

PROPUESTA DE CULTURA COMERCIAL ORGANIZACIONAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN BANCOOMEVA REGIONAL EJE
CAFETERO

Ángela María Valencia Acevedo
Johnathan Álvarez Nieto

Universidad Tecnológica De Pereira
Maestría en administración del desarrollo humano y organizacional
Pereira – Risaralda
2019

PROPUESTA DE CULTURA COMERCIAL ORGANIZACIONAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN BANCOOMEVA REGIONAL EJE
CAFETERO

Ángela María Valencia Acevedo
Johnathan Álvarez Nieto

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración del
Desarrollo Humano y Organizacional

Directora:
Luz Stella Restrepo de Ocampo

Universidad Tecnológica De Pereira
Maestría en administración del desarrollo humano y organizacional
Pereira – Risaralda
2019

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a mi hermana, compañera de toda la vida, apoyo incondicional a nivel familiar y emocional, gracias a su acompañamiento constante puedo alcanzar este importante logro académico y de gran aporte a mi vida profesional que será de gran orgullo y beneficio para ambos. A mi madre y padre, por su apoyo constante, aliento en cada proyecto emprendido, agradecerles toda la educación que me brindaron basada en valores, pasión por hacer bien las cosas y esfuerzo por alcanzar las metas propuestas con empeño y dedicación.

Johnathan Alvarez Nieto

El presente proyecto lo dedico en primera instancia a Dios quien me ha dado la vida y la salud para realizar este sueño, a Elizabeth Henao quien fue la impulsora de que este sueño se hiciera realidad, pues fue su constante deseo verme nuevamente retomando el camino del conocimiento quien hizo que realmente tomara la decisión de emprender este camino, a mi familia especialmente a mi hija Maria Alejandra y a mi compañero de vida Carlos Jose Neira quienes desde el primer momento aceptaron este reto de familia para comprender mi ausencia y cambiar por dos años nuestro rumbo de vida. Les doy infinitas gracias por entender que es un peldaño más en mi carrera profesional y laboral para seguir cosechando y recogiendo seguramente muchos de los éxitos que hasta hoy Dios y la vida me han dado.

El sacrificio se lo dedico a mi madre quien siempre me ha ensañado que nada es fácil y que siempre habrán sacrificios para conseguir lo que nos proponemos, a mis hermanos quienes son el pilar de mi vida y a quienes quiero con todo mi corazón, a mi sobrino amado quien con su corta edad me ha enseñado que la disciplina y la constancia es el éxito de todo, a las demás personas que han estado presente en mi vida, a mis compañeros, colegas, jefes y en general a toda una organización que me brindo la mano para hacer este sueño realidad.

Angela Maria Valencia

Agradecimientos

Gracias a mi familia por el apoyo y comprensión en este periodo en el cual tuve que ausentarme de tantos momentos para cumplir con las obligaciones académicas. Siempre estuvieron allí brindándome la motivación para seguir avanzando en éste proyecto de vida y que con el trabajo de investigación se cierra un importante ciclo para recibir nuevos retos y proyectos al lado de mis seres queridos.

A mi amiga Juliana Gómez, por estar siempre ahí, contagiarme de su energía y aplaudir de corazón mis logros. Además, la paciencia por tantas veces que estuve ausente por obligaciones académicas y laborales.

Agradecer a Luz Stella Restrepo, Directora del proyecto, por sus valiosos aportes, recomendaciones y orientación en la realización de la presente investigación.

A mi compañera de trabajo de grado, Angela María Valencia, por confiar en mí desde el primer semestre de maestría, para realizar los diferentes procesos de aprendizaje en equipo, acompañándonos en el proceso formativo y culminar con éxito esta experiencia.

Johnathan Alvarez Nieto

Me siento honrada de contar con personas en mi vida de las cuales solo recibo bendiciones, cuando inicie el ciclo de maestría me encontré con una persona sencilla y amable que desde el primer día me acogió como su compañera y amiga a Johnathan Alvarez solo tengo palabras de agradecimiento por estar allí siempre y por motivarme a continuar, sin tu ayuda, paciencia y constancia no hubiera sido igual, a mi familia, amigos y compañeros les

agradezco de una u otra manera el haber suplido mi ausencia y acompañarme durante este tiempo.

Agradezco inmensamente a nuestra Directora de proyecto de grado la Doctora Luz Stella Restrepo quien siempre nos brindó su mano y todo su conocimiento desde el primer día que la conocí, a nuestro Decano de la facultad Juan Carlos Cataño y a todos los docentes, secretarios, tutores quienes nos entregaron su tiempo, compromiso y conocimiento, doy gracias, sin ellos no hubiera sido posible terminar este ciclo, a la Universidad Tecnológica de Pereira por darme la oportunidad de pertenecer a ella y sentir orgullo de esta prestigiosa institución.

A mi compañera de viaje, la cual la vida tuvo la dicha de volvernos a reunir, gracias Jessica Romero por hacer de mis días y de mis viajes un poco más placenteros y seguros al contar con una persona inteligente, sencilla y buena compañía.

A los demás compañeros con quienes compartí muchos momentos y de los cuales solo me llevo cariño y aprendizaje. Solo me resta volver a agradecer a Dios quien es verdaderamente el único dueño de nuestra vida y de nuestro camino.

Angela Maria Valencia A.

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	2
1. Capítulo I: El Problema de Investigación.....	3
1.1 Antecedentes de la Idea.....	3
1.2 Situación Problema	10
1.3 Definición del problema.....	11
1.3 Hipótesis	11
1.5 Objetivo general	11
1.6 Objetivos específicos	12
1.7 Justificación del estudio.....	12
1.8 Beneficios que conlleva	14
1.9 Limitaciones previsibles.....	15
2. Capítulo II: Marco Referencial	17
2.1 Marco Teórico	17
2.2. Marco conceptual	31
2.3 Marco normativo.....	35
2.4 Marco filosófico	45
2.5 Marco situacional	46
2.6 Glosario	51
3. Capítulo III: Diseño metodológico.....	52
3.1 Universo.....	54
3.2 Población o muestra	54
3.3 Delimitación del estudio.....	56
3.4 Etapas o fases de investigación.....	58
3.5 Variables e indicadores.....	59
3.6 Instrumentos para recolección de información	61
3.7 Procesamiento y análisis de información	65
4. Capítulo IV: Desarrollo de la investigación.....	66
4.1. Análisis de la cultura organizacional actual y direccionamiento estratégico	67
4.1.1 Levantamiento de información corporativa	67
4.1.2. Análisis recolección de información (entrevistas, observación, encuestas).....	77
4.2. Identificación de elementos para la cultura comercial.	94

4.2.1. Elementos de la Bibliografía	94
4.2.2. Grupo focal (Método Delphi).....	101
4.3. Definición de la cultura comercial organizacional.....	109
4.3.1 Relación entre los elementos de la cultura actual, bibliografía y las variables de la investigación (Triangulación).....	110
4.3.2. Elementos de la cultura comercial organizacional.....	112
4.4. Articulación cultura comercial y estructura administrativa.....	114
4.5. Propuesta de cultura comercial organizacional	121
5. Conclusiones y recomendaciones	124
5.1. Conclusiones.	124
5.2. Recomendaciones.	127
Bibliografía	130
Anexos	135

Lista de figuras

Figura 1 Sistema financiero Colombiano	18
Figura 2 Iceberg de la cultura organizacional	22
Figura 3 Modelo para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado.....	26
Figura 4 Estructura Bancoomeva	50
Figura 5 Mapa Eje cafetero	50
Figura 6 Fases para la construcción de la propuesta.....	66
Figura 8 Modelo de negocio Bancoomeva	70
Figura 9 Cadena de valor Bancoomeva (Mapa de procesos).....	71
Figura 10 Organigrama regional Eje Cafetero	72
Figura 11 Cultura organizacional actual	73
Figura 12 Resultado por oficina - Visitas.....	78
Figura 13 Resultado cumplimiento general por variable - visitas.....	79
Figura 14 Entrevista enfocada - Variable Actitud.....	81
Figura 15 Entrevista enfocada - Variable servicio	82
Figura 16 Entrevista enfocada - Variable compromiso.....	82
Figura 17 Entrevista enfocada - Variable confianza.....	83
Figura 18 Entrevista enfocada - Variable Trabajo en equipo	83
Figura 19 Entrevista enfocada - Variable productividad	84
Figura 20 Entrevista enfocada - Variable competitividad.....	84
Figura 21 Encuestas - Resultados por ciudad	87
Figura 22 Encuestas - Resultados por lugar de trabajo	87
Figura 23 Encuestas - Resultados variable Actitud (frente a los objetivos de compañía)	87
Figura 24 Encuestas - Resultados variable Servicio	88
Figura 25 Encuestas - Resultados variable compromiso.....	89
Figura 26 Encuestas - Resultados variable confianza	89
Figura 27 Encuestas - Resultados variable trabajo en equipo.....	89
Figura 28 Encuestas - Resultados variable productividad	90
Figura 29 Encuestas - Resultados variable competitividad.....	90
Figura 30 Consolidado encuesta cultura organizacional Bancoomeva.....	91
Figura 31 Calificación NPS (Recomendación) Cultura Bancoomeva	92
Figura 32 Cultura organizacional modelo Denison Organizational Culture Survey	99
Figura 33 Árbol categorial (Bibliografía)	101
Figura 34 Relación Variables / Elementos estudiados	112
Figura 35 Indicadores de desempeño Bancoomeva.....	114
Figura 36 Plan bonificaciones Bancoomeva.....	116
Figura 37 Estructura propuesta de cultura comercial.....	122
Figura 38 Plan de socialización propuesta cultura comercial	124

Lista de tablas

Tabla 1 Valores corporativos Bancoomeva	68
Tabla 2 Objetivos estratégicos Bancoomeva	69
Tabla 3 Gestión del talento humano Bancoomeva.....	75
Tabla 4 Variables de la investigación	77
Tabla 5 Resultado consolidado - Visitas oficinas	78
Tabla 6 Preguntas entrevistas enfocadas.....	80
Tabla 7 Dimensiones y preguntas encuesta de cultura organizacional	86
Tabla 8 Resultado NPS cultura organizacional.....	94
Tabla 9 Dimensiones modelo Denison	98
Tabla 10 Preguntas Grupo focal (Método Delphi).....	102
Tabla 11 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Actitud	103
Tabla 12 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Servicio	104
Tabla 13 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Compromiso	105
Tabla 14 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Confianza.....	106
Tabla 15 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Trabajo en equipo	106
Tabla 16 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Productividad.....	107
Tabla 17 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Competitividad	108
Tabla 18 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Cultura.....	109
Tabla 19 Triangulación cultura actual, bibliografía y las variables de la investigación	110
Tabla 20 Resumen relación variables	111
Tabla 21 Articulación cultura comercial y objetivos estratégicos	118
Tabla 22 Articulación cultura comercial y estructura Bancoomeva	119
Tabla 24 Propuesta cultura comercial organizacional Bancoomeva regional Eje Cafetero.....	122

Resumen

En la actualidad, las organizaciones experimentan mayores cambios que en el pasado, los cuales son determinados, en gran medida, por la evolución del mercado. Si las empresas no se ajustan al ritmo de los cambios del mercado, tienden a verse afectadas económicamente y hasta desaparecer. Claramente, ir a la par de las exigencias de los clientes implica movimientos internos transferidos a todos los niveles de las organizaciones, por medio de las estrategias del negocio, con el fin de alcanzar los objetivos trazados; es aquí, donde resulta fundamental garantizar que la cultura organizacional y su motor, las personas, estén a favor, sientan y se involucren con la transformación que va viviendo la compañía a la cual pertenecen.

Ante la situación descrita, se realiza una investigación aplicada al interior de Bancoomeva Regional Eje Cafetero, donde por medio de un estudio de tipo exploratorio - descriptivo se analiza la cultura organizacional actual y su direccionamiento estratégico para identificar los elementos que, articulados con la estructura administrativa del banco, forman parte de una propuesta de cultura comercial organizacional diseñada al final como objetivo del estudio.

Si se implementa la propuesta, contando con una cultura más orientada al mercado en todas las áreas, se espera que los colaboradores del banco mejoren la productividad en el desarrollo de sus funciones y, así mismo, mejore la experiencia de los clientes.

Abstract

Currently, organizations are experiencing greater changes than in the past, which are largely determined by market developments. If companies fail to adjust to the breaktaking pace of market changes, they will invariably run the risk of being economically affected or even face ceasing to exist altogether. Consequently, complying with customer requirements implies internal movements enacted at all levels of organizations, through business strategies, in order to achieve the desired objectives. Therefore, it is at this stage where it is essential to ensure that the organizational culture and its engine, the people, are not only in favor of but are also profoundly invested in the transformation that the company to which they belong.

Given the situation described, an investigation is carried out within Bancoomeva Regional Eje Cafetero, where an exploratory - descriptive study analyzes the entity's current organizational culture and its strategic direction to identify the elements that, articulated with the bank's administrative structure, are part of a proposal of organizational commercial culture designed at the end as the objective of the study.

If the proposal is implemented, with a more market-oriented culture in all areas, bank employees are expected to boost productivity in execution of their duties as well as improve the customer experience.

Introducción

La cultura organizacional es el motor que mueve las estrategias definidas en cualquier compañía para el cumplimiento de los objetivos. Es muy difícil lograr alcanzar las metas en una organización por más infraestructura, tecnología, recursos financieros, productos de alta demanda en el mercado; si el recurso humano no está alineado con los elementos de su cultura, todas las áreas implicadas y sus líderes comprometidos.

Es importante que las empresas definan sus estrategias teniendo siempre presente la aceptación por parte de sus colaboradores para que, en la ejecución, fluya adecuadamente, en los tiempos establecidos y sin contratiempos que afecten el direccionamiento estratégico.

Desde esta investigación, se diseña una propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva Regional Eje Cafetero, ser parte del análisis de las variables que inciden en la cultura organizacional actual, la estructura administrativa, la gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico del banco. La información recolectada se confronta con la teoría y las variables de medición del estudio para establecer los elementos necesarios que componen la propuesta.

Una cultura orientada al mercado puede traer mejores beneficios para el banco que la cultura actual, con esta investigación se revisa cómo se puede articular los objetivos estratégicos de la organización con los elementos que se proponen dentro de la misma.

Encontrar sinergia entre las diferentes áreas de la organización, con el fin de adoptar la cultura comercial propuesta, en función de las necesidades de los clientes para alcanzar la solución oportuna a los requerimientos y la mejora de su experiencia, con lo cual se espera se mejore la productividad del banco.

1. **Capítulo I: El Problema de Investigación**

1.1 **Antecedentes de la Idea**

La idea de realizar este proyecto surge inicialmente como una necesidad planteada por la alta dirección de la organización, basados en los recientes estudios y resultados entregados por la firma L&L sobre la capacidad comercial de los colaboradores de Bancoomeva a nivel nacional que desempeñan cargos comerciales y que a hoy son más de 500 colaboradores, estos resultados evidenciaron que el 2% de los colaboradores a los cuales se les aplicó la prueba denominada “Perfil de Ventas” poseen competencias comerciales con un gran foco comercial, el resto de la población, 98% posee un perfil de orientación al servicio y analítico estratégico, es decir, la gran mayoría de personas que desempeñan cargos comerciales del front de la organización poseen competencias de orientación al servicio, capacidad de asesorar al cliente, pero no se enmarcan dentro de habilidades y capacidades comerciales que la organización requiere.

Adicionalmente, la gerencia regional del eje cafetero ha planteado la necesidad de involucrar a todas las áreas hacia una cultura comercial, basados en resultados de algunos indicadores que son transversales en toda la organización y que se miden de forma individual, aun cuando en muchos casos no se tiene como evidenciar el aporte de los colaboradores, lo que hace que en muchos casos pierda valor y peso dentro de la organización, algunos de estos indicadores generales son:

Volumen de negocio, acá se involucran resultados como son crecimiento en captaciones, colocaciones, utilidad.

El conocimiento de la organización por parte de uno de los participantes de esta investigación quien cuenta con experiencia y trayectoria de más de 15 años en la organización desempeñando cargos comerciales, de dirección y áreas como gestión humana,

actualmente desempeña el cargo de Gerente de oficina Cartago, donde ha podido conocer los resultados de los indicadores de desempeño de los colaboradores a su cargo, evidenciados en las evaluaciones de desempeño, las competencias de su equipo de trabajo tomada de los resultados de las pruebas aplicadas en procesos de selección y talleres de entrenamiento comercial.

Dentro de la revisión bibliográfica se encontró pocas investigaciones similares al objetivo del estudio en Colombia, ya que es un ejercicio realmente no muy explorado. Se han encontrado algunos estudios sobre aplicación del Endomarketing o marketing interno como estrategia, siendo aproximado a la investigación actual o artículos sobre cultura orientada al mercado siendo totalmente afín al estudio. Estos términos son realmente cercanos y sirven de guía para lograr generar un análisis sobre cultura comercial organizacional.

Estudios realizados previamente sobre cultura organizacional con elementos comerciales

Estrategias de Endomarketing en la cultura organizacional para la comercialización de empaques de automotriz el empaquecito.

(Guevara, Ortiz & Quimí, 2019) Aquí las autoras hacen referencia al Endomarketing, también llamado marketing interno, el cual permite a la organización prepararse por medio de un conjunto de métodos de gestión en la relación personal - empresa, cuyo propósito es lograr que los colaboradores adopten voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio que otorgue a sus clientes finales, necesaria para lograr un alto nivel para ser competitivo. A partir de esto, introduce un término que puede acoplarse de forma precisa, porque la estrategia general sería unir la cultura organizacional, los procesos internos de mejora con el Endomarketing para poder posicionar a la empresa frente al mercado.

Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.

(Kohli & Jaworski, 1990) Los autores realizan análisis y caracterización de la literatura basada en el marketing en los últimos 35 años, buscan encontrar la necesidad de orientación al mercado en diferentes organizaciones tomando como fuente adicional 62 entrevistas de campo a gerentes que ocupan diferentes cargos en diversas compañías y sectores.

Del estudio realizado, en comparación entre bibliografía y aportes de los entrevistados, se encontró dos puntos muy importantes y relevantes para la investigación actual.

- The greater the market orientation of an organization, the higher its business performance (Cuanto mayor sea la orientación al mercado de una organización, mayor será su rendimiento empresarial.)

Una compañía con una cultura comercial o cultura orientada hacia el mercado según la investigación aporta al enfoque y la unificación de esfuerzos, proyectos de las personas y las áreas de la empresa conduciendo a un rendimiento (productividad) mayor por parte de los colaboradores. Los autores indican “Casi todos los ejecutivos entrevistados señalaron que la orientación al mercado mejora el rendimiento de una organización.”

- The greater the market orientation, the greater the (1) spirit de corps, (2) job satisfaction, and (3) organizational commitment of employees. (Cuanto mayor sea la orientación al mercado, mayor es la (1) espíritu de cuerpo (Orgullo por la empresa), (2) la satisfacción laboral, y (3) el compromiso organizacional de los empleados.

Según los autores y, traduciendo al español, indican: “El segundo conjunto de consecuencias que surgieron de las entrevistas se relacionan con los efectos de una orientación al mercado en los empleados. Estos efectos no se abordan en la literatura existente. Un gran número de ejecutivos señaló que una orientación hacia el mercado ofrece beneficios psicológicos y sociales a los empleados. Varios de los encuestados señalaron que una orientación de mercado conduce a un sentido de orgullo de pertenecer a una organización en la que todos los departamentos y los individuos trabajan hacia el objetivo común de servir a los clientes. El logro de estos resultados objetivos de los empleados que comparten un sentimiento de contribución valiosa, así como los niveles más altos de satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización”.

De esta consecuencia encontrada en el estudio, se rescata que si se conduce a una orientación comercial a la cultura organizacional se puede lograr orgullo por parte de los empleados al estar en una compañía cuyos objetivos están alineados en las áreas alcanzando altos niveles de compromiso por parte de los colaboradores.

Internal marketing and organizational culture: a case on multi brands company

(Kassouf, 2005). Este estudio tuvo como objetivo examinar la contribución de la cultura organizacional al desarrollo de programas de marketing interno, filosofía empresarial área de marketing, buscando el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización. Como referencia de práctica, se basó en un estudio de caso realizado en Comercial Importadora Ltda., Una empresa multimarca con 35 empleados, ubicada en Piracicaba - São Paulo. Como resultados, el estudio permitió un análisis de cómo la cultura organizacional contribuye al uso de técnicas de marketing interno, mostrando la aplicabilidad práctica de los dos conceptos.

El estudio realizado en Brasil, demostró la relación entre cultura organizacional con los elementos del marketing interno, confirma la aplicación de ambas técnicas en una empresa mediana. Los autores indican: “hacen que los empleados adopten el concepto de marketing de orientación al cliente y se conviertan en parte del equipo de la empresa (JOSÉ, 1996: 54-58). Recursos humanos y marketing”. Se aclara aún más en una definición ampliada que el marketing interno es la aplicación de marketing, recursos humanos, técnicas, teorías y principios pertinentes para motivar, fomentar la cooperación y gestionar a los empleados en todos los niveles de la organización para la mejora continua la forma en que atienden a clientes externos y la forma en que tratar.

Agrega que el marketing interno efectivo satisface las necesidades en la medida en que las técnicas de este concepto elevan la misión y los objetivos de la organización. Finalmente, las técnicas de marketing interno no progresan por su cuenta, en el campo del marketing: deben centrarse en el cliente interno y externo. Exigen una actividad integrada que cubra no solo el área marketing, pero comportamiento organizacional, gestión de recursos humanos y otros campos (JOSEPH, 1996: 54-58).

Con lo anterior, se identifica la necesidad de lograr que la cultura comercial no sólo sea vivida en las áreas comerciales, sino que sea extendida a todas las áreas de la organización en la búsqueda del alcance de los objetivos de la compañía y la satisfacción tanto de cliente interno como externo.

Artículos relacionados

- Hacia la Construcción de Un Modelo de Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Paramo, 2001).

El artículo analizado define una secuencia para la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. Con base en las consideraciones propias del autor y en referentes teóricos de diferentes autores, se describen los conceptos de marketing, orientación al mercado, cultura organizacional, hasta plantear un modelo de cultura comercial que se describe con mayor detalle en el marco teórico del presente documento, debido a la relevancia del estudio frente a la investigación actual. Al final, supone que con la implementación del modelo de cultura comercial se genere, mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados, aumento del desempeño y un foco unificado para desarrollar al interior de la organización.

El artículo, aporta al trabajo una visión más clara y una estructura para entender mejor el cómo proponer una cultura organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero. Tener claridad de la cultura no tanto nacional, sino Regional (Eje Cafetero), la cultura del sector y la cultura de globalización, fija una base para conocer el entorno de influencia en la cultura actual del banco. Si se quiere proponer una cultura comercial de adentro hacia afuera, es necesario tener claridad en el impacto de la cultura de afuera hacia adentro. El artículo también le aportará a la propuesta por definir en el presente trabajo, un componente muy importante relacionado con el involucramiento de la dirección en la transferencia del conocimiento, comportamiento, ritos, valores definidos en la propuesta de cultura comercial. La presencia activa de la dirección facilitará que las estrategias a desarrollarse a corto o largo plazo vayan afines a la cultura comercial recomendada.

- Endomarketing una Ventaja Competitiva para las Empresas Colombianas (Urrego, 2013).

El artículo está dirigido a mostrar la importancia que tiene el Endomarketing en la actualidad, por lo cual describe el concepto y la función como tendencia estratégica actual para lograr la

ventaja competitiva. Logra plantear que el Endomarketing sirve como instrumento para motivar y satisfacer a los empleados y como instrumento para desarrollar la orientación al cliente. Finalmente se responde al interrogante de ¿Cómo aplicar Endomarketing en empresas colombianas? Poniendo de ejemplo tres grandes compañías de orden nacional. Ana Catalina Mesa Uribe, jefe de cambio y desarrollo organizacional de la compañía sostiene que históricamente Bancolombia siempre ha tenido un plan de desarrollo estructurado conformado por: gestión de desarrollo, gestión de competencias, planes de desarrollo y de carrera.

“Entendemos que para tener clientes felices necesitamos empleados felices y por esto tenemos un mapa de cultura que tiene 7 componentes: Propósito y significados comunes, valores compartidos (cercanía, confianza, inclusión y respeto), forma de trabajo (simple y en equipo), interacción con clientes (generar experiencias memorables positivas), comunicaciones y relaciones (claras, directas y cercanas), el ser humano y estilo de liderazgo orientado a una organización sostenible, eficiente, rentable y con foco en las personas. El ser humano para nosotros siempre ha sido muy importante”.

El concepto del Endomarketing tiene mucha relación con la investigación que actualmente se está desarrollando para la propuesta de cultura comercial organizacional en Bancoomeva. Partiendo desde el punto en el que busca fortalecerse internamente con la experiencia del marketing tradicional. Adicionalmente, en la definición de (Zeithaml & Bitner, 2002). Para desarrollar una adecuada cultura comercial organizacional es necesario que todos los niveles de la compañía estén alineados con los objetivos del negocio y contar con personal altamente motivado para lograr que las cosas pasen.

En Colombia, no hay mucho material académico a cerca de cultura comercial organizacional tampoco sobre Endomarketing como han llamado en Latinoamérica al concepto de marketing interno. Lo que algunos estudios han logrado es encontrar influencia o

aplicación del Endomarketing en sus estrategias de compañía. De las mencionadas en el artículo se resalta para el estudio actual, el plan de desarrollo de grupo Bancolombia, el cual involucra los frentes de gestión de desarrollo, gestión de competencias y planes de carrera. Lo más importante de este plan de desarrollo es que se centra en la filosofía, valores, propósito (Cultura), Relaciones, cercanía, confianza (Clima), Generar momentos memorables, experiencias (Orientación al cliente), Personal orientado a una organización rentable, sostenible (Productividad).

1.2 Situación Problema

Algunos colaboradores en Bancoomeva, basados en su experiencia y desarrollo de sus labores, han manifestado que existen áreas o subdivisiones de la organización donde no hay unificación, cohesión o sinergia. Cada área tiene sus objetivos definidos y busca alcanzarlos, pero no hay una verdadera preocupación por el beneficio o impacto negativo que las decisiones y ejecución de actividades en un área pueda ejercer sobre otra.

La organización tiene una cultura organizacional establecida y estándar para toda la compañía. Como cualquier cultura parte de creencias, valores, principios y tradiciones de la mano del direccionamiento estratégico y sus actualizaciones, pero no tiene una clara influencia sobre las características del área comercial y sus particularidades. Así mismo, las diferentes áreas de la compañía, en cabeza de sus líderes tienen siempre puntos de vista diferentes. Cualquier estrategia a implantar en la organización tiene sus restricciones ya que choca con las opiniones y pensamientos de los diferentes colaboradores según el macro proceso al cual pertenezca.

Se requiere del mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero ya que actualmente se cuenta con problemas como los que se describen a continuación:

- Sub culturas, con metas no alineadas a los objetivos del negocio, líderes enfocados a la transacción (sus indicadores) pero no al resultado sinérgico de toda la organización.
- No se cuenta con un trabajo colaborativo, no sólo entre compañeros de trabajo del mismo proceso, sino entre todos los colaboradores de toda la compañía y sus líderes, lo que redundará en el no cumplimiento de las metas e indicadores.
- La mezcla de los dos puntos anteriores ocasiona desarrollo de una cultura sin una orientación a resultados, ni a los clientes, ni al mercado, con una identidad en el papel o en las carteleras de gestión humana pero con un comportamiento desviado del declarado, en tanto, sin una cultura clara, no será percibida, enfocada ni identificada por sus colaboradores y clientes.

1.3 Definición del problema

¿Cuál debe ser la propuesta de cultura comercial para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva Regional eje cafetero?

1.3 Hipótesis

Elementos administrativos, de talento humano y de productividad repercuten y aportan en el desarrollo de una cultura comercial en una organización.

1.5 Objetivo general

Diseñar una propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva Regional eje cafetero.

1.6 Objetivos específicos

- 1) Analizar la cultura organizacional actual y direccionamiento estratégico de Bancoomeva regional eje cafetero.
- 2) Identificar los elementos que van a conformar la cultura comercial para Bancoomeva regional eje cafetero
- 3) Definir la cultura comercial organizacional para Bancoomeva regional eje cafetero.
- 4) Establecer la articulación entre el propósito de la cultura comercial organizacional con la estructura administrativa.
- 5) Diseñar la propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero.

1.7 Justificación del estudio

El presente estudio parte de los resultados y análisis de pruebas comerciales aplicadas por la firma L&T a más de 500 colaboradores del área comercial de la organización, donde se pudo evidenciar que solo el 2% de esta población poseen competencias y foco comercial como la organización lo requiere en términos de contribuir al resultado y crecimiento de la organización, los demás colaboradores que suman el 98% posee un perfil de orientación al servicio y analítico estratégico, se dedican especialmente a asesorar a los clientes, carecen de foco comercial lo que hace que sus resultados y su productividad no sea el esperado.

De estos resultados y análisis surge la iniciativa de realizar un diagnóstico de las competencias y comportamientos comerciales para sus colaboradores especialmente del área comercial. Se involucraron, asesores de ventas, asesores de servicio, gerentes de oficina, directores regionales y gerentes regionales.

Posteriormente y luego de conocer los resultados de estas competencias la gerencia regional evidenció falencias en sus colaboradores tanto los que pertenecen a áreas comerciales como los de las áreas de apoyo, por lo cual ha manifestado a los altos directivos del banco la necesidad de involucrar a las áreas de apoyo para que hagan parte de los resultados comerciales desde el rol que cada uno desempeña contribuyendo al crecimiento de las cifras y aporte de negocios para la organización.

El tema de estudio es aprovechado para realizar el presente trabajo partiendo del conocimiento, trayectoria y experiencia de uno de sus participantes quien labora para esta entidad desde hace 15 años, ha ocupado cargos comerciales, de apoyo y hace 9 años se desempeña como Gerente de la oficina de Bancoomeva Cartago, quien aporta su conocimiento sobre el modelo de cultura organizacional que maneja Bancoomeva regional Eje Cafetero, ya que esta se da como una cultura tradicional orientada de igual forma a todas las áreas y todos los procesos.

Bancoomeva regional eje cafetero, presenta a nivel de cultura organizacional, según los resultados de medición de cultura la siguiente situación:

- No hay unificación entre las áreas de la organización.
- No hay conciencia por parte de los colaboradores de otras áreas sobre la importancia del área comercial en los resultados de la organización en general.
- La compañía no ha realizado estudio sobre el comportamiento o subcultura del área comercial, pues siempre se trabaja en desarrollar una cultura organizacional estándar para toda la compañía, preestablecida y sin tener en cuenta particularidades comerciales.
- Se presenta diferentes puntos de vista de las áreas involucradas y de sus líderes con relación a estrategias y objetivos clave de la organización.

