables definidas en la metodología de la presente investigación: Cambio organizacional, motivación y engagement:

Cambio organizacional

El cambio organizacional se define como un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento que se generan a partir de la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno) o endógenas (desempeño laboral) y hasta por una combinación de ambas (García & Forero, 2014). Al entrevistar al gerente del área, el líder define cambio organizacional como:

“Todo trabajo que contemple los cambios en las en las formas de hacer de responsabilidades que se ejecuten dentro de cualquier organización o dentro de cualquier área. En una organización es cuando hay una movimiento de roles, de responsabilidades y demás y que se genere un cambio en la estructura. No solamente está derivado con lo que es el movimiento crear una nueva área y demás, sino pues el efecto que eso traerá, porque solo puede uno crear una nueva dependencia, una nueva área. Pero si finalmente terminamos haciendolo mismo, pues no es un cambio organizacional importante que genere un beneficio para la organización y para los equipos que están involucrados” (R. Núñez, comunicación personal, 15 de octubre del 2021).

A partir de esta definición, se puede analizar que hay un entendimiento sobre lo que es un cambio organizacional y las alteraciones que este conlleva dentro de un empresa y sus colaboradores, por lo que se puede predecir que el líder cuenta con experiencia y conocimiento sobre la gestión del cambio.

Entre las estrategias clave para una gestión eficaz del cambio, se resalta la importancia de comunicar asertivamente los objetivos el proyecto que se ejecutará en el área y los cambios que se evidenciarán a partir de su implementación, sin embargo, si el objetivo final es generar engagement con el proyecto, es importante comunicar los beneficios que se obtendrán a partir de estos cambios.

Al analizar cómo se ha manejado la gestión del cambio organizacional con relación a los proyectos ejecutados actualmente como Nuevo Modelo de Front (NMF), el gerente reconoce la importancia de la comunicación, en su papel líder, pues considera que uno de los puntos fundamentales es la comunicación y se debe tener claridad frente a los cambios organizacionales para poder comunicarlos de manera eficaz.

Es importante destacar que el líder reconoce que se puede generar temor al cambio en los equipos, si no se comunica de manera asertiva, los beneficios que se obtienen a partir del cambio organizacional, puesto que los colaboradores pueden considerar que este generará consecuencias para su rol, para su desempeño e incluso con su estabilidad laboral. Sin embargo, una de las falencias encontradas dentro de la comunicación, es el poco involucramiento por parte de vicepresidente y directivos del área de Talento y Cultura, puesto que no se ha realizado un acercamiento al equipo de Employee Management para comunicar la importancia del cambio que se implementará y el rol estratégico que desempeña el equipo en su ejecución.

En relación a lo anteriormente mencionado, el gerente del área identifica que este es un aspecto importante que se debe mejorar, por lo que se debe reforzar el acompañamiento por parte de los altos niveles del banco, buscando la manera de que los colaboradores perciban respaldo y entiendan la

necesidad de cambio por parte de los vicepresidentes de la organización e incluso el presidente ejecutivo del banco. Como menciona Núñez (2021) en la entrevista: “comunicar la necesidad de los cambios, eso es fundamental y no solamente debe ser una iniciativa, puesto que si los altos mandos no comparten con la organización o el resto de la organización esta necesidad del cambio y además, no creen estos cambios, pues va a ser mucho más difícil ver un beneficio y comunicar claramente el cambio”.

Por otra parte, uno de los retos más grandes que ha tenido el área está relacionado con la resistencia al cambio. La resistencia es definida por Kim, Song & Lee (2013), citados por García & Forero (2017), como: “la habilidad de una persona de rebotar del conflicto, la adversidad, el fracaso y la incertidumbre, llegando a captar el cambio seguro y la responsabilidad” (p. 135). Por lo que, esta es percibida en el cambio organizacional como una amenaza que produce inseguridad y afecta el bienestar de los colaboradores en la organización.

Desde la perspectiva del gerente de Employee Management, se considera que se ha generado esta resistencia al cambio, en especial en la implementación de nuevas tareas relacionadas con el modelado de procesos en la herramienta ARIS que responde a uno de los requerimientos relacionados con el proyecto de Nuevo Modelo de Front (NMF).

Es importante analizar el equipo está compuesto por colaboradores de diferentes perfiles, ya que algunos son más abiertas al cambio y manejan correctamente la presión obteniendo el cumplimiento de metas, en comparación con otros, quienes se caracterizan por preferir el trabajo rutinario y la estabilidad en la ejecución de tareas. Adicionalmente, la variación de edades que se contempla en el equipo tiene un gran impacto en la adaptación al cambio, ya que una gran parte de los colaboradores corresponde a la generación conocida como millennials, nacidos entre los años 1981 y 1993, los cuales se caracteriza por el inicio de la era digital.

Esta generación se reconoce por ser migrantes digitales expuestos al aprendizaje de nuevas tecnologías, dificultando su comprensión en comparación con la Generación X, nacida una década posterior. Por consiguiente, es importante que la distribución de objetivos se alinee con las características de personalidad de los diferentes miembros del equipo.

Motivación

Al definir motivación, Robbins & Judge (2009) describen el término como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo”.

Al analizar el área, se evidencian dos etapas relacionadas con la perspectiva del equipo sobre el cambio organizacional, pues como lo menciona el gerente, en la etapa previa de planificación del cambio se generó un 60% expectativa buena y un 40% de expectativa mala. Sin embargo, cuando se puso en marcha el plan y se evidenció los beneficios del cambio la perspectiva cambió a un 90% positiva frente a un 10% negativa (R. Núñez, comunicación personal, 15 de octubre del 2021).

A partir de este análisis, se puede evidenciar que existe una predisposición por parte del equipo en relación al cambio, es decir, el concepto de cambio organizacional es percibido como algo que puede generar consecuencias laborales.

La comunicación nuevamente juega un papel importante en este aspecto, pues como lo menciona Begelle (2021), la comunicación interna tiene un papel clave en el empoderamiento de los colaboradores y los líderes no solo deben comunicar los objetivos del cambio, sino que deben convertirse en líderes transformacionales, los cuales se caracterizan por ejercer una relación de

influencia que genera motivación y contagiar la misión y la visión, generando ilusión y energía para asumir sacrificios. Es aquel líder que tiende a un sentido de urgencia y responsabilidad, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo (Ceferino Cardona, L. A., 2016, p. 18.). Adicionalmente, es fundamental que el líder refuerce el tipo de liderazgo ejercido para gestionar el cambio, ya que se debe convertir en el “coach” del equipo que permita elevar las expectativas del equipo y motivar su participación en el cambio.

Por otra parte, el área ha implementado la ejecución de pruebas psicotécnicas para ubicar a las personas en las áreas donde se sienten satisfechos y motivados e involucrarlas en los proyectos dependiendo de su percepción frente al cambio ((R. Núñez, comunicación personal, 15 de octubre del 2021). Sin embargo, el líder del área comprende dicha dinámica como una manera de incentivo que puede motivar al equipo al orientarse hacia el cambio, por lo que se encuentra una falencia en la aplicación de beneficios e incentivos para motivar a los colaboradores frente al cambio.

Reconocer y redirigir a los colaboradores a las áreas donde puede sentirse más cómodos, puede generar una satisfacción laboral elevada, sin embargo, puede que este beneficio no se relacione con el cambio organizacional. Es necesario que se generen incentivos alineados con la gestión del cambio que motive al personal a participar y tener mayor involucramiento frente a los nuevos proyectos.

Adicionalmente, el reconocer e incentivar a aquellos colaboradores agentes del cambio puede impulsar a transformar la cultura del área hacia el cambio y la transformación. Como lo proponen los autores Manchón & Flor (2000), establecer un programa de comunicación donde los directores puedan relacionarse informalmente con sus empleados, proporcionar medios adecuados para permitir que los profesionales trabajen en lugares contiguos, facilitar el apoyo de un equipamiento moderno.

Finalmente, desarrollar un programa formal para reconocer y premiar los trabajos sobresalientes que influyan a una cultura orientada al cambio, es una estrategia fundamental que se debe implementar para motivar el cambio en el área de Employee Management.

Engagement

Engagement se define como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización, juega un papel importante en la adaptación al cambio (Vesga Rodríguez, García Rubiano, Forero Aponte, Alejandra Toscano, Quiróz González, & Pazmay Ramos, 2021).

Al analizar el área frente a este factor, se identifica que el nivel de involucramiento del equipo en relación a los proyectos actuales y los cambios que conllevan es bajo, debido a que la carga laboral de los colaboradores, en especial del equipo de Servicing es alta, por lo que no cuentan con el tiempo adecuado para participar en la planeación de nuevos proyectos o en el aporte de nuevas ideas, siendo su papel mayormente operativo.

Al entrevistar al líder del área de Employee Management, se menciona que, en este factor los niveles de calificación pueden ser muy bajos porque los colaboradores tienen que cumplir inicialmente con sus labores y responsabilidades del día a día, generando dificultad en el cumplimiento de objetivos previstos dentro de los proyectos (R. Núñez, comunicación personal, 15 de octubre del 2021). Por lo tanto, se puede reconocer que la carga laboral es un factor que imposibilita la generación de engagement del equipo frente al cambio organizacional.

Adicionalmente, la falencia de incentivos genera nuevamente una limitación importante en la generación de engagement y motivación frente al cambio organizacional, puesto que no se han generado estrategias que desarrollen altas expectativas al equipo como espacios de reconocimiento público donde se manifieste la buena labor de los colaboradores agentes del cambio. Sin embargo, se

resalta un aspecto clave en relación con el engagement y es la estrategia implementada relacionada con el acompañamiento continuo por parte de colaboradores que cuentan con un mayor entendimiento del cambio. Este apoyo permite que las personas perciban alivio frente a las dificultades que se puedan presentar, sin embargo, es importante que estas personas tomen el papel de motivadores dentro del equipo.

Finalmente, se puede concluir que el líder del equipo comprende la importancia de la comunicación asertiva en relación a los objetivos de los proyectos implementados en el área, sin embargo, existe una falencia en la implementación de estrategias que incentivan el cambio.

Generar espacios de participación, buscar mayor flexibilidad frente al tiempo dedicado a los nuevos proyectos o implementar espacios de reconocimiento no solo por parte del líder, sino por los niveles más altos de T&C como la vicepresidencia o directores, pueden ser algunos incentivos que permitan desarrollar un mayor engagement por parte del equipo frente a la transformación y consigo, promover una cultura de cambio en el área.

