UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Proceso de gestión del cambio organizacional en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela 2007 al 2009.

Realizado por: Daniela de Jesús Mendoza Viloria
Ingart Assire Tovar Jiménez

Profesor guía: Trina Barbero

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diecisiés (16) puntos.

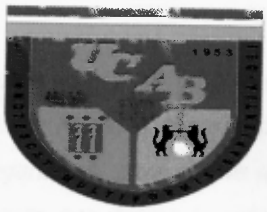
Nombre: Aracelis Torbero Firma:

Nombre: Trina Barbero Firma:

Nombre: Antonio Cova Firma:

Caracas, 09 de diciembre de 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales

Proceso de Gestión del Cambio Organizacional en el Servicio de Llamadas (Call center) del Banco Venezuela 2007-2009

Tesista: Daniela De Jesús Mendoza Viloria
Tesista: Ingart Assire Tovar Jiménez

Tutor: Trina Barbero

Caracas, 21 de Octubre de 2010

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito estudiar el **proceso de gestión cambio organizacional en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela**, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo 2007-2009. Para el presente estudio se tomaron como base teórica el Modelo de Cambio Organizacional del autor Kurt Lewin (1947) y el Modelo de Cambio Planificado del autor Hinings (1983) teniendo como principal fundamento teórico, la gestión del cambio organizacional. La metodología que se utilizó es de un tipo de investigación de carácter cualitativo, se presenta un tipo de estudio descriptivo, cuyo diseño de investigación es no experimental transeccional, siendo la unidad de análisis los integrantes del departamento del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela y para el cálculo de la muestra se realizó un muestreo simple al azar, probabilístico estratificado. Se uso como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual fue diseñado por la Dra. Luisa Bethencourt en 1996, para su tesis doctoral de: "Estudios del Desarrollo del CENDES"; y que el mismo posteriormente fue usado por Doris Quintero en 1998, en su proyecto de grado titulado: "Estudio del proceso de cambio organizacional: Caso: Alfonso Rivas & Compañía 1988-1998", y que para efecto de nuestro estudio se aplicó con algunas variaciones, fue adaptado y validado por expertos en el área. El procesamiento y el análisis de la información se realizo mediante el uso de la estadística descriptiva. Los datos se clasificaron de acuerdo a las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de la variable de estudio. En resumen la investigación pretendió analizar el proceso de cambio llevado a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009, bajo la percepción de los integrantes de la muestra.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO II: OBJETIVOS 9

- Objetivo General 9
- Objetivos Específicos 9

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO 11

3.1 Antecedentes de la Investigación 11

3.2 Gestión de Cambio Organizacional 13

3.2.1 Cambio organizacional 13
3.2.2 Gestión de cambio organizacional 14
3.2.3 Niveles de cambio 14
3.2.4 Fuerzas del cambio 15
3.2.5 Componentes de un esquema de intervención en gestión de cambio para las organizaciones 16
3.2.6 Teorías de Cambio Organizacional 17

3.3 Sistemas de Información 20

3.3.1 Definición de servicio de llamadas (Call Center) 20

3.3.2 Ventajas y servicios que ofrece un sistema de llamadas (Call Center) 20

CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL 22

4.1 Banco de Venezuela 22

4.1.1 Historia del Banco de Venezuela 22

4.1.2 Fundación, misión y visión del Banco de Venezuela 26

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO 28

5.1 Tipo de investigación 28

5.2 Tipo de diseño de la investigación 29

5.3 Unidad de análisis 29

5.4 Selección de la población 29

5.5 Selección de la muestra 30

5.6 Definición y operacionalización de las variables 31

5.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos 33

5.8 Procedimiento de campo y análisis de resultados 34

5.9 Consideraciones Éticas 35

5.10 Factibilidad de la investigación 36

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 37

Estrategias de Análisis y Representación de los datos 37

ANÁLISIS ESTADÍSTICO 39

1. Procesamiento de los datos recolectados 39

2. Análisis de la Moda 40

3. Resultados y Análisis de las Dimensiones 41

4. Resultados y Análisis de Correlación y Chi – Cuadrado 98

DISCUSIÓN DE RESULTADOS 101

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS 110

ANEXOS 11

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1. Estadístico de fiabilidad 37

Tabla 2: Análisis de la Moda 40

Tabla 3: Respuesta – Moda 40

Grafico 1: Respuesta – Moda 40

Tabla 4: Repuesta de Complejidad de la estructura 41

Gráfico 2: Repuesta de Complejidad de la estructura 41

Tabla 5: Respuesta de Simplicidad de la Estructura 42

Gráfico 3: Simplicidad de la Estructura 42

Tabla 6: Respuesta de Estructura Organizacional 42

Gráfico 4: Estructura Organizacional 43

Tabla 7: Respuesta de Cambio en la Organización 43

Gráfico 5: Respuesta de Cambio en la Organización. 44

Tabla 8: Respuesta de Niveles de Jerarquía 44

Gráfico 6: Respuesta de Niveles de Jerarquía 44

Tabla 9: Respuesta de Formalización en la Organización. 45

Gráfico 7: Respuesta de Formalización en la Organización. 45

Tabla 10: Respuesta de Relaciones Interpersonales 45

Gráfico 8: Respuesta de Relaciones Interpersonales 46

Tabla 11: Repuesta de Estructura Organizacional 46

Gráfico 9: Repuesta de Estructura Organizacional 47

Tabla 12: Respuesta de Centralización de la Alta Dirección 47

Gráfico 10: Respuesta de Centralización de la Alta Dirección 47

Tabla 13: Respuesta de Diseño de los Puestos de Trabajo 48

Gráfico 11: Respuesta de Diseño de los Puestos de Trabajo 48

Tabla 14: Respuesta de Creación de Puestos de Trabajo 48

Gráfico 12: Respuesta de Creación de Puestos de Trabajo 49

Tabla 15: Repuesta de Horario de Trabajo 49

Gráfico 13: Repuesta de Horario de Trabajo 50

Tabla 16: Respuesta de Creación de Puestos, Departamentos o Unidades de Trabajo 50