Para tratar de dar solución a la situación planteada, el proyecto se enfocó en desarrollar una propuesta de cultura comercial organizacional que involucre a toda la organización y oriente hacia el mejoramiento de la productividad en todas las áreas del banco, lo que traerá mayores beneficios que la cultura organizacional actual. Con esta propuesta se pretende que la organización la valide, la adopte, la integre a su modelo estratégico actual y así evitar las diferencias entre áreas, que existan sub culturas, no cumplimiento de las metas e indicadores, así mismo lograr que sus colaboradores se involucren y puedan tener mayores resultados.

Se trabajó en conocer de manera más amplia la cultura actual en relación al direccionamiento estratégico para poder contemplar los elementos que hagan parte de la cultura organizacional ideal y que se definió de manera cuidadosa para que haga match con la estructura administrativa de la compañía.

1.8 Beneficios que conlleva

Teniendo en cuenta la justificación descrita, se puede pronosticar los beneficios que trae la investigación luego de generada la propuesta y puesta en práctica por Bancoomeva. Claramente, la cultura comercial organizacional que desarrolle el banco, favorecerá en todos los niveles: colaboradores, directivos, clientes (personas) y gestión de recursos humanos, direccionamiento estratégico, administración, (procesos). Si todas las áreas trabajan en función de lo mismo, de manera sistémica, alineados con los objetivos del negocio, las personas están comprometidas y motivadas en el desarrollo de sus funciones y logrando mejora de la productividad se podrá alcanzar diferencia competitiva, que se traduce en resultados económicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Lo anterior, representaría el impacto deseado por la aplicación de la propuesta.

- Lograr que los valores de la compañía vayan dirigidos a la satisfacción de los clientes.

- Las personas entenderán las características de su propio empleo y las interrelaciones con el trabajo de otros. Además, los valores, las normas y la ideología de toda la organización.
- Empleados más colaboradores, corteses y conocedores en su interacción con los clientes (conducta pro social).
- Transmitir por parte de la administración el servicio al interior de la organización a tal grado que se convierta en la razón de ser de todas las actividades organizacionales.
- Contar con un plan de comunicación y formación que logre la transferencia de la nueva cultura por diferentes canales.
- Se fortalece el banco internamente con la experiencia del marketing tradicional.
- Se genera mejora del clima organizacional
- Lo que los empleados viven al interior, la interacción entre los mismos y el bienestar interno, se refleja al exterior.
- Los jefes de cada área se involucran en la cultura que se proponga, constructores de la misma, apoyando la mejora continua de sus equipos alineados con los objetivos del negocio, la calidad y la orientación al cliente.

1.9 Limitaciones previsible

Durante la investigación se presentan limitaciones, que hacen más difícil finalizar con la propuesta y, mucho más, que al momento de la implementación por parte del banco, demoren la obtención de los resultados esperados.

Durante la investigación:

- Dificultades para la obtención de información por parte de las áreas administrativas y gestión humana del banco.

- No contar con los diferentes espacios que se planean para la ejecución de encuestas, o paneles de expertos, debido a las diferentes ocupaciones y actividades propias de las personas clave del banco que nos facilitarán la información.
- Barreras por parte de algunos líderes de área para poder conocer las características estructurales y componentes de cultura y clima, que son claves pues es necesario que, al momento de definir una propuesta de cultura comercial organizacional para Bancoomeva regional eje cafetero, los valores, comportamientos y creencias, se expresen en términos de cada área, para que haya una aceptación mayor de la propuesta, pero que justifique su implementación pronosticando una estructura homogénea y enfocada al cliente sin importar tarea, rol, función o área de la organización.

Durante la implementación por parte del banco:

- Falta de apoyo y seguimiento por parte de las directivas del banco de la cultura comercial propuesta.
- Falta de compromiso por parte de los líderes de área a compartir la cultura comercial en todos los niveles de la compañía y ejecución de la propuesta.
- Resistencia por parte de algunos colaboradores a los cambios que trae la propuesta.
- Que los empleados y la organización confundan orientación al mercado con orientación al marketing; para la investigación actual, es de gran relevancia tener claridad de ambos conceptos y un claro enfoque al problema de investigación. Una cosa es que los valores, creencias y comportamientos de toda la organización se dirijan a que cada área conozca y comparta la importancia del cliente para poder dirigir las estrategias a su satisfacción, agregando valor, mejorando productividad y siendo más competitivos; otra cosa es que todos tengan que pensar en mover los

productos del banco por la mera transacción y se cree una cultura, que quizás agresiva y rentable, diste de percibirse por los clientes como única, diferenciadora y admirable.

2. Capítulo II: Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

El marco teórico del presente proyecto, se desarrolla teniendo presente los conceptos generales del sistema financiero y su caracterización. Se tuvo en cuenta la descripción y evolución del sector financiero en Colombia, relevante para el estudio y apoyo a los autores del proyecto en la contextualización del medio a estudiar. Adicionalmente, se hace referencia al concepto de cultura organizacional, cultura comercial y definiciones generales del concepto comercial.

2.1.1 Sistema financiero.

Cuando se hace referencia al sistema financiero, se da a entender de manera tácita a todas las entidades relacionadas con los servicios bancarios o básicamente con lo que se conoce como “la banca”. (Zapata, 2009). Este concepto es a lo que normalmente se acostumbra a asociar el sistema financiero en la mayoría de países y es por la naturaleza de sus transacciones, lo que implica la mayor parte de la función del sistema financiero.

Ampliando un poco el concepto, según la sección de educación financiera, del portal oficial del Scotiabank: “El sistema financiero es el conjunto de instituciones y operaciones a través del cual el dinero circula en la economía, con el rol principal de actuar como intermediario entre las personas que tienen recursos disponibles y las que solicitan esos recursos”.

Por otro lado, la sección de instrucción financiera del portal oficial de Colfondos indica que: “El sistema financiero es el conjunto de instituciones que permiten la integración

entre ahorro e inversión en una economía; es decir, a través de este sistema los recursos de los ahorradores llegan a los inversionistas a través de dos formas de financiación: indirecta o directa”.

2.1.2. Sistema financiero en Colombia.

Según Jose Dario Uribe Escobar, en la Revista del Banco de la República número 1023: El sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo. Luego de la crisis financiera de finales de la década de los noventa, este sector se ha venido fortaleciendo gracias, entre otras cosas, a la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lo que se ha reflejado en buenos indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia.

Por esta razón las instituciones que conforman el sistema financiero cumplen dos funciones fundamentales:

La captación de recursos y su colocación.

Entre las principales instituciones y herramientas financieras se encuentran:

Instituciones de crédito como bancos y compañías de financiamiento comercial

Sector bursátil como puestos de bolsa

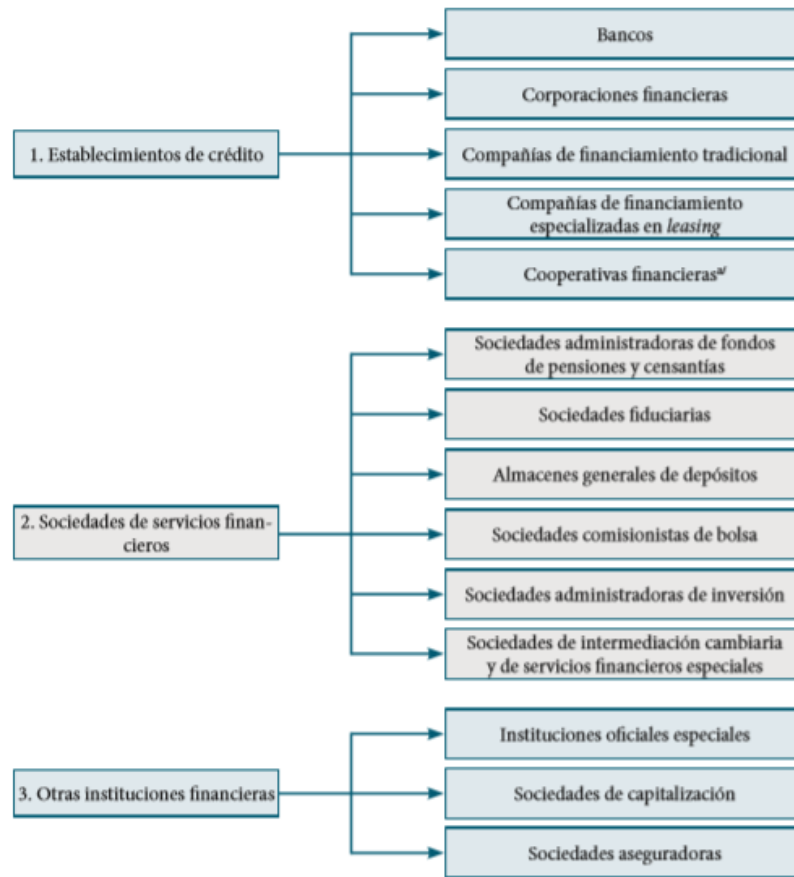
Instituciones para el sistema de ahorro y aseguramiento como fondo de pensiones y cesantías

Instituciones de apoyo como sistema de control o Banco de la república

Lo anterior dibuja para los autores, un concepto más amplio del sistema financiero y el alcance que tiene desde lo general y conceptual a los diferentes espacios en que funciona.

Figura 1 Sistema financiero Colombiano

Sistema financiero colombiano



Fuente: Revista del Banco de la República número 1023

2.1.3 Cultura

Son muchas las definiciones de cultura que se pueden encontrar en la bibliografía mundial. Haciendo una validación a los conceptos sobre cultura, encontramos uno que se acerca bastante. Según Edgar Morin (MORIN, 1992)

“La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al

disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura”.

Además de encontrar un concepto que contemple ampliamente los intereses de la investigación, es importante tener claros los elementos que, a nivel general, acompañan y refuerzan los conceptos de cultura. Los científicos sociales, en general, consideran seis elementos principales del sistema cultural: creencias explicaciones de las experiencias compartidas-, valores -criterios de juicio moral-, normas y sanciones -pautas para limitar el comportamiento-, símbolos -representaciones de valores y creencias-, lenguaje -sistema de comunicación simbólica- y tecnología -conocimientos y utensilios para el trabajo compartido- (MARTÍNEZ, 2002).

2.1.4. Cultura organizacional

Luego de tener claro el concepto de cultura, para efectos de la actual investigación, es necesario comprender las bases teóricas del concepto de cultura organizacional y sus características. Con esto, esperamos dibujar de mejor manera en el momento del desarrollo de la investigación, la cultura actual investigada y la propuesta a realizar.

Según Omar Aktouf en su artículo el simbolismo y la cultura organizacional, expone una definición luego de poner en común las definiciones de diferentes autores a través de la historia del mix cultura + Management, indicando que: “una cultura organizacional sería un “conjunto de evidencias” o un “conjunto de postulados” compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Sería un “cemento” que “mantiene la organización como un todo”, que le da un “sentido” y un “sentido de identidad” para sus miembros. Sería también un “sistema de representaciones y de valores compartidos” que harían que “cada uno, en la

empresa, adhiriera a una visión común de lo que es la empresa”, un “compromiso” del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un “cemento social”, un “conjunto de creencias, de valores y de normas” que constituye “modelos de comportamiento”, un conjunto de “símbolos”, de “significaciones” y de “objetivos” compartidos. En una palabra, cualquiera que sea la escuela, y al menos en la corriente dominante, la cultura organizacional no es otra cosa que la quasi-mágica comunión de todos, patronos y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y de sus objetivos”. (AKTOUF, 2002)

Allaire y Firsirotu (ALLAIRE, 1992) describen la cultura organizacional como:

“...un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.”

Según Chiavenato (2006), define a la cultura organizacional como: “Un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta a la conducta de sus miembros”.

Analizando las definiciones, teniendo como referencia el iceberg de la cultura organizacional (Chiavenato, 2001), consideramos que la definición entregada por Omar Aktouf representa claramente los rasgos visibles de la cultura organizacional, evoca lo que podemos observar a primera mano, pero no lo que hay debajo, al profundizar. Por otro lado,

Allaire y Firsirotu ya empiezan a involucrar rasgos no visibles de la cultura organizacional como la historia, estrategias, estructura.

Figura 2 Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Iceberg de la cultura organizacional (Chiavenato, 2001)

2.1.5. Cultura comercial organizacional

El concepto de cultura comercial organizacional no ha sido abordado o estudiado actualmente en Colombia. Lo más es el concepto de “Endomarketing” o “Marketing interno” los cuales son estrategias para alcanzar los objetivos del negocio desde todos sus niveles jerárquicos basado en el conocimiento y experiencia en el marketing tradicional, alineando los objetivos de todos los colaboradores hacia la ventaja competitiva percibida por sus clientes externos pero movida por la satisfacción del cliente interno. Lamentablemente en Colombia, poco se ha estudiado de manera académica también el concepto de Endomarketing, en Latinoamérica se encuentra principalmente artículos y estudios realizados en universidades o empresas de Brasil.

Aunque poco se ha escrito de cultura comercial organizacional, se encuentran referencias bibliográficas que dan fe sobre la importancia en la actualidad de contar en las empresas con una cultura organizacional orientada al mercado o comercial en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos internos y la satisfacción del cliente externo es así que (Rodríguez, 2011) en su libro *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* confirma que: “La internacionalización de la competencia, la madurez de los mercados, los cambios permanentes en las innovaciones tecnológicas, y las mayores exigencias de los clientes, requieren que las organizaciones se transformen, sean capaces de producir bienes y servicios de calidad, satisfagan las necesidades y los deseos de los clientes (Hesselbein, et al, 1996) y sobre todo que cuenten con gerentes con estilos de dirección que promuevan culturas organizacionales orientadas al mercado, que incentiven el cambio continuado, vital para obtener mejores resultados empresariales (Mintzberg, 1979; Certo y Meter, 1996). De este modo a diferencia de los líderes del pasado, los del presente -y muy seguramente los del futuro- se enfrentan a organizaciones sin fronteras e impulsadas por los a veces impredecibles deseos de sus clientes, quienes a su vez disponen de mayor información para seleccionar la empresa en la cual adquirir sus bienes y servicios”. Con la afirmación de Rodríguez, donde indica la importancia de líderes que promuevan culturas organizacionales orientadas al mercado para la obtención de resultados empresariales, concuerda con las intenciones del estudio actual que busca el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva gracias a una cultura comercial organizacional.

Adicionalmente, Rodríguez trae de fuentes bibliográficas argumentos adicionales para definir la importancia de una cultura organizacional orientada al mercado o comercial (Rodríguez, 2011) “La OM es un recurso del aprendizaje organizativo que si es bien adoptado, implantado e impregnado en la CO, es fuente de ventaja competitiva sostenible; porque orienta los comportamientos de la firma hacia la creación y entrega de un valor

superior a los clientes y genera rendimientos superiores frente a sus competidores (Slater y Narver, 1995).

Para ser exitosa una organización, necesita construir relaciones en una perspectiva de largo plazo, estableciendo estrategias que les permitan a los potenciales consumidores convertirse en clientes leales; establecer relaciones de intercambio y además operar con base en la orientación al mercado (Páramo, 1998).”.

Una cultura comercial organizacional, además aporta a la rentabilidad según estudio realizado y documentado en Narver, J & Slater S. (1990). “The effect of a market orientation on business profitability” indica que “la orientación al mercado y el rendimiento están estrechamente relacionadas. Estos resultados son totalmente coherentes con la intuición y expectativas tanto de académicos y profesionales durante las últimas tres décadas acerca de la naturaleza y los efectos de una orientación al mercado. Los resultados dan los estudiosos y profesionales de marketing una base más allá de la mera intuición para recomendar la superioridad de una orientación al mercado”.

Para el presente estudio, se busca tomar como referencia la cultura actual “Un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta a la conducta de sus miembros”. (Chiavenato, 2001) apoyados en la definición de cultura organizacional que expone Chiavenato, más exactamente la cultura del área comercial y presentar una propuesta para que toda la organización esté alienada a la de esta subunidad del negocio.

Dagoberto Páramo, en el artículo “Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado” confirma las intenciones del estudio actual con relación a la necesidad de trabajar sobre una cultura comercial u orientada al mercado: Una orientación al mercado debe concentrar a la organización principalmente en recolectar información acerca de las necesidades de sus mercados-objetivo para que después, con ella

disponible, se encuentre en condiciones de crear valores superiores para el cliente (Slater and Narver, 1994). Así, una cultura organizacional orientada al mercado es aquella que de manera más efectiva y eficiente crea comportamientos, valores, creencias y supuestos necesarios para que en su interior se pueda generar una dinámica de trabajo con la cual se estimule la creación de valores superiores para sus compradores y, consecuentemente, obtener un desempeño continuo superior para todos los negocios que emprenda (Kholi and Jaworski, 1990; Webster, 1988; Shapiro, 1988).”

Las apreciaciones del autor, que toma de la teoría el concepto de orientación al mercado y la manera adecuada de llevarlo a cabo. Es de gran importancia que los valores de la compañía vayan dirigidos a la satisfacción de los clientes, si todas las áreas trabajan en función de lo mismo, de manera sistémica, se podrá alcanzar diferencia competitiva, alcanzando un acercamiento a la mejora de la productividad que se traduce en rentabilidad.

Una cultura comercial organizacional es toda la posibilidad de tener una organización totalmente orientada, sinérgica, cooperando en cada uno de sus niveles, con líderes alineados bajo una misma filosofía y creencias, orientadas totalmente al cliente y al mercado, en busca de la productividad de sus trabajadores y logrando para toda la organización crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Dagoberto Paramo indica sobre la cultura organizacional orientada al mercado que: “La primera precisión que se requiere formular es que se está hablando de una orientación al mercado, no de una orientación al marketing, lo que implica que la organización como un todo debe volcar todas sus energías hacia el conocimiento y atención del mercado de acuerdo con las condiciones allí establecidas, más que intentar colocar la función del marketing de la organización como el eje de toda la actividad empresarial”. (PARAMO, 2001),

Es importante no confundir orientación al mercado con orientación al marketing. Para la investigación actual, es de gran relevancia tener claridad de ambos conceptos y un claro

enfoque al problema de investigación. Una cosa es que los valores, creencias y comportamientos de toda la organización se dirijan a que cada área conozca y comparta la importancia del cliente para poder dirigir las estrategias a su satisfacción, agregando valor, mejorando productividad y siendo más competitivos; otra cosa es que todos tengan que pensar en mover los productos del banco por la mera transacción y se cree una cultura, que quizás agresiva y rentable, diste de percibirse por los clientes como única, diferenciadora y admirable.

Establecer una orientación al mercado en una cultura organizacional se relaciona, definitivamente, con la implementación del concepto de marketing en toda la organización (Narver and Slater, 1990)

Figura 3 Modelo para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado



Fuente: Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado (Paramo, 2001)

El modelo planteado en el artículo, aporta al trabajo una visión más clara y una estructura para entender mejor el cómo proponer una cultura organizacional para el

mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional Eje Cafetero. Tener claridad de la cultura no tanto nacional, sino regional (Eje Cafetero), la cultura del sector y la cultura de globalización, fija una base para conocer el entorno de influencia en la cultura actual del banco. Si se quiere proponer una cultura comercial de adentro hacia afuera, es necesario tener claridad en el impacto de la cultura de afuera hacia adentro. El artículo también le aportó a la propuesta por definir en el presente trabajo, un componente muy importante relacionado con el involucramiento de la dirección en la transferencia del conocimiento, comportamiento, ritos, valores definidos en la propuesta de cultura comercial. La presencia activa de la dirección facilitará que las estrategias a desarrollarse a corto o largo plazo vayan afines a la cultura comercial recomendada.

El marketing.

“El marketing se convierte en el proceso social que, además de conocer aquellos beneficios que pueden satisfacer las necesidades del consumidor, ofrece los productos que deberán proveer tales beneficios (Páramo, 2000). Este intercambio tiene que ser mutuamente benéfico: los beneficios esperados tienen que ser iguales o superiores al precio pagado por el consumidor y viceversa, por la organización (Lambin, 1992).

“Si las organizaciones modernas de negocios quieren alcanzar y mantener determinados niveles de rentabilidad, toda la organización tiene que ser guiada por la satisfacción de las cambiantes necesidades del consumidor (Christensen, 1995), inscritos estos en una cultura dada y en un tiempo y momento determinados (Páramo, 1999).

Endomarketing o marketing interno.

El Endomarketing o marketing interno es un tema algo reciente a nivel mundial, donde se han desarrollado estudios y creado fuentes teóricas principalmente en países de Norte América y Europa, en Latinoamérica, aunque se ha estudiado, no es muy amplio el

material bibliográfico al respecto, donde sobresale Brasil como el país con mayor interés por estudiar el Marketing interno.

En el documento “La importancia del marketing en las organizaciones”, Álvaro escobar realiza una descripción del Endomarketing desde el concepto, significado, las características fundamentales y los beneficios que trae contar con éste tópico en las organizaciones actuales. Define al Endomarketing como “La herramienta que proporciona un conjunto de estrategias que tienen como objetivo encantar al mercado interno de una organización y así hagan propios los objetivos del negocio...” (Escobar, 2016)

Adicionalmente, en el artículo de Escobar en la revista Management & Empresa confirma tres puntos muy importantes y con relevancia para la investigación actual en Bancoomeva:

“Un personal insatisfecho, sin compromiso y desinformado no estará en condiciones de atender como corresponde a los clientes externos; es así como nace el Marketing Interno.”

Esta primera afirmación confirma la importancia que tienen las organizaciones en trabajar en sus colaboradores, en su motivación, satisfacción e información para lograr mejor experiencia y percepción por parte de sus clientes externos.

“El Marketing Interno es el involucramiento de la organización en las estrategias y tácticas de marketing, de modo que cuenten con el conocimiento y apoyo de los diferentes departamentos de la compañía.”

Es fundamental que todas las áreas de la compañía estén alineadas y se comporten de acuerdo a la orientación al mercado, lo cual garantiza participación de todos, confianza, trabajo en equipo y, como resultado, mejora en la productividad de los colaboradores.

“El principal beneficio del Marketing Interno es que logra la coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias.

El alcance de los objetivos de compañía, es la intención de cualquier empresa para lograr rentabilidad y sostenibilidad, con el marketing interno se acerca de manera más segura al logro de las estrategias pues la cultura es vital para la implementación de cualquier actividad o plan de compañía.

Evolución teórica de Endomarketing o marketing interno

A nivel mundial se ha hablado de marketing interno, comenzando en 1976 por parte de Berry, Hensen y Burke quienes tocan por primera vez el termino indicando: “El Marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un Mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. La principal razón para utilizar el término “Marketing Interno” en lugar de otras expresiones más tradicionales que se podrían esperar es que se pretende dar un enfoque a una condición real donde la capacidad empresarial de satisfacer las necesidades de los clientes externos es evidente.” (Berry, Hensen y Burke, 1976:8). En el Artículo se tuvo en cuenta el marketing interno con el fin de dotar a las empresas de una herramienta para cumplir con las necesidades de los clientes externos.

Piercy, en 1995 propone la matriz satisfacción cliente interno y externo. Esta plantea la relación entre satisfacción de cliente interno (empleado) y satisfacción del cliente externo. Contemplando niveles alto y bajo con los elementos Sinergia, Coerción, Euforia interna y Alineación.

		Satisfacción del Cliente Externo	
		ALTA	BAJA
Satisfacción del cliente interno	ALTA	Sinergia	Euforia interna
	BAJA	Coerción	Alienación

Fuente: Piercy, 1995:1363

En los últimos años ha aumentado el interés mundial por incorporar el Endomarketing a los procesos de las diferentes compañías y son muchos los autores que plantean estudios, artículos y aportes, o simplemente mejoran teorías ya existentes como (Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed y Rafiq, 2003).

Concepto de marketing interno a través de los años (Puentes, 2008).

- Años 70 y 80: Berry Flipp Grönroos
- 1990: Grönroos
- 1991: Berry y Parasuraman Piercy y Morgan
- 1994: Bak et al
- 1995: Piercy
- 1996: Hauser, Simester y Wernerfelt
- 1998: Gilly y Wolfinbarger Hogg Carter y Dunne Lings
- 1999: Pitt y Foreman
- De 2000 a 2004: Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy
Papasolomou y Doukakis Piercy

2.2. Marco conceptual

Para el desarrollo del marco conceptual se tomó como referencia lo más específico del tema enfocado en la definición del problema de investigación, de donde se espera describir los conceptos alrededor de productividad, mejoramiento de la productividad y la cultura organizacional para el mejoramiento de la productividad.

Para la investigación a desarrollar es relevante definir los conceptos que nutren el proyecto desde su planteamiento, como materia para la confrontación teórica, las variables a determinar en los instrumentos de medición, los análisis de la información y por último la propuesta producto de la investigación.

- **Productividad:**

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula: $\text{Producto} / \text{Insumo} = \text{Productividad}$. (PROKOPENKO, 1989).

Esta definición, es la que como ingenieros podemos esperar cuando abordamos el concepto de la productividad, pero realmente el concepto de productividad es más amplio ya que depende directamente del contexto en el cual se maneje dicho indicador, por tal razón y, basados en el mismo autor, traemos a esta investigación la definición que el mismo Joseph Prokopenko aclara en su manual práctico, gestión de la productividad donde confirma:

“La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es

una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.”

Para el presente proyecto es más útil esta última definición, pues lo que se espera es que con una propuesta de cultura comercial organizacional, se logre la mejora de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero. Lo anterior se explica desde la idea de que toda la organización se adapte y apropie de la cultura del área comercial y que con sus prácticas, creencias, tradiciones, clima, entre otros tópicos ya mencionados sobre cultura, logre que el personal realice sus actividades en menor tiempo, esto repercute en los resultados no solamente de manera individual sino de las subunidades y del negocio como tal.

Según (Campos, 2016) (Espinoza, 2016) (Espinoza, 2016) (Zambrano, 2016) La motivación influye mucho en la productividad porque si no hay un ambiente armónico los trabajadores no se sentirán bien a la hora de trabajar. También establecen los factores básicos que favorecen la motivación. Los autores, consideran que, para el desarrollo de la investigación, estos factores motivacionales constituyen una base fundamental para identificar el grado de motivación que tienen los colaboradores de la organización; así mismo, su interés por incorporar cambios en la cultura organizacional actual que conlleven a mejorar la productividad.

- **Clima organizacional:**

Según Hellrieger y Slocum (1974), Clima Organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”. Según la definición planteada, es claro que las dos partes que conforman el clima organizacional son las personas y la empresa, debe haber concordancia y equilibrio entre ambas partes para lograr un clima agradable, por tanto, el clima organizacional es ficha clave

en el cambio cultural de cualquier compañía y no se puede tener como elemento aislado. Luego de contemplar el concepto que, de la literatura, más complace a los autores, es importante tener en cuenta los componentes del clima organizacional y Según (SALAZAR, 2009) Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Para la actual investigación, será relevante el análisis de estos componentes del clima, dentro de la revisión de la cultura organizacional actual y las oportunidades de mejora a tener en cuenta para la propuesta de cultura que se entregará al final.

- **Mejoramiento de la productividad:**

El planteamiento de esta investigación tiene como componente específica encontrar cómo puede una cultura comercial organizacional lograr la mejora de la productividad de los trabajadores en Bancoomeva eje cafetero; por esto, es necesario tener claridad en los conceptos sobre mejoramiento encontrados en la literatura y que sirvan de lineamientos para la continuidad de la investigación y sean afines con los objetivos de la misma.

El mejoramiento de la productividad en una empresa es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, lo que equivale a decir de una buena administración. Es un objetivo y una responsabilidad primordial de la dirección aumentar la productividad y mantener su crecimiento. En realidad, la creación de las condiciones para alcanzar un rendimiento más alto es la esencia de la gestión de la productividad. Al mismo tiempo, el mejoramiento de la productividad es un proceso de cambio. Por tanto, para mejorar la productividad es necesario dominar el cambio; esto significa motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con inclusión de la estructura del personal, las actitudes y los valores de la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados. Esos cambios promueven actitudes positivas y conocimientos generales de la organización que favorecerán el mejoramiento de la productividad (PROKOPENKO, 1989).

El anterior párrafo define claramente las intenciones de la actual investigación, ya que sugiere que la mejora de la productividad es el resultado de la gestión administrativa, de la eficiencia en la gestión, además que esto sólo se da bajo un componente primordial que es el cambio pero un cambio planeado, estructurado y que contemple tanto aspectos de la empresa como de sus colaboradores. Finalmente y, como hemos mencionado, los objetivos del proyecto en curso esperan confirmar la cultura organizacional y direccionamiento estratégico actual, confrontar con un ideal de cultura y su cohesión con la estructura administrativa, para poder entregar la propuesta adecuada y que ratifique la hipótesis de la investigación.