Objetivo específico 3

Es primordial conocer la percepción de los colaboradores de Employee Management sobre el cambio organizacional, tomando en cuenta que es el equipo operativo que ejecuta las actividades principales de los proyectos implementados en el área. Por lo tanto, se aplicó una encuesta al equipo operativo compuesto por 17 personas, donde se clasificó las preguntas acorde a las variables definidas en la metodología de la presente investigación: Cambio Organizacional, Motivación y Engagement.

Inicialmente, se identificó aspectos demográficos de la población de estudio como la edad, el salario mensual y los años que lleva laborando en BBVA, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8.

Datos demográficos de colaboradores del área de Employee Management 2021

Clasificación	Edad
Entre 18 y 30 años	18%
Entre 30 y 45 años	59%
Entre 45 y 65 años	24%
Total general	100%

Clasificación	Años laborados en el banco
Entre 15 a 25 años	18%
Entre 5 y 15 años	24%
Más de 25 años	29%
Menos de 5 años	29%
Total general	100%

Clasificación	Salario Mensual Actual
Entre 1'000.000 y 3'000.000	47%
Entre 3'000.000 y 6'000.000	41%
Más de 6'000.000	12%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 8, se puede identificar que la mayoría de los colaboradores se encuentran entre el rango de edad correspondiente a los 30 y 45 años y llevan laborando más de 25 años en el banco.

Factores como la edad y la antigüedad, pueden tener un efecto directo en la adaptación al cambio por parte de los colaboradores, impactando el cumplimiento de metas, el cual es el principal problema identificado en el área. El equipo de Servicing, el cual corresponde a Employee Management, fue el equipo encargado de modelar los procesos en ARIS, por lo que implicó que los colaboradores aprendieran a usar la herramienta ARIS. Sin embargo, no se logró cumplir con las metas establecidas en el proyecto, ya que se dificultó el uso de la herramienta.

El aprendizaje de herramientas tecnológicas puede dificultarse en mayor medida a aquellas personas entre un rango de edad mayor en comparación al promedio actual de edad en el banco.

Como se mencionó en el análisis DOFA de la presente investigación, el banco es una compañía multi-generacional, compuesta por más de 6000 colaboradores de todas las edades y este aspecto no es indiferente en el área de Employee Management.

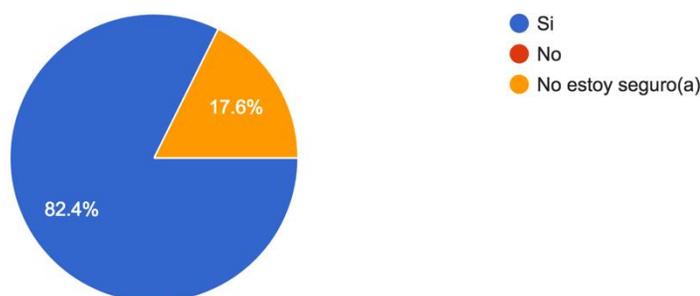
La adaptación a las nuevas herramientas se ve afectada, ya que Servicing es el equipo compuesto por colaboradores con rango de edad mayor a 45 años y con antigüedad mayor a 20 años en el banco, por lo que la problemática se ve evidenciada en el poco interés por parte del equipo de adquirir nuevos conocimientos en innovaciones tecnológicas y digitales. Además, es importante reconocer que son personas que han realizado su trabajo de la misma manera durante más de 15 años, por lo que un cambio altera totalmente la estabilidad en la ejecución de actividades en su diario laboral.

Cambio Organizacional

En relación a la variable cambio organizacional, se ha aplicado una serie de interrogantes que tienen como objetivo conocer la percepción de los colaboradores frente al cambio implementado en el área en respuesta a los proyectos Nuevo Modelo de Front (NMF) y modelado de procesos ARIS, por lo que se ha obtenido importantes resultados:

Grafico 1:

Reconocimiento propósito del cambio organizacional actual



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, se buscó identificar si los colaboradores entienden el propósito del cambio organizacional del banco, por lo cual la mayoría de personas respondieron conocer cuál es. Sin embargo, la respuesta abierta relacionada con esta pregunta, tuvo una particularidad: la mayoría de

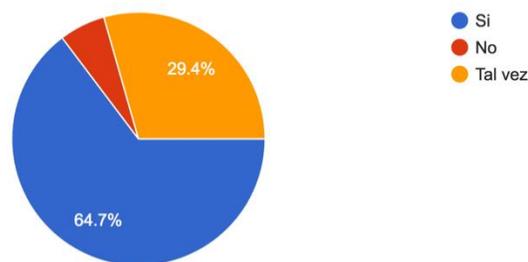
colaboradores respondieron con la frase “transformación digital del banco”, sin detallar el objetivo de dicha transformación, que en últimas es el cambio que se está evidenciando.

Es importante reconocer que la transformación digital se da con el fin de poner al alcance de todos, los servicios y oportunidades ofrecidas por el banco, en respuesta al avance tecnológico y los cambios en los hábitos de consumo por parte de los clientes.

Por consiguiente, se identifica que la comunicación debe reforzarse con el fin de que el 100% de los colaboradores entiendan completamente cuál es el cambio implementado, cuáles son sus objetivos y que beneficios se obtendrán a partir de este.

Grafico 2:

Planificación de los proyectos implementados en el área

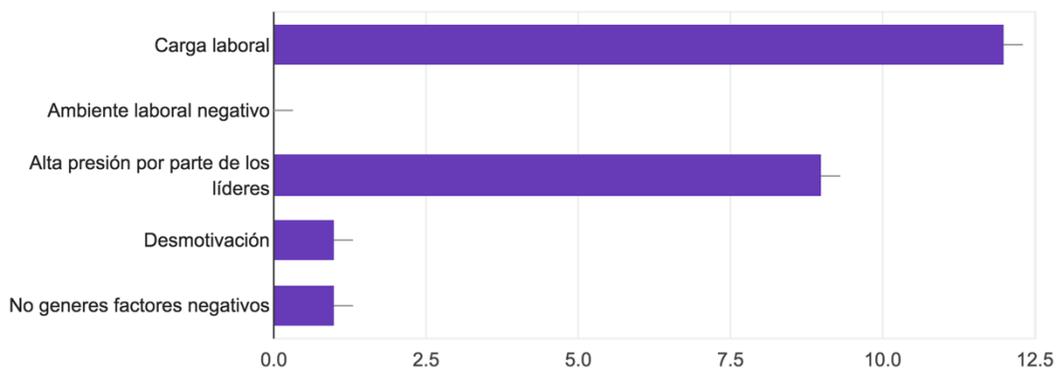


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, al analizar la percepción de los colaboradores sobre la planificación de los proyectos implementados en el área, el 35,3% de personas considera que no se ha hecho una planificación previa eficiente. Este resultado concuerda con el incumplimiento de metas que se ha presentado por parte de Servicing, ya que las colaboradoras, durante los espacios de Daily semanales, han manifestado que los objetivos son demasiado ambiciosos y no toman en cuenta la capacidad del equipo. Además, la fase de adaptación y aprendizaje de las herramientas tecnológicas implantadas, no se estimó durante la planificación del proyecto de modelado ARIS, por lo que las entregas de los procesos se vio afectada.

Grafico 3:

Factores negativos a partir del desarrollo de nuevos proyectos y cambios implementados en el área



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3, el cual evalúa la percepción del equipo sobre los factores negativos que se generan a partir de los nuevos proyectos relacionados con el cambio, se evidencia que los colaboradores perciben carga laboral, alta presión por parte de los líderes y desmotivación. Este resultado está correlacionado con las respuestas obtenidas en la gráfica 2, ya que la planificación nuevamente juega un papel importante.

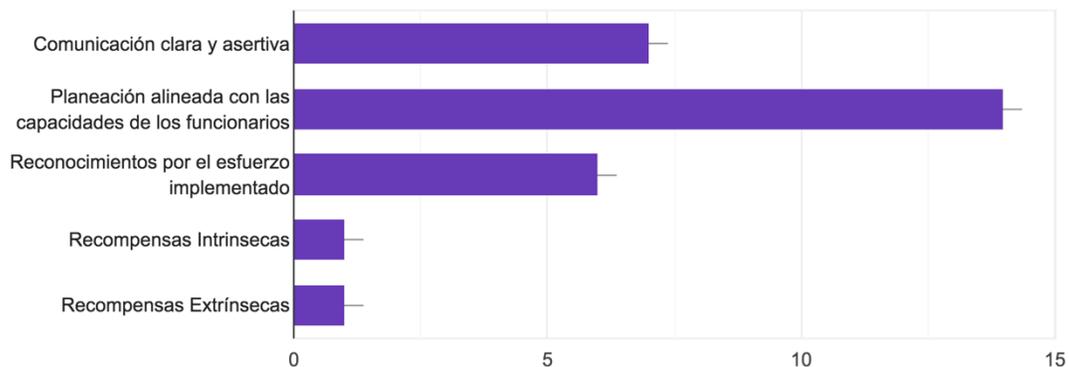
En el área de Employee Management, especialmente al equipo de Servicing, se ha aumentado la carga laboral al implementar la nueva tarea relacionada con los modelados de los procesos de Talento y Cultura en la herramienta ARIS. Esta carga laboral, como se mencionó anteriormente, responde a la planificación ineficiente realizada por parte de los coordinadores del proyecto, ya que no se tomó en cuenta la capacidad del equipo en cuanto al tiempo disponible para ejecutar la nueva tarea en su rutina laboral diaria y en el tiempo requerido para aprender a usar la nueva herramienta.

Además, no se realizó una parametrización sobre cuánto tiempo puede tardarse una persona del equipo en el modelado de un proceso, por lo que las metas impuestas fueron altas y no se lograron cumplir. Esto también generó que el líder del área ejerza una alta presión sobre las colaboradoras, ya que como responsable del proyecto, tienen que entregar resultados a sus superiores.