Gráfico 14: Respuesta de Creación de Puestos, Departamentos, Unidades de Trabajo 50

Tabla 17: Repuesta de Flujo de Trabajo 51

Gráfico 15: Repuesta de Flujo de Trabajo 51

Tabla 18: Respuesta de la Dimensión Estructura 52

Gráfico 16: Respuesta de la Dimensión Estructura. 52

Tabla 19: Repuesta de Implementación de Tecnología 53

Gráfico 17: Repuesta de Implementación de Tecnología 53

Tabla 20: Respuesta de Automatización de Procesos 53

Gráfico 18: Respuesta de Automatización de Procesos 54

Tabla 21: Respuesta de Métodos de Trabajo 54

Gráfico 19: Respuesta de Métodos de Trabajo 55

Tabla 22: Respuesta de Importación de Tecnología 55

Gráfico 20: Respuesta de Importación de Tecnología 55

Tabla 23: Respuesta de Reestructuración del Trabajo 56

Gráfico 21: Respuesta de Reestructuración del Trabajo 56

Tabla 24: Respuesta de Dispersión de las Instalaciones de la Organización 56

Gráfico 22: Respuesta de Dispersión de las Instalaciones de la Organización 57

Tabla 25: Respuesta de la Dimensión Tecnología 58

Gráfico 23: Respuesta de la Dimensión Tecnología 58

Tabla 26: Respuesta de Actitud del Personal 59

Gráfico 24: Respuesta de Actitud del Personal 59

Tabla 27: Respuesta de Implementación de Programas de Capacitación 59

Gráfico 25: Respuesta de Implementación de Programas de Capacitación 60
Tabla 28: Respuesta de Expectativas de los Puestos de Trabajo 60
Gráfico 26: Respuesta de Expectativas de los Puestos de Trabajo 61
Tabla 29: Respuesta de la Dimensión Personal 62
Gráfico 27: Respuesta de la Dimensión Personal 62
Tabla 30: Respuesta de Modificación de la Cultura 63
Gráfico 28: Respuesta de Modificación de la Cultura 63
Tabla 31: Respuesta de la Filosofía Gerencial 63
Gráfico 29: Respuesta de la Filosofía Gerencial 64
Tabla 32: Respuesta de Valores, normas y políticas de la organización 64
Gráfico 30: Respuesta de Valores, normas y políticas de la organización 65
Tabla 33: Respuesta de Misión y Visión de la Organización 65
Gráfico 31: Respuesta de Misión y Visión de la Organización 65
Tabla 34: Respuesta de Reestructuración de la Misión y Visión 66
Gráfico 32: Respuesta de Reestructuración de la Misión y Visión 66
Tabla 35: Respuesta de la Dimensión Cultura 67
Gráfico 33: Respuesta de la Dimensión Cultura 67
Tabla 36: Respuesta de Impulso del Cambio Organizacional 68
Gráfico 34: Respuesta de Impulso del Cambio Organizacional 68
Tabla 37: Respuesta de Exigencias del Mercado 69
Gráfico 35: Respuesta de Exigencias del Mercado 69
Tabla 38: Respuesta de Competencia en el Mercado 69
Gráfico 36: Respuesta de Competencia en el Mercado 70
Tabla 39: Respuesta de Situación Social, Económica y Política 70