Luego de tener una estructura sólida, es necesario hacer moverla para que las cosas pasen, y esa es la función del mejoramiento, generar movimiento continuo y de manera cíclica; nunca para, ya que se renueva y está sujeta a los cambios que el contexto va generando. Teniendo claro lo anterior, para lograr el mejoramiento de la productividad Alan Lawlor propone cuatro etapas:

- Reconocimiento: Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.
- Decisión: Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe poner en práctica una decisión.
- Admisibilidad: Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.
- Acción: Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el objetivo último.
- **Direccionamiento estratégico:**

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”

Según Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

2.3 Marco normativo

Acto de constitución Bancoomeva

Acto o Contrato: Constitución

Artículos/ Modificaciones: Del Art. 1 al 63

Escritura Pública: No 0006

Fecha: Enero 6 de 2011

Notaría: Dieciocho de Cali

Naturaleza, denominación, domicilio y objeto

Artículo 1°.- Naturaleza y denominación.- La entidad es un establecimiento bancario comercial, de naturaleza privada. Se denomina BANCO COOMEVA S.A., pero en sus relaciones comerciales podrá identificarse como BANCO COOMEVA o utilizar la sigla BANCOOMEVA. Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal del Banco será la ciudad de Santiago de Cali, Departamento de Valle del Cauca, República de Colombia. Con todo, la Junta Directiva, con el lleno de las formalidades legales, podrá disponer la apertura de sucursales, agencias y dependencias en cualquier lugar, dentro o fuera del país. Artículo 3°.- Duración.- El término de duración del banco será de cincuenta (50) años, contados a partir de la fecha de la presente Escritura Pública, todo sin perjuicio de lo que disponga la ley sobre la renovación de las autorizaciones para operar. Sin embargo, dicho término podrá ser prorrogado o disolverse el Banco antes del vencimiento del término de su vigencia, de acuerdo con la ley y con los presentes estatutos. Artículo 4°.- Objeto.- (Reformado Escritura Pública 4.010 de Nov.9/2017). El Banco tendrá por objeto el desarrollo de actividades de intermediación financiera, entendiendo por tal la captación masiva y profesional de recursos del público a través de la celebración de las denominadas operaciones pasivas o de recepción de recursos, para luego colocarlos, también en forma masiva y profesional, mediante la celebración de las denominadas operaciones activas, esto es, aquellas que implican el otorgamiento de crédito por parte de la entidad, de cara a satisfacer de una manera adecuada y eficiente las necesidades monetarias y crediticias básicas la comunidad en general, por medio de la transformación de tasas, plazos y riesgos del crédito en las citadas facetas pasiva y activa. En todo caso, para satisfacer de una manera adecuada, racional, oportuna y eficiente los objetivos aquí previstos, el Banco podrá realizar, entre otras, las siguientes operaciones, actos y negocios jurídicos con sujeción a las restricciones y prohibiciones expresamente contempladas en la Ley: a) Descontar y negociar pagarés, giros,

letras de cambio y otros títulos de deuda; b) Recibir depósitos en cuenta corriente, a término y de ahorros, de conformidad con las previsiones contenidas en el Código de Comercio y en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; c) Cobrar deudas y hacer pagos y traspasos; d) Comprar y vender letras de cambio y monedas; e) Otorgar crédito, incluidos préstamos para realizar operaciones dirigidas a adquirir el control de otras sociedades o asociaciones, sin perjuicio de lo previsto en la letra c) del artículo 10 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; f) Aceptar para su pago, en fecha futura, letras de cambio que se originen en transacciones de bienes correspondientes a compraventas nacionales o internacionales; g) Expedir cartas de crédito; h) Recibir bienes muebles en depósito para su custodia, según los términos y condiciones que el Banco determine, y arrendar cajillas de seguridad para la custodia de tales bienes; i) Tomar préstamos dentro y fuera del país; j) Obrar como agente de transferencia de cualquier persona y en tal carácter recibir y entregar dinero, traspasar, registrar y refrendar títulos de acciones, bonos u otras constancias de deudas; k) Celebrar contratos de apertura de crédito; l) Otorgar 4 avales y garantías con sujeción a los límites y prohibiciones que establezcan la Junta Directiva del Banco de la República y el Gobierno Nacional, cada uno dentro de su competencia; m) Realizar operaciones de titularización de cartera hipotecaria, con sujeción a lo previsto en la Ley 546 de 1999; n) Realizar operaciones de leasing, incluyendo las operaciones de leasing habitacional que recaigan sobre inmuebles destinados a vivienda, al igual que operaciones de arrendamiento sin opción de compra; ñ) Celebrar contratos de administración no fiduciaria de la cartera y de las acreencias de las entidades financieras que han sido objeto de toma de posesión para liquidación; o) Manejar cuentas de ahorro programado obligatorias previstas en el literal b) del numeral 4° del artículo 40 de la ley 1151 de 2007; p) En general, celebrar y ejecutar todos los actos, negocios y contratos preparatorios, complementarios o accesorios de todas las operaciones constitutivas de su objeto o que se relacionen directamente con el mismo y los que tengan

como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivadas de la existencia y el funcionamiento del Banco. A título simplemente enunciativo se mencionan los siguientes actos, negocios y contratos: a) Actuar como originador en procesos de secularización o titularización estructurados con el propósito fundamental de darle liquidez a los activos sociales. b) Destinar los excedentes de tesorería a la conformación de un portafolio de valores que se caracterice por su seguridad, liquidez, adecuada rentabilidad y bajo riesgo, de acuerdo con los parámetros establecidos por la Junta Directiva del Banco. c) Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos. (d) Adquirir, enajenar y gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios para el acomodo de sus negocios. e) Fusionarse con otras organizaciones que persigan fines iguales o similares o absorberlas, teniendo en cuenta para el efecto el cumplimiento de los requisitos y los procedimientos consagrados en la ley. f) 5 Realizar operaciones de compra y venta de divisas y demás operaciones de cambio, dentro de las condiciones y regulaciones que al efecto expida la Junta Directiva del Banco de la República. g) Efectuar las inversiones que requiera el cumplimiento de su objeto social conforme a las disposiciones legales vigentes. h) Emitir bonos. i) Recibir donaciones nacionales o extranjeras. j) Adelantar las demás actividades económicas, sociales y culturales, conexas o complementarias de las anteriores y que estén destinadas a desarrollar los objetivos generales y específicos del Banco, siempre que estén enmarcadas dentro de las operaciones autorizadas por la ley a esta clase de entes. K) Realizar operaciones de libranza, para cuyo efecto se utilizarán recursos de origen lícito y cumplir con las demás exigencias legales vigentes para ejercer la actividad comercial. Parágrafo.- El logro de los objetivos y la realización de las actividades y operaciones del Banco se hará mediante procesos de planeación y participación permanentes y de acuerdo con la doctrina, teoría y práctica solidaria, bajo la unidad de propósito, dirección y control de su matriz, procurando el cumplimiento efectivo de su visión y misión.

Normas vigentes en Colombia para las entidades financieras.

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

La propia Constitución Política indica cómo se reparten las competencias entre las distintas autoridades que expiden normatividad para el ejercicio de esta actividad. Así, se dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público (art. 150, n. 19, lit. d).

Una vez expedidas las correspondientes leyes marco, el Gobierno Nacional procede a la expedición de decretos, mediante los cuales ejerce la intervención en dicha actividad financiera (art. 335). Estos decretos no pueden desconocer lo dispuesto en las leyes marco respectivo y tienen un ámbito más amplio que los decretos ordinarios, expedidos por el Gobierno en desarrollo de su potestad reglamentaria general.

La Carta Política establece que el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24); esta función la ejerce a través de la Superintendencia Financiera, organismo técnico con autonomía financiera y administrativa, que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad.

Por su parte, la Junta Directiva del Banco de la República es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia que, con sujeción a las leyes marco que expide el Congreso (art. 150, n.22), profiere resoluciones y cartas circulares sobre el tema. Estas normas también tienen un carácter especial y su rango es similar al de la Ley.

En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así: en primer lugar, en la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes marco y, finalmente, las circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia.

Las leyes marco son aquellas mediante las cuales se dictan los objetivos y criterios a los cuales debe someterse el Gobierno para el desarrollo de estas materias.

Los decretos que expide el presidente en desarrollo de las leyes marco previstas en el artículo 150, numeral 19, no gozan, (...) de fuerza material de ley. Ellos tienen por límite el texto de la correspondiente ley general, que fija pautas y criterios al ejecutivo, y no pueden modificarla ni cambiar las reglas que establece. Son decretos típicamente administrativos, y más exactamente reglamentarios, aunque con un ámbito más amplio que el señalado en la Constitución para los decretos expedidos en desarrollo del artículo 189, numeral 11, de la Constitución”. Corte Constitucional. Sentencia C – 608 de 1999. M.P. José Gregorio Hernández Galindo.

Ley 45 de 1990:

“Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones”.

Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.

Contenido de la Ley

Normas relativas a las instituciones financieras: filiales de servicios y operaciones novedosas; reglas relativas a la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras; inspección, control y vigilancia; revisoría fiscal y estatuto orgánico y disposiciones complementarias.

De la actividad aseguradora: disposiciones generales; condiciones de acceso a la actividad aseguradora; condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora; revocación o suspensión del certificado de autorización; disolución y seguros oficiales.

Transparencia de las operaciones: intereses, de la competencia y la información, protección de tomadores y asegurados y disposiciones finales.

Ley 35 de 1993

Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora”.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Ley 510 de 1999:

Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

Esta ley, publicada el 4 de agosto de 1999, constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda.

De manera concreta, esta ley reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en las siguientes materias: Condiciones de ingreso al Sistema Financiero, facultades de intervención del Gobierno Nacional, régimen de inversiones de capital, régimen de los establecimientos bancarios, régimen de las corporaciones financieras, régimen de las

corporaciones de ahorro y vivienda, régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y seguro de depósito, Superintendencia Bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, régimen del Banco Cafetero y financiación de vivienda a largo plazo.

Esta ley ha sido modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005.

Marco Jurídico del sector financiero Colombiano

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero establece la siguiente estructura general del sector financiero y asegurador.

Divide las entidades que lo integran en las siguientes categorías:

Establecimientos de crédito.

Sociedades de servicios financieros.

Sociedades de capitalización.

Entidades con régimen especial.

Entidades aseguradoras.

Intermediarios de seguros y reaseguros.

Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

La propia ley define las actividades que pueden o no realizar estas entidades. Por esta razón, las entidades financieras que conforman el sector financiero y asegurador en Colombia tienen un objeto social reglado, es decir, que está limitado por la ley.

Establecimientos de crédito

Son aquellos que tienen como función principal la intermediación, es decir, la captación de recursos del público en moneda legal, a través de depósitos a la vista o a término, para su posterior colocación mediante préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Las siguientes son las entidades que se consideran establecimientos de crédito:

Establecimientos bancarios: Su función principal es la captación de recursos en cuenta corriente, bancaria o en otros depósitos a la vista o a término, con el fin de realizar operaciones activas de crédito.

Corporaciones de ahorro y vivienda: Aunque, como desarrollo de la disposición contenida en la Ley 546 de 1999, las corporaciones de ahorro y vivienda se convirtieron en bancos comerciales, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero se conserva su definición: Instituciones que tenían como función principal la captación de recursos para realizar operaciones activas de crédito hipotecario de largo plazo.

Corporaciones financieras: Su función principal es la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones; esto con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en el sector real de la economía.

Compañías de financiamiento: Su función principal es captar recursos a término, con el objeto de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios, y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing. Esto implica que la captación de recursos que efectúan se utiliza para la satisfacción de la demanda de créditos de consumo.

Cooperativas financieras: Organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en la intermediación; sin embargo, por tener una naturaleza jurídica distinta, su funcionamiento se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988. En todo caso, las operaciones que realicen se rigen por lo previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables. (Asobancaria)

2.4 Marco filosófico

Bancoomeva surge como una nueva organización para el grupo empresarial Coomeva, fundada el 06 de enero del año 2011, su mayor participación accionaria la tiene la Cooperativa Médica del Valle y profesionales de Colombia “Coomeva” con un 94,86%, Empresa, de donde provienen sus raíces las cuales se encuentran enmarcadas dentro del sector de la economía solidaria, estas le permitieron tener una cultura basada en los principios Cooperativos orientados a satisfacer las necesidades de sus Asociados. Actualmente su misión se centra en conservar dichos principios y sectores, pero se hace necesario tener que involucrar una cultura de tipo comercial, ya que también se han incorporado nuevos nichos de mercado de todos los sectores de la economía Colombiana en los cuales debe realizarse un mayor esfuerzo comercial al tener que competir con entidades financieras, las cuales prestan similares servicios.

Lograr una cultura comercial organizacional para Bancoomeva Regional Eje Cafetero es aportar mejores resultados de los indicadores estratégicos de la organización, es lograr que todos sus colaboradores se sientan comprometidos con la misión y la visión de la empresa, garantizando así sostenibilidad para la misma y para sus empleados.

El tener una cultura comercial puede lograr a generar colaboradores con mejor calidad de vida al garantizar una estabilidad laboral que va directamente ligada a los resultados, al crecimiento, al desarrollo profesional y personal de cada uno de los colaboradores de la Regional eje Cafetero.

2.5 Marco situacional

El proyecto de investigación se llevó a cabo en la empresa Bancoomeva S.A Regional Eje Cafetero.

Reseña histórica de Bancoomeva

Banco Coomeva S.A. - Bancoomeva S.A., es un establecimiento bancario con su domicilio principal en la ciudad de Santiago de Cali, fue constituido el 06 de enero de 2011 mediante Escritura Pública No. 0006 otorgada en la Notaría Dieciocho del Círculo de Cali, por siete accionistas fundadores de naturaleza jurídica, así:

La Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia – “Coomeva”, principal accionista mayoritaria con el 94.86% de participación. El resto de accionistas lo conforman la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura, la Fundación Coomeva, el Fondo de Empleados de Coomeva, la Equidad Seguros de Vida, la Equidad Seguros Generales y Fundación la Equidad Seguros IAC –“Fundequidad”.

Surtidos los trámites legales pertinentes ante la Superintendencia Financiera de Colombia, dicho órgano de control y vigilancia expidió la Resolución 0206 del 11 de febrero de 2011 por medio de la cual autorizó a Bancoomeva para funcionar y desarrollar en todo el territorio nacional las actividades propias de su objeto social, de conformidad con lo autorizado por la ley a los establecimientos bancarios; iniciando sus operaciones el 4 de abril

de 2011.

Así mismo, la Superintendencia Financiera de Colombia mediante Resolución 0501 del 1 de abril de 2011 autorizó la cesión parcial de los activos, pasivos y contratos de Coomeva Cooperativa Financiera, como cedente, a favor del Banco Coomeva S.A. – “Bancoomeva”, como cesionario; con el fin de dar continuidad a la operación de intermediación financiera que venía desarrollando la entonces Coomeva Cooperativa Financiera; con la consecuente disolución y liquidación de dicha entidad,

Bancoomeva hace parte del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cuya matriz es la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales Coomeva

Composición Bancoomeva Regional Eje Cafetero

La Regional Eje Cafetero Bancoomeva cuenta con presencia en las ciudades de Pereira, Armenia, Manizales, Cartago y la Dorada.

- **Misión “Razón de ser”**

Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.

- **Visión “El sueño posible”**

Constituimos en la mejor alternativa de servicio financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad de impacto de nuestra propuesta de valor

- **Valores corporativos**

- Solidaridad

Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.

- Honestidad

Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y valores organizacionales.

- Servicio

Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambiente de tranquilidad y fidelidad.

- Trabajo en equipo

Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.

- Cumplimiento de compromisos

Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

- Confianza

Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

- Igualdad y Equidad de Género´

Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.

Política Integral Sistema de Gestión

Bancoomeva está comprometida con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales, asegurando la calidad, resolutivita y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y el manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y la creación de valor sostenible.

- **Objetivos de calidad – Indicadores**

1. Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de persona

Nivel de captaciones Banca Personal.

Saldo de Cartera Banca Personal.

2. Constituimos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las Pymes

Saldo de cartera Banca Empresarial.

Nivel de Captaciones de Banca Empresarial.

3. Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal

Penetración de productos.

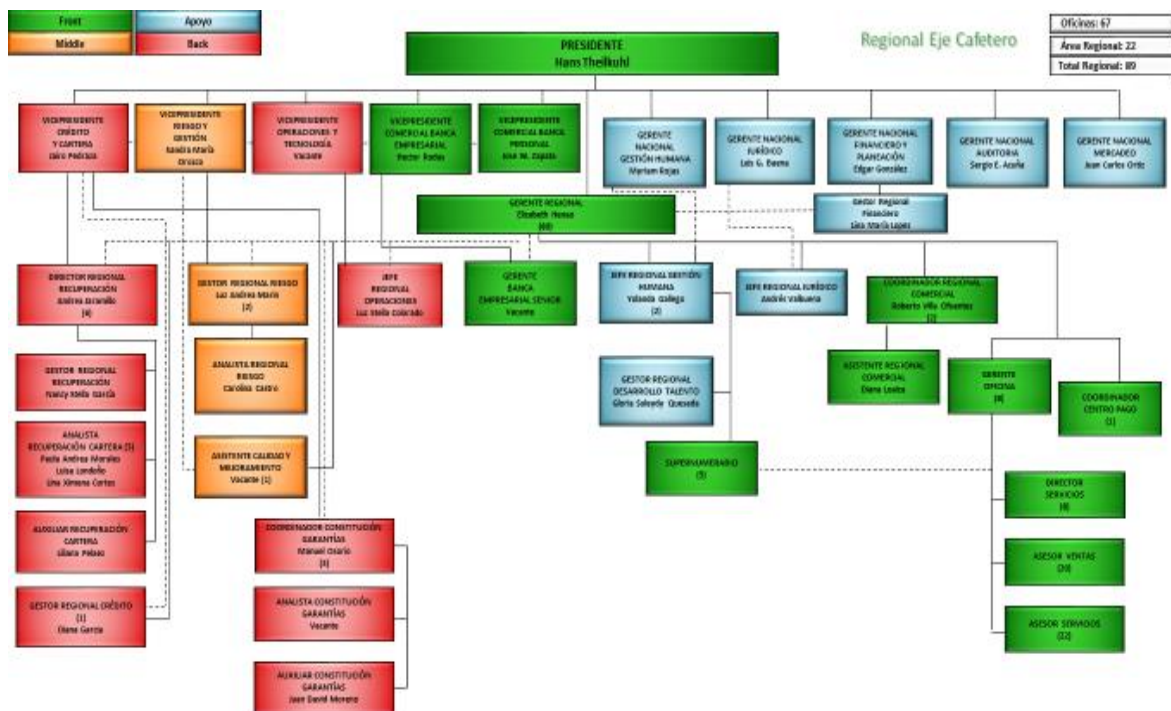
Índice de transaccionalidad banca electrónica.

Índice de satisfacción KAPE.

Índice de cumplimiento en la respuesta definitiva de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas. (Bancoomeva)

Estructura Bancoomeva Regional Eje Cafetero

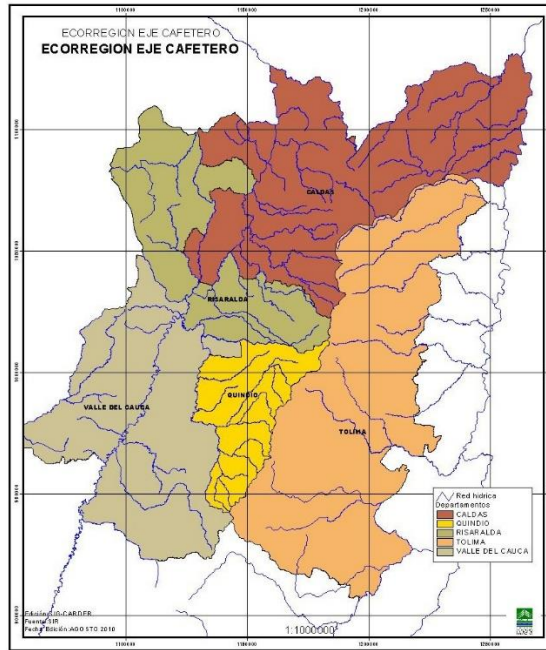
Figura 4 Estructura Bancoomeva



Descripción Eje Cafetero

El Eje Cafetero, también llamado Triángulo del Café es una región topográfica de Colombia, La región está integrada por 92 municipios de los Departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, norte del Valle del Cauca y Occidente del Tolima

Figura 5 Mapa Eje cafetero



Fuente: <http://www.carter.gov.co/index.php/web/es/nodo-regional-de-cambio-clim-tico-de-la-ecorregi-n-eje-cafetero>

2.6 Glosario

Cultura organizacional: La cultura organizacional se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. (Cultura organizacional, 2018)

Rentabilidad: Hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

Direccionamiento estratégico: el plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión a futuro. (Economipedia, 2019)

Productividad: Es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, et) durante un periodo determinado. (Economipedia, 2019)

Endomarketing: Es un concepto que significa llevar a la práctica estrategia de ventas entre los propios empleados. Se trata de un trabajo en equipo de los diferentes departamentos de la compañía que aúnan esfuerzos a la hora de ejecutar planes de marketing. De dentro hacia fuera. (Economipedia, 2019)

Sistema financiero: El sistema financiero es el conjunto de instituciones (entidades financieras), medios (activos financieros) y mercados que hacen posible el ahorro (dinero ocioso) de unos agentes económicos vaya a parar a manos de los demandantes de crédito. Canalizando así el ahorro y la inversión con el fin de conseguir el crecimiento económico del país (PIB). Por tanto el sistema financiero sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y los que quieren prestar y los que necesitan financiación, es decir, lo que en el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan.

Marketing: La mercadotecnia, mercadeo o marketing es el conjunto de actividades destinadas a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. También se conoce como mercadeo o mercadología. (Economipedia, 2019)

3. **Capítulo III: Diseño metodológico**

- Línea de trabajo:

La investigación plantea componentes de las dos líneas de trabajo de la maestría en administración del desarrollo humano y organizacional de la facultad ciencias empresariales.

En el desarrollo organizacional sobre la línea de “cultura tecnológica, productividad y competitividad” y en el desarrollo humano sobre la línea de “Cambio, innovación y liderazgo”.

- El Método de Investigación.

Método Científico: Durante la investigación se desarrolla el método científico el cual consta de diferentes pasos estructurados y en orden específico para el desarrollo del proyecto. De acuerdo a las etapas propuestas en el método se organiza y presenta la información confrontando material bibliográfico y consideraciones propias de los investigadores, buscando que al validar el conocimiento científico, la investigación culmine con la mayor confiabilidad, objetividad y rigurosidad posible.

- Tipo de Investigación.

Investigación aplicada: Se realiza triangulación del análisis de la cultura actual, la cultura ideal y las bases teóricas para establecer una propuesta de cultura que mejore la productividad de los colaboradores en la organización.

- Tipo de Estudio.

Estudio mixto (exploratorio – descriptivo): Se va caracterizar la realidad actual en Bancoomeva regional eje cafetero.

Explicación del tipo de estudio empleado:

Se realizó un estudio de tipo exploratorio teniendo en cuenta que no hay muchos antecedentes similares a la investigación realizada y se obtuvo información teórica que soportara el proyecto. Se realizaron diferentes instrumentos para la recolección y análisis de la información; entrevistas y una encuesta con definición de muestra representativa de la población estudiada. Teniendo en cuenta los elementos de instrumento y muestra empleados,

se tomaron componentes de estudios descriptivos, que por ser de menor rigor estadístico se integra con el estudio exploratorio indicado.

3.1 Universo

La investigación tiene como objetivo, diseñar una propuesta de cultura comercial organizacional para Bancoomeva regional Eje Cafetero; por lo tanto el universo corresponde a todas las sedes del banco en las ciudades de Manizales, La Dorada, Pereira, Armenia y Cartago.

3.2 Población o muestra

Actualmente Bancoomeva regional eje cafetero cuenta con 70 empleados distribuidos en las sedes de Pereira, Armenia, Manizales, Cartago, la Dorada y Staff regional; para un total de 8 oficinas. Teniendo en cuenta la distribución de las sedes y que el total de colaboradores en la regional no es muy amplio, se contempla como población a los 70 colaboradores.

Población

Cargo	Total Cargo	% Cargo	Promedio Antigüedad
ASESOR/A SERVICIOS BCO	15	21,4%	6,5
ASESOR/A VENTAS BCO	14	20,0%	3,4
GERENTE OFICINA BCO	8	11,4%	11,4
SUBGERENTE OFICINA BCO	8	11,4%	17,4
SUPERNUMERARIO BCO	4	5,7%	8,2
ANALISTA REGIONAL RECUPERACION CARTERA BCO	3	4,3%	7,1
EJECUTIVO COMERCIAL BANCA EMPRESARIAL BCO	3	4,3%	2,1
ASESOR/A COMERCIAL FID	1	1,4%	2,3
JEFE/A REGIONAL GESTION HUMANA BCO	1	1,4%	3,8
GESTOR REGIONAL DESARROLLO TALENTO BCO	1	1,4%	4,2
COORDINADOR/A CONSTITUCION GARANTIAS BCO	1	1,4%	8,7
ESTUDIANTE EN PRACTICA BCO	1	1,4%	0,4
JEFE/A REGIONAL OPERACIONES BCO	1	1,4%	29,6

GERENTE REGIONAL BCO	1	1,4%	0,2
ASISTENTE REGIONAL COMERCIAL BCO	1	1,4%	6,4
GESTOR/A REGIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO BCO	1	1,4%	12,3
ANALISTA CONSTITUCION GARANTIAS BCO	1	1,4%	10,7
AUXILIAR REGIONAL RIESGO Y GESTION BCO	1	1,4%	10,0
EJECUTIVO/A CASH MANAGEMENT SENIOR BCO	1	1,4%	3,1
DIRECTOR COMERCIAL REGIONAL BCO	1	1,4%	6,0
ABOGADO/A REGIONAL RECUPERACION CARTERA JUNIOR BCO	1	1,4%	2,2
DIRECTOR/A REGIONAL RECUPERACION CARTERA BCO	1	1,4%	15,4
Total general	70	100,00%	7,9

→ Para el instrumento de observación: que se describirá más adelante, se contempla la visita a todas las sedes del banco, para obtener información del total de la población.

→ Para la recolección de información por medio de encuestas: se realiza por medio de muestreo probabilístico la obtención de la muestra representativa, se calcula sobre el total de los 70 colaboradores distribuidos en las 8 sedes de la regional. Como de manera individual las oficinas no tienen mucho personal y, para efectos de la investigación, todos los colaboradores tienen las mismas condiciones para ser seleccionados como objeto del estudio, se selecciona la muestra por medio de muestreo aleatorio simple.

Muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente: surveymonkey.com

$z = 1,65$ Puntuación z / Para un nivel de confianza del 90% (Lu Ann & Llewelyn, 2006)

$p = 0,5$ Precisión

$e = 0,1$ Margen de error

$N = 70$ Tamaño de la población

De esta forma, N representa el total de la población (70 colaboradores), Z corresponde a la desviación estándar con relación al nivel de confianza (1,65), e es el margen de error (10%) con un nivel de confianza del 90% y una precisión p del 50%.

- Del cálculo realizado se obtuvo como resultado una muestra de **35** colaboradores de las 8 sedes de Bancoomeva regional Eje Cafetero.

Detalle de la muestra

Área / Cargo	ARMENIA		CARTAGO		LA DORADA		MANIZALES		PEREIRA		TOTAL	
Oficina	4	11,4%	8	22,9%	1	2,9%	5	14,3%	8	22,9%	26	74,3%
ASESOR/A SERVICIOS BCO			2	5,7%					2	5,7%	4	11,4%
ASESOR/A VENTAS BCO			2	5,7%			2	5,7%	2	5,7%	6	17,1%
EJECUTIVO COMERCIAL BANCA EMPRESARIAL BCO							1	2,9%			1	2,9%
GERENTE OFICINA BCO	2	5,7%			1	2,9%	2	5,7%	2	5,7%	7	20,0%
SUBGERENTE OFICINA BCO	2	5,7%	2	5,7%					2	5,7%	6	17,1%
SUPERNUMERARIO BCO			2	5,7%							2	5,7%
Staff Regional							1	2,9%	8	22,9%	9	25,7%
ANALISTA REGIONAL RECUPERACION CARTERA BCO									1	2,9%	1	2,9%
AUXILIAR REGIONAL RIESGO Y GESTION BCO									1	2,9%	1	2,9%
EJECUTIVO COMERCIAL BANCA EMPRESARIAL BCO							1	2,9%			1	2,9%
EJECUTIVO/A CASH MANAGEMENT SENIOR BCO									1	2,9%	1	2,9%
ESTUDIANTE EN PRACTICA BCO									1	2,9%	1	2,9%
GERENTE OFICINA BCO									1	2,9%	1	2,9%
GESTOR/A REGIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO BCO									1	2,9%	1	2,9%
JEFE/A REGIONAL GESTION HUMANA BCO									1	2,9%	1	2,9%
SUBGERENTE OFICINA BCO									1	2,9%	1	2,9%
Total general	4	11,4%	8	22,9%	1	2,9%	6	17,1%	16	45,7%	35	100,0%

3.3 Delimitación del estudio

3.3.1. Espacial

La investigación se desarrolla para obtener una propuesta de cultura comercial organizacional en Bancoomeva regional eje cafetero, siendo las sedes de Bancoomeva en el eje cafetero el universo del estudio de donde se encontrará la población o muestra para la obtención de la información.

El Eje Cafetero, también llamado Triángulo del Café es una región topográfica de Colombia, La región está integrada por 92 municipios de los Departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, norte del Valle del Cauca y Occidente del Tolima. (Carder, 2019)

3.3.2. Demográfica

El eje cafetero a nivel poblacional, se concentra principalmente en las ciudades de Manizales, Pereira, Armenia, Dosquebradas, Cartago y La Dorada:

Información tomada del Departamento Nacional de Estadística DANE, dane.gov.co

Ciudad	Población a 2019
Pereira	478892
Manizales	401398
Armenia	302723
Dosquebradas	206692
Cartago	134972
La Dorada	78540

Fuente: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls

3.3.4. Temática

La investigación está en concordancia con las líneas de trabajo y de formación enmarcadas en la maestría en administración del desarrollo humano y organizacional, de la facultad de ciencias empresariales de la universidad tecnológica de Pereira.

- Administración: la investigación estudia el direccionamiento estratégico y estructura administrativa de Bancoomeva regional eje cafetero.

- Desarrollo Organizacional: la investigación busca estudiar y plantear una propuesta de cultura organizacional que logre, luego de su aplicación, el mejoramiento de la productividad del personal, competitividad y rentabilidad.
- Desarrollo humano: la investigación dentro del análisis y la propuesta está encaminada hacia el cambio de las personas, motivación y compromiso para el desarrollo de sus funciones.

3.4 Etapas o fases de investigación

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Analizar la cultura organizacional actual y direccionamiento estratégico de Bancoomeva regional eje cafetero.	Levantamiento de la información sobre cultura actual y direccionamiento estratégico del banco. Por medio de información suministrada por la empresa, entrevistas, observación.	<p>a. Toma de información del banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Direccionamiento estratégico. -Estructura administrativa -Documentación cultura organizacional -Valoración del desempeño -Clima organizacional <p>b. Entrevistas enfocadas Entrevista con colaboradores del banco en diferentes niveles para conocer la percepción del propósito del negocio vs cultura.</p> <p>c. Observación. Visitas periódicas a las sedes de Pereira y Cartago para categorizar el comportamiento y confrontarlo con las variables de medición.</p> <p>d. Encuestas. Elaboración y aplicación de encuestas a colaboradores del banco para conocer la percepción de la cultura comercial actual y contar con elementos estadísticos para el tratamiento de las variables del estudio.</p>	<p>a. Documento situación actual Bancoomeva.</p> <p>b. Informe consolidado de entrevistas, resultados y conclusiones.</p> <p>c. Informe de visitas, observaciones, resultados y conclusiones.</p> <p>d. Tabulación, análisis estadístico, informe, resultados y conclusiones de las encuestas.</p>
Identificar los elementos que van a conformar	Aquí definimos qué vamos a entender sobre la cultura	<p>a. Método Delphi: Entrevista</p> <p>b. Elementos de la bibliografía</p>	a. Informe consolidado,

la cultura comercial para Bancoomeva regional eje cafetero	comercial en Bancoomeva; los parámetros, conceptos comparativo con lo que hay y lo que se quiere para establecer el ideal	c. levanta se codifica y se categoriza.	resultados y conclusiones b. Muestreo teórico. c. Árbol categorial
Definir la cultura comercial organizacional para Bancoomeva regional eje cafetero.	De acuerdo a lo que dicen los teóricos, lo que existe actualmente en el banco y los elementos analizados sobre el ideal se define la cultura comercial que requiere Bancoomeva	a. Triangulación entre Teóricos, cultura actual y los elementos obtenidos de las personas para la cultura comercial ideal. b. Elementos finales que conforman la cultura ideal.	a. Matriz de triangulación y gráfico de relación entre las variables.
Establecer la articulación entre el propósito de la cultura comercial organizacional con la estructura administrativa.	Articular el ideal de cultura comercial con los indicadores y procesos para la mejora de la productividad	a. Categorizar estructura administrativa y los indicadores de desempeño del personal. b. Análisis del plan de incentivos actual y generación recomendaciones para la mejora de la productividad.	a. Documento articulación propuesta de cultura comercial con estructura administrativa. b. Informe comparativo plan de incentivos y remuneración.
Diseñar la propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero.	Recopilar la información u actividades a lo largo de la investigación para formalizar una propuesta de cultura comercial para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva.	a. Consolidación de los resultados, conclusiones del estudio para construcción formal de la propuesta. b. Diseñar un plan de comunicación de la cultura comercial.	a. Documento propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero. b. Plan de comunicación de la cultura comercial identificada.