Por otra parte, estos resultados también están altamente relacionados con los obtenidos al preguntar al equipo sobre aquellas estrategias que consideran que mejoraría la gestión del cambio y el aprendizaje de las nuevas herramientas digitales:

Gráfico 4:

Estrategias para mejorar la gestión del cambio y el aprendizaje de las nuevas herramientas digitales en el área



Fuente: Elaboración propia

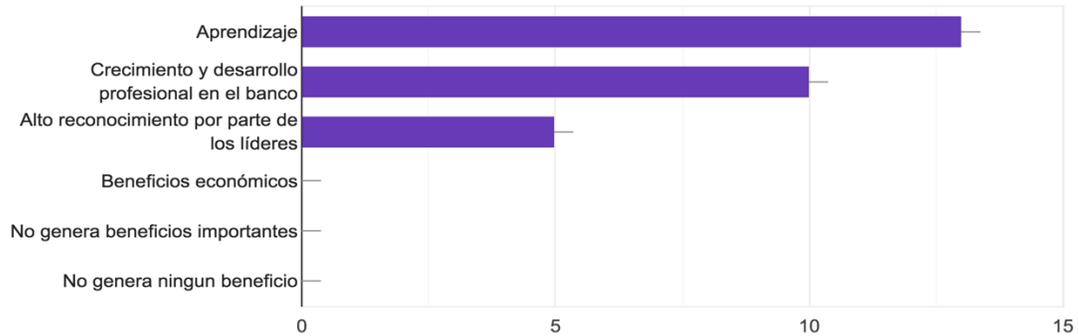
En el gráfico 4, se evidencia que un 82,4% de las personas consideran que una de las estrategias fundamentales para mejorar la gestión del cambio está relacionada con la planificación de los proyectos, por lo que se obtiene que esta debe estar alineada con las capacidades de los colaboradores en cuanto a carga laboral. Además se reconoce que la comunicación juega un papel primordial, ya que un 41,2% considera que una estrategia fundamental es llevar a cabo una comunicación clara y asertiva de los cambios y proyectos nuevos a implementar. Finalmente, un 35,3% considera que el reconocimiento por el esfuerzo implementado sería una estrategia que permitiría mejorar la percepción del equipo frente al cambio.

Motivación

Al encuestar a los colaboradores del área sobre los beneficios que consideran que se obtienen a partir de los nuevos proyectos y cambios implementados, se identifican los siguientes resultados:

Grafico 5:

Beneficios obtenidos a partir de los nuevos proyectos y cambios implementados en el área



Fuente: Elaboración propia

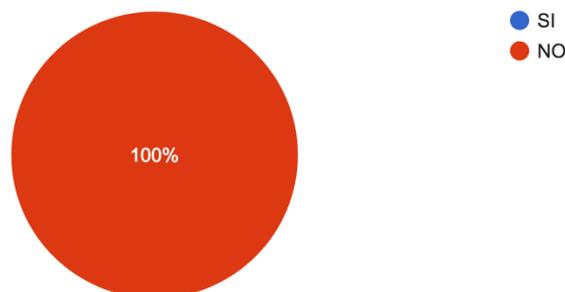
El 76,5% de las personas consideran que se obtiene aprendizaje gracias a los nuevos proyectos y cambios implementados, el 58,8% considera que promueve el crecimiento y desarrollo profesional en el banco y por último, el 29,4% considera que genera un alto reconocimiento por parte de los líderes. Estos beneficios puede elevar el nivel de motivación del equipo frente a los cambios, en especial en la oportunidad de crecimiento y desarrollo que este genera dentro del banco, pues una de las colaboradores recientemente fue incluida para participar en el proyecto de WorkdDay. Sin embargo, es importante aclarar que la oportunidad de crecimiento se da acorde a las necesidad de personal que se requiere para ejecutar el proyecto, sin estar asociado a la productividad o avances de las personas a nivel individual con respecto al cambio.

Adicionalmente, es necesario evaluar si el aprendizaje es un factor que eleva la motivación de los colaboradores, ya que en el modelado de ARIS, se manifestó inconformidad por el tiempo invertido que implica aprender sobre estas, ya que el equipo tardó a aproximadamente 2 meses para adaptarse a la herramienta, asistiendo a capacitaciones de dos horas durante tres días a la semana.

Por otra parte, se debe reconocer que aunque se perciban beneficios, se da una incoherencia con el actuar de los colaboradores, ya que no se está cumpliendo con los objetivos de los proyectos. Por lo tanto, un sistema de incentivos monetarios asociados con la productividad y desempeño, podría mejorar dicha situación.

Grafico 6:

Recompensas obtenidas por participar en los diferentes proyectos de cambio gestionados en el área



Fuente: Elaboración propia

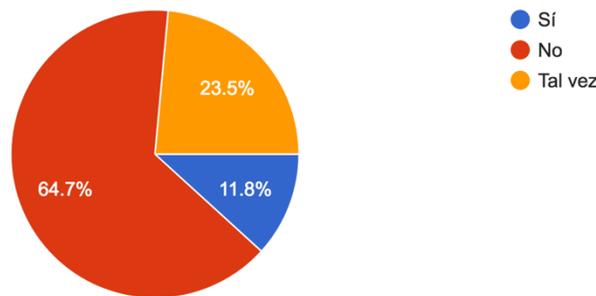
Al preguntar sobre si ha sido recompensado por participar en los diferentes proyectos de cambio gestionados en el área en los últimos tres años, el 100% de los colaboradores respondieron que no, por lo que la motivación frente al cambio se puede ver afectada por este factor.

Autores como García & Forero (2014), mencionados en la revisión de la literatura, mencionan que existe una estrecha relación entre motivación y cambio organizacional, ya que los empleados se resisten al cambio organizacional cuando sienten que se podría reducir su estatus personal o podría afectar sus oportunidades laborales. Es decir, la incertidumbre que produce el cambio genera inseguridad laboral, logrando un efecto negativo en el compromiso. Por lo tanto, la satisfacción laboral tiene un papel importante entre la dirección transformacional y el cambio en las organizaciones

El área podría implementar estrategias de recompensa encaminadas a aumentar la motivación de los empleados en relación al cumplimiento de metas establecidas en los proyectos. Sin embargo, es importante resaltar que estas recompensas no solo deben ser monetarias, si no que se puede generar alternativas intrínsecas que estimulen el aprendizaje de herramientas tecnológicas o nivelen el estrés percibido por la carga laboral. Pues, como lo mencionan García & Forero (2014), puede lograrse una alta eficacia colectiva si hay motivación por parte de todo el grupo; además esta motivación ocasiona una mayor resistencia para enfrentar los estresores y cargas laborales producidas por el cambio.

Grafico 7:

Posibilidad de renunciar o cambiar de área a causa de los cambios solicitados y los requerimientos correspondientes a los nuevos proyectos implementados en el área



Fuente: Elaboración propia

Finalmente al evaluarse la posibilidad de renunciar o cambiar de área a causa de los cambios solicitados y los requerimientos correspondientes a los nuevos proyectos, se obtiene los siguientes resultados: un 11,8% de las personas si ha considerado renunciar o cambiarse de área a causa de los cambios implementados y un 23,5% ha puesto en consideración dichas posibilidades, sin embargo, el 64,7% de las personas no han considerado renunciar o cambiarse de área.

Es importante destacar que el banco ofrece ventajas laborales muy importantes como lo es la estabilidad laboral, sueldos favorables, bonos extra salariales y oportunidades de desarrollo profesional interno, los cuales pueden tener un contrapeso mayor en comparación con las desventajas que genera el cambio. Sin embargo, un porcentaje importante de personas ha considerado la

posibilidad de renunciar o cambiar de área, por lo que en cierta medida los nuevos proyectos han tenido un impacto significativo en la motivación y satisfacción laboral.

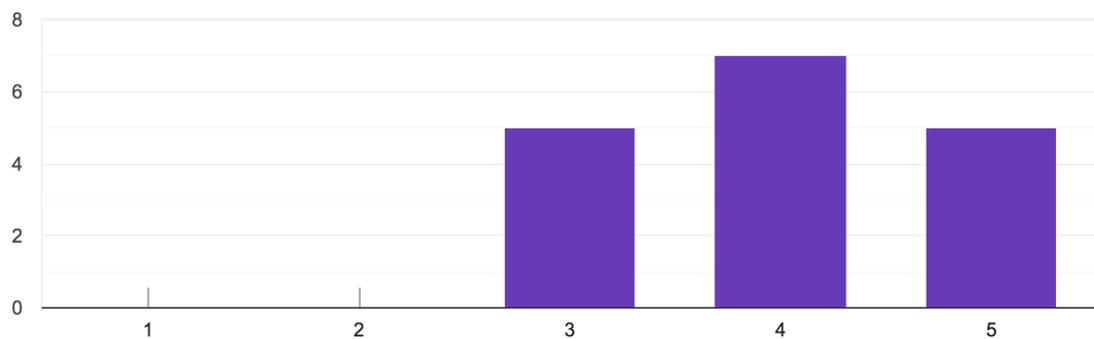
Es importante que los líderes presten atención a esta cifra, ya que en un futuro, si no se logra mitigar los efectos negativos del cambio, puede incrementarse los niveles de rotación de personal actuales, pues como se ha mencionado anteriormente, en los próximos meses se implementará la herramienta Workday, la cual tendrá un gran impacto en el área a nivel operativo.

Engagement:

Como se ha definido anteriormente, el engagement es el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización jugando un papel importante en la adaptación al cambio (Vesga Rodríguez, García Rubiano, Forero Aponte, Alejandra Toscano, Quiroz González, & Pazmay Ramos, 2021). Por lo tanto, se les ha preguntado a los participantes sobre su participación e involucramiento en los nuevos proyectos y cambios implementados en el área, obteniéndose los siguientes resultados:

Grafico 8:

Nivel de involucramiento de los colaboradores en los proyectos y cambios implementados en el área:



Fuente: Elaboración propia

Los resultados sobre el nivel de involucramiento arrojan una importante variación, ya que el 41,2% de los colaboradores califican con un 4 su nivel de involucramiento en los proyectos y cambios implementados en el área, destacándose el 24,9% de personas que consideran que su nivel de involucramiento es de 5 igualando el 24,9% de participantes que consideran que su nivel de involucramiento es de 3.

Como se mencionó anteriormente, el engagement es el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo, por lo que al reconocer que el nivel de involucramiento es de 4 es poco coherente con la problemática actual ocasionada por parte del equipo: el incumplimiento de metas establecidas.

El engagement es un estado psicológico positivo que se caracteriza por energía, vigor, dedicación, absorción y entusiasmo por la actividad laboral, así como alta concentración en el trabajo, se caracteriza por generar un deseo de invertir el mayor esfuerzo posible en el trabajo y persistir en una actividad superando las dificultades y obstáculos (Vesga Rodríguez, et al., 2021, p. 229).

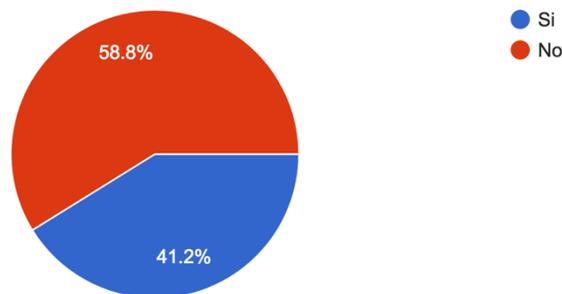
Esta premisa, permite reconocer que, si bien todo el equipo está involucrado con el cambio, el incumplimiento de metas demuestra el bajo nivel de engagement por parte de los colaboradores, ya que no se está invirtiendo el mayor esfuerzo posible. Los factores que pueden generar este poco

compromiso son los analizados anteriormente: la carga laboral, alta presión y estrés percibido por parte del equipo frente al cambio.