Gráfico 37: Respuesta de Situación Social, Económica y Política 71

Tabla 40: Respuesta de Innovaciones Tecnológicas 71

Gráfico 38: Respuesta de Innovaciones Tecnológicas 72

Tabla 41: Respuesta de la Dimensión Fuerzas de Cambio 73

Gráfico 39: Respuesta de la Dimensión Fuerzas de Cambio 73

Tabla 42: Respuesta de Tipo de Agente de Cambio 74

Gráfico 40: Respuesta de Tipo de Agente de Cambio 74

Tabla 43: Respuesta de Personas que Promueven el Cambio 75

Gráfico 41: Respuesta de Personas que Promueven el Cambio 75

Tabla 44: Respuesta de Participación en el Cambio 76

Gráfico 42: Respuesta de Participación en el Cambio 76

Tabla 45: Respuesta de Responsables del Cambio 76

Gráfico 43: Respuesta de Responsables del Cambio 77

Tabla 46: Respuesta de Influencia del Agente 77

Gráfico 44: Respuesta de Influencia del Agente 78

Tabla 47: Respuesta de Implantación del Cambio Organizacional 79

Gráfico 45: Respuesta de Implantación del Cambio Organizacional 79

Tabla 48: Respuesta de Necesidades de la Organización. 80

Gráfico 46: Respuesta de Necesidades de la Organización 80

Tabla 49: Respuesta de Insatisfacción en la Organización. 81

Gráfico 47: Respuesta de Insatisfacción en la Organización. 81

Tabla 50: Respuesta de la Dimensión Implantación del Cambio 82

Gráfico 48: Respuesta de la Dimensión Implantación del Cambio 82

Tabla 51: Respuesta de Planteamiento de la Situación Futura 83

Gráfico 49: Respuesta de Planteamiento de la Situación Futura. 83

Tabla 52: Respuesta de Establecimiento de Planes de Acción. 83

Gráfico 50: Respuesta de Establecimiento de Planes de Acción. 84

Tabla 53: Respuesta de Sub-Etapas en el Proceso 84

Gráfico 51: Respuesta de Sub-Etapas en el Proceso 85

Tabla 54: Respuesta de la Dimensión Situación Futura 86

Gráfico 52: Respuesta de la Dimensión Situación Futura 86

Tabla 55: Respuesta de Oportunidades para el 2007 87

Gráfico 53: Respuesta de Oportunidades para el 2007 87

Tabla 56: Respuesta de Jerarquización de los Problemas 87

Gráfico 54: Respuesta de Jerarquización de los Problemas 88

Tabla 57: Respuesta de Momento que se Ejecutaron Estrategias de Cambio 88

Gráfico 55: Respuesta de Momento que se Ejecutaron Estrategias de Cambio 89

Tabla 58: Respuesta de la Dimensión Situación Actual 90

Gráfico 56: Respuesta de la Dimensión Situación Actual 90

Tabla 59: Respuesta de Establecimiento de Equipos 91

Gráfico 57: Respuesta de Establecimiento de Equipos 91

Tabla 60: Respuesta de Seguimiento del Proceso 92

Gráfico 58: Respuesta de Seguimiento del Proceso 92

Tabla 61: Respuesta de Revisión de los Planes de Acción. 92

Gráfico 59: Respuesta de Revisión de los Planes de Acción. 93

Tabla 62: Respuesta de Funcionalidad del Cambio 93

Gráfico 60: Respuesta de Funcionalidad del Cambio 94

Tabla 63: Respuesta de Cumplimiento de los Objetivos 94

Gráfico 61: Respuesta de Cumplimiento de los Objetivos 94

Tabla 64: Respuesta de Modificación del Cambio 95

Gráfico 62: Respuesta de Modificación del Cambio 95

Tabla 65: Respuesta de la Dimensión Evaluación 96

Gráfico 63: Respuesta de la Dimensión Evaluación 96

Tablas 66 y 67 Correlaciones entre las dimensiones estructura e implantación del cambio 96

Tablas 68 y 69 Chi – Cuadrado de asociación entre las dimensiones estructura e implantación del cambio 97

Gráfico 64: Fuerzas Exógenas 100

Gráfico 65: Fuerzas Endógenas 101

Gráfico 66: Cambios Efectivos 102

Gráfico 67: Eficiencia del Cambio 103

Gráfico 68: Opinión en función de los cambios efectivos 104

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta a continuación, consiste en describir y evaluar el proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el periodo 2007 – 2009.

En el estudio se presenta en siete capítulos:

En un primer capítulo la formulación del planteamiento del problema de investigación, en donde se describe la importancia y pautas que conciernen al cambio organizacional, y la motivación a investigarlos en el Banco de Venezuela.

En el segundo capítulo, se exhibirá partiendo de la pregunta general del estudio, cuál es el objetivo general de la investigación y del mismo modo cuáles son los objetivos específicos.

Luego en el tercer capítulo, se presenta el marco teórico, en donde se desglosarán tres aspectos dentro de la investigación para darle un sustento teórico a la medición de las variables involucradas en el presente trabajo. Allí tocaremos puntos como: gestión de cambio organizacional, niveles de cambio, fuerzas del cambio, componentes de un esquema de intervención en gestión de cambio para las organizaciones, teorías del cambio organizacional (Kurt Lewin y Hinings) y centro de servicio de llamadas (Call Center).

En el cuarto capítulo, se presenta el marco referencial del Banco de Venezuela (Historia, fundación, misión, y visión del Banco de Venezuela), a manera de tener una información del ente Bancario en el cual se llevó a cabo el estudio.

Seguidamente en el quinto capítulo se expone el marco metodológico de la investigación. En él se encuentra especificado el tipo de estudio, el diseño de investigación, la unidad de análisis, la población y el tipo de muestreo, el cálculo de la muestra. Además se puede apreciar en este capitulo la operacionalización de las variables, las técnicas y el instrumento que se usaron para la recolección de datos necesarios para llevar a cabo la investigación planteada. También se presentará el procedimiento de campo y cómo fue la realización del análisis de resultados, así como del mismo modo se expresará la factibilidad del proyecto de investigación y los aspectos éticos de la misma.

Posteriormente en el sexto capítulo del presente trabajo, se reflejan los distintos cálculos estadísticos aplicados a la data obtenida. De esta misma forma, se encuentra la representación gráfica de estos resultados para lograr así una mejor comprensión de los mismos, es decir, se presentan los resultados obtenidos en la investigación y análisis de los mismos, alcanzando los objetivos planteados.