3.5 Variables e indicadores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	ESCALA	INDICADOR	SUBVARIABLE
Actitud (Objetivos compañía)	Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social	Cualitativa Ordinal	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, intermedio, en desacuerdo ,totalmente en desacuerdo	Conocimiento de la cultura organizacional	Conocimiento
				Influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las funciones.	Productividad
Servicio	Satisfacción de las expectativas del cliente a través de la experiencia.	Cualitativa intervalar	De 1 a 10: Siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto	Nivel de satisfacción	Calidad
Compromiso	Responder a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.	Cualitativa ordinal	Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo	Nivel de compromiso	Sentido de pertenencia
		Cuantitativa intervalar	100%	Porcentaje de cumplimiento actividades	Eficacia
Confianza	Construcción y generación de sentimiento de credibilidad, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas	Cualitativa ordinal	Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo	Nivel de confianza percibido	
				Nivel de confianza generado	

Trabajo en equipo.	Actuar comprometidos con el propósito común del equipo y aportando al logro de los resultados	Cualitativa ordinal	Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo	Nivel de trabajo en equipo	Colaboración
		Cuantitativa intervalar	15/15	Cantidad de actividades en equipo / cantidad de actividades asignadas	
Productividad	Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos (Tiempo)	Cuantitativa intervalar	100%	Porcentaje de cumplimiento de las actividades antes del tiempo establecido	Eficiencia
Competitividad	Capacidad de competir, capacidades distintivas para agregar valor a las labores asignadas.	Cualitativa ordinal	Cualitativa Ordinal	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, intermedio, en desacuerdo ,totalmente en desacuerdo	

3.6 Instrumentos para recolección de información

Para la recolección de la información, se contó con elementos de información Primaria (De primera mano y la fuente original) y Secundaria (De terceros pero con fuentes científicas legales y/o institucionales). Se contó con material bibliográfico, tomado de la literatura para apoyar el desarrollo de la investigación, material tomado y suministrado por Bancoomeva, se obtuvo información por medio de la observación en las diferentes visitas a

las sedes del Banco, se realizó entrevistas individuales y/o grupales, se realizó encuestas para reforzar el levantamiento y el tratamiento estadístico de la información.

- Material bibliográfico.

Se utilizó para confrontar a los autores con los elementos encontrados de la cultura actual, la estructura administrativa y la propuesta realizada en la investigación.

- Documentación Bancoomeva.

La empresa suministra información relevante para conocer su direccionamiento estratégico, estructura administrativa, modelo de gestión humana, procesos de clima y valoración del desempeño, modelo comercial, entre otros; todo con el fin de analizar la situación actual.

- Observación.

Visitas a las diferentes sedes de Bancoomeva en la regional Eje Cafetero, se realiza contacto visual con las necesidades de análisis, utilizando los sentidos necesarios para lograr describir ampliamente la situación y las condiciones que apoyen el tratamiento de las variables estudiadas. Se revisa a modo check list la situación o comportamiento de lo que va sucediendo, teniendo una base preestablecida de criterios a estudiar. Las visitas fueron realizadas por parte de los dos investigadores del presente proyecto donde uno de ellos es colaborador de Bancoomeva hace 15 años, tiene amplio conocimiento sobre el Banco y las mejores prácticas, el segundo investigador es colaborador de otra entidad. Los resultados de las visitas fueron diligenciados en conjunto por ambos investigadores para integrar en cada formato las dos percepciones y lograr contar con mayor objetividad.

Observación (Visitas)	
Objetivo	Recolectar información sobre el comportamiento en Bancoomeva regional eje cafetero y confrontarlo con las variables de medición

Cantidad	8
Sedes	Cartago, Pereira Prometeo, Pereira Centro, Armenia Norte, Armenia Centro, Manizales Cable, Manizales Centro,
VARIABLES	Actitud (objetivos del negocio), Servicio, Compromiso, Confianza, Trabajo en equipo, Productividad, Competitividad
Formato	Formato visitas
Tipo de pregunta	Cerrada
Escala de medición	bajo =1, medio = 3, alto = 5

- Entrevista.

Entrevistas enfocadas e individuales que aportarán información valiosa a la investigación. Cada entrevista se desarrolla con un cuestionario preestablecido para aprovechar el espacio y obtener la información relevante para el estudio. Entrevistas realizadas por Ángela María Valencia, quien garantizó el cumplimiento de los objetivos de cada entrevista.

Entrevistas	
Objetivo	Conocer, por medio entrevista a colaboradores de diferentes niveles del banco, la percepción sobre propósito del negocio vs cultura, de acuerdo a las variables de medición del estudio.
Cantidad	5
Participantes	AUXILIAR REGIONAL RIESGO Y GESTION BCO, DIRECTOR/A REGIONAL RECUPERACION CARTERA BCO, GERENTE OFICINA BCO, EJECUTIVO/A CASH MANAGEMENT SENIOR BCO, JEFE/A REGIONAL GESTION HUMANA BCO
VARIABLES	Actitud (objetivos del negocio), Servicio, Compromiso, Confianza, Trabajo en equipo, Productividad, Competitividad
Formato	Formato entrevistas enfocadas
Tipo de pregunta	Abierta
Escala de medición	N/A

- Encuestas.

Encuestas con el fin de recoger información relevante sobre la situación actual y lo que esperan los colaboradores del banco a futuro de su compañía, su cargo o su desarrollo personal. Con preguntas cerradas, que ayuden a concluir con el tratamiento de las variables del estudio y a fortalecer la propuesta final. Las encuestas fueron realizadas por los dos investigadores, ‘Johnathan Alvarez y Ángela Valencia para garantizar los objetivos de la encuesta. Se realizó además una prueba piloto de 5 encuestas en la oficina de Cartago para avalar el instrumento y garantizar que luego de aplicadas las 35 encuestas obtenidas en la muestra, se contara con resultados concluyentes para la investigación.

Encuestas	
Objetivo	La siguiente encuesta tiene como objetivo Conocer las características de la cultura organizacional actual en Bancoomeva regional eje cafetero , de acuerdo a las variables de medición del estudio
Cantidad	35
VARIABLES	Actitud (objetivos del negocio),Servicio, Compromiso, Confianza, Trabajo en equipo, Productividad, Competitividad, NPS cultura
Formato	Formato Encuesta cultura organizacional
Tipo de pregunta	Cerrada
Escala de medición	(0 a 5) 0= Se cumple en un 0% 1= Se cumple en un 20% 2= Se cumple en un 40% 3= Se cumple en un 60% 4= Se cumple en un 80% 5= Se cumple en un 100%

- Grupo focal (Delphi).

Teniendo en cuenta la información recolectada del banco y resultados de los instrumentos antes mencionados, se realizó grupo focal con personas influyentes, con amplia experiencia en Bancoomeva, con el fin de profundizar en la situación actual, percepción

sobre las variables de medición y opiniones sobre la cultura organizacional actual e ideal.

Instrumento liderado por Ángela María Valencia y Johnathan Álvarez.

Grupo Focal	
Objetivo	Conocer, por medio entrevista a colaboradores expertos con cargos de nivel de mando y confianza de diferentes áreas del banco en la regional eje cafetero, la percepción sobre propósito del negocio vs cultura, de acuerdo a las variables de medición del estudio.
Cantidad	5
Participantes	Gerente, subgerente, Director comercial
Variables	Actitud (objetivos del negocio), Servicio, Compromiso, Confianza, Trabajo en equipo, Productividad, Competitividad
Formato	Formato Grupo focal (Delphi)
Tipo de pregunta	Abierta
Escala de medición	N/A

Participantes grupo focal.

Participante	Género	Cargo	Antigüedad
A	Masculino	Gerente	20 años
B	Femenino	subgerente	10 años
C	Masculino	Director comercial	7 años
D	Femenino	Gerente	5 años
E	Masculino	Subgerente	26 años

3.7 Procesamiento y análisis de información

La investigación actual plantea una propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero. El procesamiento y análisis de la información tuvo tratamiento de manera cualitativa, revisando y correlacionando las variables estudiadas, trayendo información estadística de la información recolectada por medio de encuestas, entrevistas y la observación; lo anterior por medio de tablas y gráficos que permitieron categorizar la información, confrontar las variables y mostrar los indicadores de manera clara y concluyente.

Del material bibliográfico, se pudo extraer estudios o conceptos similares al estudio actual que aportaron al análisis y comportamiento. La información obtenida del banco se utilizó para conocer, analizar y sacar conclusiones de la estructura actual de la compañía a nivel administrativo y de las condiciones de sus colaboradores. Luego, la información fruto de la observación, entrevistas y encuestas, dieron el material para su análisis ligado a los elementos que se trataron de acuerdo a las variables del estudio.

Finalmente, la información teórica, perteneciente al banco y la recolectada por parte de los investigadores se triangularon para mantener o eliminar lo que se consideró y se logró extraer los componentes base para el diseño de la propuesta.

4. Capítulo IV: Desarrollo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación que busca como resultado poder encontrar una propuesta de cultura comercial organizacional para Bancoomeva regional Eje Cafetero y, siendo coherentes con los objetivos de la investigación indicada en el capítulo anterior, se van a seguir los siguientes pasos de acuerdo a las etapas en desarrollo:

- Analizar
- Identificar
- Definir
- Establecer
- Diseñar

Fases para la construcción de la propuesta

Figura 6 Fases para la construcción de la propuesta



Fuente: Diseño propio

4.1. Análisis de la cultura organizacional actual y direccionamiento estratégico

Para el desarrollo de la primera etapa del estudio es necesaria la consolidación de información actual de Bancoomeva para confirmar el estado de la cultura a hoy de la entidad, analizar el contexto sobre el cual se realizará la investigación y encontrar elementos específicos que ayuden a concretar la propuesta. La información se pudo obtener de diferentes fuentes como material propio de la entidad, información en la web del banco, entrevistas, encuestas, observación con visitas a las instalaciones de Bancoomeva.

4.1.1 Levantamiento de información corporativa

Direccionamiento estratégico Bancoomeva

- Misión “Razón de ser”

Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.

- Visión “El sueño posible”

Constituimos en la mejor alternativa de servicio financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad de impacto de nuestra propuesta de valor.

- Valores corporativos.

Tabla 1 Valores corporativos Bancoomeva

Valor	Concepto Bancoomeva
Solidaridad	Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
Honestidad	Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y valores organizacionales.
Servicio	Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambiente de tranquilidad y fidelidad.
Trabajo en equipo	Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.
Cumplimiento de compromisos	Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
Confianza	Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.
Igualdad y Equidad de Género	Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.

Fuente: Diseño propio, tomado de Bancoomeva.com.co

- Política Integral Sistema de Gestión

Bancoomeva está comprometida con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales, asegurando la calidad, resolutiva y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y el manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y la creación de valor sostenible.

- Objetivos estratégicos e indicadores Bancoomeva.

Tabla 2 Objetivos estratégicos Bancoomeva

Objetivo	Descripción
Objetivo 1	Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas
Objetivo 2	Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las Pymes
Objetivo 3	Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal
Objetivo 4	Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente
Objetivo 5	Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional

Fuente: Diseño propio, Tomado de Mapa estratégico 2019 Bancoomeva

Es fundamental para el estudio actual tener claro el direccionamiento estratégico de Bancoomeva ya que los esfuerzos por plantear una propuesta de cultura organizacional para la entidad se podrán articular de una manera más efectiva si la propuesta está alineada con las estrategias y objetivos del banco. Como se ha abordado en la bibliografía, los valores organizacionales son base de toda cultura organizacional y, para el estudio actual, se tuvo en cuenta algunos de los valores que forman la estrategia del banco como variables o dimensiones para estudiar e incorporar a la propuesta de cultura comercial organizacional.

Servicio, compromiso, confianza, trabajo en equipo forman parte de las dimensiones para el estudio y propuesta de cultura garantizando la alineación con el rumbo estratégico de Bancoomeva.

Dentro del ejercicio de levantamiento de la información, para la definición de las variables del estudio y así mismo, la recolección de información primaria, se tuvo presente los 5 objetivos estratégicos del banco, ya que la cultura organizacional debe impulsar el cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía y, resulta importante, analizarlos, identificarlos e integrarlos a la cultura que se va a proponer.

Bancoomeva, constantemente trabaja en el alcance de sus objetivos estratégicos, en el análisis de la información encontramos el mapa estratégico vigente donde se puede apreciar los elementos que conforman el cumplimiento de cada objetivo, teniendo presente las metas y ejecución mes por mes con el fin de tener claridad en la evolución de cada indicador y entender cómo trabaja el banco de acuerdo a las brechas.

Figura 7 Modelo de negocio Bancoomeva



Fuente: Informe de sostenibilidad Bancoomeva 2018

Nuestro modelo de negocio a través del desarrollo de los portafolios de productos, para la Banca Personal y Banca Empresarial, los canales y las alianzas, permite que cumplamos nuestra promesa de valor “Bancoomeva nos facilita la vida”. Representa la configuración de soluciones sostenibles para clientes y mercados (Informe de sostenibilidad Bancoomeva, 2018).

Para la investigación en curso resulta altamente relevante conocer el modelo de negocio actual en Bancoomeva, ya que suministra y confirma qué es lo que ofrece el banco en cuanto a productos y servicios en banca personal y banca empresarial, adicionalmente los canales de atención vigentes y alianzas con otros establecimientos para brindarles cercanía a sus clientes.

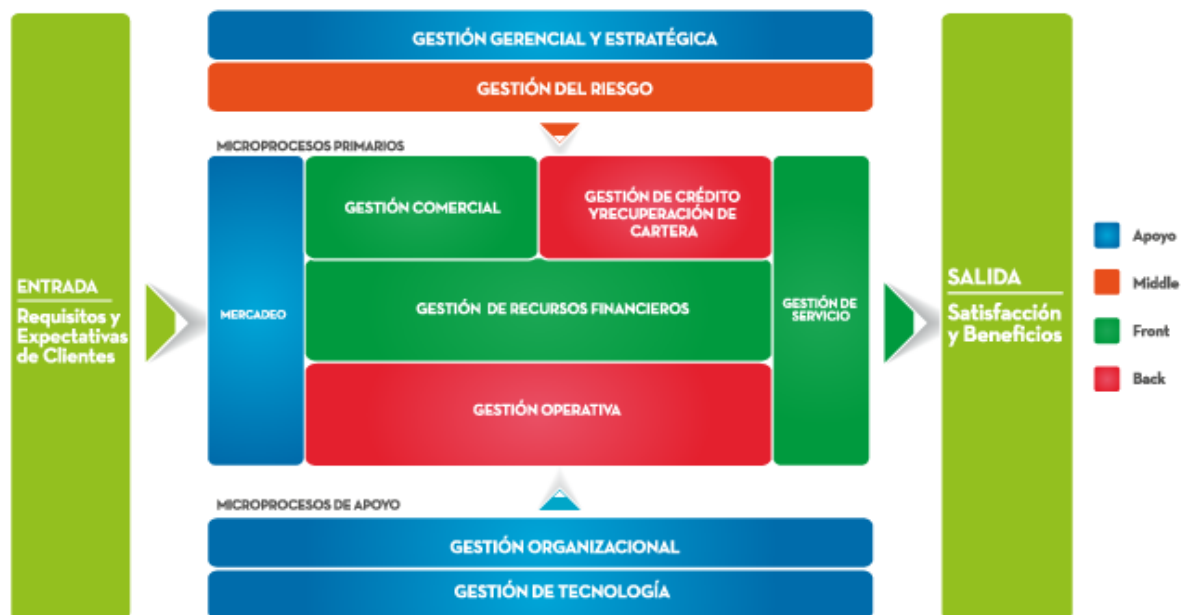
Revisando el modelo de negocio de Bancoomeva, cuenta con los productos y servicio que se pueden encontrar en otros bancos, a diferencia que cuenta con beneficios especiales asociados a la cooperativa, otorgando ese valor agregado que lo diferencia de la competencia, pero eso no es suficiente ya que los productos commodity requieren de una fuerza mayor que logre ante el consumidor, percibir diferencia entre la oferta y las características del producto, es por eso que se requiere una cultura comercial organizacional, que logre entregar a esos cliente productos bien pensados y entregados luego del esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores de la organización en todas las áreas implicadas.

Estructura administrativa

Cadena de valor Bancoomeva

Figura 8 Cadena de valor Bancoomeva (Mapa de procesos)

Cadena de valor

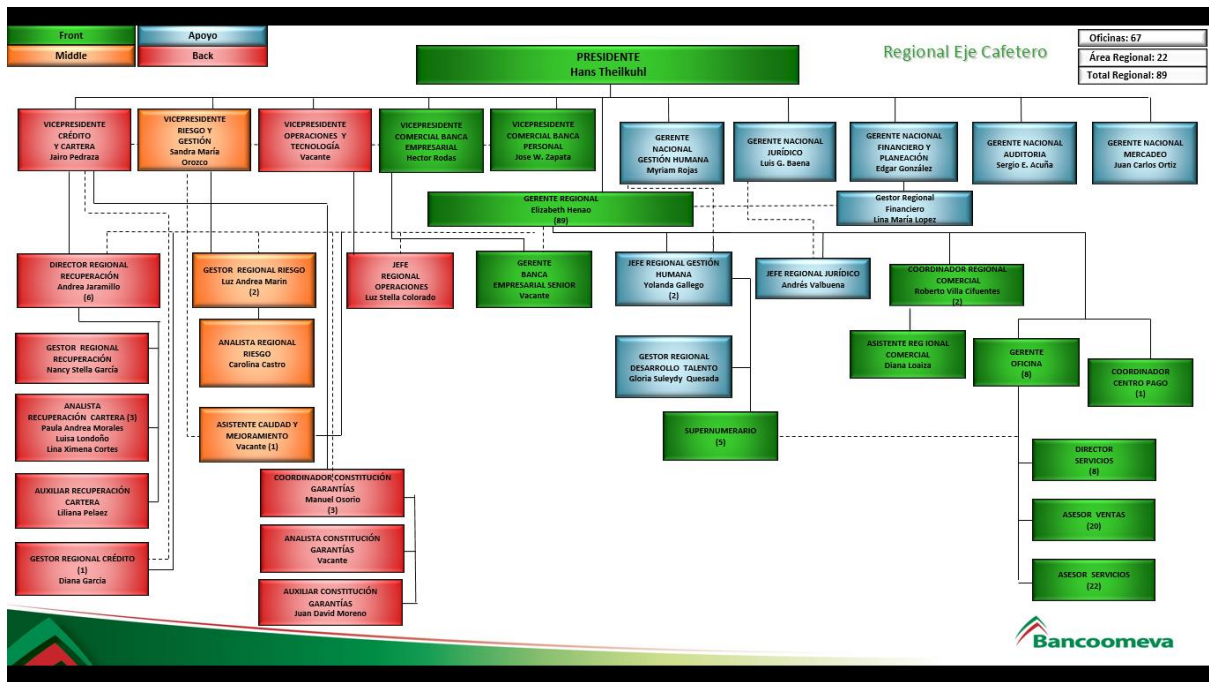


Fuente: <https://www.eempleo.com/co/base-empresarial/banco-coomeva/2108559011>

El mapa de procesos de Bancoomeva S.A es enfocado a beneficiar y satisfacer a todos sus clientes y en cada proceso, gerencial, primario o de apoyo, intervienen diferentes áreas de la organización. Puntualmente en los macro procesos primarios, es donde mayor diversidad de áreas implicadas y es finalmente donde se cumple en detalle el modelo Entrada / Proceso / Salida. Por lo anterior, para la investigación actual se toma la regional eje cafetero donde principalmente se encuentra operación de macro proceso primario y se identifica según mismos colaboradores de la entidad, diferencias culturales de acuerdo a cada área, sustentando la necesidad de buscar los elementos necesarios para lograr una cultura alineada a todas las áreas y que cumpla con la premisa de brindar satisfacción y beneficio a los clientes según la cadena de valor del banco.

Organigrama regional eje cafetero

Figura 9 Organigrama regional Eje Cafetero



Fuente: Organigrama Bancoomeva

Cultura organizacional Bancoomeva

Figura 10 Cultura organizacional actual



Fuente: Intranet Bancoomeva

Actualmente Bancoomeva S.A. trabaja bajo un modelo de cultura organizacional que involucra 3 elementos culturales y 3 dimensiones por elemento para un total de 9 dimensiones.

Cultura humana:

- Talento
- Relaciones
- Comunicación

Cultura competitiva

- Liderazgo
- Logro
- Innovación

Cultura responsable

- Principios
- Sostenibilidad
- Clientes

Estos elementos de la cultura actual, los estudiaremos más adelante con el fin de lograr obtener lo que se debe conservar de la cultura actual y lo que es necesario cambiar y reemplazar por los elementos de la cultura propuesta.

De la validación realizada, se puede concluir que el banco viene trabajando fuertemente al tema de cultura, cultura para toda la organización como es de esperarse, pero que se empieza a tornar selectiva de acuerdo área ya que la misma cultura está evocando a dividirse en 3 subculturas, lo que puede generar identificación más por algunos elementos

que por otros por parte de los empleados, cuando lo que se espera de una cultura organizacional es lograr que el personal se identifique con todos los elementos de la misma.

Algo adicional que se identifica es que la cultura, y veremos más adelante, cuando la estudiemos con mayor profundidad, tiende a ser muy interna en los elementos descritos lo cual genera que los clientes no perciban del todo la cultura del banco y esto es fundamental para la generación de valor y diferenciación sobre la competencia.

Gestión del talento humano

Uno de los ejes de la oferta de valor de la organización para los colaboradores es “Promovemos tus oportunidades” el cual es coherente con el enfoque de sostenibilidad, pues demanda el establecimiento de relaciones de largo plazo con los grupos de interés (Informe de sostenibilidad Bancoomeva, 2018).

Queremos que las oportunidades de crecimiento de nuestros colaboradores sean ilimitadas por eso ofrecemos en forma sistemática oportunidades de desarrollo integral dentro del entorno laboral.

Dentro de los planes y programas que ofrecemos a nuestros colaboradores están:

Gestión del talento humano Bancoomeva

Tabla 3 Gestión del talento humano Bancoomeva

Programa	Descripción
Plan de formación presencial y virtual	Las actividades para fortalecer los conocimientos, las habilidades y destrezas de nuestros colaboradores las planificamos a partir de las necesidades y brechas identificadas en los procesos de selección, los acuerdos de desempeño, el direccionamiento estratégico, los planes de

	<p>acción derivados de auditorías internas de procedimientos, el diseño de nuevos productos y servicios; el mejoramiento de procesos y desarrollos tecnológicos, la actualización de normas y leyes emitidas por los entes de control, y las demás necesidades identificadas por los líderes de procesos y del área de Gestión Humana.</p>
Subsidios educativos	<p>Inversión realizada para apalancar estudios especializados de los colaboradores</p>
Gestión del desempeño	<p>Administración del Desempeño, fundamentado en la medición de objetivos (qué hacemos) y competencias (cómo los alcanzamos), lo cual permite articular las estrategias de la organización con los objetivos y planes de acción de los colaboradores en sus puestos de trabajo. El sistema evalúa dos variables, el índice de competencias y el índice de objetivos</p>
Altos Potenciales	<p>El proceso inicia con la identificación de aquellos colaboradores que evidencian tempranamente una actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, para luego poderles brindar escenarios y herramientas necesarias para potenciar aún más su desarrollo, logrando llevar sus atributos de liderazgo a otro nivel.</p>
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Que el conocimiento clave permanezca, se organice, comparta, renueve y aplique en la organización. ➔ Movilizar el aprendizaje, la innovación, el servicio y la generación de valor a través del conocimiento. ➔ Alcanzar objetivos estratégicos gestionando nuestro capital intelectual. ➔ Tomar decisiones oportunamente y con efectividad.

Fuente: Diseño propio, tomado de Informe de sostenibilidad Bancoomeva 2018

4.1.2. Análisis recolección de información (entrevistas, observación, encuestas).

Observación / Visitas a las sedes de Bancoomeva regional Eje Cafetero.

Con el fin de evidenciar bajo la observación, el comportamiento de los colaboradores en las diferentes sedes de Bancoomeva y confrontarlo con las variables / dimensiones de medición, se visitaron las 8 oficinas del banco en el mes de agosto y se utilizó el formato vistas que se encuentra al final del presente documento y que evalúa cada oficina de la siguiente manera:

→ Calificar, de acuerdo a la observación realizada, el nivel en el que considera se encuentra cada variable.

→ De acuerdo a la siguiente escala (bajo = 1, medio = 3, alto = 5), diligencie la columna valoración.

→ Para obtener el 100%, el resultado de la valoración debe ser de 35 puntos.

→ Cada punto representa 2,86%

VARIABLES DE MEDICIÓN.

Tabla 4 Variables de la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Actitud (Frente a los objetivos de compañía)	Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social
Servicio	Satisfacción de las expectativas del cliente a través de la experiencia.
Compromiso	Responder a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

Confianza	Construcción y generación de sentimiento de credibilidad, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas
Trabajo en equipo.	Actuar comprometidos con el propósito común del equipo y aportando al logro de los resultados
Productividad	Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos (Tiempo)
Competitividad	Capacidad de competir, capacidades distintivas para agregar valor a las labores asignadas.

Resultados consolidado visitas

Tabla 5 Resultado consolidado - Visitas oficinas

VARIABLE	OFICINA							
	Cartago	Pereira Prometeo	Pereira Centro	Armenia Norte	Armenia Centro	Manizales Cable	Manizales Centro	La Dorada
Actitud	5	3	3	5	5	5	5	5
Servicio	5	3	5	5	5	5	3	3
Compromiso	5	5	3	5	5	5	5	3
Confianza	3	3	3	3	3	3	5	5
Trabajo en equipo.	5	5	5	5	5	5	5	5
Productividad	3	5	5	5	5	5	5	3
Competitividad	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	31	29	29	33	33	33	33	29
% Total	89%	83%	83%	94%	94%	94%	94%	83%

Fuente: ANEXO 2 - Formato visitas RESULTADOS

Figura 11 Resultado por oficina - Visitas



En las visitas realizadas a las diferentes oficinas de Bancoomeva regional Eje Cafetero, se encontró que las sedes Pereira Prometeo, Pereira Centro y La Dorada, todas con 83% de calificación, presentan mayor oportunidad de mejora en el cumplimiento consolidado de las variables evaluadas.

Fuente: ANEXO 2 - Formato visitas RESULTADOS

Figura 12 Resultado cumplimiento general por variable - visitas



Como resultado global de las visitas a las sedes de Bancoomeva regional Eje Cafetero, se encontró que sobre la mayoría de las variables / dimensiones evaluadas hay cumplimiento a nivel medio o alto en todas las oficinas. Se presenta oportunidad de mejora en la dimensión Confianza (25%) y en la dimensión servicio (63) %.

Fuente: ANEXO 2 - Formato visitas RESULTADOS

Entrevistas enfocadas

Objetivo: Conocer, por medio entrevista a colaboradores de diferentes niveles del banco, la percepción sobre propósito del negocio vs cultura, de acuerdo a las variables de medición del estudio.

Por medio de entrevista a algunos colaboradores elegidos a conveniencia de acuerdo al cargo y área de desempeño, se realizaron 5 entrevistas para conocer de manera abierta y cualitativa las opiniones sobre la cultura y objetivos del negocio, para alimentar con mayores elementos el estudio de las condiciones del banco frente a las variables de medición de la investigación.

De acuerdo a las dimensiones del estudio, se realizaron preguntas abiertas a cada colaborador, listadas a continuación:

Tabla 6 Preguntas entrevistas enfocadas

VARIABLE	PREGUNTA
Actitud (Frente a la cultura y objetivos del negocio)	¿Cómo considera que es la actitud de los colaboradores de Bancoomeva frente a la cultura organizacional y los objetivos estratégicos del negocio?
Servicio	Teniendo en cuenta tanto cliente externo como cliente interno, ¿Considera que los colaboradores están orientados al cliente y mejorar su experiencia de servicio?
Compromiso	¿Qué opina sobre el compromiso por parte de los colaboradores frente a la organización y el desarrollo de funciones?
Confianza	Las personas en Bancoomeva trabajan en la construcción de credibilidad frente a clientes y compañeros: ¿Qué opinión le merece esta afirmación?
Trabajo en equipo.	¿Cómo define el trabajo en equipo en: → Usted → Su área de trabajo → La organización
Productividad	“Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos” Según la afirmación, ¿Cómo considera el nivel de productividad de los colaboradores en las diferentes áreas del banco?
Competitividad	¿Cuál es la percepción que tiene sobre la competitividad y generación de valor en las funciones por parte de los colaboradores de Bancoomeva?

Fuente: Diseño propio

Para el tratamiento de la información obtenida se categorizó a cada entrevistado de la A a la E como se puede apreciar en el siguiente cuadro donde se especifica además cargo y área.

Entrevistado	Ciudad	Cargo	Área
A	Pereira	Directora recuperación	Cartera riesgo
B	Pereira	Administrativo	Administrativa
C	Pereira	Auxiliar riesgo	Riesgo
D	Pereira	Gerente oficina	Comercial
E	Pereira	Ejecutiva Cash	Comercial

En las siguientes imágenes, se consolida las respuestas dadas por parte de los entrevistados de acuerdo a las preguntas según variable de medición.

¿Cómo considera que es la actitud de los colaboradores de Bancoomeva frente a la cultura organizacional y los objetivos estratégicos del negocio?

Figura 13 Entrevista enfocada - Variable Actitud

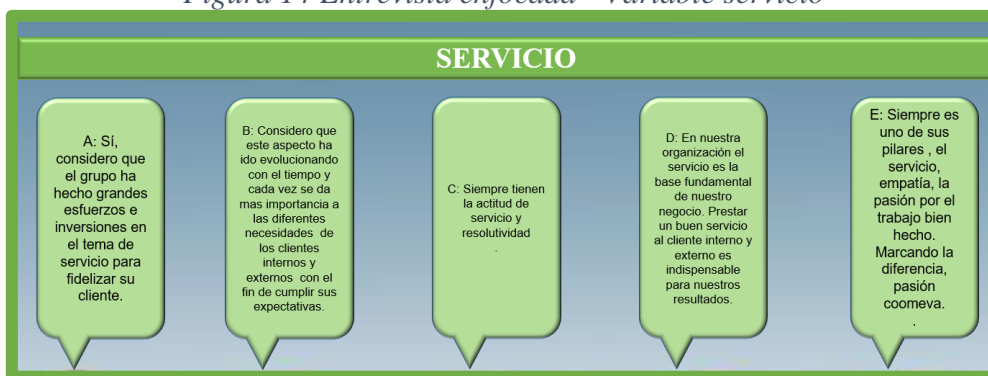


Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

Se identifica una buena percepción por parte de los colaboradores entrevistados, puede hacer falta un poco más de involucramiento por parte de algunos colaboradores pero en general están alineados. La cultura más que del banco es de todo el grupo empresarial y, como se revisó en el punto 4.1.1 en el levantamiento de la información, el modelo actual es un poco interno, general, podría mejorar con elementos específicos de los macro procesos primarios.