Sin embargo, es importante destacar nuevamente el papel de la comunicación, ya que es fundamental que la información que se transmita genere un sentido de responsabilidad y pertinencia frente a los objetivos del cambio, pues aún se desconoce la prioridad que tiene los proyectos del área y la importancia del equipo en la ejecución de los mismos.

Grafico 11:

Reconocimiento por parte de los líderes



Fuente: Elaboración propia

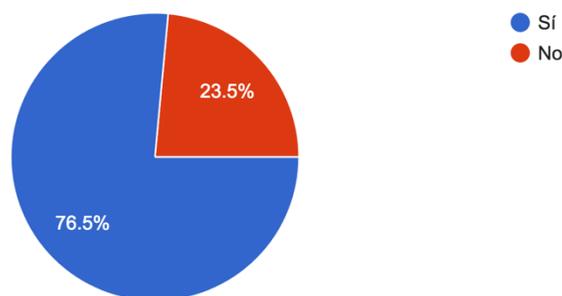
Al analizar el reconocimiento que se ha hecho por parte de los líderes con relación a la gestión llevada a cabo en relación a los cambios nuevos solicitados y sus implicaciones, se obtiene que un 58,8% no percibe reconocimiento por el esfuerzo realizado, frente al 41,2% que sí ha sido reconocido por parte de los líderes.

Desde esta óptica, se resalta nuevamente la posibilidad de implementar estrategias relacionadas con la generación de recompensas no monetarias y espacios de reconocimiento para generar mayor motivación y engagement a los colaboradores con relación al cambio organizacional llevado actualmente.

En el comité trimestral realizado en el área podría implementarse un espacio enfocado en reconocer a aquellos colaboradores agentes del cambio que se caractericen por generar nuevas ideas de alto impacto frente a los proyectos, cumplan con los objetivos y metas establecidas, y se encarguen de motivar y apoyar a sus compañeros en los retos que se puedan presentar.

Grafico 12:

Participación futura en proyectos que impliquen cambios organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al preguntarse sobre la preferencia de participar en proyectos que impliquen cambios organizacionales más adelante, los resultados arrojan que un 76,% de las personas les gustaría participar, a diferencia del 23,5% que no le gustaría ser parte de nuevos proyectos en el futuro que impliquen cambios y aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas.

Esto permite inferir que aunque se perciben condiciones laborales poco favorables a partir del cambio en relación con la complejidad de requerimientos que este implica, la mayoría de los empleados están dispuestos a participar más adelante en los proyectos nuevos del área, por lo que mejorando los puntos de debilidad, puede elevarse los niveles de motivación y engagement de la totalidad del equipo.

En resumen, los resultados de la investigación arrojan principalmente que el cambio organizacional en el área de Employee Management está asociado con factores negativos como carga laboral, poco reconocimiento y alta presión por parte de los líderes afectando el engagement del equipo frente al cambio.

Adicionalmente, al entrevistar al líder, se puede observar que existe indiferencia por parte de los líderes de alto nivel de Talento y Cultura, comunicando un mensaje poco favorable al equipo. Si bien, Employee Management se considera la parte operativa de Talento y Cultura, el vicepresidente, junto con directores son los encargados de diseñar los nuevos proyectos para aprobación por parte del presidente del banco y posteriormente, ponerlos en marcha en el área, su apoyo es fundamental para transmitir un mensaje asertivo sobre el cambio.

Por otra parte, aunque el equipo reconozca la importancia del cambio, su nivel de compromiso es bajo, ya que el cumplimiento de metas con el proyecto de nuevo modelo de front y modelado ARIS se ha visto afectado. Por consiguiente, se ha diseñado un plan de incentivos denominado "Look And Feel The Change" con el objetivo de reforzar el engagement del equipo con los objetivos implementados en los proyectos de cambio del banco y aumentar el nivel de compromiso.

PLAN DE INCENTIVOS ¡LOOK AND FEEL THE CHANGE!

La cultura organizacional juega un papel clave en la gestión del cambio, resaltando la importancia el nivel de involucramiento y compromiso por parte de todos los niveles jerárquicos del banco. Por lo tanto, es necesario que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la transformación digital, los cuales involucran el cumplimiento de metas establecidas en los diferentes proyectos implementados actualmente como el Nuevo Modelo de Front (NMF) y modelado ARIS, y consigo logré transformar su cultura hacia el cambio.

En relación a lo anteriormente mencionado, el plan de incentivos "Look and Feel The Change" desarrollado para el área de Employee Management, tiene como objetivo fortalecer la etapa de "Refuerzo" propuesta por Jeff Hiatt en el modelo ADKAR.

Como lo define Morales (2020), esta etapa de deben implementar estrategias para incentivar a que las personas actúen bajo los cambios implementados y para sensibilizar sobre el éxito que puede traer ejecutar los cambios si se trabaja continuamente en ello, por lo tanto, acciones como reconocimientos, recompensas y celebraciones que estén alineadas con el éxito del cambio, así como también, la satisfacción interna de una persona con su logro, son de gran relevancia en esta etapa Morales (2020).

Para el plan de incentivos "look and Feel The Change", se propone aplicar plan de reconocimiento y compensación para el área de Employee Management, tomando en cuenta que, este es fundamental para que los colaboradores identifiquen el cambio como un factor generador de

beneficios laborales y eleven su nivel de motivación, compromiso y engagement con los proyectos que requiere el cambio. Por consiguiente, se propone las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Creación de plan de beneficios monetarios enfocado en el cumplimiento de metas: Los resultados de la encuesta arrojan que el equipo de Employee Management reconoce la importancia del cambio organizacional, sin embargo, el compromiso con los objetivos del cambio es poco, dado que una de las problemáticas de mayor impacto que se ha presentado es el incumplimiento de metas por parte de los colaboradores. Por lo tanto, con el objetivo de mitigar el riesgo de incumplimiento de metas establecidas en cada ejecución de proyectos relacionados con el cambio, se propone aplicar el siguiente plan de beneficios:

Tabla 9

Propuesta plan de beneficios monetarios para área Employee Management

BENEFICIO	DESCRIPCION DEL BENEFICIO	INVERSION ANUAL
Auxilio educativo	<p>Auxilio económico del 30% del valor total de postgrado seleccionado por empleado y 15% de valor de maestría seleccionada por empleado. El acceso a este beneficio estará sujeto a las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El colaborador debe permanecer en el banco durante 3 años después de haber obtenido el beneficio. 2. En caso de que el colaborador renuncie, se descontará de su liquidación el valor otorgado en el beneficio. 3. el Acceso a este beneficio será otorgado a las persona con mayor calificación en la evaluación de desempeño realizada por el área acorde al cumplimiento de metas establecidas en los proyectos de cambio organizacional. 	\$ 30.000.000 - 50.000.000 (Sujeto a valor de postgrado o maestría)
Plan Carrera	<p>Traslado a área o vicepresidencia acorde a preferencias personales de colaborador por un periodo de 1 año, diseñándose plan carrera acorde a los objetivos del colaborador. Adicionalmente, se otorgará bono de 50.000.000 para ser invertidos en educación que permita crecimiento en su línea laboral dentro del banco.</p> <p>El plan carrera está destinada a aquellos colaboradores reconocidos por su alto impacto en los proyectos de cambio organizacional, reconocidos por la generación de estrategias optimizadoras del cambio.</p>	\$50.000.000 (por empleado beneficiado)
Auxilio educativo para familiares	<p>Auxilio educativo para hijo de colaboradores distribuido de la siguiente manera:</p> <p>Escolar: 600.000 semestrales Universidad: 1'200.000 Semestral (Auxilio máximo de 10 semestres)</p> <p>Este auxilio se dará hasta máximo dos hijos por empleado. Se deberá presentar el precio de matrícula y se abonará en el periodo respectivo. La variación de este auxilio estará sujeta al porcentaje de incremento del salario mínimo establecido por el gobierno.</p>	\$40.800.000 - 81.600.000 (sujeto a cantidad de hijos y clasificación de beneficio)

Auxilio póliza seguro médico prepagada	Auxilio por pago de póliza de seguro médico prepagada del 25% plan complementario para integrantes de familia. El banco otorgará este beneficio a todos los empleados del área que deseen tomar un plan médico prepagada con entidades prestadoras de servicio de salud.	76.000.000 (bajo la suposición de que la póliza de seguro de médico prepagada tenga un valor de 1'500.000 mensuales y sea tomada por todos los empleados)
Incremento salarial	Incremento salarial de 2 salarios mínimos por encima del decretado por el gobierno nacional. Se otorgará a los colaboradores que en su calificación anual de desempeño tengan el mayor puntaje en comparación con todo el equipo.	Sujeto a salario de colaborador y resultados arrojados en evaluación de desempeño anual
Bono anual de desempeño	Bono integral entre los 8.000.000 y 20.000.000 acorde a resultados en evaluación de desempeño de colaborador. El valor mínimo será otorgado a aquellos con puntaje mínimo en la evaluación y el valor máximo será otorgado al colaborador con mayor puntaje.	200.000.000 anuales (sujeto a resultados de evaluación de desempeño)
Membresía centro vacacional	Membresía pagada al 100% para que el colaborador pueda acceder a tarifas preferenciales en estadía o disfrute en centros turísticos vacacionales junto con su familia.	112.000.000 (bajo la suposición que el valor de la membresía mensual es de 550.000)

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que la elección de los beneficios será acorde con el presupuesto que el banco desea invertir para el área y estos están sujetos a cambios según las preferencias de los líderes encargados con aprobación del Vicepresidente de Talento y Cultura.