Por otro lado en el séptimo capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas luego de realizar la investigación. El estudio finaliza con recomendaciones producto de la experiencia obtenida en la realización del presente trabajo, con el fin de brindar aportes a quienes en un futuro se interesen en realizar estudios sobre procesos de gestión de cambio organizacional.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el gran desafío de las organizaciones en el mundo globalizado para sobrevivir y permanecer en el mercado competitivo, sea tanto del sector público como del sector privado, es enfrentarse continuamente a los cambios e innovaciones que se presentan de forma persistentemente en todas las áreas organizacionales.

Cambiar por cambiar parece ser un mal ejercicio de la sin razón, pero queramos o no, estamos en cambio permanente, a veces menor o mayor del que creemos o nos dicen. Corrientes externas a las empresas o a las personas hacen que éstas se desplacen hacia posiciones más adecuadas a las nuevas circunstancias. También en las empresas, como colectivos humanos dentro de un tejido económico, se van produciendo constantemente cambios, aunque algunos de ellos no son conocidos previamente como para establecer con anticipación la mejor forma de ejecutarlos y asumirlos (Goñi, 1999).

Zirmmermann (1998) expone que "todo cambio organizacional comienza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa porque su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización" (pág.21).

Worley (2007) establece que el cambio "constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al desarrollo global, económico y tecnológico. Pero el que se da en una compañía se distingue del que planean sus integrantes, dándole pie a un cambio planificado. El desarrollo organizacional tiene por objeto realizarlo para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar. Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado. En ellas se

describen las etapas a través de las cuales puede realizarse en la empresa y el proceso temporal con que se aplican los métodos para que los empleados manejen el cambio" (pág.22).

Así mismo, los elementos exógenos de las empresas: mercado, tecnología y entorno, constituyen sin duda los impulsores al cambio o adaptación de las mismas a nuevas circunstancias. A semejanza de cualquier ser vivo, las empresas no buscan otra cosa que perpetuarse en un ambiente cambiante y para ello tienen que ser capaces de adaptarse al medio donde se desenvuelven. Si este medio cambia, las empresas prósperas buscarán rápidamente cómo servirse del cambio para consolidar su posición de cara al futuro. Otras no serán capaces de observar o de actuar a tiempo de dichos cambios (Goñi, 1999).

Chávez (2006) en su revista expresa que "en toda organización se utilizan recursos para conseguir los objetivos establecidos. La finalidad de una organización no es simplemente alcanzar estos objetivos, sino, utilizar los recursos necesarios de la manera más eficaz y eficiente, buscando la rentabilidad de la empresa", siendo así el cambio, un recurso que se puede utilizar en beneficio de las organizaciones.

Hoy en día, la importancia del cambio dentro de las organizaciones ha sido desarrollada dentro de las tendencias de administración más relevantes, que reconocen el valor de la flexibilidad de las estructuras institucionales, como un factor diferenciador, capaz de garantizar la supervivencia de las mismas ante coyunturas que desafíen su existencia. Paralelamente, también como hace referencia Goñi (1999) "el entendimiento de la tecnología de la información por parte de los directivos es un camino necesario para identificar y apoyar procesos en la competitividad empresarial. Este entendimiento supone una mejor información sobre las prácticas posibles, pero sobre todo sobre las acciones organizativas y de cambios en los procesos que dichas tecnologías pueden potenciar" (pág.21).

En la actualidad gran parte de los cambios que se llevan a cabo las organizaciones, vienen dado a por medio de la tecnología y los adelantos que la misma ofrece en cualquier rama del mercado laboral. En la inmensidad de progresos en que la sociedad se encuentra, tenemos que un desarrollo importante que han demostrado algunas organizaciones servidor

cliente, es la creación de departamentos dedicados únicamente a la atención al cliente, algunas empresas denominan dicho departamento como centro de servicio de llamadas o call center.

Los avances sobre todo en la sección del servicio tecnológico, han originado el desarrollo de la atención al cliente no presencial. Los servicios de llamadas "Call Center" son precisamente una muestra de esto: la atención al cliente se da vía telefónica, lo que permite reducir los costos por no tener que acondicionar grandes espacios para atención presencial; los tiempos de atención son más cortos y resulta más fácil automatizar parte de las actividades de quienes prestan tal servicio (Chávez, 2006). Las organizaciones han adoptado los centros de llamadas como mecanismos de atención al cliente con el fin de optimizar procesos y de reducir costos operativos, esto con la finalidad de mantener una buena calidad de servicio al cliente (Holgrewe, 2009).

En el mundo, los modos de comunicarse e informarse a través de la tecnología han sido un hecho importante para las organizaciones, más cuando se hace referencia a la información entre organización y cliente, para hacer más efectiva y eficaz la comunicación y relación entre ambos. Actualmente, los centros de servicios de llamadas les permiten a los clientes la facilidad para resolver inconvenientes sin tener que asistir al lugar de atención personalizada, en nuestros días el cliente puede a través de una llamada telefónica solventar problemas sencillos que estén en el marco de las posibilidades de un operador de la organización resolverlos con efectividad.