Teniendo en cuenta tanto cliente externo como cliente interno, ¿Considera que los colaboradores están orientados al cliente y mejorar su experiencia de servicio?

Figura 14 Entrevista enfocada - Variable servicio



Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

Sobre la dimensión servicio, los aportes por parte de los entrevistados son muy afines, siendo coherentes con el modelo de negocio que tiene una clara orientación al usuario. Hay oportunidad de mejora con relación a cliente interno.

¿Qué opina sobre el compromiso por parte de los colaboradores frente a la organización y el desarrollo de funciones?

Figura 15 Entrevista enfocada - Variable compromiso

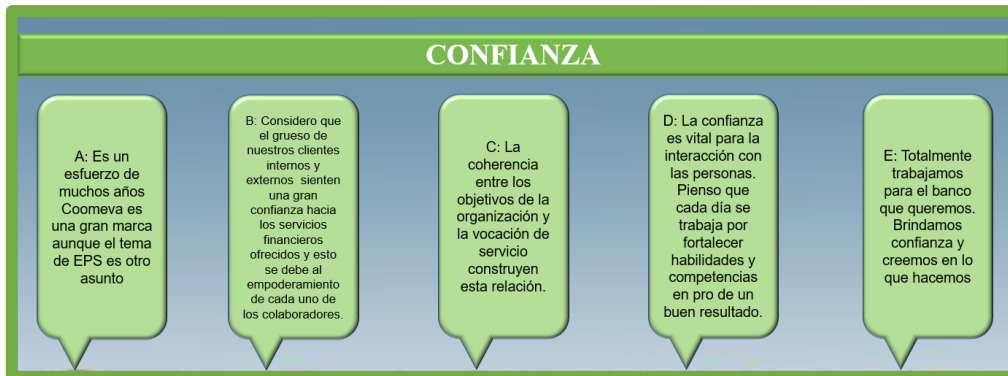


Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

Los entrevistados tienen una opinión favorable con relación al compromiso de los colaboradores en Bancoomeva, lo que para el desarrollo de la investigación aporta considerablemente, ya que parte fundamental de una cultura comercial organizacional es el compromiso de los colaboradores con la organización y el logro de los objetivos.

Las personas en Bancoomeva trabajan en la construcción de credibilidad frente a clientes y compañeros: ¿Qué opinión le merece esta afirmación?

Figura 16 Entrevista enfocada - Variable confianza



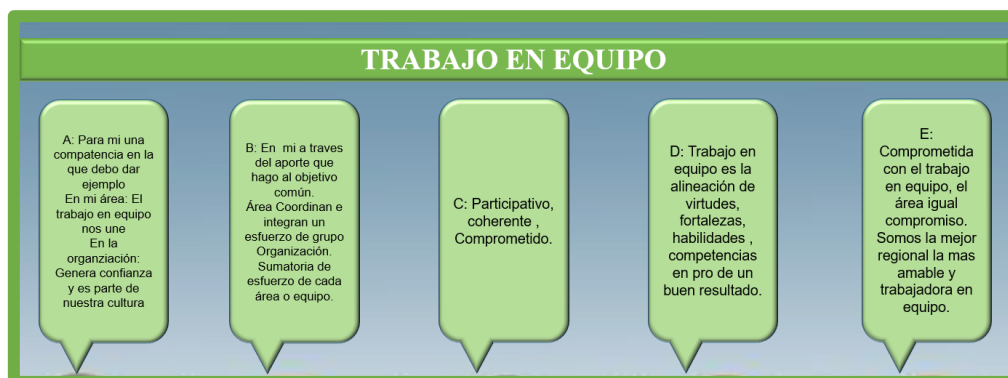
Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

A nivel confianza se identifica en las respuestas de los colaboradores entrevistados el trabajo que realiza el banco para fortalecer la confianza y relación cercana con sus clientes, a nivel de colaboradores o grupo empresarial, aunque hay un buen nivel de confianza, hace falta trabajar para “lograr que las cosas pasen” mejor y más rápido.

Cómo define el trabajo en equipo en:

- ➔Usted
- ➔Su área de trabajo
- ➔La organización

Figura 17 Entrevista enfocada - Variable Trabajo en equipo

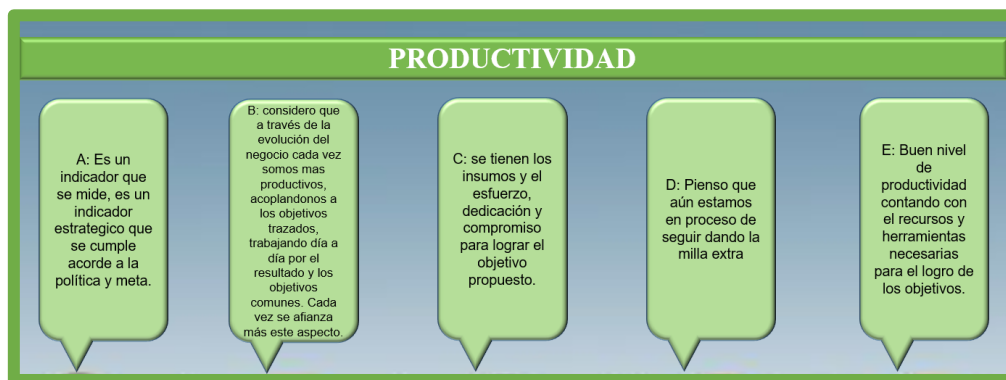


Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

Se percibe a nivel general muy buena percepción frente al trabajo en equipo por parte de los colaboradores de Bancoomeva según respuestas obtenidas en las entrevistas.

**“Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos” Según la afirmación,
¿Cómo considera el nivel de productividad de los colaboradores en las diferentes áreas
del banco?**

Figura 18 Entrevista enfocada - Variable productividad



Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

La percepción sobre productividad por parte de los entrevistados coincide en que mientras se cuente con los recursos y herramientas se logra la productividad. Hay buen nivel pero aún falta un poco para ser 100% productivos en todas las áreas.

¿Cuál es la percepción que tiene sobre la competitividad y generación de valor en las funciones por parte de los colaboradores de Bancoomeva?

Figura 19 Entrevista enfocada - Variable competitividad



Fuente: ANEXO 1 - Formato entrevistas enfocadas RESULTADOS

Sobre competitividad y la generación de valor en las funciones, los entrevistados tuvieron respuestas diversas, encontrando que hace falta mayor ambiente competitivo en el desarrollo de las funciones de los colaboradores a nivel individual y de área, ya que no necesariamente debe ser de un área comercial o tener metas para ser competitivos y dar “La milla extra como lo define uno de los entrevistados.

Encuesta de cultura organizacional

Buscando tener mayor información y con una cobertura mayor de los colaboradores de la entidad, se realizó encuesta de cultura organizacional.

Más allá de profundizar en los elementos de la cultura actual, se tomaron las variables de la investigación para considerar las dimensiones a evaluar en la encuesta que se realizó al 50% de los colaboradores de la regional Eje Cafetero, tanto personal front como del staff, en las ciudades población objetivo (Pereira, Manizales, Armenia, Cartago, La Dorada).

Fueron en total 35 encuestas aplicadas de acuerdo a la muestra calculada en el punto 3.2, garantizando participación de todas las sedes y áreas del banco de la regional Eje Cafetero.

Dimensiones y preguntas encuesta de cultura organizacional

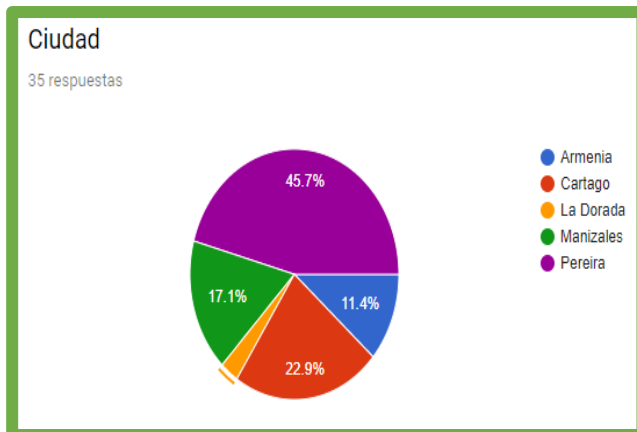
Tabla 7 Dimensiones y preguntas encuesta de cultura organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTA
Actitud (Objetivos compañía)	Las normas y políticas son tenidas en cuenta en la toma de decisiones.
	Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve.
	Para los colaboradores, los resultados financieros y rentabilidad del banco son importantes para todos
	Las estrategias y objetivos de la compañía son conocidos por todos.
	La cultura organizacional es aplicada y promovida por parte de los líderes.
Servicio	Todas las áreas se enfocan en la satisfacción del cliente
	Son claras las necesidades y expectativas de los clientes
	Los colaboradores tienen actitud de servicio frente al cliente interno.
	Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.
	Las solicitudes de los clientes se atienden en la mayor brevedad por parte de todas las áreas implicadas en dar solución.
Compromiso	Las personas cumplen los compromisos pactados en los tiempos acordados.
	Los colaboradores son leales a los objetivos de la organización en las diferentes funciones que desempeñan.
	Los colaboradores están abiertos al cambio.
	Los procesos se ejecutan con disciplina y en pro de la mejora continua.
	Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes.
Confianza	Prima la ética en la toma de decisiones y ejecución de las funciones.
	Se promueve el trabajo colaborativo y la consolidación de buenas relaciones.
	Se interviene y maneja adecuadamente el conflicto
	Hay alto nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización
	Los líderes promueven y dan ejemplo en la generación de confianza y buenas relaciones.
Trabajo en equipo	Es claro para todo el impacto generado por las decisiones y acciones de otros.
	Los líderes definen metas de cumplimiento en equipo y reconocen los logros alcanzados en común.
	Existe sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización.
	La experiencia y el conocimiento son compartidos con disposición entre los colaboradores.
	Los líderes tienen en cuenta las opiniones de sus equipos en la toma de decisiones.
Productividad	Existe retroalimentación permanente y apoyo en la mejora del desempeño de los colaboradores.
	El buen desempeño y productividad es valorado y reconocido en las diferentes áreas de la organización.
	La remuneración es coherente con las funciones desempeñadas.
	Se promueve la agilidad en la ejecución de los procesos.
	Los procesos son simples y acordes a cada cargo.
Competitividad	El mercado y la competencia son claros para todos.
	Se promueve la generación de propuestas de mejora en los procesos actuales.
	Se incentiva la innovación y la creatividad.
	Los colaboradores perciben la transformación digital como una ventaja competitiva para la compañía.
	Se promueve la orientación al logro.

Fuente: Diseño propio

Figura 20 Encuestas - Resultados por ciudad

Fuente: ANEXO 3 - Formato Encuesta cultura organizacional RESULTADOS

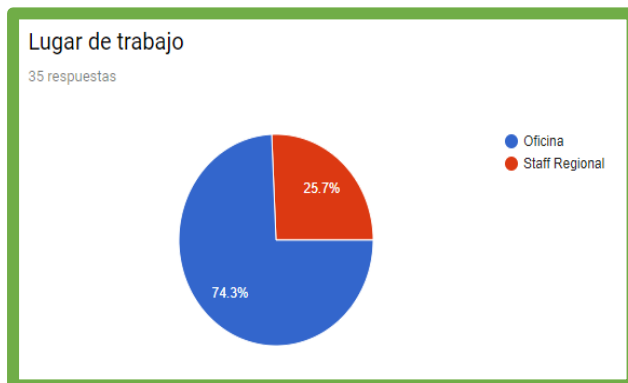


De las encuestas realizadas se obtuvo de la muestra mayor participación por parte de la ciudad de Pereira con el 45,7% (De esperarse ya que cuenta con dos oficinas y la sede del staff regional), seguido por la ciudad de Cartago con

22,9% de participación y siendo la Dorada la ciudad con menor participación con 2,9%.

Figura 21 Encuestas - Resultados por lugar de trabajo

Fuente: ANEXO 3 - Formato Encuesta cultura organizacional RESULTADOS



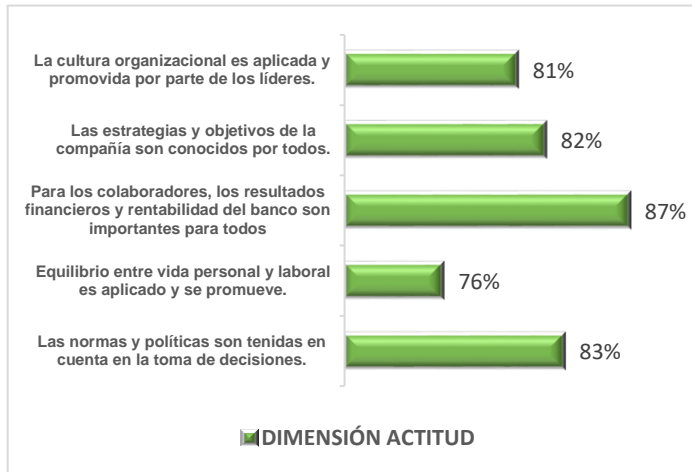
De acuerdo al lugar de trabajo o área, la participación estuvo en una relación de 25,7% Staff regional y 74,3% Oficinas. Algo para rescatar del ejercicio es que los resultados promedio de cada dimensión tanto para oficina como para

staff dieron resultados similares, por lo cual se garantiza que el tratamiento de la encuesta y los resultados de la misma se den integrados por el total de los encuestados.

Resultados por pregunta

Figura 22 Encuestas - Resultados variable Actitud (frente a los objetivos de compañía)

Fuente: ANEXO 3 - Formato Encuesta cultura organizacional RESULTADOS

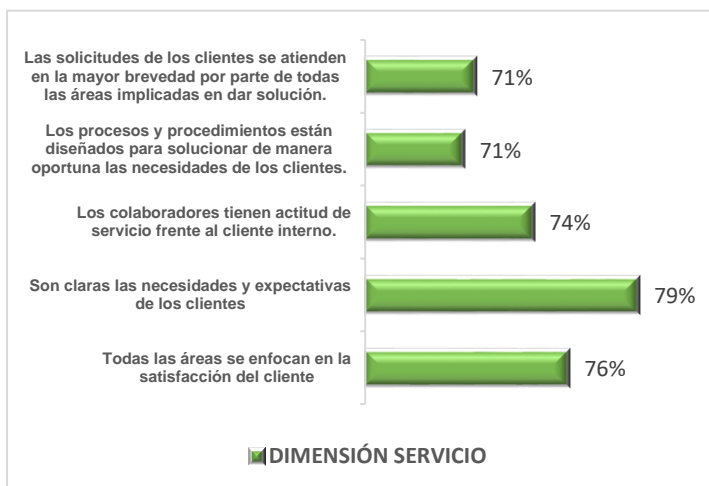


Con un promedio general de 82%, la actitud frente a los objetivos de la compañía a nivel estratégico, la cultura y políticas, es la dimensión que más sobre sale, demostrando buena aceptación por parte de la regional eje cafetero. Algo bastante

importante ya que de lo identificado que esté el colaborador con las estrategias de compañía más fácil es el logro de los objetivos. Hay oportunidad de mejora en el ítem “Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve” siendo la pregunta con calificación más baja, que aunque no sea urgente, se debe tener en cuenta para la mejora de la percepción por parte de los colaboradores.

Figura 23 Encuestas - Resultados variable Servicio

Fuente: ANEXO 3 - Formato Encuesta cultura organizacional RESULTADOS



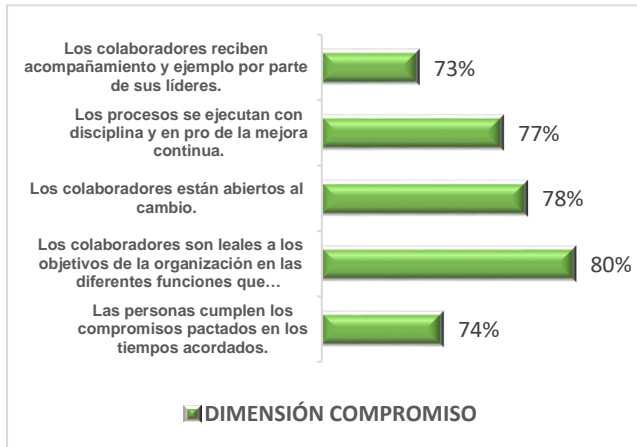
La dimensión servicio, en la encuesta realizada fue la que mayor oportunidad de mejora dio como resultado. Con un 74% en promedio requiere mayor atención por parte de la entidad y prioridad en el ejercicio de propuesta deseada ya

que toda cultura comercial tiene como foco el servicio tanto a cliente externo y más aún al cliente interno. Adicionalmente, se identificó que los ítems “Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes “y “Las

solicitudes de los clientes se atienden en la mayor brevedad por parte de todas las áreas implicadas en dar solución” tuvieron la menor calificación, ambos con 71%.

Figura 24 Encuestas - Resultados variable compromiso

Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados



Con una calificación promedio de 76% la dimensión compromiso está en un buen nivel de calificación con oportunidad de mejora en el ítem “Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes”, este ítem se validará más adelante para

entender un poco la percepción de algunos colaboradores.

Figura 25 Encuestas - Resultados variable confianza

Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados

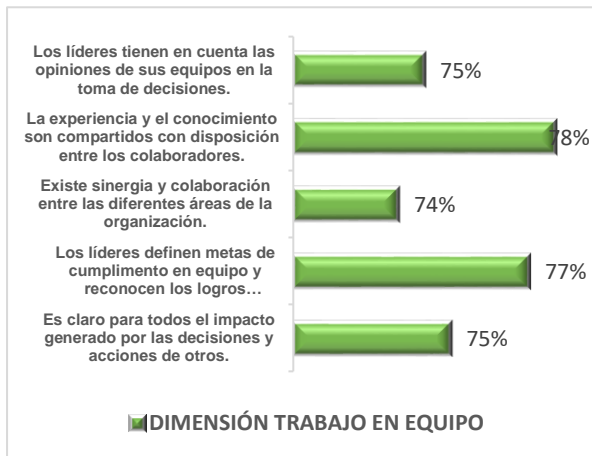


Al igual que la dimensión compromiso, confianza obtuvo una calificación promedio de 76%, demostrando una buena relación por parte de los colaboradores, aunque con oportunidad de mejora para aumentar la buena percepción por parte del personal del banco. Se debe

trabajar en el ítem “Hay alto nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización” ya que hay personas que no están del todo de acuerdo con la afirmación.

Figura 26 Encuestas - Resultados variable trabajo en equipo

Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados.

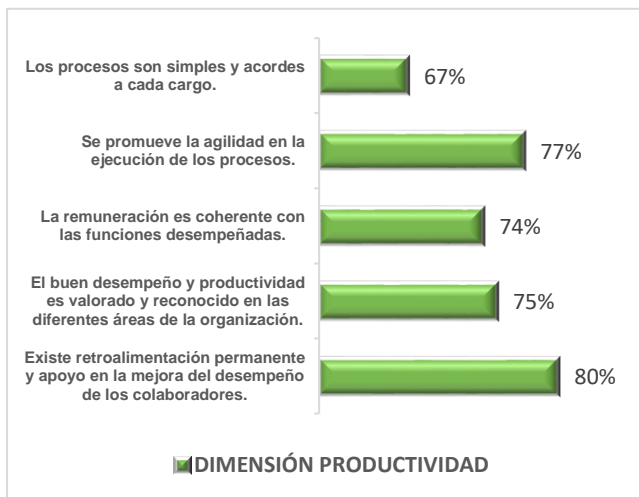


Con un 76% promedio calificado, la dimensión trabajo en equipo presenta un resultado bueno, con oportunidad de mejora en el ítem “Existe sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización” ya que es importante y parte de la cultura comercial organizacional, el apoyo y

colaboración entre todas las áreas para garantizar los resultados de cara al cliente en el menor tiempo posible y con calidad

Figura 27 Encuestas - Resultados variable productividad

Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados



La dimensión productividad, con un promedio de 75% también presenta oportunidad de mejora, ya que algunos colaboradores no tienen alta percepción del cumplimiento en la regional Eje Cafetero. Así, adicional al trabajo en general sobre la dimensión, hay bastante

oportunidad de mejora en el ítem “Los procesos son simples y acordes a cada cargo”.

Figura 28 Encuestas - Resultados variable competitividad

Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados



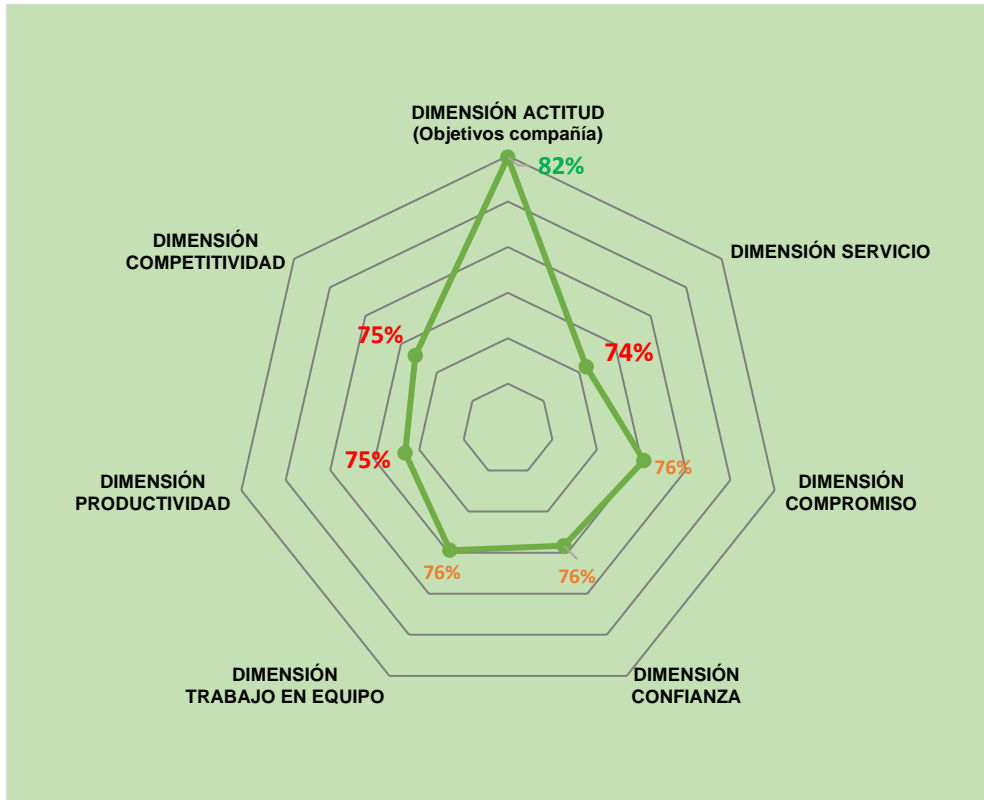
Con 75% de calificación, al igual que la dimensión anterior, la dimensión competitividad debe ser atendida y tenida en cuenta dentro del ejercicio de investigación. Es fundamental en una cultura comercial en todas las áreas 1.

Que el personal sea competitivo y

enfocado al logro individual y 2. Que se genere un ambiente de lograr como área o compañía la diferenciación ante la competencia. Se encuentra oportunidad de mejora en el ítem “Se incentiva la innovación y la creatividad”.

Consolidado encuesta cultura organizacional Bancoomeva regional eje cafetero

Figura 29 Consolidado encuesta cultura organizacional Bancoomeva

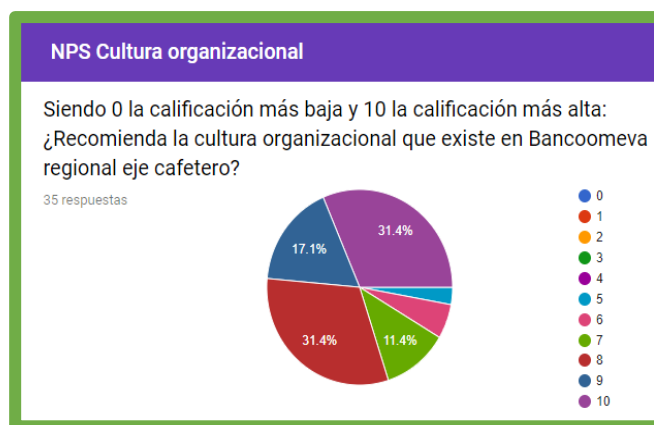


Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados

Del resultado general de la encuesta de cultura organizacional en Bancoomeva Regional Eje Cafetero, de acuerdo a las variables de medición, se encontró en general buena percepción por parte de los colaboradores hacia las 7 dimensiones evaluadas; pero se identifica necesidad de atención en Dimensión Servicio (74%), Dimensión Competitividad (75%) y dimensión productividad (75%), variables que se profundizarán en adelante dentro del desarrollo de la investigación.

Calificación pregunta NPS (Recomendación) Cultura organizacional Bancoomeva

Figura 30 Calificación NPS (Recomendación) Cultura Bancoomeva



Fuente: Anexo 3 - Formato Encuesta cultura organizacional resultados

Para las empresas hoy en día es muy importante utilizar diferentes metodologías de medición, que vayan a la vanguardia de las exigencias del mercado y sirvan de termómetro para el desarrollo de acciones encaminadas a los procesos de mejora. Dentro de la construcción de la encuesta, surgió la necesidad de medir qué tanto recomendarían los colaboradores de Bancoomeva, la cultura organizacional del banco a un familiar o amigo. Basado con el cálculo de NPS que se utiliza actualmente en las empresas para conocer el nivel de recomendación de los usuarios. Así, adaptado a la cultura organizacional, se preguntó a los encuestados lo siguiente:

Siendo 0 la calificación más baja y 10 la calificación más alta: ¿Recomienda la cultura organizacional que existe en Bancoomeva regional eje cafetero?

Se encontró que, de los encuestados, el 49% son promotores de la cultura en Bancoomeva, el 43% son neutros o pasivo, ósea no son fanáticos de la cultura del Banco pero están a gusto y el 9% son detractores de la cultura organizacional actual. El resultado así es un 40% en NPS lo cual es bueno ya que hay más promotores que detractores, pero el resultado podría ser mejor y por encima de 50% si esos colaboradores Neutros se vuelven promotores. Entonces, el resultado de NPS está bien, pero se puede mejorar trabajando más y mejorando los elementos de la cultura, quizás con la incorporación de una cultura comercial.

Resultado Indicador NPS cultura organizacional actual

Tabla 8 Resultado NPS cultura organizacional

NPS CULTURA ACTUAL BANCOOMEVA EJE			
PROMOTOR	17	49%	40%
NEUTRO	15	43%	
DETRACTOR	3	9%	
TOTAL	35	100%	

Fuente: ANEXO 3 - Formato Encuesta cultura organizacional RESULTADOS

Net Promoter Score (NPS)

La Net Promoter Score o NPS es una calificación ideada por *Harvard Business Review* para medir el *engagement* de los clientes, pero que puede adaptarse fácilmente a los colaboradores. Comienza preguntando a cada empleado «¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo?»; las respuestas posibles se dan en una escala del 0-10 donde el 0 es que le advertirían a la gente que no se postulara y el 10 es que les dirían a todos sus conocidos que se postulen inmediatamente. Quienes contestan entre el 0 y el 6 son detractores, entre el 7 y el 8 son pasivos y entre el 9 y el 10, promotores. Al tener el número de personas que entran dentro de estas clasificaciones se calcula el ENPS:

$$ENPS = (\# \text{ promotores} - \# \text{ de detractores}) / \# \text{ total de encuestados}$$

La mejor puntuación posible es 100 y la menor es -100; un número positivo significa que hay más promotores que detractores, lo cual es bueno. Un número mayor a 50 indica que se está haciendo un buen trabajo en temas de cultura corporativa (Evia, 2015)

4.2. Identificación de elementos para la cultura comercial.

4.2.1. Elementos de la Bibliografía.

Tomando elementos de la bibliografía que más adelante se confrontarán con los resultados obtenidos de los instrumentos de información recolectados, las dimensiones de la cultura organizacional actual y las variables de medición del estudio, se extraen apartes a conveniencia de la investigación desde varias fuentes:

“Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado”: apoyando la importancia de buscar la orientación al mercado desde la cultura organizacional, el autor indica que una orientación al mercado está compuesta de tres elementos comportamentales: una orientación al cliente, una orientación al competidor y una clara coordinación interfuncional y dos criterios de decisión; visión de largo plazo y una determinada rentabilidad. (Páramo, 2001).

La orientación al cliente: está relacionada con la suficiente comprensión de los compradores objetivo de la organización a fin de ser capaces de crear un valor superior para ellos.

La orientación al competidor: significa que una organización entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo tanto de los actuales como de los potenciales competidores (Porter, 1995).

La coordinación interfuncional: se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la organización en la creación de valores superiores para los clientes-objetivo, lo que implica a su vez tener un efecto sinérgico al interior de la organización dado que crear valor para los compradores es más que una simple tarea del marketing como área funcional.

Una visión de largo plazo: está relacionada con el proceso de intercambio de beneficio mutuo y la implementación de cada uno de los tres componentes mencionados antes.

La rentabilidad: que es vista como el principal objetivo de cualquier organización lucrativa (Paramo, 2001)

“Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas”: las organizaciones están aplicando el conocimiento y experiencia adquiridos a través del marketing tradicional para fortalecerse internamente, una tendencia que en algunos países de América Latina ha sido denominada Endomarketing y en otros ha sido traducida del idioma inglés como marketing interno (Urrego, 2013).

Como tendencia estratégica

Generalmente el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores sumado a la falta de información, a problemas internos de comunicación, a la falta de motivación y de capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores. (Hoyos Villa, 2009).

Como instrumento para motivar y satisfacer a los empleados

Enfoque que considera a los empleados como clientes internos y sustenta que la conexión emocional genuina con la empresa y sus objetivos influye en la calidad del trabajo de cada empleado y esto impacta positivamente toda la compañía, Berry (1981) afirma: “Considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

Como instrumento para desarrollar la orientación al cliente

Este uso del Endomarketing se puede resumir mediante la idea de “vender la empresa” al público interno con el objetivo de alinearlos de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa y lograr con esto un mayor y mejor impacto en el público externo (Urrego, 2013).

Endomarketing o marketing interno

Un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar. (Zeithaml & Bitner, 2002).