Por otra parte, el plan de beneficios en su mayoría está relacionado con los resultados arrojados en la evaluación de desempeño que aplica el banco, por lo que se propone realizar un ajuste a la evaluación actualmente llevada, incorporando calificación numérica cuantitativa y una variable destinada a evaluar el cumplimiento de objetivos frente a los proyectos que implican el cambio organizacional con un peso porcentual significativo sobre el total. En el anexo 12, se propone el formato el cuál debería aplicarse para la evaluación anual de desempeño:

Tabla 10

Modelo de formato de evaluación de desempeño

Objetivos de Desempeño	Instrucciones y mediciones de éxito	Peso sobre total	Logro alcanzado	Detalles y explicación para la evaluación
Objetivos	<i>Los objetivos deben ser medibles</i>			
Primera mitad	Fecha de revisión establecida	100%	86%	
Objetivo 1	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%	
Objetivo 2	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%	
Objetivo 3	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%	
Segunda mitad	Hasta final de año	100%	0%	
Objetivo 1	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%	

Objetivo 2	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Objetivo 3	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Otras áreas de evaluación	<i>Resuma su rendimiento a lo largo de este período, abordando las competencias definidas</i>	100%	100%
Objetivo 1	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Objetivo 2	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Objetivo 3	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Autoevaluación	<i>Resuma su rendimiento a lo largo de este período, abordando las competencias definidas</i>	100%	100%
Objetivo 1	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Objetivo 2	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Evaluación del gerente	<i>Resuma su rendimiento a lo largo de este período, abordando las competencias definidas</i>	100%	100%
Objetivo 1	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Objetivo 2	Descripción de objetivo medible	Rango entre (0% y 100%	Rango entre (0% y 100%
Total obtenido		100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se recomienda que para el plan de beneficios monetarios, los líderes realicen una reunión para establecer cuáles de las opciones satisface las necesidades del equipo y puede elevar el nivel de motivación y engagement frente al cambio organizacional.

Estrategia 2: Reconocer aquellos colaboradores agentes del cambio

Con el propósito de transformar la cultura del área y enfocarla hacia el cambio, es fundamental recompensar aquellos colaboradores agentes del cambio organizacional que generan un ambiente positivo y motivan a sus compañeros a comprometerse con el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, se propone que el área incorpore en las sesiones trimestrales “Comité Employee Management” un espacio de 30 minutos denominado “protagonistas del cambio” en el cuál se reconozca el empleado agente del cambio a través de un comunicado público. El reconocimiento incluye la asignación de una semana adicional de vacaciones pagadas, la cuál puede ser seleccionada a preferencia del colaborador junto con aprobación del líder.

El colaborador premiado debe cumplir con los siguientes propósitos:

1. Autogestión en la ejecución de actividades relacionadas con el cambio
2. Cumplimiento 100% de objetivos
3. Generación de ideas de alto impacto enfocadas en la optimización y mejora de procesos de cambio
4. Apoyo al equipo de trabajo en el cumplimiento de metas propuestas
5. Actitud de liderazgo e innovación frente al cambio.

6. Apoyo al líder en la coordinación y planeación de proyectos de cambio.

El líder del área será el encargado de elegir a la persona que ha cumplido con los propósitos como agente del cambio y hacer el reconocimiento público a través de la sesión y por medio de plataforma del banco como correo electrónico y sites de Talento y Cultura.

Infografía 4.

Ejemplo reconocimiento "Protagonista del cambio"



Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3: Creación de la "Hora del Café", el cual consiste en la asignación de un espacio de recreación y descanso, en el que el equipo con mejor resultados en la ejecución de proyecto de cambio pueda reunirse y socializar temas indiferentes al entorno laboral.

La apertura de la "hora del café" se plantea con el fin de que los equipos de proyecto con mejores resultados en el mes, puedan parar sus actividades laborales y hacer un "break" de la semana, como premio por su exitoso desarrollo de actividades en los proyectos a lineados con el cambio llevado a cabo actualmente. Adicionalmente, se propone que la sesión se realice los días Jueves de 3:00 a 4:00 pm, de manera que se agende en la herramienta usada por el banco "Google Calendar" para su asignación. Se espera que los colaboradores hagan apertura de sus cámaras y puedan compartir al equipo sus experiencias de la semana, convirtiendo el entorno laboral virtual en un medio para generar satisfacción laboral.

Infografía 3.: Invitación "Hora del Café"



Fuente: Elaboración propia (Imágenes tomadas de herramienta Canva)

ESTRATÉGIAS ADICIONALES RECOMENDADAS

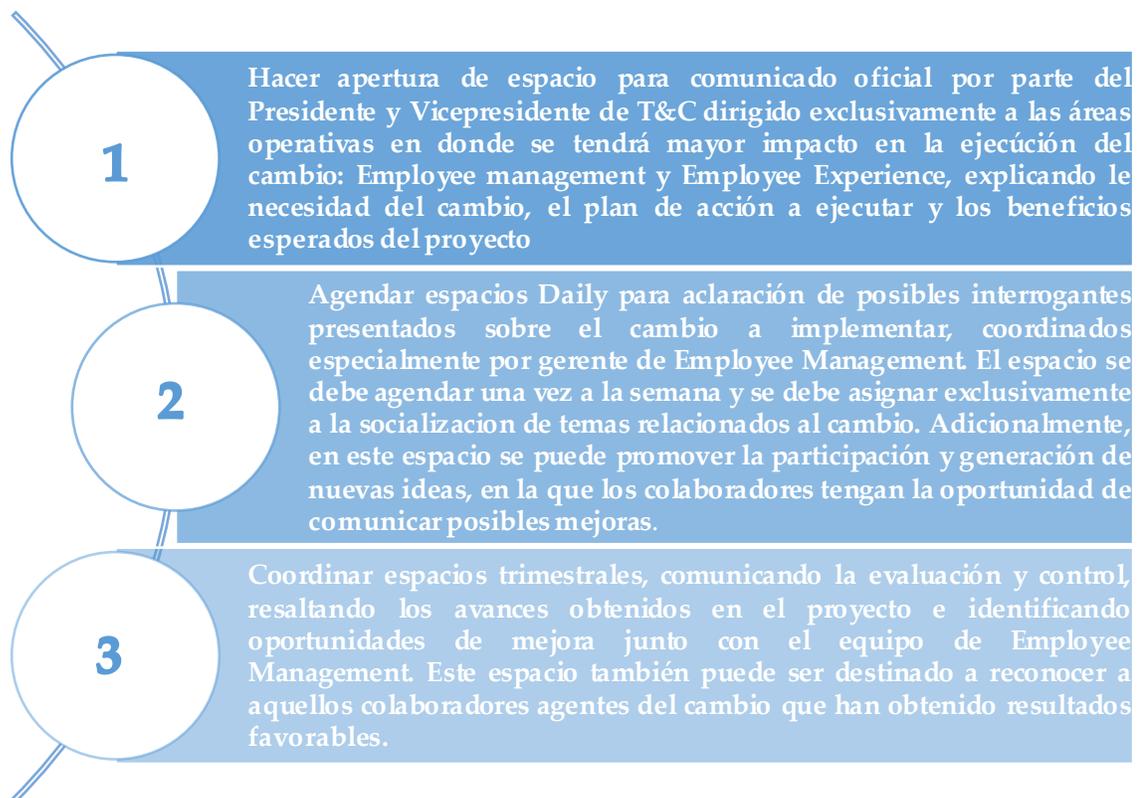
Tomando en cuenta los resultados de la encuesta y en análisis realizado en la presente investigación, se propone adicionar algunas estrategias que permitan gestionar el cambio de manera más eficiente. Como se mencionó anteriormente en el modelo ADKAR propuesto por Hiatt (2006) citado por Morales (2020), la etapa “Awareness” (conciencia), es aquella en la que se debe crear conciencia sobre la necesidad del cambio y comunicar aquellos riesgos en los que la compañía podría tener si no se entiende correctamente el cambio. Por lo tanto, se propone reforzar dicha etapa aplicando las siguientes estrategias para el área:

Estrategia 1: Planificación de espacios para comunicar la necesidad del cambio y los beneficios que se obtendrán a partir de este cambio.

Inicialmente, es fundamental comunicar al equipo la necesidad de cambio que se detectó como respuesta a aquellas presiones internas o externas que tienen efecto en el banco. Es decir, desde la alta dirección se debe planear espacios donde se comunique la causa del cambio y el objetivo que se busca en función de este, resaltando la importancia de los colaboradores como ejecutores del cambio y el rol estratégico que juegan en el proyecto. Adicionalmente, se requiere que los líderes cuenten con la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio, con el fin de poder comunicar asertivamente los objetivos buscados y dar respuesta a los diferentes interrogantes que puedan surgir en el proceso. En el gráfico 13, se puede observar los pasos que deberá seguir el área para comunicar de manera acertada el cambio que se realizará:

Grafico 13:

Plan de comunicación para el área de Employee Management:



Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2: Motivar a través de la comunicación

El término “Look and Feel” es utilizado, en el lenguaje del marketing, para describir el impacto que tiene el aspecto, estilo y comunicación visual, en la forma como los clientes perciben y reconocen una marca. Para el área de Employee Management, se plantea implementar dicha estrategia a través de la construcción de piezas de comunicación que transmitan un mensaje positivo de cambio organizacional. Estas piezas de comunicación se deberán publicar en el site “entorno colaborativo” del banco, el cuáles altamente visible para el equipo, y a través de las herramientas de comunicación más utilizadas como: correo electrónico, entrono digital conocido como “Campus BBVA”, site correspondiente a Talento y Cultura, entre otros espacios comunicativos del área.

A continuación se propone difundir las siguientes infografías a través de los medios anteriormente mencionados:

Infografía 1.

Modelo pieza de comunicación engagement con el cambio



Fuente: Elaboración propia (Imágenes tomadas de herramienta Canva)

Infografía 2.

Modelo pieza de comunicación engagement con el cambio



Fuente: Elaboración propia (Imágenes tomadas de herramienta Canva)

El uso de colores e imágenes llamativos son indispensables en el mensaje que se quiere transmitir. Por lo tanto, se recomienda hacer uso de colores como el azul, el cual transmite seguridad, confianza y serenidad; y el amarillo, el cual transmite calidez y alegría. En el anexo E, se puede observar los diferentes significados que puede transmitir los colores en la mente de los clientes, por lo que el área puede crear comunicados con base a esta información. Adicionalmente, se recomienda hacer uso de imágenes que transmitan trabajo en equipo, tranquilidad y calidez para reforzar el mensaje positivo que se quiere transmitir a los colaboradores.

Por otra parte, como se la etapa “Knowledge” (Conocimiento) propuesta por Hiatt (2006), citado por Morales (2020), es aquella en la que es fundamental que los colaboradores puedan adquirir nuevos conocimientos necesarios para adaptarse al cambio, pues como lo menciona el autor, en esta etapa es importante proporcionar los recursos, la educación y capacitación necesaria para que las personas se adapten al cambio (Morales, 2020). Por consiguiente, se recomienda aplicar las siguientes estrategias de capacitación:

Estrategia 1: Plan de Coaching para adquirir habilidades para gestionar el cambio de manera individual durante la ejecución de sus tareas:

Tomando en cuenta que uno de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al equipo de Employee Management obtiene que los colaboradores tienen mayor carga laboral cuando se ejecuta un proyecto nuevo que conlleva cambios y transformaciones en el área, se propone invertir en capacitaciones que promueva la adquisición de habilidades relacionadas con el manejo del tiempo, el manejo de estrés para los colaboradores mayormente afectados. Por lo tanto, se propone contratar un coacher personal y/o empresarial para que se brinde un espacio de aprendizaje enfocado en el desarrollo de habilidades interpersonales de manejo del tiempo, estrés laboral, propósito profesional, entre otros temas de relevancia para el equipo.