La gestión en la administración en el sistema financiero Venezolano, del cual se puede decir que es un sector de la economía nacional altamente regulado, no está exento de los obstáculos y cambios organizacionales. En los últimos años el sector financiero venezolano ha experimentado grandes cambios, como por ejemplo fusiones, implementación de nuevas estrategias de negocios, adquisición de nueva tecnología con la finalidad de brindar un mejor y más eficaz servicio, cambios en la estructura organizacional, así como también se han generado fusiones entre empresas del mismo sector. En tal sentido, haciendo énfasis en la entidades financieras venezolanas el diputado Simón Escalona expuso en una conferencia de prensa que la fusión de varias entidades financieras fortalece aún más el sistema bancario nacional, así mismo mencionó que el Banco de Venezuela en una oportunidad se fusionó con el Banco Caracas y terminó siendo

una gran entidad financiera (Yoyotte, 2009). Esta organización resulta interesante a ser tomada en cuenta para una investigación sobre el tema de cambio organizacional ya que en el trascurso del periodo 2007 al 2009, se implementó un proceso de cambio en el centro de contacto de servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área metropolitana de Caracas.

El Banco de Venezuela está enmarcado en las principales tendencias internacionales del negocio y atención al cliente, y en reconocimiento de la importancia y masificación de las tecnologías de información y comunicación, durante los últimos años se ha favorecido en un esquema de atención al cliente a través de los llamados canales de derivación, a saber, la Banca Telefónica y la Banca por Internet, en un intento de brindar suficientes elementos de fidelización a sus clientes, en quebranto de la competencia (Sánchez, 2006).

Sin embargo, y a pesar de las características que le confieren a la mencionada estabilidad del sistema financiero Banco Venezuela, la organización presentó la necesidad de adaptar sus estructuras en función a dichos estímulos, cuyos orígenes son tan variados como ejes de interacción tiene la institución. En cuanto a la tecnología y su call center, se cuentan factores como la competencia por la vanguardia en instrumentos que permitan diferenciar a una institución de otra, en un mercado altamente normado y estandarizado, donde la innovación es una de las formas de distinguir una institución de otra. Por otra parte, y desde la arista de los procesos, existe una clara correlación entre la fluidez de los mismos y el ahorro en costo y en la ganancias de productividad de la empresa, sin embargo, los mismos no podrán ser llevados a cabo sin la necesaria plataforma tecnológica, y por último pero no menos importante, sin la debida capacitación y alineación de las perspectivas de los recursos humanos, los cuales, ahora como sujetos de un proceso de cambio tan profundo que es capaz de transformar el esquema de contratación son vistos como un eje fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Debido a la perspectiva del negocio que tiene el Banco de Venezuela, esta organización ha tenido que responder a la identificación de ciertas necesidades las cuales han debido ser cubiertas, y que por lo tanto han requerido procesos de cambios organizacionales, capaces de implantar esta estrategia tanto en el centro de contacto de

unidades del Banco de Venezuela, como clientes internos, complementarios a la función llevada a cabo por los primeros (Sánchez, 2006).

A partir del año 2007, se observaron importantes manifestaciones de la voluntad de generar los cambios necesarios parar basar el esquema de atención al cliente del Banco de Venezuela en el centro de contacto de servicio de llamadas en un ambicioso proyecto de negocios, el cual comprende la interacción institucional de dicha unidad con otras tantas, capaces de generar los recursos necesarios para adelantar los importantes proyectos en materia de capacitación, infraestructura, procesos y tecnología que precisan dichos cambios (Sánchez, 2006).

Estas situaciones conllevaron a implementar un proceso de cambio en el Banco de Venezuela convinieron explícitamente, a las necesidades de mejoras en la estructura y sistemas operacionales en el centro de llamadas (Call Center). Dicho Call Center del Banco de Venezuela es un departamento propio de la organización (Sánchez, 2006).

Dentro de estos cambios que se implementaron en el servicio de llamadas (Call Center) se pueden mencionar que se buscaba: el surgimiento de un nuevo departamento como lo fue el de formación y calidad, la adopción del proceso de captación del capital humano por parte de la gerencia de recursos humanos del Banco de Venezuela, así como también la ampliación de la plantilla de supervisores y de gerentes, esto con miras a ofrecer una mejor calidad de servicio para todos los clientes y clientes potenciales de la organización (Sánchez, 2006).

Lo antes dicho, permite identificar una serie de realidades, de las cuales se deriva la necesidad de implantar procesos de cambio dentro del centro de servicio de llamadas del Banco de Venezuela, pero que sin embargo, y rescatando una perspectiva funcionalista, no se limitan solo al mismo, ya que como parte de un todo integrado, la implementación de nuevos procesos, la aplicación de nueva tecnología y el cambio de visión en las relaciones con el recurso humano, tienen evidentes repercusiones que van más allá del área en cuestión y se proyectan a toda la organización, configurando nuevos esquemas de comunicación, funcionamiento y asignación de responsabilidades.

Teniendo en cuenta el carácter progresivo del cambio, tanto como las repercusiones del mismo en distintos ámbitos de la organización, este será estudiado a partir de una perspectiva opinática, con una aproximación a los elementos constitutivos, tales como la tecnología, los procesos y el recurso humano. Y partir de las opiniones de los empleados del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, el presente estudio tiene como finalidad, identificar los factores claves que determinaron la necesidad de cambio y de ese modo conocer la intervención de la organización para generar los ajustes necesarios, para orientar a la empresa a un nuevo modelo de funcionamiento estable y duradero en el mediano plazo.