Se suele pensar en marketing sólo como actividades dirigidas al cliente externo. Sin embargo al interior de las empresas, las diferentes áreas de la organización, también necesitan “vender” y poner en conocimiento sus planes y estrategias, para que puedan llevarse a cabo y contar con la participación y apoyo de cada parte del total de la organización. (Escobar, 2016)

El área de marketing no sólo debe esforzarse en comunicar muy bien las bondades o los beneficios de un producto a su público objetivo, sino también debe persuadir a las demás áreas de la empresa comunicando el plan que pretende llevar a cabo.

Escobar, indica que es importante el marketing interno en las organizaciones de hoy y el éxito de los objetivos se dan si los colaboradores se comportan bajo las características del Endomarketing.

- Permite motivación y satisfacción del trabajador.
- Tener una orientación al cliente.
- Permite una coordinación entre los diferentes departamentos de una organización.
- Enfoque de Marketing.
- Ayuda a implementar estrategias funcionales o corporativas.

Un personal insatisfecho, sin compromiso y desinformado no estará en condiciones de atender como corresponde a los clientes externos; es así como nace el Marketing Interno.”(Escobar, 2016).

Esta confirma la importancia que tienen las organizaciones en trabajar en sus colaboradores, en su motivación, satisfacción e información para lograr mejor experiencia y percepción por parte de sus clientes externos. Para Bancoomeva debe ser prioridad la satisfacción de sus empleados, en su totalidad, así como el resultado del NPS al 40% de la cultura organizacional, se requiere trabajar mucho más para mejorar la percepción, satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Modelo Denison

Es un instrumento auto administrador de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 sub-escalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 sub-escalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 sub-escalas por dimensión). Cada ítem está codiciado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación (Bonavia, Prado, & Hernández, 2010).

Dimensiones modelo Denison

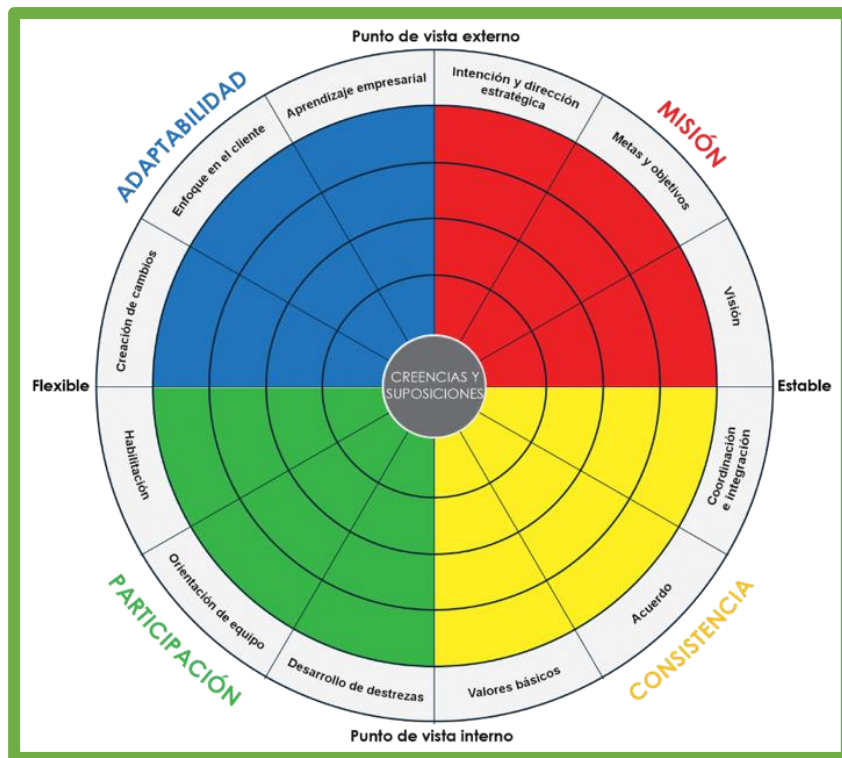
Tabla 9 Dimensiones modelo Denison

DIMENSIONES	SUBESCALAS
-------------	------------

<p>Implicación (Involvement)</p> <p>Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo</p>
	<p>Desarrollo de capacidades</p>	<p>La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio</p>
	<p>Empoderamiento</p>	<p>Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.</p>
<p>Consistencia (Consistency)</p> <p>La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.</p>	<p>Valores centrales</p>	<p>Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas</p>
	<p>Acuerdo</p>	<p>Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos • en los temas esenciales.</p>
	<p>Coordinación e integración</p>	<p>Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.</p>
<p>Adaptabilidad (Adaptability)</p> <p>Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.</p>	<p>Orientación al cambio</p>	<p>La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio</p>
	<p>Orientación al cliente</p>	<p>La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades.</p>
	<p>Aprendizaje organizativo</p>	<p>La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades</p>
<p>Misión (Mission)</p> <p>Las organizaciones Exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.</p>	<p>Dirección y propósitos estratégicos</p>	<p>Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización</p>
	<p>Metas y objetivos</p>	<p>A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo</p>
	<p>Visión</p>	<p>La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea • ser reconocida en el futuro.</p>

Fuente: Diseño propio, extraído de Spanish adaptation of the “Denison Organizational Culture Survey”

Figura 31 Cultura organizacional modelo Denison Organizational Culture Survey



Fuente: <https://www.deltatoptalent.com.mx/servicios/cultura-organizacional/attachment/modelo-denison/>

El modelo Denison además de incorporar las 4 dimensiones y las 12 sub-escalas descritas, plantea una estructura gráfica donde, por medio de un plano cartesiano, divide las 4 dimensiones en cuadrantes cuyos ejes representan características de las dimensiones emparejadas (Denison, 2019).

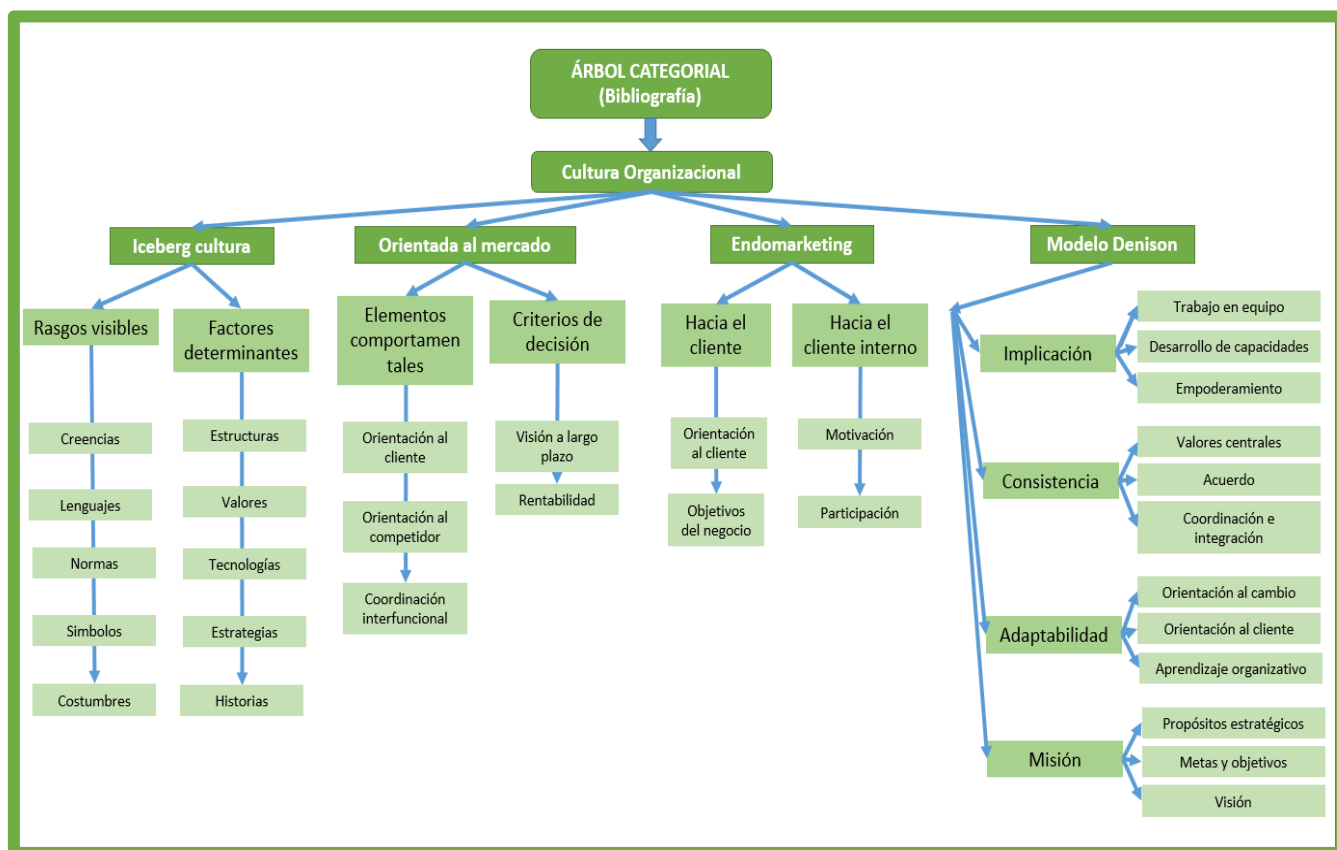
Dimensiones flexibles: Implicación – Adaptabilidad

Dimensiones estables: Misión – Consistencia

Dimensiones punto de vista externo: Adaptabilidad – Misión

Dimensiones punto de vista interno: Implicación – Consistencia

Figura 32 Árbol categorial (Bibliografía)



Fuente: Diseño propio

Analizando la bibliografía documentada en el presente estudio, se realiza adicionalmente árbol categorial con el fin de sintetizar hasta contemplar los elementos que se van a triangular con las variables de investigación y los elementos de la cultura actual.

4.2.2. Grupo focal (Método Delphi).

Objetivo: Conocer, por medio de entrevista a colaboradores expertos, la percepción sobre propósito del negocio vs cultura, de acuerdo a las variables de medición del estudio.

Después de estudiar la información corporativa de Bancoomeva y analizar la información recolectada por los diferentes instrumentos utilizados, se realizó un panel de expertos con el fin de profundizar en los resultados obtenidos en la investigación y encontrar

mayores elementos para responder a los interrogantes: ¿Qué se debe cambiar?, ¿Qué se debe conservar?, ¿Qué hace falta? para definir la cultura comercial deseada.

De acuerdo a las dimensiones del estudio, se realizaron preguntas abiertas a cada colaborador, listadas a continuación:

Tabla 10 Preguntas Grupo focal (Método Delphi).

VARIABLE	PREGUNTA
Actitud (Frente a la cultura y objetivos del negocio)	*Alineación por parte de los colaboradores frente a: 1. Misión/Visión 2. Objetivos estratégicos Bancoomeva. *Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve
Servicio	Orientación al cliente: *1. Externo 2. Interno *Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.
Compromiso	*Nivel de compromiso por parte de los colaboradores en todas las áreas de la organización
Confianza	*Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes *Nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización
Trabajo en equipo.	*Orientación de equipos en su área de trabajo. *Sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización.
Productividad	*Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos. *Los procesos son simples y acordes a cada cargo.
Competitividad	*Se incentiva la innovación y la creatividad
Cultura	*¿Qué cambiarías de la cultura de Bancoomeva? *¿Qué mantendrías de la cultura de Bancoomeva?

Fuente: Diseño propio

Los participantes seleccionados son personas influyentes de Bancoomeva Regional eje cafetero, colaboradores de cargos gerenciales, con 13,6 años promedio de experiencia en el banco y alto nivel de liderazgo para garantizar una mejor fuente de la información para la investigación.

Para efectos del ejercicio se denominan los participantes como A, B, C, D y E, de la siguiente manera:

Participante	Nombre	Cargo	Antigüedad
A	Germán Dario correa	Gerente	20 años
B	Lina maría Sánchez Uribe	Subgerente	10 años
C	Cristhian Hernández	Director comercial	7 años
D	Marcela Giraldo	Gerente	5 años
E	Luis Evelio Pineda Sánchez	Subgerente	26 años

A continuación, se relacionan los resultados de la primera parte de la sesión en la cual cada uno dio su opinión sobre las preguntas del cuestionario, seguidamente se relaciona la información consolidada de las opiniones de los expertos y, para efectos del documento, se resumen en las siguientes tablas por variable:

Tabla 11 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Actitud

ACTITUD (Frente a los objetivos de compañía)	
Alineación por parte de los colaboradores frente a: 1. Misión/Visión 2. Objetivos estratégicos Bancoomeva	<p>A: No existe comunicación en cascada para los colaboradores de niveles inferiores que no tienen acceso a la información.</p> <p>B: Si existen, ya que van de la mano para poder crecer en número de clientes y mercado objetivo.</p> <p>C: Se encuentran alineados ya que todos los colaboradores del banco laboran en pro de construir los resultados para la misión, la visión y los objetivos estratégicos. La organización cuenta con procesos definidos, certificados y estructurados que facilitan el aporte a los objetivos planteados que se tienen.</p> <p>D: Se encuentran alineados, la organización los tiene claros y definidos y los colaboradores se encuentran en pro de cumplir con estos objetivos; estos objetivos se encuentran definidos de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>E: Si se encuentran alineados y los colaboradores tienen claridad frente a objetivos, misión, visión; sin embargo existen factores externos que no se pueden controlar y los cuales afectan los resultados.</p>
Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve	<p>A: La prioridad para la entidad es la productividad de cada empleado, no se promueve el equilibrio, según estadísticas en Colombia no existe el equilibrio laboral y personal, los líderes debemos desarrollar habilidades para el manejo emocional y laboral con propósitos de estabilidad laboral y productividad.</p> <p>B: No se tiene equilibrio ya que la carga laboral es muy alta lo que hace que las jornadas laborales muy extensas, no hay forma de compartir con la familia.</p> <p>C: Es promovido por la organización, sin embargo no se puede evidenciar dado que los procesos son tan densos que las jornadas laborales son extensas, el compromiso de los colaboradores es muy alto por lo tanto la auto exigencia y la responsabilidad con el resultado es tan grande que prefieren largas horas de trabajo que les permita conservar su trabajo, que poder tener más tiempo para la vida personal.</p> <p>D: Considero que si la organización tiene claros sus objetivos y los empleados los cumplen tendría que darse el equilibrio entre familiar y personal</p> <p>E: A pesar de los horarios actuales de trabajo donde se pasa la mayoría del tiempo en la oficina, en banco siempre se vela porque nuestros colaboradores puedan asistir a actividades relacionadas con su vida familiar y personal siempre acordadas con su jefe inmediato y que no interfieran con el desarrollo de la actividad.</p>

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

¿Cómo considera que es la actitud de los colaboradores de Bancoomeva frente a la cultura organizacional y los objetivos estratégicos del negocio?

En general los expertos consideran que la organización cuenta con su Misión, Visión y Objetivos estratégicos muy bien diseñados; por lo tanto sus colaboradores actúan de acuerdo a los requerimientos trazados y se observa una buena actitud por parte de sus colaboradores orientada al logro de los resultados.

Se promueve el equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado.

La organización cuenta con programas de bienestar para promover el equilibrio personal con el laboral; sin embargo los expertos hacen énfasis en que este equilibrio no se da

ya que la organización cuenta con procesos extensos que requieren invertir mucho tiempo lo que hace que el personal deba asumir más tiempo laboral evitando poder disfrutar tiempo personal y familiar.

Tabla 12 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Servicio

SERVICIO	
<p>Orientación al cliente: 1. Externo 2. Interno</p>	<p>A. Las estrategias corporativas están orientadas al cliente externo, olvidando que los equipos se necesitan para obtener el resultado.</p> <p>B. Si se promueve por medio de campañas, tanto lo interno como lo externo, correos electrónicos, suvenires y capacitaciones.</p> <p>C. La organización está concentrada en brindar soluciones para los clientes externos que le permita construir relaciones de largo plazo y sostenibilidad en el tiempo, estas son realizadas con base a las necesidades y expectativas de los clientes, existen herramientas que posibilitan de manera eficaz la comunicación con el cliente. El cliente interno se considera valioso dentro de la organización, esta se preocupa por ir ajustando y rediseñando procesos que hoy son poco competitivos frente al sector y la competencia para generar procesos competitivos, colaboradores satisfechos y comprometidos.</p> <p>D. Los objetivos están diseñados tanto para el cliente interno como externo.</p> <p>E. Siento que existe un buen enfoque del banco en atención de los clientes. Siempre se trata de mantener buen servicio, acompañamiento. Desde las diferentes áreas existe una buena respuesta en poder dar soporte al cliente interno. También el banco a través de sus campañas entrega día a día nuevos beneficios a sus clientes y asociados.</p>
<p>Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.</p>	<p>A. Se está atravesando por los cambios tecnológicos que permitirán cumplir este objetivo.</p> <p>B. No todos, existen procesos muy densos, algunas de las soluciones deben escalar y a veces se ven involucradas muchas áreas para un solo procesos, las áreas no se hablan entre sí. No existe un google de conocimiento por procesos que agilice encontrar la información.</p> <p>C. Algunos procesos son más ágiles que otros, pero la cantidad de procesos es muy grande lo que imposibilita la oportunidad de respuesta, sobre todo hay que recurrir a varias personas o áreas de la organización para poder obtener información o realizar algún proceso que no se encuentre completamente estandarizado, también son pocas las personas de soporte por ende la respuesta se torna un poco más lenta, en ocasiones si la persona no se encuentra se debe esperar que regrese para poder gestionar.</p> <p>D. Los procesos se diseñan pensando en los clientes, en ser competitivos; pero se presentan obstáculos ya que cuando se construyen no se tienen en cuenta las personas que ejecutan los procesos, cuando existen nuevos procesos siempre existen vacíos en los mismos, se perciben como procesos de ensayo y error, lo que hace que la oportunidad se pierda.</p> <p>E. Actualmente la mayoría de procedimientos no dependen de las oficinas, entonces hay que escalarlos a diferentes áreas en la nacional y en la regional donde finalmente dan la última respuesta, con lo cual se tarda un poco más la respuesta para el cliente.</p>

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Percepción de la orientación al cliente externo e interno.

El cliente se tiene como la razón de ser de la organización, los productos se diseñan de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, de allí parte la orientación de cumplir con sus requerimientos.

Para el cliente interno se tiene buena percepción en general, se reconoce un buen trato y apoyo, los cuales se necesitan para ejecutar diariamente las operaciones que se requieren.

Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.

La mayoría de expertos coinciden que los procesos son demasiado largos dificultan en muchas ocasiones poder entregar una respuesta oportuna, hay que escalar las solicitudes a varias áreas para dar solución a requerimientos lo que hace que el tiempo sea un factor importante en la oportunidad de la respuesta.

Tabla 13 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Compromiso

COMPROMISO	
Nivel de compromiso por parte de los colaboradores en todas las áreas de la organización	<p>A. El compromiso de la red es de acuerdo a sus conocimientos y liderazgo, se hace necesario que el resto de áreas se enfoquen en el cliente y el objetivo de la entidad.</p> <p>B. Existe un nivel de compromiso en la organización por parte de los colaboradores, sin embargo si vamos al área comercial el compromiso puede ser más alto en los cargos comerciales que en los operativos.</p> <p>C. El nivel de compromiso de las personas que realizan cargos netamente comerciales de cara al cliente se percibe con mayor grado que las personas que de una u otra forma no hacen parte del Front o no son encargadas de atender de forma directa a los clientes, parece que el tiempo es una de las mayores limitantes en el caso de las personas de soporte a las oficinas ya que se percibe poco importante tener que dar respuestas de forma oportuna y debe esperarse a que los procesos lleven su cauce "normal"</p> <p>D. En general existe un alto grado de compromiso en las diferentes áreas de la organización, sin embargo se puede percibir los cargos de mayor responsabilidad directamente proporcional al compromiso.</p> <p>E. Se sienten unas áreas más comprometidas que otras, sobre todos las áreas de atención y del front, áreas comerciales donde el compromiso es directamente con el cliente, otras áreas de soporte en ocasiones se sienten con menos compromiso ya que son áreas que no interactúan directamente con los clientes y no perciben el valor del tiempo en la solución.</p>
Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes	<p>A. Cada colaborador debe desarrollar habilidades de organización, planeación y autogestión con propósitos de cumplimientos individuales y del grupo. Se debe trabajar con auto exigencia.</p> <p>B. Si. En la mayoría de los casos los líderes acompañan el equipo, el estilo de liderazgo de la organización permite que los líderes sean ejemplo de sus buenas acciones, conocimiento y por supuesto son los primeros en acompañar.</p> <p>C. El acompañamiento es pieza fundamental de los líderes de la organización, los líderes presentan alto grado de compromiso y dedicación con sus funciones y con el logro de los resultados lo que hace que de la misma forma en general los colaboradores reciban ejemplo de dedicación, entrega y escucha. Los colaboradores y sus líderes tienen líneas de comunicación abiertas y directas.</p> <p>D. Se recibe acompañamiento, se lidera a través del buen ejemplo, los colaboradores y líderes se respetan, se escuchan y trabajan en pro de la organización.</p> <p>E. En el banco actualmente se tiene un modelo de liderazgo donde siempre se busca liderar desde el ejemplo con un seguimiento y acompañamiento diario enfocado en el ser y en el hacer.</p>

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Nivel de compromiso por parte de los colaboradores en todas las áreas de la organización.

El nivel de compromiso de los colaboradores es bueno, sin embargo existen discusiones en cuanto a sentir reflejado mayor compromiso en las áreas específicamente de atención al cliente y en áreas de oficina. Las otras áreas aunque presentan compromiso su

contribución en términos de tiempo se percibe como un poco más lenta, se tardan en dar respuestas que se consideran podrían ejecutarse en menor tiempo.

Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes.

La cultura de la organización es de un liderazgo llevado a través del ejemplo y el acompañamiento, en este ítem la coincidencia fue de todos los expertos.

Tabla 14 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Confianza

CONFIANZA	
Nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización	<p>A. Actuaciones de los líderes hacen perder la confianza y el colaborador debe desarrollar habilidades de trabajo en equipo, inteligencia emocional con propósitos de logro en los resultados.</p> <p>B. No existe un nivel de confianza para todas las áreas, ya que en algunas áreas la receptividad a las solicitudes es baja, se percibe cuando se solicita acompañamiento o respaldo en realizar una asesoría o transacción a los colaboradores del back que es una solicitud de favor mas no solicitud de poder gestionar y tener respuesta. En ocasiones no son tan amables.</p> <p>C. El nivel de confianza es bueno, se ve en ocasiones comprometido, ya que algunos procesos sobre todo los donde se presenten oportunidades de ascenso no son equitativos no todos los colaboradores tienen la misma oportunidad de participación.</p> <p>D. La confianza existe se puede llegar a los líderes sin ninguna complicación, la organización presenta toda su información disponible a todo nivel, lo que en ocasiones deteriora la confianza son algunas áreas con el manejo de la información y con la transparencia de los procesos de selección y promoción de los empleados.</p> <p>E. todas las áreas de la organización siempre en pro de los objetivos comunes del negocio desde la confianza.</p>

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización.

En general se percibe un buen nivel de confianza sobre todo con los líderes de la organización, algunas de las respuestas coinciden en que está se ve afectada en los procesos de selección ya que no existen las mismas oportunidades para todos los colaboradores, allí hacen énfasis en la transparencia de los procesos que empaña un poco el nivel de confianza que se tiene construido.

Tabla 15 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
Orientación de equipos en su área de trabajo	<p>A. Los colaboradores deben desarrollar habilidades de liderazgo que permitan el logro de resultados.</p> <p>B. Existe una orientación para los equipos, sin embargo actualmente los equipos cada vez más se han reducido lo que hace que se tengan demasiado responsabilidades al mismo tiempo.</p> <p>C. Se presenta una buena orientación de los equipos, reglas claras, objetivos claros, seguimiento a la tarea y validación de resultados.</p> <p>D. La orientación es constante, esto se debe a que los objetivos son claros y son entregados en la organización a todo nivel.</p> <p>E. Actualmente se ve una dinámica de trabajo en equipo a nivel regional, todos quieren dar lo mejor de sí, apoyo, unión, resolver en el menor tiempo, a nivel nacional es un poco más complejo ya que son demasiadas áreas con demasiados procesos.</p>

Sinergia y colaboración entre las Diferentes áreas de la organización.	<p>A. Las áreas a través de sus equipos debe desarrollar habilidades de autogestión y auto exigencia en cada nivel de trabajo.</p> <p>B. Se tiene sinergia y colaboración dentro de las diferentes áreas, sin embargo los procesos son tan extensos que en ocasiones se dificulta la capacidad en la oportunidad de respuesta, lo que hace que el Back de la organización en muchas ocasiones se perciba distante y con poco compromiso en algunos procesos que son de respuesta inmediata.</p> <p>C. Existe colaboración y sinergia entre las áreas que ejecutan los mismos procesos, sin embargo siempre se percibe que podría darse una mayor colaboración entre colaboradores de diferentes áreas y sobre todo cuando son de soporte para sacar procesos adelante.</p> <p>D. En algunas ocasiones sobre todo si son de la misma área puede presentarse mayor sinergia, cuando deben interactuar con otras áreas pueden presentarse conflictos con el apoyo y la oportunidad de respuesta.</p> <p>E. En el banco se tiene una meta clara de culminación de año donde todas las áreas trabajan de manera conjunta en pro de la meta establecida.</p>
---	--

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Orientación de equipos en su área de trabajo.

Hay una buena orientación a los equipos de trabajo, existe apoyo y acompañamiento.

En este punto vuelve a resurgir la capacidad de la empresa para entregar con claridad los objetivos a los colaboradores en todo nivel. Las áreas dedicadas a funciones similares presentan más sinergia que las áreas donde las funciones son diferentes, lo que hace que en ocasiones el trabajo en equipo se pueda ver afectado.

Sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización.

En general las respuestas de los expertos manifiestan que se percibe poca colaboración en las áreas del back, esto consideran puede darse por la cantidad de procesos que se tiene en la organización y poco personal para dar respuesta a tantos requerimientos. Un mismo colaborador debe dar respuesta a varios procesos para toda la organización.

Tabla 16 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Productividad

PRODUCTIVIDAD	
Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos	<p>A. Es información de otra área, no tengo el conocimiento. En el área donde laboro se tiene total control al gasto.</p> <p>B. Los recursos son mayores a los resultados recibidos en ocasiones (sobre todo el tiempo).</p> <p>C. Se invierte demasiado tiempo para poder alcanzar los resultados, el tiempo es uno de los recursos más utilizados y de mayor complejidad de manejo en la organización.</p> <p>D. La organización provee todos los recursos necesarios para que se pueda llevar la operación a cabo, sin embargo el tiempo es un recurso que se demanda de una forma intensa.</p> <p>E. Los resultados se piden en términos de efectividad, especialmente las campañas requieren mucho recurso del tiempo y son lanzadas sin un protocolo de capacitación, por lo que el estilo es de auto capacitación y el esfuerzo que se requiere es mucho mayor, en términos del tiempo hay que invertir demasiado tiempo para lograr los objetivos.</p>
Los procesos son simples y acordes a cada cargo	<p>A. Se encuentra la entidad en desarrollos tecnológicos que permitan atender las necesidades del cliente y mejorar los roles de los cargos.</p> <p>B. Los procesos más simples son los que son más habituales, cada cargo tiene definido sus procesos.</p>

- C. Los procesos son muy densos, cada cargo tiene demasiadas responsabilidades los colaboradores se sienten sobrecargados; cuando existe nuevo personal tiende a tomar demasiado tiempo en aprendizaje ya que la organización cuenta con muchos procesos y poco personal.
- D. Procesos complejos, requieren de mucho tiempo y conocimiento propio y preciso para poder ejecutarlos.
- E. A los procesos aún les falta simplicidad y que se tenga un procedimiento claro de conocimiento de todas las áreas del banco.

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos.

La organización brinda todos los recursos necesarios y suficientes para poder obtener los resultados esperados, pero el recurso con mayor proporción de inversión es el tiempo, donde los colaboradores constantemente deben invertir cantidad de tiempo para ejecución de labores, adicionalmente se tienen demasiadas responsabilidades para cada colaborador. Cuando se diseñan campañas o productos nuevos la información no llega con detalle y capacitación como se espera recibir por parte de la organización, los colaboradores deben en su mayoría de veces auto capacitarse.

Los procesos son simples y acordes a cada cargo.

Los expertos coinciden en que los procesos no son simples, son complejos y requieren de muchísima inversión de tiempo, cada cargo asume demasiados procesos y responsabilidades. Poco personal para tanto.

Tabla 17 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Variable Competitividad

COMPETITIVIDAD	
Se incentiva la innovación y la creatividad	<ul style="list-style-type: none"> A. Únicamente en las áreas comerciales que permitan el desarrollo y aplicación de estrategias agresivas que permitan el logro de los objetivos. B. Se realizan programas que impulsan a desarrollar e implementar mejoras en los procesos, adicional dentro de calidad contamos con la opción de generar oportunidades de mejora que permiten sugerir mejoras o cambios en los procesos. C. Se tienen programas diseñados para la incentivar la innovación y la creatividad, al ser una organización certificada en procesos de calidad se busca constantemente la mejora continua mediante la innovación o la creatividad, sin embargo los colaboradores no se desgastan en propuestas ya que en ocasiones se tornan muy complejas para poderlas aplicar lo que hace que se desmotiven y existan pocas iniciativas. D. Se promueve la innovación, pero no se dinamiza ya que los colaboradores no lo ven de gran importancia para la organización. No hay cultura innovadora. E. Actualmente no se está incentivando la innovación y la creatividad en el desarrollo normal del trabajo en la organización.

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

Se incentiva la innovación y la creatividad.

La organización cuenta con programas de innovación y creatividad, pero al no tener una exigencia de la misma es muy bajo el aporte frente a la capacidad de que los colaboradores contribuyan.

Tabla 18 Resultados Grupo focal (Método Delphi). Cultura

CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Qué cambiarías de la cultura de Bancoomeva?	<p>A. Los procesos de selección que cumplan con los perfiles exigidos y así poder recibir el aporte de colaboradores nuevos en la cultura organizacional.</p> <p>B. Disminución de carga laboral.</p> <p>C. Los procesos volverlos más simples, las personas todas involucradas en nuestra razón de ser “el cliente o asociado”, que se tuviera más equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.</p> <p>D. tener en cuenta la toma de decisiones en procesos siempre a las oficinas que estas son básicamente las que mueven la razón del ser del banco en cuanto a los resultados.</p> <p>E. falta imparcialidad especialmente en los procesos de selección en ocasiones no son justos, no se busca que todas las personas tengan las mismas oportunidades.</p>
¿Qué mantendrías de la cultura de Bancoomeva?	<p>A. La solidaridad del cooperativismo.</p> <p>B. El enfoque en valores</p> <p>C. Las líneas de comunicación abierta y directa entre líderes y colaboradores en todos los niveles, organización basada en valores y cooperativismo.</p> <p>D. Mantendría el interés de la organización por la satisfacción del cliente, seguir cumpliendo con su eslogan facilitarle la vida</p> <p>E. Me gusta el sentido de pertenencia, el factor humano que se siente entre líderes y colaboradores y el trabajo en equipo.</p>

Fuente: ANEXO 4 - Formato Grupo focal (Delphi) RESULTADOS

¿Qué cambiarías de la cultura de Bancoomeva?