Tabla 11

Propuesta plan coaching para colaboradores

Plan coaching para colaboradores de Employee Management - BBVA Colombia		
Alternativa	Experiencia	Inversión
Contratación Coacher <i>Edwin Ramsés López</i> Consultor Empresarial y Coach	COACHING EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO Propuesta de Intervención Integral Fortalecer competencias básicas para desarrollar habilidades de comunicación, gestión del cambio y trabajo en equipo a partir de la identificación y uso de capacidades en el proceso de crecimiento personal y profesional. (Revisar Anexo F plan coaching)	850.000 – 3'000.000 (acorde a número de sesiones e intensidad horaria)
Inversión Aproximada		10.000.000

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2: Capacitar los líderes del proyecto en la adquisición de aptitudes para gestionar el cambio:

Inicialmente, se debe transformar la manera en la que se lidera el cambio no solo dentro del área de Employee Management, sino especialmente en el área de Talento y Cultura. Como lo mencionan Paul Hersey y Kenneth Blanchard, autores y creadores de la teoría del liderazgo situacional, los líderes deben comprender la situación en la que están los colaboradores y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta, pues el estilo correcto de liderazgo es aquel que demande la situación en que está inmerso el colaborador (Hersey & Blanchard, 1972).

Por consiguiente, es necesario capacitar al líder del área de Employee Management en temas relacionados con la gestión del cambio organizacional para que pueda ejecutar los proyectos de la mejor forma posible. A continuación se presentan tres alternativas que el área puede seleccionar para la capacitación:

Tabla 12

Propuesta alternativas plan de capacitación

Plan de capacitación para líder de Employee Management - BBVA Colombia			
Alternativa 1: Paquete de Cursos virtuales en Gestión del Cambio Pontificia Universidad Javeriana: https://educacionvirtual.javeriana.edu.co/ruta-gestion-del-cambio			
Descripción del programa	Temas abordados	Duración	Inversión
<p>Transformación continua:</p> <p>La gestión correcta del cambio se ha convertido a lo largo de los años en una de las competencias más importantes a desarrollar dentro de las organizaciones. Es por medio de esta habilidad que las empresas estarán en la capacidad de mantenerse competitivas, pues podrán continuar creando valor para todos sus clientes a pesar de los distintos cambios o eventualidades que puedan surgir en su entorno.</p>	<p>Unidad 1. La importancia del entorno (6 horas)</p> <p>Tema 1. Componentes del entorno de una organización</p> <p>Tema 2. ¿Cómo analizar el entorno competitivo?</p> <p>Tema 3. Desarrollo de una estrategia que cree valor</p> <p>Unidad 2. Adaptabilidad y capacidad de respuesta (4 horas)</p> <p>Tema 1. La importancia de la creatividad e innovación</p> <p>Tema 2. Medir y responder a las necesidades de los clientes exitosamente</p>	10 HORAS	89.000
<p>El cambio como necesidad</p> <p>En un mundo como el actual las organizaciones se ven enfrentadas constantemente a los cambios tanto a nivel externo como interno. La globalización ha hecho que las necesidades de los clientes y la forma en la que se manejan las relaciones en los mercados y las industrias estén en constante transformación, por lo que los retos por mantenerse a la vanguardia y estar en la capacidad de responder a las demandas de todos los grupos de interés son cada vez mayores.</p>	<p>Unidad 1. Fundamentos de la gestión del cambio (5 horas)</p> <p>Tema 1. ¿Qué es y cuál es la importancia de la gestión del cambio?</p> <p>Tema 2. Tipos de cambio organizacional</p> <p>Tema 3. ¿Cuándo es necesario cambiar?</p> <p>Unidad 2. Implementación del cambio (5 horas)</p> <p>Tema 1. Modelo de la gestión del cambio de Lewin</p> <p>Tema 2. Obstáculos más comunes en el proceso de cambio</p>	10 HORAS	\$ 89.000

<p>La Eficacia en la Transición:</p> <p>Con el paso de los años, para las organizaciones ha vuelto cada vez más importante estar preparados ante los cambios del entorno y realizar procesos de transición efectivos que permitan no solo la disminución de costos o riesgos, sino también mantener e incluso aumentar el valor que se le ofrece a los consumidores y demás grupos de interés.</p>	<p>Unidad 1. Conceptos teóricos de la transición organizacional (6 horas) Tema 1. ¿Por qué es importante la transición en el cambio? Tema 2. Fases de la transición Tema 3. Modelo para la gestión de la transición</p> <p>Unidad 2. El papel del liderazgo en la transición (4 horas) Tema 1. La importancia de un líder efectivo Tema 2. Características del liderazgo para el cambio</p>	10 HORAS	\$ 89.000
Total paquete de cursos		30 horas	267.000
Alternativa 2: Curso Virtual Estrategias para el cambio organizacional Universidad de los Andes: https://educacioncontinua.uniandes.edu.co/es/programas/estrategias-para-el-cambio-organizacional			
Descripción del programa	Temas abordados	Duración	Inversión
<p>El principal desafío hoy es aprender a trabajar y gestionar en un contexto de incertidumbre. Las organizaciones más que nunca están enfrentando cambios inesperados, que impactan en sus políticas, culturas, procesos y estilos de liderazgo, que modifican sustancialmente la forma de trabajar de los colaboradores. Las habilidades como flexibilidad, innovación y agilidad se hacen indispensables. En este curso se estudiarán distintas estrategias para comprender y gestionar el lado humano en los procesos de cambio e incidir positivamente en el desempeño de las organizaciones.</p>	<p>Tema 1: Contexto actual, incertidumbre y visión de negocio. Análisis y diagnóstico organizacional. Tema 2: Del cambio personal al cambio organizacional: impacto de las emociones y creencias, y la visión de sí mismo en los procesos de cambio. Amenazas y oportunidades. Tema 3: Dificultades comunes que obstaculizan el cambio. Tema 4: Estrategias que facilitan e impulsan los procesos de cambio. Metodologías de Gestión del cambio. Tema 5: Interacción con modelos y prácticas de gestión del talento.</p>	12 horas - 6 sesiones - 6 semanas	\$ 686.400
Alternativa 3: Diplomado Virtual Gestión del cambio organizacional: https://www.ccb.org.co/Cursos-y-eventos/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Gestion-del-cambio-organizacional			
Descripción del programa	Temas abordados	Duración	Inversión
<p>Este programa ofrece a quienes participan herramientas y entrenamiento para (i) diagnosticar culturas organizacionales, (ii) gestionar el cambio en las organizaciones, (iii) convertir a las personas en agentes de cambio y de progreso de las empresas, (iv) hacer del aprendizaje y desarrollo organizacional un motor de competitividad largo y duradero y (v) gestionar entornos complejos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de la gestión cultural para el cambio. 2. ¿Qué es la cultura organizacional? 3. ¿Cómo se gestiona la cultura? 4. ¿Qué es el cambio? 5. Habilidades para anticiparse y adaptarse al cambio. 6. Las organizaciones que aprenden. 7. Construir cultura para el cambio. 	90 Horas	\$ 1.695.750

Fuente: Elaboración propia

La elección del plan de capacitación se deberá seleccionar acorde a las habilidades que el área requiere que el líder adquiera para la ejecución del cambio y con el presupuesto con el que se cuenta para realizar dicha inversión.

Finalmente, uno de los puntos de debilidad hallados durante la investigación se relacionan con la planificación y la visión estratégica del proyecto, ya que uno de los principales desafíos está relacionados con el incumplimiento de metas por parte del equipo durante la ejecución del proyecto; por lo tanto, se propone reforzar el paso 3 propuesto por Kotter, en cuál destaca la importancia de desarrollar una visión y una estrategia, las cuáles permitan dirigir el esfuerzo en pro del cambio y desarrollar acciones estratégicas para alcanzar el éxito del cambio (Kotter, 1997).

Dado lo mencionado anteriormente, se recomienda mejorar la planificación del proyecto para que se pueda tener una visión objetiva del avance del mismo y consigo la creación de estrategias que permitan mejorar la aplicación del cambio, aplicando las siguientes alternativas:

1. Planificar acorde a la capacidad del equipo de trabajo tomando en cuenta las novedades que se puedan presentar durante la implementación.

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, Peláez Ibarro, 2020). El vicepresidente de T&C, junto con los directores y líderes de equipo deben planear la ejecución del cambio acorde con la capacidad de los colaboradores y la carga laboral actual de cada persona, utilizando como instrumento las fichas de procesos documentadas en los sites correspondientes, las cuales dan un informe del tiempo estimado que se invierte en la realización de las diferentes tareas. Adicionalmente, se debe socializar con el equipo su carga laboral actual y la disposición de tiempo con la que cuenta para apoyar el proyecto.

Por otra parte, las fechas de ejecución del proyecto deben tomar en cuenta la adaptabilidad de los empleados, estimando cuánto tiempo puede tardar las personas del equipo en adaptarse a estos nuevos cambios y los requerimientos que conllevan en su ejecución. Si se implementará una nueva herramienta tecnológica, se debe estimar el tiempo aproximado en el aprendizaje del mismo.

Como se pudo estimar en la ejecución de la herramienta tecnológica ARIS, se puede reconocer que el tiempo estimado en el que tardan los colaboradores de Employee Management en adquirir la habilidad sobre la novedad tecnológica es de aproximadamente 1 mes, por lo que las metas y objetivos del proyecto deben incluir esta etapa de aprendizaje y adaptación.