Este enfoque opinático o intencional, se utilizará considerando las características propias de que se llevará a cabo en un solo espacio físico, personas pertenecientes a un mismo departamento o área y además estos sujetos participaron antes, durante y después del proceso de cambio. Tal como menciona Ruiz (1999) "un muestreo opinático o intencional busca principalmente una muestra rica en información". De ese modo las posibilidades de acceso al centro de servicio de llamadas (Call Center), la disposición e interés de las personas que intervendrán como parte de la muestra será más probable para el desarrollo del proyecto. Este estudio resulta interesante ya que es importante conocer por medio de las opiniones de los empleados del servicio de llamadas (Call Center), si el cambio influyó positivamente en las actividades desarrolladas en el mismo; así como identificar cuáles fueron las situaciones objetivas a través de las cuales se promovió la idea de la necesidad de cambio, las cuales pudieron ser de orden endógeno y exógeno, y que eran conocidas, como fuerzas impulsoras del cambio; cuáles fueron los principales obstáculos en la aplicación del cambio y las áreas de mejora. En fin, conocer aspectos relevantes que pudieran servir de referencia al propio Banco de Venezuela y para otras instituciones financieras del país, obligadas a innovación constante para poder permanecer y crecer en el tiempo y de esa manera incluso evitar una resistencia a posibles futuros procesos de cambio.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se emprende la búsqueda de la respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo fue el proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009, según las opiniones de los empleados?

CAPÍTULO II
OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un estudio opinático para la descripción del proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009.

OBJETIVOS ESPECÌFICOS:

- Identificar los factores exógenos y endógenos que sirvieron de base al proceso de cambio organizacional, de acuerdo con la opinión de los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela.

- Describir los cambios efectivamente logrados en el proceso de cambio organizacional, con base en las opiniones de los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela.

- Evaluar la eficiencia del proceso de cambio organizacional, en funcion a las opiniones dadas por trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio efectuado en la estructura de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio efectuado en la tecnología de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio efectuado en el personal de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio llevado a cabo en la cultura de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio producido por las fuerzas de cambio (internas y externas) de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función al cambio ejecutado por los agentes externos e internos de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función a la implementación del proceso de cambio de la organizacion.

- Identificar la opinión de los empleados en función a la situación futura o situación deseada de la organizacion.

- Identificar la opinión de los empleados en función a la situación actual de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función a la asignación de responsabilidades durante el proceso de cambio de la organización.

- Identificar la opinión de los empleados en función a la evaluación y seguimiento del proceso de cambio de la organización.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3. 1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han realizado estudios anteriores teniendo como asientos teóricos el cambio organizacional. Como referencia a la presente investigación, tomamos el estudio realizado por Ramírez (2009) sobre "Resistencia al Cambio Tecnológico en la Administración Pública Ante la Implantación del SIGEFIRRHH". Esta investigación tuvo como objetivo determinar la Resistencia al Cambio, en función de la implantación del SIGEFIRRHH en la Administración Pública Central. Este estudio presentó como objetivos específicos el diagnóstico buscó diagnosticar de la situación del momento de la implementación y funcionamiento del SIGEFIRRHH, además evaluar la resistencia al cambio de los funcionarios de las gerencias de recursos humanos y por último analizar las ventajas y desventajas de SIGEFIRRHH para los organismos de la administración pública central. La muestra estaba conformada por 50 usuarios, el la cual se obtuvo por medio de un muestreo no probabilístico. Y La investigación fue basada en un estudio descriptivo con una investigación transversal, utilizando como instrumento un cuestionario, que fue analizado por medio de una técnica cuantitativa Y por último este estudio y se obtuvo como resultado, la afirmación de que los funcionarios que conformaron su muestra de investigación poseían poca resistencia al cambio tecnológico, frente a la implantación del Sistema de Gestión Financiera de Recursos Humanos (SIGEFIRRHH).

Otro antecedente asociado, es la investigación realizada por Quintero (1998) sobre "Estudio del Proceso de Cambio Organizacional (caso: Alfonso Rivas & Cía. 1988-1998)". Este estudio buscó tuvo como objetivo identificar las etapas del proceso de cambio organizacional y sus elementos constitutivos (fuerzas, agentes, dimensiones, implantación del cambio), también determinar cuáles fueron las fuerzas, agentes de cambio y dimensiones donde opera el cambio organizacional, conjuntamente y recuperar el modelo teórico que para el momento de la investigación, subyace estaba inmerso en el proceso de

cambio organizacional aplicado por la organización Alfonso Rivas & Cía. El muestreo utilizado fue no probabilística y no experimental longitudinal, la muestra estaba integrada por 14 sujetos. Siendo Se trató de un una investigación de estudio descriptivo, transversal o transeccional, teniendo como instrumento recolector de datos una entrevista en profundidad, que fue evaluada a través de una técnica cualitativa. De este modo, Los resultados que arrojó dicha investigación fueron los siguientes: En el proceso de cambio organizacional se determinaron dos etapas fundamentales (la primera etapa denominada de despegue, comprendida entre 1988 y 1997; la segunda denominada de consolidación, la cual inicia en 1998), el cambio experimentado en la organización para el momento de la investigación, es de tipo intencional, planificado y revolucionario, y el modelo de cambio subyacente mostró un notable énfasis en elementos no contemplados en la teoría, tales como la cultura organizacional y las estrategias.

A través de los estudios anteriormente expuestos podemos ver como el "cambio" puede ser medido de distintas formas, debido a que su operacionalización logra ser emprendida obedeciendo a lo que desee el o los investigadores abordar como investigación. Por ello, esta variable puede ser un motivo relevante a estudiar, en un centro de servicio de llamadas (Call Center). De esta manera, la presente investigación tendrá como base el estudio de un proceso cambio que llevó a cabo dentro del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela.