Mejorar los procesos en término de tiempo y practicidad.

Reducción de carga laboral

Mantener procesos transparentes en la selección y promoción de los colaboradores.

Participación oficinas en la toma de decisiones y procesos.

¿Qué mantendrías de la cultura de Bancoomeva?

En general existe una organización con cultura orientada a mantener los valores, a conservar el cliente tanto externo como interno.

4.3. Definición de la cultura comercial organizacional.

4.3.1 Relación entre los elementos de la cultura actual, bibliografía y las variables de la investigación (Triangulación)

Tabla 19 Triangulación cultura actual, bibliografía y las variables de la investigación

VARIABLES DEL ESTUDIO	BIBLIOGRAFIA				BANCOOMEVA	
	Iceberg	Orientada al mercado	Endomarketing	Modelo Denison	Modelo actual	Expertos
Actitud (Frente a los objetivos compañía)	Rasgos visibles y factores determinantes	Visión a largo plazo y rentabilidad	Objetivos del negocio	Valores centrales / Misión / Metas y objetivos / Visión	Principios / Sostenibilidad	Objetivos estratégicos/ Misión/ Visión/ Valores / cooperativismo / Equilibrio vida laboral – Personal
	Existe relación ya que los valores hacen parte del direccionamiento o estratégico	Los objetivos de compañía y rentabilidad del negocio se comparten en esta variable.	Elementos relacionados	Elementos del direccionamiento estratégico	Elementos hacen parte del direccionamiento estratégico y se contemplan en la variable del estudio	Mantener valores y cooperativismo. Fortalecer objetivo estratégico 5 (Capital humano)
Servicio		Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Cientes	Muchas personas involucradas en los procesos / Cliente externo / Cliente interno / Satisfacción del cliente / Procesos más simples
		Elementos coinciden y se contemplan en el estudio				Clara orientación al cliente / Fortalecer objetivo estratégico 4 (Crear valor al cliente) /
Compromiso			Motivación y participación	Implicación		Diferente compromiso según área/Involucramiento
			Elementos relacionados a la variable compromiso	El elemento se relaciona con la variable compromiso		El elemento se relaciona con la variable compromiso
Confianza				Acuerdo	Relaciones	Diferente confianza según área/ Confianza resta transparencia en procesos de selección / Comunicación abierta entre personas
				El elemento está definido como las relaciones de confianza para llegar a acuerdos	La variable confianza está enfocada en la construcción de relaciones sólidas y duraderas	Por medio de la comunicación se mantiene las relaciones de confianza entre colaboradores
Trabajo en equipo.		Coordinación interfuncional		Trabajo en equipo /Coordinación e integración		Colaboración entre áreas
		Sinergia entre los colaboradores para el logro de objetivos comunes		Los elementos se relacionan con la variable estudiada		Hay relación entre el elemento colaboración y trabajo en equipo.
Productividad		Coordinación interfuncional			Talento / Logro	Carga laboral / participación oficinas en toma de decisiones / resultados /Procesos complejos / Diferente dimensionamiento del tiempo según área

		El resultado individual es vital para el logro de los objetivos			Es importante desarrollar las habilidades de las personas y la orientación al logro para mejorar la productividad.	Trabajar en el objetivo estratégico 5 (Capital humano) la carga laboral afecta productividad y resultados / Fortalecer el objetivo estratégico 4 (Crear valor para accionista / cliente) Se debe tener en cuenta oficinas en la toma de decisiones y en definición de elementos para la cultura. El elemento tiempo tiene relación con productividad, resultados en menor tiempo
Competitividad		Orientación al competidor		Empoderamiento / Desarrollo de capacidades	Innovación / Logro	Competitividad en áreas comerciales /Calidad y mejoramiento / No Cultura innovadora / Aplicación de mejoras
		La variable competitividad involucra trabajar hacia competidor externo y competidor interno, sobresalir y general valor en ambos frentes		Iniciativa, innovación relaciona el elemento empoderamiento con competitividad . Desarrollo de capacidades para generar valor	Los elementos se relacionan con la variable competitividad	Los elementos se relacionan con la variable competitividad. Fortalecer el objetivo estratégico 4 (Crear valor para accionista / cliente). Barreras para la aplicación de mejoras propuestas

Fuente: Diseño propio

Resumen relación entre variables de la investigación frente a elementos estudiados en la bibliografía y la cultura organizacional actual

Tabla 20 Resumen relación variables

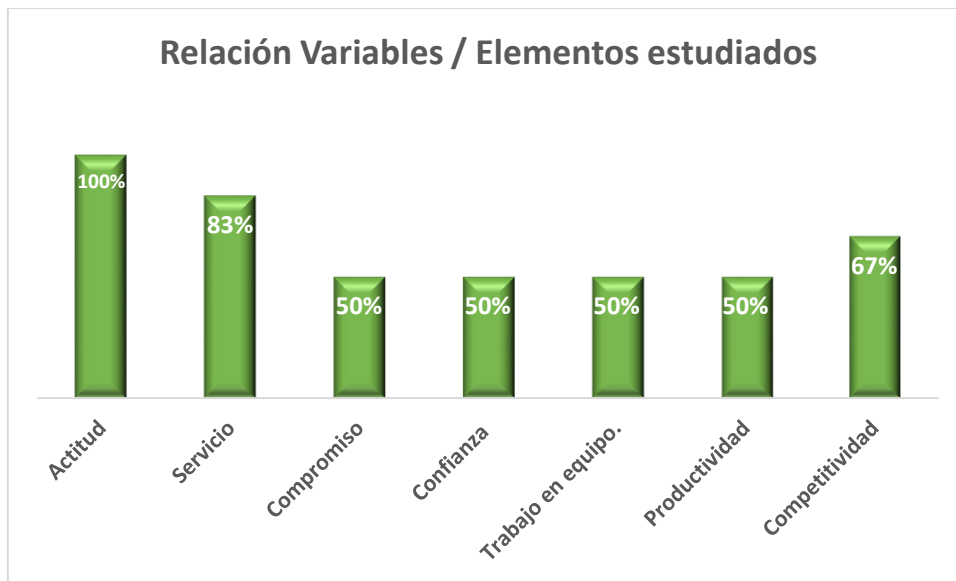
VARIABLES DEL ESTUDIO	BIBLIOGRAFIA				BANCOOMEVA		Relación por variable
	Iceberg	Orientada al mercado	Endomarketing	Modelo Denison	Modelo actual	Expertos	
Actitud	X	X	X	X	X	X	6
Servicio		X	X	X	X	X	5
Compromiso			X	X		X	3
Confianza				X	X	X	3
Trabajo en equipo.		X		X		X	3
Productividad		X			X	X	3
Competitividad		X		X	X	X	4
	1	5	3	6	5	7	

Fuente: Diseño propio

Confrontando las variables de la investigación con los elementos de la bibliografía analizados y la cultura organizacional actual del banco, se encontró que las variables del estudio se relacionan con hasta tres elementos estudiados. Se encuentra principal relación de

las variables al confrontarlas con el modelo Denison, el modelo actual del banco y las opiniones de cultura organizacional por parte de los expertos. Lo anterior, confirma que las variables seleccionadas tienen fundamentación en la literatura y, además, están alineadas con los elementos de la cultura actual y la cultura que esperan los colaboradores de Bancoomeva regional eje Cafetero.

Figura 33 Relación Variables / Elementos estudiados



4.3.2. Elementos de la cultura comercial organizacional.

Realizadas todas las validaciones y relación entre los elementos actuales en el banco y en la bibliografía, confrontados con las variables del estudio, se confirma que es necesario una intervención a la cultura organizacional de Bancoomeva regional Eje Cafetero, ya que es fundamental impulsar los elementos de la cultura, desde las dimensiones contempladas por el área comercial; dimensiones orientadas al cliente no sólo externo sino también interno, dimensiones que sean creadas y transferidas a las demás áreas desde los macro procesos primarios, dimensiones que estimulen la innovación y creación de valor tanto de manera individual como de equipo, dimensiones que estimulen la productividad en todos los niveles del banco con la premisa de solucionar de manera oportuna los requerimientos del cliente.

Se toman las variables del estudio como elementos base de la cultura comercial organizacional, pero se tendrá una modificación al nombre de la variable “Actitud (Frente a los objetivos compañía” por “Direccionamiento estratégico” producto del estudio, se encuentra importante que se reconozca de esta forma la dimensión, ya que implica la alineación por parte de los colaboradores a los elementos de la misión, visión, objetivos, valores, estrategias que se deben atender y promover como un todo. Adicionalmente, se integra una dimensión o variable adicional que se identificará como “Gestión del conocimiento”, pues en el estudio se evidencia que muchas de las oportunidades de mejora en los procesos de servicio, en la mejora de la productividad con relación al tiempo, en el impulso de la competitividad, entre otras, se da por falta de información tanto a nivel continuado, actualización y vinculación de nuevos colaboradores.

Dimensiones cultura comercial organizacional Bancoomeva regional Eje cafetero:

→ Direccionamiento estratégico.

→ Servicio

→ Compromiso

→ Confianza

→ Trabajo en equipo

→ Productividad

→ Competitividad

→ Gestión del conocimiento

4.4. Articulación cultura comercial y estructura administrativa

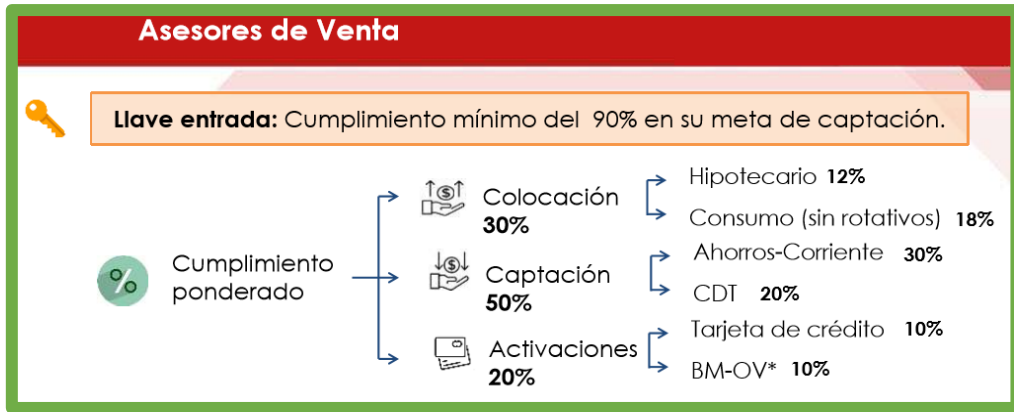
Teniendo presente la estructura administrativa de Bancoomeva, partiendo del mapa de procesos, se presenta principal concentración de macro procesos primarios o misionales en el Regional eje cafetero, los cuales determinan los ingresos de la regional y el cumplimiento de la mayoría de los indicadores mostrados en el mapa estratégico del banco.

El modelo de negocio del banco, se cumple de manera primaria en las oficinas y con el apoyo del staff regional, confirmando que a nivel administrativo, la regional eje cafetero concentra sus funciones en procesos comerciales, de servicio, con interacción directa con clientes externos y también clientes internos, dotando al personal de fuertes relaciones por lo tanto, se genera la necesidad de trabajar bajo un modelo de cultura que se oriente y cuente con elementos acordes a las áreas que garantizan el logro de los objetivos de toda la organización. Una cultura más orientada al mercado, dotada de una orientación al cliente interno para ser aún mejores en la experiencia brindada al cliente externo, que a su vez el usuario perciba la cultura organizacional en las visitas que realice a las oficinas y sea promotor de la cultura de Bancoomeva como otro de los diferenciadores del banco en el mercado financiero.

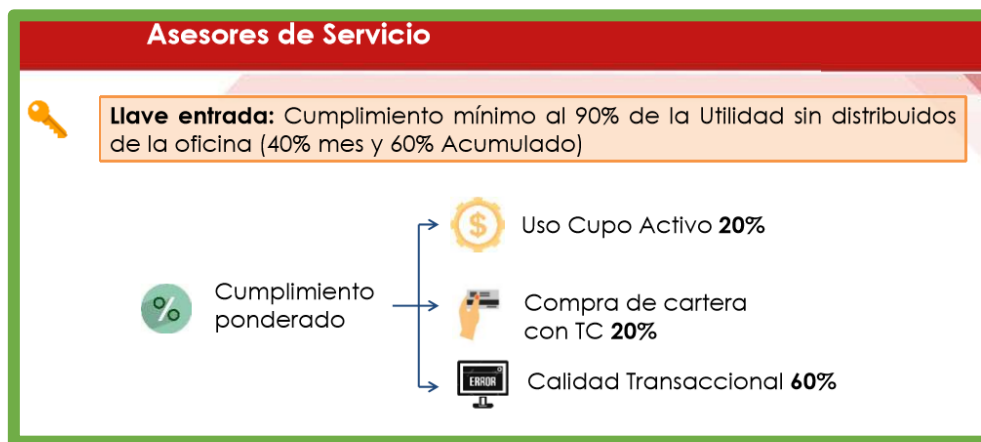
A continuación se muestra los indicadores de desempeño actuales en Bancoomeva y el plan de incentivos y bonificaciones a las que tienen derecho los colaboradores:

Indicadores de desempeño Bancoomeva.

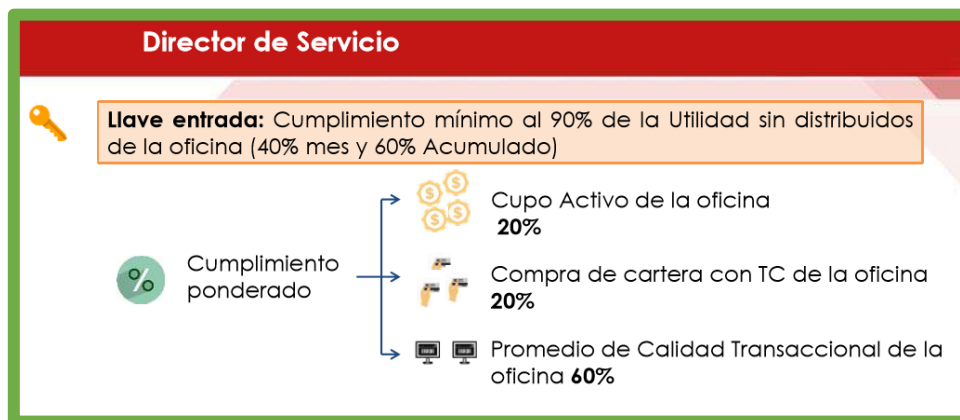
Figura 34 Indicadores de desempeño Bancoomeva.



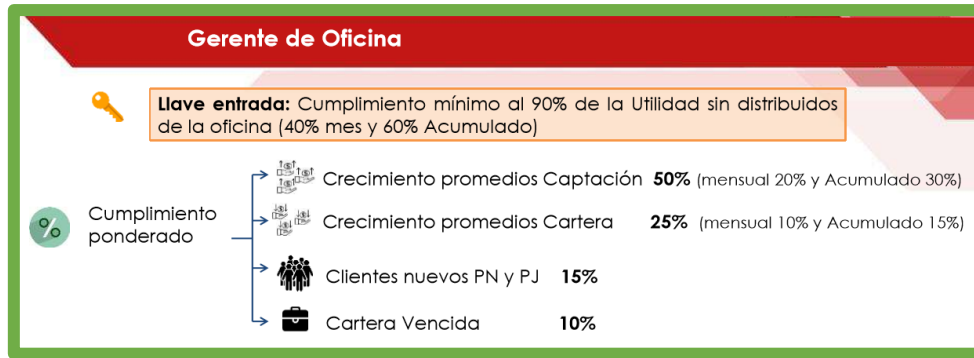
Fuente: Modelo de medición /Gerencia de gestión humana Bancoomeva 2019



Fuente: Modelo de medición /Gerencia de gestión humana Bancoomeva 2019



Fuente: Modelo de medición /Gerencia de gestión humana Bancoomeva 2019



Fuente: Modelo de medición /Gerencia de gestión humana Bancoomeva 2019

- Plan de incentivos grupo Coomeva

Objetivos plan de bonificaciones

Esta iniciativa está orientada a fortalecer la ejecución de la estrategia corporativa y fortalecer la ejecución de la estrategia en cada empresa, según su objeto y núcleo de negocio; como elementos a reconocer a través de la remuneración no constitutiva de salario, equivalente a un porcentaje del salario básico a todos los colaboradores, de acuerdo con los resultados del Grupo, de la Empresa o Unidad, de su Regional y de su desempeño individual.¹

Descripción

2.1 Liquidación de la Bonificación por Productividad

El valor de la Bonificación de Productividad es el producto de los componentes:

Matriz de cada Sector/Empresa/Unidad/Regional

Figura 35 Plan bonificaciones Bancoomeva

¹ Reglamento Programa de Bonificación de Productividad

Empresa (Dirección Nacional)	Empresa (Regional/Local)
Matriz Dirección Nacional	Matriz Regional
Indicadores Consolidados Grupo Empresarial 30%	Indicadores Consolidados Grupo Empresarial 30%
Indicadores Consolidados Empresa o Unidad 60%	Indicadores Consolidados Nacionales Empresa o Unidad 30%
Desempeño Individual por Colaborador 10%	Indicadores por Empresa o Unidad Regional 30%
	Desempeño Individual por Colaborador 10%

Fuente: Reglamento Programa de Bonificación de Productividad Grupo Coomeva

Realizando la revisión del plan de incentivos del grupo empresarial Coomeva, que aplica para Bancoomeva, se encuentra bastante acorde a los objetivos del estudio teniendo en cuenta que aporta al cumplimiento de los colaboradores sobre las dimensiones de la cultura comercial:

Direccionamiento estratégico: teniendo presente que el cumplimiento de los objetivos estratégicos del banco se logran debido a la identificación que cuentan los colaboradores con la organización y su direccionamiento estratégico.

Servicio: el plan de incentivos estimula la mejora en el servicio, teniendo en cuenta que los indicadores estratégicos están orientados al cliente. Se debe estimular el trabajo con el cliente interno, ya que la entrega oportuna y apoyo asertivo entre las áreas, aporta al cumplimiento individual, regional y empresa, trayendo beneficios económicos que otorga el banco.

Compromiso: las personas cuando adicional a su remuneración legal sienten que son tenidos en cuenta por las organizaciones en la repartición, en algún porcentaje, de sus utilidades, comparan su empresa con las que hay en el mercado laboral y al relacionar

condiciones se involucran, motivan y sienten mayor compromiso por el desarrollo de sus funciones.

Trabajo en equipo: si se logra fomentar el trabajo en equipo con este importante instrumento de gestión del talento humano con que cuenta la compañía, se puede lograr mayor productividad por parte de los equipos de trabajo, ya que hacen conciencia de que, de acuerdo a la matriz, el 30% se garantiza mientras se cumplan los indicadores de la regional. Es importante aquí que los líderes en la regional eje cafetero, colaboren entre sí y fomenten en sus oficinas la cooperación para ser recompensados anualmente.

Productividad: Definitivamente la variable que más se ve impactada por el plan de beneficios es la productividad. Finalmente, los colaboradores tienen un porcentaje de ponderación sujeto al cumplimiento de los indicadores individuales, lo que otorga mayor intención de lograr los resultados esperados con el uso de los recursos apropiados. Es importante y se recomienda a la compañía aumentar el porcentaje individual en la matriz, ya que de cuatro componentes tres tienen en 30% de ponderación y el desempeño individual solamente el 10%. Con un mayor porcentaje (Al menos un 20%) de desempeño individual en la matriz se espera que el empleado se empeñe mucho más en lograr el resultado propio, lo que se ve reflejado en el resultado de la regional y finalmente de la compañía.

Tabla 21 Articulación cultura comercial y objetivos estratégicos

CULTURA COMERCIAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
	Crecimiento y participación de mercado	Rentabilidad	Gestión del talento humano	Satisfacción de cliente interno y externo
Direccionamiento estratégico	X	X		
Productividad		X	X	

Gestión del conocimiento		X	X	
Compromiso			X	X
Confianza			X	X
Trabajo en equipo			X	X
Servicio	X			X
Competitividad	X			X

Fuente: Diseño propio

Rentabilidad	Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas
Rentabilidad	Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las Pymes
Crecimiento y participación de mercado	Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal
Satisfacción de cliente interno y externo	Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente
Gestión del talento humano	Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional

La tabla anterior muestra la articulación entre la cultura comercial definida en el estudio con los objetivos estratégicos de Bancoomeva, mostrando que los elementos en conjunto logran integrarse con los frentes que garantizan la sostenibilidad de la organización.

De la tabla también se confirma que las dimensiones establecidas para la cultura comercial ideal en Bancoomeva, aportan principalmente a la gestión del talento humano y a la satisfacción de cliente interno y externo, siendo consecuente con lo planteado en el desarrollo del estudio donde se afirma que para lograr la satisfacción del cliente externo es necesario trabajar en la satisfacción del cliente interno y, esto último, depende de una adecuada gestión del talento humano.

Tabla 22 Articulación cultura comercial y estructura Bancoomeva

Estructura administrativa		Cultura organizacional
Planeación estratégica	Misión Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.	La misión del banco tiene un enfoque de producto en busca de creación de valor a los diferentes clientes con principios éticos y solidarios. La cultura planteada para Bancoomeva involucra elementos como direccionamiento estratégico, servicio e innovación, que están alineados con la misión de la compañía.
	Visión Constituimos en la mejor alternativa de servicio financieros para nuestros	La visión del banco tiene alto enfoque al cliente a nivel servicio y creación de valor. La cultura comercial organizacional identificada, cuenta con elementos con los cuales el banco debe trabajar para alcanzar su plan a futuro.

	clientes por la oportunidad, calidad de impacto de nuestra propuesta de valor.	Los elementos de la cultura que principalmente aportan a la visión son servicio, direccionamiento estratégico, productividad, innovación.
	Objetivos	De acuerdo a la tabla 22, la cultura comercial organizacional para Bancoomeva presenta alineación con los objetivos estratégicos del banco, principalmente los objetivos relacionados con gestión del talento humano y satisfacción de cliente interno/externo.
	Valores Solidaridad Honestidad Servicio Trabajo en equipo Cumplimiento de compromisos Confianza Igualdad y Equidad de Género	Buscando garantizar articulación entre cultura propuesta y los valores corporativos, en concordancia con los elementos encontrados en la bibliografía para una cultura comercial, <i>se tomaron como variables del estudio y elementos de la propuesta los valores de servicio, trabajo en equipo, compromiso y confianza.</i> Lo que confirma que a nivel estratégico, Bancoomeva cuenta con esquema de valores acordes a la cultura propuesta, por lo cual sus elementos serán más fáciles de recordar y practicar por parte de los colaboradores.
Estructura organizacional	Distribución de cargos (Organigrama)	De acuerdo a la distribución de los cargos y sus niveles de jerarquía, la importancia de una cultura comercial organizacional se percibe más en los cargos de front, en los cargos de back y apoyo, no se presenta tanta importancia. Según la estructura, los gerentes de oficina y líderes regionales de las diferentes áreas, son las piezas claves para mover la cultura comercial hacia arriba y hacia abajo en el organigrama de la regional.
Procesos (Cadena de Valor)	Misionales: Gestión comercial – Gestión de recursos financieros – Gestión operativa – Gestión de servicio – Gestión de crédito recuperación de cartera - Mercadeo	La población de Bancoomeva Eje cafetero en su mayoría se encuentra en los macro procesos misionales, con funciones relacionadas al servicio, la gestión comercial y procesos de recaudo, con atención directa a los clientes externos. La cultura comercial organizacional involucra elementos que apoyan el desarrollo de la gestión y el modelo de negocio del banco. Es fundamental trabajar en las dimensiones establecidas en los colaboradores con cargos de tipo misional para transferir las prácticas, comportamientos, estilos, ritos, conductas a los colaboradores de los demás macro procesos.
	Estratégicos: Gestión gerencial y estratégica - Gestión del riesgo	La alta dirección del banco siempre ha tenido interés por el desarrollo de habilidades comerciales por parte de sus colaboradores, por lo cual invierte en programas y asesorías externas para apoyar la gestión comercial. La cultura comercial organizacional parte de las necesidades que la dirección ya conoce y si se implementa la propuesta será de gran importancia que se fomente por parte de los macro procesos estratégicos.
	Apoyo: Gestión organizacional – Gestión de tecnología	La cultura comercial busca que todas las áreas de la organización cuenten con una alta orientación al cliente, a la productividad, competitividad, relaciones de confianza en todos los niveles; los procesos de apoyo son percibidos por los colaboradores del front como las áreas que más necesitan apropiarse de la cultura planteada.
Gestión del talento humano	Indicadores de desempeño	Actualmente el banco en los cargos de las áreas comerciales, presenta indicadores de desempeño claros, retadores acordes a las dimensiones de la cultura planteada. Los indicadores en las áreas de apoyo muchos son transversales, entonces no hay un claro aporte o cumplimiento individual, por lo cual se debe trabajar en productividad, servicio, trabajo en equipo, innovación, competitividad, confianza; para que estén alineados a la cultura comercial.

	Incentivos / Bonificaciones	<p>Como se describe en el presente capítulo, los incentivos y bonificaciones, son muy importantes para el desarrollo de una cultura comercial ya que generan mayor compromiso por parte de los empleados y mejora en la productividad.</p> <p>Los elementos de la cultura planteada cuentan con un importante elemento que otorga el banco para ser promovida. Se encuentra como oportunidad de mejora el porcentaje de desempeño individual que otorga el banco en su matriz de incentivos, ya que con un mayor porcentaje en la ejecución individual se puede esperar mayor productividad por parte de los colaboradores ya que este importante beneficio dependerá en mayor cantidad del logro oportuno de sus funciones.</p>
	Formación y desarrollo	<p>El banco cuenta con una amplia oferta de formación y desarrollo para sus colaboradores, pero a pesar de esto, se identifica importante necesidad en la gestión del conocimiento ya que muchos procesos se tornan extensos, con falta de información y deben escalarse a otras áreas. Es importante que el banco mejore la gestión del conocimiento para colaboradores nuevos, actuales y en procesos de sucesión. La cultura propuesta tiene en cuenta la importancia de la formación para la mejora de la productividad, servicio y competitividad.</p>
	Bienestar	<p>La cultura comercial planteada para Bancoomeva se fundamenta en el cuidado y motivación del colaborador para garantizar mayor productividad, compromiso y brindar una mayor gestión de cara al cliente externo. Bancoomeva trabaja diariamente por lograr el bienestar de todos sus colaboradores, por lo cual los elementos de la cultura comercial van de la mano con esta parte de la estructura administrativa. Dentro de la encuesta realizada se incluyó el ENPS donde se obtuvo una calificación de 40%, por tanto es importante que el banco trabaje en mejorar la percepción de los colaboradores sobre su cultura en la que pertenecen, lo cual implica en apoyo constante por parte del gestión humana.</p>

4.5. Propuesta de cultura comercial organizacional

Las dimensiones de la cultura comercial propuesta para Bancoomeva regional Eje Cafetero se estructuran de manera agrupada tomando los elementos de los enfoques interno y externo, flexible y estable, principios y creencias del modelo Denison organizacional culture surveys (Denison, 2019) y “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988); pero adaptado al contexto del banco y los resultados de la investigación.

Estructura de la cultura comercial organizacional

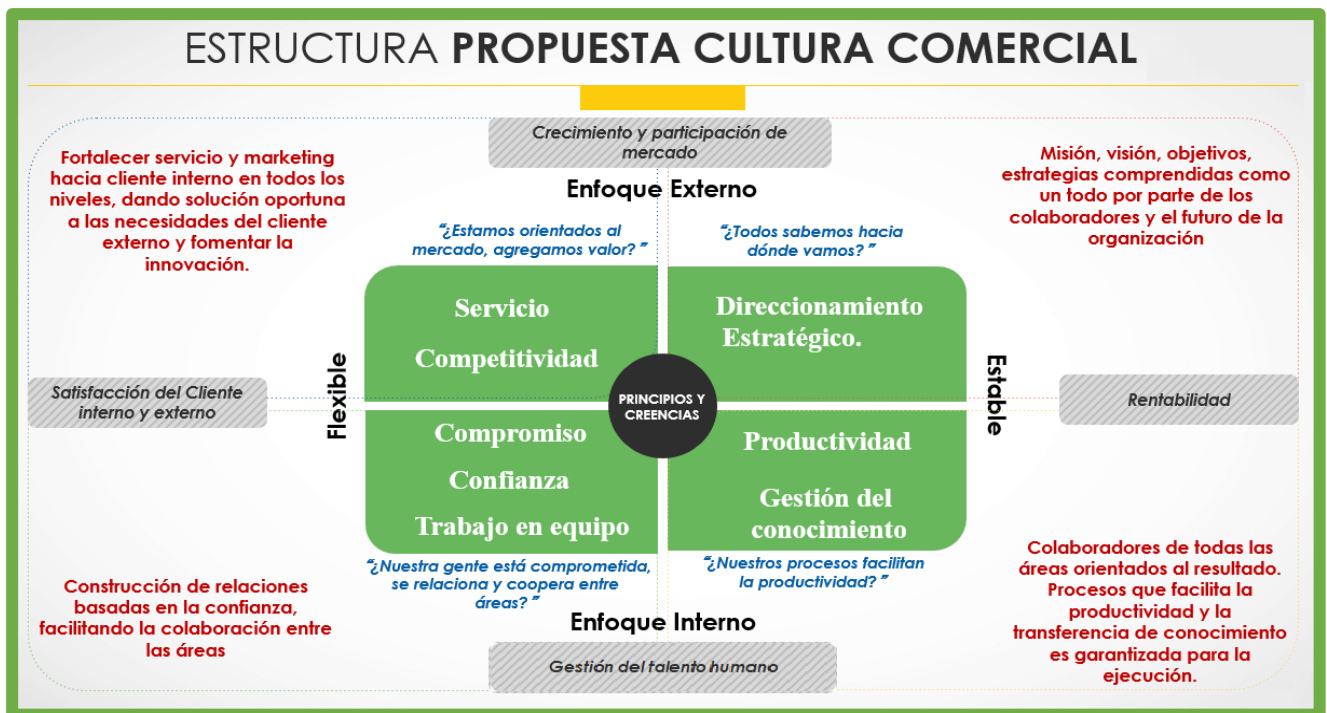


Figura 36 Estructura propuesta de cultura comercial

Fuente: Diseño propio, basado en Denison organizational culture surveys

Objetivos de la cultura comercial organizacional Bancoomeva Eje Cafetero:

Direccionamiento Estratégico

Objetivo: lograr que todos los colaboradores del banco perciban que la misión, visión, objetivos y estrategias del banco lo es todo y el futuro de la organización.

Productividad y Gestión del conocimiento

Objetivo: Contar con colaboradores de todas las áreas orientados al resultado, ejecutar procesos que faciliten la productividad y garantizar la transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización.