En relación a lo anteriormente mencionado, se propone aplicar el formato diseñado en la tabla 8 para planificar acorde a objetivos del proyecto, las fechas estimadas de entrega y los responsables de cada tarea establecida. Para efectuar dicha dinámica, es necesario que previamente se establezca el nivel de carga laboral y disponibilidad de los colaboradores en el proyecto, incluyéndose la fase de adaptación, cuando se requiere el aprendizaje de una nueva herramienta:

Tabla 13

Formato planificación de proyecto:

Acción	Responsable	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha final	Novedades
Objetivo #1:						
Tarea 1	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 1	Fecha 1	

Tarea 2	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 2	Fecha 2	
Tarea 3	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 3	Fecha 3	
Tarea 4	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 4	Fecha 4	
Objetivo #2:						
Tarea 1	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 1	Fecha 1	
Tarea 2	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 2	Fecha 2	
Tarea 3	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 3	Fecha 3	
Tarea 4	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 4	Fecha 4	
Objetivo #3						
Tarea 1	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 1	Fecha 1	
Tarea 2	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 2	Fecha 2	
Tarea 3	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 3	Fecha 3	
Tarea 4	Nombre Funcionario	Nivel de prioridad	Estado de la actividad	Fecha 4	Fecha 4	

Fuente: Elaboración propia

2. Planificar el control y evaluación periódica sobre el cambio incorporado y los puntos a reforzar acorde a las necesidades.

Para la implantación de los cambios es necesario controlar y evaluar los beneficios cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir de la ejecución. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y por consiguiente rediseñar las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada. Esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, Peláez Ibarrondo, 2020).

Para poder llevar a cabo dicho control y evaluación, el área de Employee Management debe implementar un "Checklist del cambio", el cual debe adaptarse acorde a los objetivos buscados en cada proyecto o cambio ejecutado en el área, en socialización con el Vicepresidente de Talento y Cultura, directores y líderes de área.

La tabla 14, visualiza un modelo de Checklist que se puede ajustar acorde a las metas y objetivos buscados por el área en la ejecución de los cambios implementados:

Tabla 14.

Modelo Checklist evaluador de objetivos

Objetivo	Descripción de objetivos	Variable-criterio		Grado de Cumplimiento	Calificación acorde a grado de cumplimiento	Observaciones	Plan de Mejora
		Variable	Descripción de la variable				
Objetivo 1	Descripción del objetivo	Variable 1	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 2	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 3	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
Objetivo 2	Descripción del objetivo	Variable 1	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 2	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 3	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
Objetivo 3	Descripción del objetivo	Variable 1	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 2	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			
		Variable 3	Descripción de la variable	Definición de grado de cumplimiento			

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Los diferentes proyectos ejecutados en el área responden a la necesidad tecnológica del entorno, por lo que se entiende claramente que el banco busca modernizar la manera en la que ofrece servicios a los clientes. Además, es claro que se trabaja continuamente por la optimización de los procesos en busca de la eficiencia y la eficacia de los recursos. Sin embargo, existe falencias en la planeación de los diferentes proyectos alineados con

información del banco, debido que no se tiene en cuenta la carga laboral y los recursos disponibles con los que se cuenta para poder llevar a cabo el proyecto acorde al cambio buscado.

Sin embargo, existen falencias en la planeación de los diferentes proyectos alineados con la transformación del banco, debido que no se tiene en cuenta la carga laboral y los recursos disponibles con los que se cuenta para poder llevar a cabo el proyecto acorde al cambio buscado. Martínez, Carrasco & Bull (2018) afirman que algunos factores que pueden ocasionar la resistencia al cambio son: la falta de motivación, la ausencia de retroalimentación y la falta de capacitación del personal. Por lo tanto, estos factores podrían ser el resultado de la falta de una estrategia del área de talento humano bien definida y establecida, dificultando el avance correcto en un proceso de cambio organizacional.

Es indispensable que la vicepresidencia de Talento y Cultura con anticipación diseñe una estrategia para cada proyecto que implique un cambio en las diferentes áreas que lo componen, tomando en cuenta la capacidad de los colaboradores, ya que la carga laboral es el principal factor que ha generado incumplimiento de metas relacionadas con el proyecto de Nuevo Modelo de Front.

2. Acorde a los resultados de la encuesta, se puede inferir que aproximadamente el 30% de los colaboradores del área no se sienten satisfechos con el cambio gestionado en el área, ya que la calificación y los comentarios fueron altamente negativos en los diferentes aspectos evaluados. Por consiguiente, se puede predecir que este segmento de personas pueden generar una influencia negativa dentro del equipo frente al cambio, alterando la percepción del resto de integrantes.

Es importante indagar las causas de este comportamiento, ya que existen diversos factores que pueden despertar percepciones negativas de los cambios organizacionales, como por ejemplo: el desacuerdo: esto ocurre cuando los individuos pueden no estar de acuerdo frente a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. Esto genera que se desarrollen actitudes defensivas: relacionadas con la necesidad de trabajar más, ya que los cambios se perciben que deben encararse simultáneamente en dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas. (López, de Ocampo & López, 2013). Por consiguiente, es fundamental establecer estrategias comunicativas para mejorar la percepción frente al cambio por parte de los colaboradores del área de Employee Management.

3. El gerente de Employee Management juega un papel muy importante en su rol como líder del equipo, tomando en cuenta que las estrategias que implementa encaminan la gestión del cambio dentro del área. Por lo tanto, es importante que reconozca que el cambio genera miedo a nuevo y desconocido, y requiere de acompañamiento y apoyo continuo a través de la implementación de diferentes estrategias de comunicación y empoderamiento.

Begelle (2021) reconoce que uno de los mayores retos de las compañías actuales es convertir a los líderes en agentes del cambio, ya que el liderazgo es considerado como el factor clave para la transformación. En este caso, los líderes deben acoger su estilo de liderazgo hacia la transformación, generando un ambiente sinérgico y armonioso, que aumente el nivel de motivación y productividad de las personas que tiene a cargo (Ceferino Cardona, L. A., 2016, p. 22.). El líder debe contagiar la misión y la visión, generar ilusión y energía para asumir sacrificios, transmitir a sus colaboradores un sentido de urgencia y

responsabilidad que fomente el cambio continuo; y por último predicar con el ejemplo el cambio (p. 18).

Adicionalmente, Begelle (2021) afirma que la comunicación interna tiene un papel clave en el empoderamiento de los colaboradores, pues las cifras demuestran que el 74% de las compañías certificadas en España han diseñado e implementado un plan de comunicación específico sobre el cambio segmentado para los diferentes grupos de empleados.

4. El reconocimiento es un factor que debe reforzar el área en la consecución del cambio. Generar espacio de reconocimiento visible, aumentará la motivación de los colaboradores frente al esfuerzo implementado en el cambio. Adicionalmente, reforzar los beneficios obtenidos a raíz de los buenos resultados, es una estrategia que aumentaría el engagement del equipo, ya que la percepción actual es que ellos son solo la parte operativa, sin reconocer el papel estratégico en el banco.

Manchón & Flor (2000) exponen algunas estrategias para fomentar la adaptación al cambio por parte de los colaboradores de una organización y mantener un ambiente innovador adecuado, las cuales son: Primero, establecer un programa de recursos técnicos y preocuparse por identificar y ayudar a desarrollarse a las personas más prometedoras; segundo, apoyar a las personas más creativas, proporcionándoles tiempo y recursos para dedicarse a sus intereses personales; tercero, reconocer el papel de patrocinador, seleccionando y apoyando a los inventores y defensores más prometedores; cuarto, establecer un programa de comunicación donde los directores puedan relacionarse informalmente con sus empleados, proporcionar medios adecuados para permitir que los profesionales trabajen en lugares contiguos, facilitar el apoyo de un equipamiento moderno, y, finalmente, desarrollar un programa formal para reconocer y premiar los trabajos sobresalientes que influyan a una cultura orientada al cambio (Manchón & Flor, 2000).

Estas estrategias se relacionan con el plan propuesto en el presente trabajo, por lo que se recomienda aplicar el plan de incentivos "Look and Feel The Change" para reforzar la gestión del cambio en el área de Employee Management.

Recomendaciones:

1. La cultura organizacional juega un papel importante frente al cambio, por lo que los niveles más altos del banco y del área deben alinearse con la gestión y planeación del cambio. Adicionalmente, es importante que las estrategias de comunicación y reconocimiento se apoyen desde la presidencia de la compañía, ya que lo que se busca es generar un mensaje positivo frente al cambio.

2. Generar espacios de comunicación, participación y reconocimiento, además de realizar un seguimiento de los resultados obtenidos con el fin de evidenciar el avance del cambio, son pilares fundamentales que se recomienda impulsar dentro del área, y a nivel general en el banco. Se recomienda usar diferentes medios de comunicación interna, como boletines, carteleros, correos electrónicos de los beneficios que gozan los trabajadores al convertirse en agentes del cambio.

3. Se recomienda hacer aplicación del plan de incentivos "Look and Feel the Change" contenidos en el presente trabajo, adaptando las estrategias acorde a los objetivos y metas buscadas en cada fase. Además, se debe adaptar acorde con las necesidades de los

colaboradores, por lo que es indispensable que los líderes identifiquen cuales son y elijan la mejor opción para el área.

4. Se sugiere realizar seguimiento periódicamente para evaluar las estrategias desarrollada dentro del plan de incentivos con el fin de realizar ajustes que beneficien tanto al empleado como al banco en la consecución de las metas trazadas en la consecución de los proyectos del área. Aplicar la encuesta de percepción del cambio, utilizada en el presente trabajo, permitirá conocer con mayor profundidad el avance del equipo frente al cambio y diseñar con mayor exactitud las estrategias recomendadas en la presente investigación.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones:

1. Existen variables externas que pueden tener impacto en la gestión del cambio en el área, las cuales no se pueden controlar desde la gestión interna del banco. Entre los factores más relevantes se incluyen el acceso a internet y equipos tecnológicos que tienen los colaboradores, los cuáles son fundamentales para poder aprender sobre las nuevas herramientas; factores personales que influyen en el nivel de compromiso con las metas, como problemas familiares, económicos, entre otros.

2. No existe documentación formal enfocada a la gestión del cambio en el banco, por lo que la búsqueda de información se dificultó en la presente investigación. Es importante que se generen informes que expliquen los proyectos llevados a cabo y registren avances en los diferentes proyectos y la efectividad de las estrategias implementadas para la gestión del cambio.

3. Factores como la disponibilidad de tiempo, el difícil acceso a agendas laborales, entre otros, generaron barreras para entrevistar a aquellos líderes del área de Talento y Cultura que tienen la visión estrategia de los proyectos implementados actualmente como Nuevo Modelo de Front y Workday. Los aportes de estos personajes, hubieran permitido conocer a mayor profundidad el papel del liderazgo en la gestión del cambio.

4. La pandemia ocasionada por el virus Covid-19, ha generado limitantes importantes frente al entendimiento del contexto general del área. Trabajar de forma virtual, puede que impida tener una visión más amplia sobre las situaciones actuales del banco, pues la socialización es fundamental para conocer las percepciones de los colaboradores. Además, la observación es una técnica que también facilita entender con mayor profundidad el fenómeno que se está dando dentro de una organización.