3.2 GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.2.1 Cambio organizacional

El universo en la actualidad ha presentado cambios significativos y notables en las acciones cotidianas. Hoy por hoy el cambio es una condición que se presenta de forma permanente y constante, que se desenvuelve en todas las sociedades humanas.

El cambio parece mostrar que no es un momento, sino que suele revelar que es un largo paso que implica proveer una etapa compleja como lo es la transformación, ciclo durante el cual tiene lugar una gran gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones.

De este modo, las organizaciones evidentemente necesitan evolucionar con el fin de conservar y aumentar su calidad de ajuste y competitividad con un entorno que es siempre cambiante.

Existen muchas definiciones en función al cambio organizacional, entre ellas se exhiben las expuestas por:

Shein (1988) "Como la inducción de un nuevo modelo de acción, creencia y actitudes entre segmentos substanciales de una población"

Hage (1980) "como la alteración y la transformación para sobrevivir mejor en el medio ambiente".

Stewart (1997) "Como la adaptación de las organizaciones a los diferentes ambientes a través del aprendizaje de lecciones intelectuales y emocionales recuperadas de la experiencia, que tomarán en cuarenta el impacto y los efectos de las acciones de la organización sobre el ambiente"

3.2.2 Gestión de cambio organizacional

Blejmar (2001) señala que la "Gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto. Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas de nuestras postulaciones frente a la gestión de cambio":

1. Decimos proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.

2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.

3. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias.

4. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor.

3.2.3 Niveles de cambio

Así mismo, Blejmar (2001) menciona tres distinciones en el lenguaje de cambios, a los cuales los denomina como niveles de cambio, siendo estos, los siguientes:

1. Quiebres: como una ruptura en las recurrencias, transparencias, "pilotos automáticos" en los que funcionan ciertos comportamientos, procesos, metodologías o prácticas de acción. La ventaja del término es que no está asociado con ningún juicio de valor, lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada del observador de este.

2. Transformación: como un proceso *in-out*, que nace o emerge de los sujetos, actores, o de la organización en pos de un futuro mejor; los procesos de transformación implican estructuras profundas de los sistemas, en realidad es un cambio de sistema.

dentro del sistema. En palabras de Watzlawick (1995) sería "Un cambio 1 de mejoría, agregación o reparación dentro del sistema".

3.2.4 Fuerzas del cambio

Ruiz., Guzmán y De la rosa (2007) exponen que los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.

los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

3.2.5 Componentes de un esquema de intervención en gestión de cambio para las organizaciones

Blejmar (2005) exterioriza los siguientes cinco componentes de intervención en gestión de cambio para las organizaciones:

Comunicación: Toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un "para qué", cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, la audiencia del cambio. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Análisis de impactos: Si toda gestión de cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio.
Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

Movilización política: ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juegan su juego. ¿Quién patrocina el cambio? No estamos refiriéndonos a organizaciones autogestionadas, sino a un modelo de estratificación jerárquica. Al cambio transformación alguien lo declara, con poder o sin poder, con autoridad o sin ella.

Contención y despliegue emocional: Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación.

Capacitación y entrenamiento: Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que se gatillan en los procesos de cambio. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen la gestión del cambio, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso de cambio transformación, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

3.2.6 Teorías de cambio organizacional

Kurt Lewin (1947)

Aguilar y otros (2003) exponen partiendo de la teoría de Lewin, que toda situación es efecto de una proporción entre los impulsos que inducen y las fuerzas condicionales. Primordialmente, lo que explica este autor o más bien su teoría es que se deben descongelar valores antiguos y, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

- El primer paso, se refiere a **descongelar**, comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores. Es decir, implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

- El segundo paso, se trata del cambio, el cual consiste en [illegible] organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación. Es decir, implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el transcurrir de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

- El tercer paso, representa el **recongelamiento**, aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente. Es decir, significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Modelo de Cambio Planificado de Hinings (1983)

Stewart (1992) plantea el desarrollo del modelo de Hinings de cambio planificado, que se desglosa en cinco etapas, con el fin de que se dé un proceso participativo. Estas cinco etapas son:

- **Diagnóstico:** determinación exacta del cambio que se requiere. El pronóstico básico de esta sub-etapa es llegar a una clara comprensión de la necesidad o problema que es menester solucionar. El diagnostico se lleva a cabo a través de

ciertas actividades básicas entre las cuales se cuentan la recopilación de datos y el análisis de la información obtenida.

- **Identificación de la resistencia:** identificación de la probabilidad de que surja la resistencia al cambo planificado.

- **Asignación de responsabilidades:** obtención del compromiso de dedicación al cambio planificado. La asignación de responsabilidades se logra al identificar, designar y otorgar roles de liderazgo a los individuos que llevaran adelante y manejaran el proceso de cambio.
- **Desarrollo y ejecución de estrategias:** ejecución del cambio tiene como propósito asegurar una respuesta efectiva de la organización ante el problema detectado y su concomitante necesidad del cambio.

- **Supervisión:** fijación de metas, tiempo de ejecución para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso concentra en los factores observables y medibles del cambio, evaluación de resultados y verificación de la superación del problema detectado.