Compromiso, confianza y trabajo en equipo

Objetivo: Construir relaciones basadas en la confianza y facilitar la colaboración entre las áreas.

Objetivo: Fortalecer servicio y marketing hacia cliente interno en todos los niveles, dando solución oportuna a las necesidades del cliente externo y fomentar la innovación.

Propuesta cultura comercial organizacional Bancoomeva regional Eje Cafetero

Tabla 23 Propuesta cultura comercial organizacional Bancoomeva regional Eje Cafetero

CULTURA COMERCIAL	Crecimiento y participación de mercado	Rentabilidad	Gestión del talento humano	Satisfacción de cliente interno y externo
Direccionamiento estratégico	Alinear a los colaboradores con las estrategias y objetivos del negocio, adaptando y adecuando a los cambios del mercado y aprovechando las OPORTUNIDADES	Promover el cumplimiento de los indicadores estratégicos en cada periodo en todos los niveles y áreas del banco.		
Productividad		Garantizar procesos más simples, que requieran menos tiempo para la ejecución. Rápida respuesta por parte de las áreas de apoyo	Sensibilizar a los colaboradores de todas las áreas sobre la importancia de la ejecución oportuna de los procesos para brindar solución oportuna a los clientes.	
Gestión del conocimiento		Garantizar que los procesos estén documentados y la información de fácil acceso para el conocimiento de los colaboradores desde la inducción, formación continuada, actualizaciones y sucesión	Diseñar y ejecutar un adecuado y pronto plan de gestión del conocimiento ya que en el estudio se encuentra como una de las mayores DEBILIDADES, que afecta la productividad en todas las áreas y la oportuna solución a los requerimientos de los clientes.	
Compromiso			Fomentar el compromiso principalmente en las áreas de apoyo	Gestionar el compromiso necesario de todos los colaboradores, en todos los niveles, para brindar solución oportuna a los clientes
Confianza			Trabajar en la construcción de relaciones sólidas y fuertes entre las diferentes áreas del banco. Trabajar en el cliente interno es una gran FORTALEZA para la organización. Generar procesos de selección transparentes y con participación de todos los colaboradores.	Generar relación de confianza con los clientes para lograr la fidelización de los mismos y demostrar al público externo que así mismo se vive confianza a nivel interno.
Trabajo en equipo			Fortalecer la cooperación entre todas las áreas del banco y fomentarlo a través de los líderes	Trabajar en equipo para el logro de los objetivos en común y la satisfacción del cliente. Finalmente de esto depende incentivos que ofrece el banco, así que la colaboración debe darse en todos los niveles.
Servicio	Contemplar a los colaboradores como clientes, dotarlos de la motivación y el compromiso para responder a la organización de la misma manera trabajando en crecimiento y participación de mercado. Si no están todos los colaboradores, en todas las áreas, orientados al mercado, esto resulta una AMENAZA para la organización.			Mantener la orientación al servicio no sólo por parte de las oficinas, todos deben estar orientados a la satisfacción del cliente
Competitividad	Valorar, incentivar y apoyar las ideas creativas e innovadoras que plantean sus colaboradores para no desmotivarlos y continúen aportando a la creación de valor y diferenciadores, clave para obtener la ventaja competitiva necesaria predicada en la planeación estratégica.			Innovar en todo sentido y agregar valor a los productos, procesos y a la gestión en general

Fuente: Diseño propio

Socialización cultura comercial

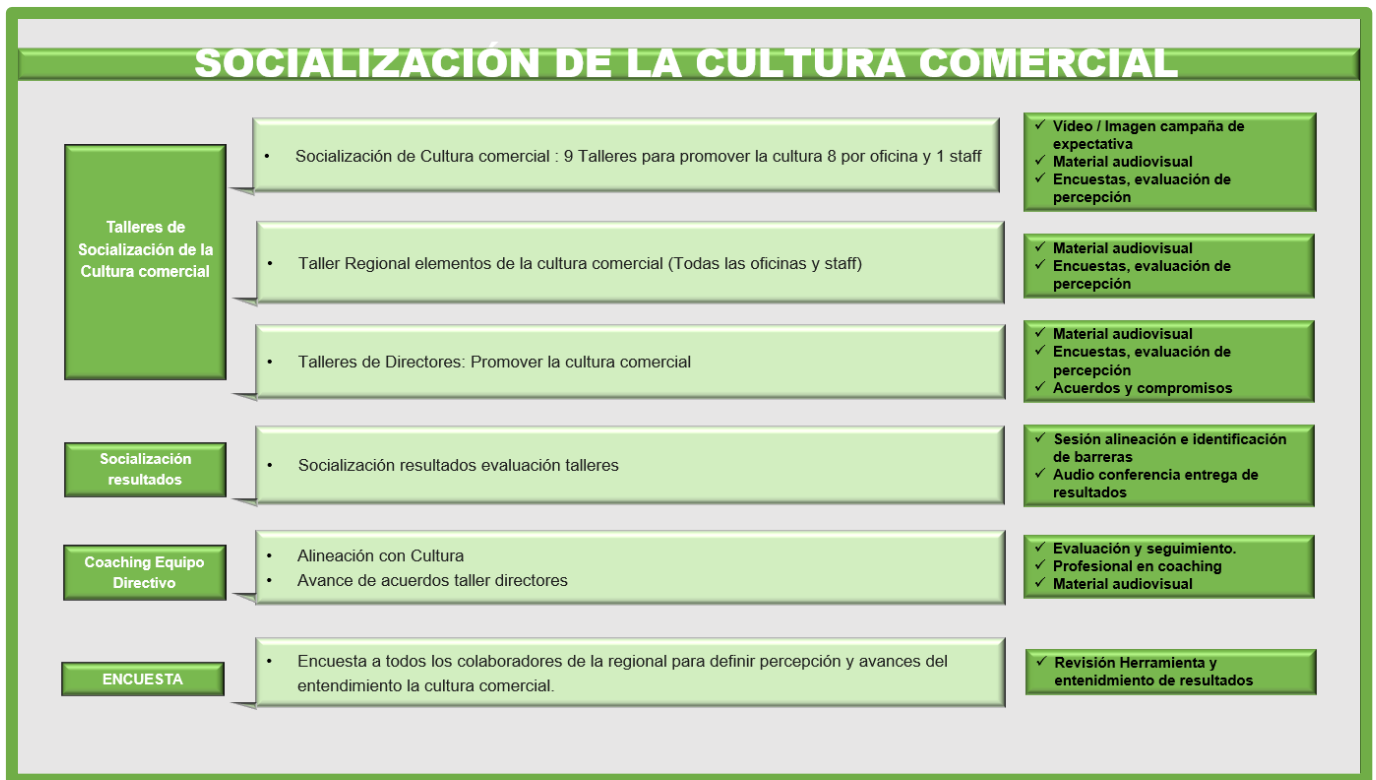


Figura 37 Plan de socialización propuesta cultura comercial

Fuente: Diseño propio

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones.

- De la validación realizada, se puede concluir que el banco viene trabajando fuertemente al tema de cultura, cultura para toda la organización como es de esperarse, pero que se empieza a tornar selectiva de acuerdo área ya que la misma cultura está evocando a dividirse en 3 subculturas, lo que puede generar identificación más por algunos elementos que por otros por parte de los empleados, cuando lo que se espera de una cultura organizacional es lograr que el personal se identifique con todos los elementos de la misma. Algo adicional que se identifica es que la cultura actual

del banco, es que tiende a ser muy interna en los elementos descritos lo cual genera que los clientes no perciban del todo la cultura del banco y esto es fundamental para la generación de valor y diferenciación sobre la competencia. Podría mejorar con elementos específicos de los macro procesos primarios.

- La cultura organizacional actual a nivel recomendación por parte de los colaboradores, obtuvo una calificación de un 40% en NPS lo cual es bueno ya que hay más promotores que detractores, pero el resultado podría ser mejor y por encima de 50% si esos colaboradores Neutros se vuelven promotores. Entonces, el resultado de NPS está bien, pero se puede mejorar trabajando más y mejorando los elementos de la cultura, quizás con la implementación de una cultura comercial.
- El modelo de negocio del banco, se cumple de manera primaria en las oficinas y con el apoyo del staff regional, confirmando que a nivel administrativo, la regional Eje Cafetero concentra sus funciones en procesos comerciales, de servicio, con interacción directa con clientes externos y también clientes internos, dotando al personal de fuertes relaciones por lo tanto, se genera la necesidad de trabajar bajo un modelo de cultura que se oriente y cuente con elementos acordes a las áreas que garantizan el logro de los objetivos de toda la organización. Una cultura más orientada al mercado, dotada de una orientación al cliente interno para ser aún mejores en la experiencia brindada al cliente externo,
- A nivel confianza se identifica en las respuestas de los colaboradores el trabajo que realiza el banco para fortalecer la confianza y relación cercana con sus clientes. A nivel de colaboradores o grupo empresarial, aunque hay un buen nivel de confianza, hace falta trabajar para “lograr que las cosas pasen” mejor y más rápido. Se promueve el desarrollo y crecimiento profesional de todos los colaboradores, sin embargo, es

indispensable trabajar en la confiabilidad y transparencia de los procesos de selección y promoción.

- Sobre competitividad y la generación de valor en las funciones, hace falta mayor ambiente competitivo en el desarrollo de las funciones de los colaboradores a nivel individual y de área, ya que no necesariamente debe ser de un área comercial o tener metas para ser competitivos y dar “La milla extra”. Todas las áreas aunque algunas carezcan de indicadores netamente comerciales deben estar en la capacidad de dar respuesta en términos de tiempo más oportunas que garanticen que las áreas del front puedan entregar a los clientes externos respuestas y procesos más ágiles y eficientes.
- El plan de incentivos del banco es excelente y está muy bien estructurado, es un gran aporte a la gestión del talento humano. Si se logra fomentar el trabajo en equipo con este importante instrumento de gestión del talento humano con que cuenta la compañía, se puede lograr mayor productividad por parte de los equipos de trabajo, ya que hacen conciencia de que, de acuerdo a la matriz, el 30% se garantiza mientras se cumplan los indicadores de la regional. Es importante aquí que los líderes en el regional eje cafetero, colaboren entre sí y fomenten en sus oficinas la cooperación para ser recompensados anualmente. Adicionalmente se cuenta con programas de remuneración mensual donde su principal característica es el pago por la gestión propia de cada colaborador, sin importar que las demás áreas cumplan con sus indicadores o no, lo que genera un mayor compromiso por parte de cada uno de los colaboradores.
- Confrontando las variables de la investigación con los elementos de la bibliografía analizados y la cultura organizacional actual del banco, se encontró que las variables del estudio se relacionan con hasta tres elementos estudiados. Se encuentra principal relación de las variables al confrontarlas con el modelo Denison, el modelo actual del

banco y las opiniones de cultura organizacional por parte de los expertos. Lo anterior, confirma que las variables seleccionadas tienen fundamentación en la literatura y, además, están alineadas con los elementos de la cultura actual y la cultura que esperan los colaboradores de Bancoomeva regional eje Cafetero.

- La cultura comercial definida logra articularse con la estructura administrativa de Bancoomeva, mostrando que los elementos en conjunto se integran con los frentes que garantizan la sostenibilidad de la organización y, a su vez, dichos frentes representan los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico del banco.
- Las dimensiones establecidas para la cultura comercial ideal en Bancoomeva, aportan principalmente a la gestión del talento humano y a la satisfacción de cliente interno y externo, siendo consecuente con lo planteado en el desarrollo del estudio donde se afirma que para lograr la satisfacción del cliente externo es necesario trabajar en la satisfacción del cliente interno y, esto último, depende de una adecuada gestión del talento humana.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda a Bancoomeva regional eje cafetero, implementar la propuesta de cultura comercial organizacional documentada en el presente proyecto la cual puede traerle beneficios al banco con relación al mejoramiento de la productividad, la experiencia del cliente, relaciones internas en la compañía y mejores resultados para la regional, a su vez, serviría de piloto para medición del rendimiento generado en la organización si operan bajo una cultura orientada al mercado, diferente a la actual.
- Es importante como organización promover entre los colaboradores, en todo nivel, la sinergia y colaboración entre las diferentes áreas, ya que es importante en la cultura

comercial organizacional para garantizar los resultados de cara al cliente en el menor tiempo posible y con calidad.

- Por medio de los diferentes instrumentos de recolección de la información, se identifica oportunidad de mejora para fomentar el equilibrio entre vida personal y laboral. La estabilidad de los colaboradores es pilar fundamental en el banco y parte de los objetivos estratégicos pero debe promoverse y aplicarse para garantizar la buena gestión de los empleados, su productividad y satisfacción de los clientes.
- El banco debe trabajar en la mejora de los procesos y procedimientos ya que, para algunos colaboradores, no están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.
- Para Bancoomeva debe ser prioridad la satisfacción de sus empleados, en su totalidad, así como el resultado del NPS al 40% de la cultura organizacional, se requiere trabajar mucho más para mejorar la percepción, satisfacción y compromiso de los colaboradores.
- Es importante que Bancoomeva realice y refuerce las campañas de productividad en todas las áreas, especialmente las de apoyo, ya que se identifica en el estudio realizado que muchas de las solicitudes deben ser escaladas a otras áreas las cuales se toman su tiempo a la hora de atender los requerimientos. El personal de front no percibe que tramiten en la mayor brevedad posible los escalamientos afectando la respuesta a los clientes. Es fundamental que todas las áreas de la compañía estén alineadas y se comporten de acuerdo al Endomarketing, lo cual garantiza participación de todos, confianza, trabajo en equipo y como resultado mejora en la productividad de los colaboradores.

- Se debe trabajar en el ítem “Hay alto nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización” ya que hay personas que no están del todo de acuerdo con la afirmación.
- El banco cuenta con planes de innovación y creatividad para los colaboradores, pero se recomienda incentivar y motivar este aspecto, ya que las propuestas en muchas ocasiones no se ven materializadas, desmotivando a los colaboradores a dar ideas novedosas que mejoren los procesos.
- Es importante que el banco trabaje en el desarrollo de procesos más simples de acuerdo a cada cargo y fortalecer el programa de gestión del conocimiento que permita mayor facilidad para los colaboradores a la hora de realizar las diferentes funciones, aprendizaje más rápido en los procesos de inducción y/o actualizaciones, ya que algunos perciben que hace falta mejorar en ese aspecto. Se estudie la posibilidad de tener oficinas con mayor capacidad instalada de personal ya que actualmente se encuentra reducido y las funciones deben ser asumidas y repartidas entre todos los colaboradores haciendo que se evidencie una carga laboral mayor.
- El plan de beneficios con el que cuenta Bancoomeva apunta directamente a fortalecer la productividad en el colaborador. Finalmente, los colaboradores tienen un porcentaje de ponderación sujeto al cumplimiento de los indicadores individuales, lo que otorga mayor intención de lograr los resultados esperados con el uso de los recursos apropiados. Es importante y se recomienda a la compañía aumentar el porcentaje individual en la matriz, ya que de cuatro componentes tres tienen en 30% de ponderación y el desempeño individual solamente el 10%. Con un mayor porcentaje (Al menos un 20%) de desempeño individual en la matriz se espera que el empleado se empeñe mucho más en lograr el resultado propio, lo que se ve reflejado en el resultado de la regional y finalmente de la compañía.

- Mantener el programa de incentivos mensuales, los cuales han fortalecido el compromiso, sentido de pertenencia de los colaboradores al ser reconocidos en su desempeño individual.
- Estudiar en el mediano o corto plazo un programa de incentivos y remuneración de los colaboradores del back, hoy no cuentan con ningún tipo de incentivo individual mensual, lo podría convertirse en un estímulo al aporte en el apoyo a las diferentes áreas del front.

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/issue/view/464>

(s.f.). Obtenido de <https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/sistema-financiero>

(s.f.). Obtenido de <https://www.colfondos.com.co/dxp/educacion-financiera/sistema-financiero>

(s.f.). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900206.pdf>

(s.f.). Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800>

(s.f.). Obtenido de www.bancoomeva.com.co/index.php?id=9185

(s.f.). Obtenido de <https://www.asobancaria.com/normatividad/>

(s.f.). Obtenido de <https://www.bancoomeva.com.co/index.php?id=9201>

(s.f.). Obtenido de <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economioedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economipedia.com/?s=Direccionamiento+estrat%C3%A9gico>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economipedia.com/?s=Productividad>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economipedia.com/definiciones/marketing/endomarketing.html>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html>

(s.f.). Obtenido de <https://www.economipedia.com/?s=Marketing>

(s.f.). Obtenido de <https://www.empleo.com/co/base-empresarial/banco-coomeva/2108559011>

(s.f.). Obtenido de <https://www.expoknews.com/3-metricas-para-evaluar-el-bienestar-de-tus-colaboradores/>

Ahmed, K. y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177- 1186

Aktouf, O. (2009). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 1*.

Allaire, Y & Firsirotu, M. (1992). *Cultura Organizacional, Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Fondo Editorial Legis. Bogotá.

Berry, L.L., Hensen, J. S., Burke, M.C. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 1994, Vol.52, num 3 p. 3.

Bonavia, T, Prado, V y Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Universidad de Valencia. Valencia.

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.

Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc-Graw-Hill.

- Christensen, L. T. (1995) "Buffering organizational identity in the marketing culture".
Organization Studies. 16/4
- Denison, D. R., Janovics, J. y Young, J. (2005). Diagnosing Organizational Cultures:
Validating a Model and Method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. y Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational
Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo. Denison Consulting
Group.
- Denison, D.R. (2019). Change Your Culture to Improve Your Performance. 10/07/2019, de
Denison Consulting Sitio web: <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Escobar, Á. (2016). La Importancia del Marketing Interno en las Organizaciones. Revista
management & empresa, 1(1).
- Evia, M. (2015). 3 métricas para evaluar el bienestar de tus colaboradores. 31/10/2019, de
expoknews Sitio web: <https://www.expoknews.com/3-metricas-para-evaluar-el-bienestar-de-tus-colaboradores/>
- Fuentes, P. (2008). Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento.
Perspectivas, núm. 22, 181-208.
- Gómez, H.M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis
de las organizaciones colombianas.
- Guevara, S.P. Ortiz, G.E. y Quimí, W. (2019): "Estrategias de endomarketing en la cultura
organizacional para la comercialización de empaques de automotriz El Empaquecito",
Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Hellrieger, D. y Slocum, J. (1974); "Organizational Climate: Measures, research and
Contingencies", The Academy of Management Journal, Vol 17, N°2, pp 255-280.

- Hidalgo, I. (2005). <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>. 31/10/2019, de Gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Joseph, W. (1996). Internal marketing builds service quality. Marketing Health Services, [S.l.: s.n.].
- Kholi, A and Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". Journal of marketing. 1-18
- Kassouf, A. Kassouf, N.Giuliani, A. & Kassouf N. (2005). Internal marketing and organizational culture: a case on multi brands company. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), 1, 28.
- Lambin, J. (1992). "Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications". McGraw Hill. Paris
- Lawlor, A. (1985). Productivity improvement manual. Aldershot, Reino Unido, Gower, pág. 95.
- Lu Ann, A and Llewelyn, C. (2006). Designing and Conducting Health Surveys A Comprehensive Guide. San Francisco: Jossey-Bass. 160
- Martínez, F. (2002). Administración de Organizaciones. Editorial Unibiblos. Bogotá.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos De Administración, 23(40). Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625
- Morin, E. (1992) El Método IV: Las Ideas. Ediciones Cátedra. Madrid.

- Narver, J & Slater S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability".
Journal of Marketing, Vol. 54
- Páramo, D (1999). "Hacia un modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor".
Revista Gestión No. 7. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte.
Barranquilla.
- Páramo, D (2000). "La etnografía, una aproximación antropológica al estudio del
comportamiento del consumidor" Revista Colombiana de Marketing. Vol. 1 No. 1.
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al
mercado Revista Colombiana de Marketing, vol. 2, núm. 2, junio. Universidad
Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia
- Piercy, F.N. (1995). Customer satisfaction and the internal market Marketing our customers to
our employees. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(1),
p.1355-2538.
- Prokopenko, J. (1989) la gestión de la productividad, Manual práctico. Primera edición Título
de la edición original en inglés: Productivity management (ISBN 92-2-105901-4),
Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- Quinn & Cameron (1988) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness:
Management Science Vol.29 No.1
- Rafiq, M., Ahmed, K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis
and extension. Journal of Services Marketing. Vol 14, núm. 6, p.449-462.
- Rodríguez, A. (2011) Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado /
Alfonso Rodríguez, Elías Plazas, Dagoberto Páramo. Ecoe Ediciones. Bogotá. 110 p

- Salazar, J.G y Guerrero, J.C y Machado, Y.B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED; 20(4): 67-75
- Shapiro, B. (1988). “What the hell is ‘market oriented’”. Harvard Business Review, 66
- Slater, S. & Narver, J. (1994) “Does a competitive environment moderate the marketing orientation performance relationship?” Journal of Marketing, Vol. 58
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Revista latinoamericana de publicidad, Vol. 2, Núm. 1, 1.
- Webster, F. (1988). “Rediscovering the marketing concept”. Business Horizons, 31
- Zapata, I. (2009). Sierra. Historia del sistema financiero colombiano. Revista Gaceta financiera

Anexos

- | | |
|---------|---|
| Anexo 1 | Formato entrevistas enfocadas |
| Anexo 2 | Formato visitas |
| Anexo 3 | Formato Encuesta cultura organizacional |
| Anexo 4 | Formato Grupo focal (Delphi) |

Formato entrevistas enfocadas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



FORMATO ENTREVISTAS ENFOCADAS			
La información relacionada en el siguiente formato es para fines netamente académicos, por lo cual no se utilizará para fines diferentes al mencionado. Se diligenciará de acuerdo a situaciones de carácter cualitativo, expuestas por el entrevistado con relación a preguntas abiertas realizadas por el entrevistador, en ningún momento se registrará procesos, procedimientos o información confidencial de la entidad.			
Objetivo: Conocer, por medio entrevista a colaboradores de diferentes niveles del banco, la percepción sobre propósito del negocio vs cultura, de acuerdo a las variables de medición del estudio.			
Fecha	Ciudad	Cargo	Area
Actitud (Frente a la cultura organizacional actual / direccionamiento estratégico)	¿Cómo considera que es la actitud de los colaboradores de Bancoomeva frente a la cultura organizacional y los objetivos estratégicos del negocio?		
Servicio	Teniendo en cuenta tanto cliente externo como cliente interno, ¿Considera que los colaboradores están orientados al cliente y mejorar su experiencia de servicio?		
Compromiso	¿Qué opina sobre el compromiso por parte de los colaboradores frente a la organización y el desarrollo de funciones?		
Confianza	Las personas en Bancoomeva trabajan en la construcción de credibilidad frente a clientes y compañeros: ¿Qué opinión le merece esta afirmación?		
Trabajo en equipo.	¿Cómo define el trabajo en equipo en: →Usted →Su área de trabajo →La organización		
Productividad	“Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos” Según la afirmación, ¿Cómo considera el nivel de productividad de los colaboradores en las diferentes áreas del banco?		
Competitividad	¿Cuál es la percepción que tiene sobre la competitividad y generación de valor en las funciones por parte de los colaboradores de Bancoomeva?		

Elaboró	Revisó	Diligenció	FORMATO #	02
Johnathan Alvarez Nieto	Angela María Valencia		GENERACIÓN	26/07/2019

Formato visitas de observación

FORMATO VISITAS					
La información relacionada en el siguiente formato es para fines netamente académicos, por lo cual no se utilizará para fines diferentes al mencionado. Se diligenciará de acuerdo a situaciones de carácter cualitativo, de acuerdo a la observación, en ningún momento se registrará procesos, procedimientos o información confidencial de la entidad.					
Objetivo: Recolectar información sobre el comportamiento en Bancoomeva regional eje cafetero y confrontarlo con las variables de medición					
Fecha		Lugar		Ciudad	
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	BAJO (1)	MEDIO (3)	ALTO (5)	VALORACIÓN
Actitud (Frente a la cultura organizacional actual / direccionamiento estratégico)	Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social				
Servicio	Satisfacción de las expectativas del cliente a través de la experiencia.				
Compromiso	Responder a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.				
Confianza	Construcción y generación de sentimiento de credibilidad, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas				
Trabajo en equipo.	Actuar comprometidos con el propósito común del equipo y aportando al logro de los resultados				
Productividad	Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos (Tiempo)				
Competitividad	Capacidad de competir, capacidades distintivas para agregar valor a las labores asignadas.				
Describir textualmente, de acuerdo a la observación realizada, el nivel en el que considera se encuentra cada variable y, de acuerdo a la siguiente escala (bajo =1, medio = 3, alto = 5), diligencie la columna valoración. Para obtener el 100%, el resultado de la valoración debe ser de 35 puntos. Cada punto representa 2,86%				TOTAL	

Elaboró	Revisó	Diligenció	FORMATO #	01
Johnathan Alvarez Nieto	Angela María Valencia		GENERACIÓN	26/07/2019

Formato encuesta de cultura organizacional

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL BANCOOMEVA REGIONAL EJE CAFETERO												
La información relacionada en el siguiente formato es para efectos netamente académicos, por lo cual no se utilizará para fines diferentes al mencionado. Se diligenciará de acuerdo a situaciones de carácter cualitativo, a las cuales el encuestado asignará una valoración según su percepción a las afirmaciones expuestas en la encuesta. En ningún momento se registrará procesos, procedimientos o información confidencial de la entidad.												
Objetivo: La siguiente encuesta tiene como objetivo Conocer las características de la cultura organizacional actual en Bancoomeva regional eje cafetero												
Califique las siguientes afirmaciones en una escala de 0 a 5. Donde: 0= Se cumple en un 0% 1= Se cumple en un 20% 2= Se cumple en un 40% 3= Se cumple en un 60% 4= Se cumple en un 80% 5= Se cumple en un 100%												
Actitud (Frente a la cultura organizacional actual / direccionamiento estratégico)	Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social	Dimensión actitud cultura y direccionamiento					0	1	2	3	4	5
		Las normas y políticas son tenidas en cuenta en la toma de decisiones.										
		Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve.										
		Para los colaboradores, los resultados financieros y rentabilidad del banco son importantes para todos										
		Las estrategias y objetivos de la compañía son conocidos por todos.										
		La cultura organizacional es aplicada y promovida por parte de los líderes.										
Servicio	Satisfacción de las expectativas del cliente a través de la experiencia.	Dimensión servicio					0	1	2	3	4	5
		Todas las áreas se enfocan en la satisfacción del cliente										
		Son claras las necesidades y expectativas de los clientes										
		Los colaboradores tienen actitud de servicio frente al cliente interno.										
		Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.										
		Las solicitudes de los clientes se atienden en la mayor brevedad por parte de todas las áreas implicadas en dar solución.										
Compromiso	Responder a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.	Dimensión Compromiso					0	1	2	3	4	5
		Las personas cumplen los compromisos pactados en los tiempos acordados.										
		Los colaboradores son leales a los objetivos de la organización en las diferentes funciones que desempeñan.										
		Los colaboradores están abiertos al cambio.										
		Los procesos se ejecutan con disciplina y en pro de la mejora continua.										
		Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes.										
Confianza	Construcción y generación de sentimiento de credibilidad, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas	Dimensión Confianza					0	1	2	3	4	5
		Prima la ética en la toma de decisiones y ejecución de las funciones.										
		Se promueve el trabajo colaborativo y la consolidación de buenas relaciones.										
		Se interviene y maneja adecuadamente el conflicto										
		Hay alto nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización										
		Los líderes promueven y dan ejemplo en la generación de confianza y buenas relaciones.										

		de Pereira						
Trabajo en equipo.	Actuar comprometidos con el propósito común del equipo y aportando al logro de los resultados	Dimensión Trabajo en equipo						
		0	1	2	3	4	5	
		Es claro para todos el impacto generado por las decisiones y acciones de otros.						
		Los líderes definen metas de cumplimiento en equipo y reconocen los logros alcanzados en común.						
		Existe sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización.						
		La experiencia y el conocimiento son compartidos con disposición entre los colaboradores.						
Los líderes tienen en cuenta las opiniones de sus equipos en la toma de decisiones.								
Productividad	Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos (Tiempo)	Dimensión Productividad						
		0	1	2	3	4	5	
		Existe retroalimentación permanente y apoyo en la mejora del desempeño de los colaboradores.						
		El buen desempeño y productividad es valorado y reconocido en las diferentes áreas de la organización.						
		La remuneración es coherente con las funciones desempeñadas.						
		Se promueve la agilidad en la ejecución de los procesos.						
Los procesos son simples y acordes a cada cargo.								
Competitividad	Capacidad de competir, capacidades distintivas para agregar valor a las labores asignadas.	Dimensión Competitividad						
		0	1	2	3	4	5	
		El mercado y la competencia son claros para todos.						
		Se promueve la generación de propuestas de mejora en los procesos actuales.						
		Se incentiva la innovación y la creatividad.						
		Los colaboradores perciben la transformación digital como una ventaja competitiva para la compañía.						
Se promueve la orientación al logro.								

NPS Cultura organizacional										
Siendo 0 la calificación más baja y 10 la calificación más alta:										
¿Recomienda la cultura organizacional que existe en Bancoomeva regional eje cafetero?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaboró	Revisó	Diligenció	FORMATO #	03
Johnathan Alvarez Nieto	Angela María Valencia		GENERACIÓN	26/07/2019

Formato cuestionario grupo focal (Modelo Delphi)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



CUESTIONARIO GRUPO FOCAL (Módulo Delphi)	
La información relacionada en el siguiente formato es para fines netamente académicos, por lo cual no se utilizará para fines diferentes al mencionado. Se diligenciará de acuerdo a situaciones de carácter cualitativo, expuestas por el entrevistado con relación a preguntas abiertas realizadas por el entrevistador, en ningún momento se registrará procesos, procedimientos o información confidencial de la entidad.	
DIMENSION ACTITUD (Objetivos compañía)	
Alineación por parte de los colaboradores frente a: 1.Misión/Visión 2. Objetivos estratégicos Bancomeva	Equilibrio entre vida personal y laboral es aplicado y se promueve
DIMENSION SERVICIO	
Orientación al cliente: 1.Externo 2. Interno	Los procesos y procedimientos están diseñados para solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.
DIMENSION COMPROMISO	
Nivel de compromiso por parte de los colaboradores en todas las áreas de la organización.	Los colaboradores reciben acompañamiento y ejemplo por parte de sus líderes
DIMENSION CONFIANZA	
Nivel de confianza entre colaboradores en todas las áreas de la organización	
DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO	
Orientación de equipos en su área de trabajo	Sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la organización.
DIMENSION PRODUCTIVIDAD	
Resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos	Los procesos son simples y acordes a cada cargo
DIMENSION COMPETITIVIDAD	
Se incentiva la innovación y la creatividad	
CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Qué cambiarías de la cultura de Bancomeva?	¿Qué mantendrías de la cultura de Bancomeva?