Futuras Líneas de Investigación:

5. Estudiar el liderazgo a nivel general del banco, permitiría tener una visión mucho más profunda de las decisiones estratégicas que se toman acorde con el cambio organizacional. Si bien, la presente investigación reconoce la metodología llevada a cabo por la parte operativa del área, es de gran utilidad entender a nivel general del banco, las decisiones que se están tomando en búsqueda de la transformación digital.

6. Diseñar un plan de comunicación enfocado en gestión del cambio en el banco, combinando herramientas del marketing, puede tener un gran impacto en el cambio de la percepción de los colaboradores a nivel general. Diferentes herramientas usadas en pautas publicitarias, podrían funcionar en la promoción del cambio al interior del banco.

7. Puede resultar interesante la creación de un modelo que permita evaluar y parametrizar el tiempo que se tarda los colaboradores del banco en aprender sobre el uso de nuevas herramientas y la adaptación a las nuevas condiciones laborales ocasionadas por el cambio. De esta manera, la planificación de los proyectos podría establecer metas más precisas y mejorar el impacto en el equipo.

8. Resultaría muy útil la creación de un modelo de gestión por competencias aplicable en los procesos de selección en el banco, el cuál esté enfocado en establecer una serie de competencias requeridas para responder al cambio organizacional que actualmente se está dando en el banco. Contratar a nuevos talentos que tengan habilidades en ambientes bajo presión, prefieran los ambientes altamente cambiantes y tenga una orientación hacia el cumplimiento de metas, reforzaría la transformación cultural.

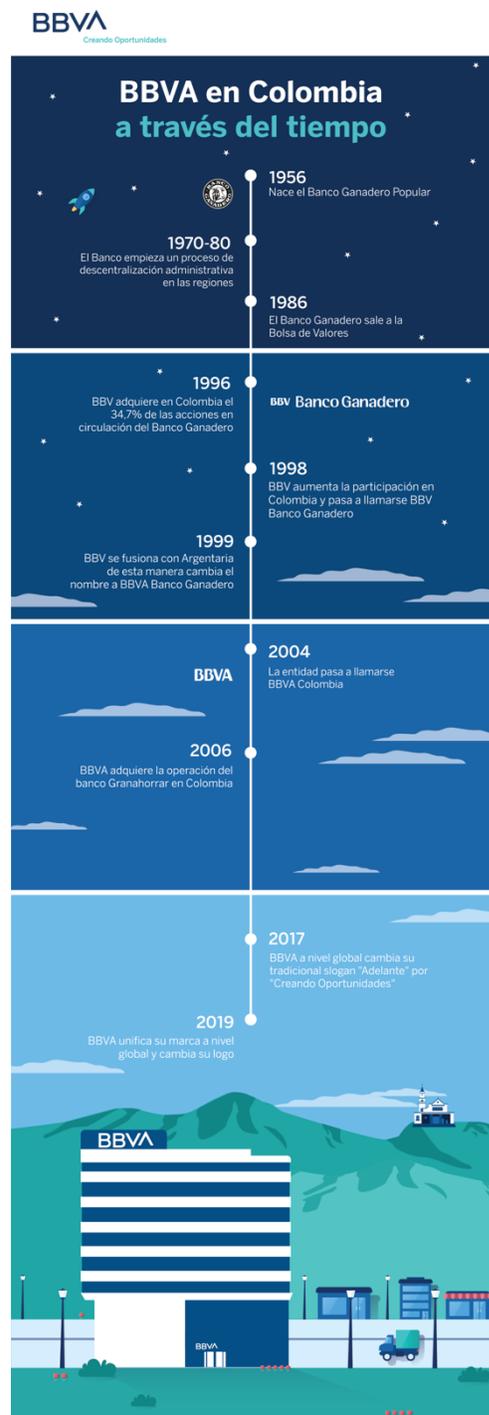
13. REFERENCIAS

- BBVA Colombia. (2019). *Informe individual BBVA Colombia*. Bbva.com.co. Retrieved 7 September 2021, from <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/responsabilidad-corporativa/Informe-Anual-2019.pdf>
- BBVA Colombia. (2020). *Informe individual BBVA Colombia*. Bbva.com.co. Retrieved 7 September 2021, from <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/informacion-financiera/Informe-Individual-BBVA-Colombia-2020.pdf>.
- BBVA Colombia. (2021). *Historia | BBVA Colombia*. Bbva.com.co. Recuperado el 7 de septiembre de 2021, de <https://www.bbva.com.co/personas/historia.html>.
- BBVA Colombia. (2021). Resultados 4T20 28 Febrero 2021. Bbva.com.co. Retrieved 10 September 2021, from <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/agenda/2020/BBVA-Colombia-4T20.pdf>.
- BBVA. (2021). *BBVA cerró 2020 con un crecimiento de 23% en clientes digitales*. BBVA NOTICIAS. Recuperado el 7 de septiembre de 2021, de <https://www.bbva.com/es/co/bbva-cerro-2020-con-un-crecimiento-de-23-en-clientes-digitales/>.
- Begelle, M. (2021). Las 5 claves para una gestión efectiva del cambio. *Capital Humano*, 364, 126–127.
- Carvajal Álvarez, I., Peña Reyes, M., & Peña Sanabria, K. (2020). *Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurantes Taco Bell*. Repository.ucc.edu.co. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17942/1/2020_liderazgo_transformacional.pdf
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120–142.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120–142.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2017). Elementos relacionales del capital psicológico y cambio organizacional en empleados del sector terciario de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Katharsis*, 23, 129–141.
- García, C. (2019). *La cultura, clave en el proceso de transformación de BBVA*. BBVA NOTICIAS. Retrieved 7 September 2021, from <https://www.bbva.com/es/co/la-cultura-corporativa-clave-en-el-proceso-de-transformacion-de-bbva/>.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall. Tomaso de: [http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n\(4\).pdf](http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n(4).pdf)
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill.
- López Duque, M. E., de Ocampo, L. E. R., & López Velásquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149–157.

- Manchón, H. M., & Flor, F. J. C. (2000). Capítulo Iii: La Dirección De Rr.Hh. En El Campo De La Dirección Estratégica De La Innovación. *Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial*, 59–84.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Moráguez, B. M. M. (2006). Dirección Y Valores: Un Reto Al Cambio en El Proceso De Desarrollo De Las Personas Y La Organización. *Servicios Electrónicos Para La Sociedad de La Información. Desarrollo de Grandes Aplicaciones Distribuidas Sobre Internet*, 167–183.
- Morales, M. C. (2020). La gestión del cambio organizacional de una empresa manufacturera ABC mediante la metodología ADKAR. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/36121>.
- Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(3), 72–91.
- Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(5), 89–100. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Ruiz Ballén, X. (2012). *ANÁLISIS DOFA*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 7 de septiembre de 2021, de http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf.
- Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J. (2020). Modelo Para La Gestión Del Cambio Organizacional En Las Pymes. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. Tomado de: <https://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Ángel Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Alejandra Toscano, C., Quiroz González, E., & Pazmay Ramos, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225–241. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Alejandra Toscano, C., Quiroz González, E., & Pazmay Ramos, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225–241. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.16888/interd.2021.38.2.15>

14. ANEXOS (Máximo 10 páginas de anexos)

Anexo A



Obtenido de BBVA Colombia. (2021). *Historia* | BBVA Colombia. Bbva.com.co. Recuperado el 7 de septiembre de 2021

Anexo E



Tomado de: <https://cursosdemarketingdigitalmexico.com.mx/marketing-digital-cdmx/psicologia-del-color/>

Anexo F

COACHING EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO
Propuesta de Intervención Integral

Fortalecer competencias básicas para desarrollar habilidades de comunicación, gestión del cambio y trabajo en equipo a partir de la identificación y uso de capacidades en el proceso de crecimiento personal y profesional.

Propósito

Identificar las capacidades personales para potenciar el autoconocimiento, e impulsar la toma de decisiones de manera coherente con los objetivos y proyectos propios y colectivos.

Los módulos presentes en el acompañamiento personalizado y en el ciclo de conferencias (módulos) son:

1. Inteligencia emocional, gestión del cambio y el conocimiento

Aportamos al reconocimiento y desarrollo de habilidades para la regulación emocional, generando actitudes y cambios relacionados con mejoras en el desempeño evidentes en las acciones cotidianas.

Valorando los beneficios generados en la gestión del cambio en su impacto directo en las prácticas cotidianas y el ambiente laboral en general

El propósito del acompañamiento se hace a partir del reconocimiento de los estados de ánimo como herramienta útil para la adaptación, permitiendo establecer una disposición adecuada para generar ajustes y cambios integrando consciencia, postura y lenguaje, componentes necesarios para enfrentar las dinámicas cambiantes de relaciones y condiciones del ambiente en la creación de nuevos y mejores propósitos de acción.

2. **Motivación, Comunicación y liderazgo.**

Facilitamos estrategias comunicativas desde la expresión de intenciones y necesidades hasta el diálogo y el acuerdo como herramientas que en la práctica generan bienestar y ambientes de trabajo de crecimiento personal y conjunto.

Revisamos y valoramos con el equipo el papel de la comunicación, las motivaciones y capacidades en el diseño de alternativas viables de acción necesarias para afrontar los nuevos retos que supone el cambio desarrollando planes y estrategias de acción fortaleciendo los roles para obtener metas concretas.

Los módulos de aprendizaje se pueden fortalecer a partir de la práctica continua de acuerdos y compromisos que generan un bienestar que integra los propósitos individuales con la necesidad de articular acciones en equipo en la creación conjunta de ambientes de trabajo más eficientes.

Estos módulos están conformados por sesiones de aprendizaje y práctica con una duración de 1 hora semanal con cada uno de los equipos de trabajo con 10-20 personas aproximadamente. (durante un mes por modulo)

Para el acompañamiento personalizado se programan sesiones individuales o de grupo con una duración aproximada de una hora en las que se evalúan los propósitos personales y las estrategias más favorables para alcanzarlos.

Profesional de acompañamiento:

EDWIN RAMSÉS LÓPEZ A.

- Psicólogo de la Universidad Javeriana y coach certificado del programa Coaching empresarial y personal con Enfoka consultores.
- Experiencia como Gestor de formación de talento humano, con el instituto para la Economía social, Correcol y la cooperativa de empleados del estado Coopebis
- Asesor Pedagógico de la Secretaria de Integración Social, Asesor del equipo de socio-afectividad de la Secretaria de Educación y Asesor técnico nacional para el fortalecimiento de la educación inicial con Plan International y Colsubsidio.

Celular 3244513816

E-mail: edramseslopez@gmail.com

Plan Coaching propuesto por Edwin Ramsés López