3.3.1 Definición de centro de servicio de llamadas (Call Center)

Vásquez (2003) presenta "La definición de centro de servicios de llamadas (Call Center), por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Precisar qué es un centro de servicio de llamadas (Call Center) va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. El ser humano es el elemento importante en la definición que proponemos".

Sin embargo Vásquez (2003) señala que para Sakata Ingenieros "un servicio de llamadas (Call Center) es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc." Y estos mismos exponen que "es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad."

3.3.2 Ventajas y servicios que ofrece un centro de llamadas (Call Center)

De la misma manera, Vásquez (2003) exhibe que muchas organizaciones en la actualidad debido a su participación dentro del mercado y a la dinámica utilizan los Call Center como herramienta de comunicación directa con sus clientes, es por ello que para el mundo empresarial estos poseen las siguientes ventajas:

- La reducción de costos operativos tales como: duración de llamadas, tiempos de espera de respuestas para los clientes, manejo especializado de gestión e información de la empresa y tiempo de entrenamiento de los empleados que conforman al mismo.

- El incremento de los ingresos, la productividad, la calidad del servicio y de la información, las funciones del negocio, las ventajas competitivas, la satisfacción del cliente y la cantidad de clientes atendidos efectivamente.

- Servicios ofrecidos por un Call Center: atención telefónica, fax, correo, internet, correo electrónico, mandado por correo, atención de respuesta a campañas publicitarias, servicios de reclamaciones, atención al cliente, gestión de agenda, citas, toma de pedidos, encuestas, servicios de urgencia y 24 horas, help desk tanto a nivel software como hardware, apoyo a campañas electorales, concursos, etc.

CAPÍTULO IV
MARCO REFERENCIAL

4.1 BANCO DE VENEZUELA

En el presente capítulo se exhibirá la historia, fundación, misión y visión del Banco de Venezuela, a manera de conocimiento general acerca de la entidad Bancaria, en la cual se desarrollará el estudio de investigación. La información que se mencionará a continuación es propia del portal del Banco de Venezuela.
(http://www.bancodevenezuela.com)

4.1.1 Historia del Banco de Venezuela

El 2 de septiembre de 1890 se inscribe ante el Registro de Comercio el documento mediante el cual, el hasta entonces llamado Banco Comercial, cambia su nombre a Banco de Venezuela, que inicia sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000 y bajo el gobierno de Raimundo Andueza Palacio. En sus comienzos, fungía como recaudador y financista del gobierno y realizaba actividades particulares en el área financiera, básicamente préstamos en cuentas corrientes al comercio.

Los primeros años son difíciles, especialmente por la relación con los gobiernos de turno. La situación se estabiliza ligeramente al llegar al poder Joaquín Crespo, aunque sus necesidades de fondos siguen siendo superiores a lo normal. Los negocios del Banco se amplían, permitiendo en 1897 un aumento de Capital a Bs. 15 millones.

En 1917, la Institución inicia su ampliación en materia financiera al ofrecer a su clientela comercial, el nuevo servicio de descuento de efectos comerciales (aceptaciones y pagarés). En la década de los 20, el Banco suministra líneas de crédito a numerosos comerciantes y agricultores.

institucional del país al siglo 20, gracias a las importantes instituciones y leyes creadas entre 1936 y 1940 por el gobierno del General Eleazar López Contreras, tales como: Banco Obrero, Banco Central de Venezuela, Contraloría General de La República, Ley del Trabajo, Reforma de la Ley de Hidrocarburos y Ley del Seguro Social Obligatorio entre otras.

En 1936, como parte de su diversificación operativa, el Banco participa activamente en el negocio de oro por cuenta del Gobierno. En 1938, con motivo de la nueva Ley del Trabajo, se crea el Departamento de Ahorros, el cual marca el inicio del pago de intereses sobre los Depósitos.

Consolidación de la Operación Urbana: En 1961 el Banco comienza a recibir depósitos a plazo fijo, y en 1967 realiza la primera operación bancaria en línea de la banca comercial venezolana. La década de los 70 es la de la expansión geográfica nacional e internacional y de la diversificación financiera.

En 1976 el Banco arriba a la oficina N° 100, que es la oficina de Los Ruíces en Caracas. En 1977 se establece la primera unidad internacional del Banco en New York, la cual se convierte en agencia en 1978. A ello le seguirá, en 1979, la constitución del Banco de Venezuela N.V en Curazao.

Al final de la década de los 70, la labor financiera del Banco se expresa a través de créditos concebidos por el orden de Bs. 5.369.909,39, de los cuales un 16.22% han sido destinados a la actividad agropecuaria, que para entonces es objeto de una atención especial en el país.

En 1981 se constituye en el Banco de Venezuela International, para ofrecer un servicio internacional amplio y diversificado. En 1984 el Banco ocupa su nueva sede, con una estructura moderna y avanzada. En 1987, el Banco de Venezuela se convierte en SAICA, dándole forma institucional a la amplia distribución accionaria.

En 1988 se lanzan al mercado las Tarjetas de Crédito, Mastercard y Visa. También se destacan los desarrollos de la Banca Electrónica al servicio del cliente las 24 horas, a

Personalizados, terminales en punto de venta y Videos Interactivos.

Finales del Siglo XX: El 27 de abril de 1993, como consecuencia de un conflicto accionario de casi tres años de duración, fue tomado el control accionario del Banco de Venezuela por una alianza financiera encabezada por el Banco Consolidado y respaldada por los Grupos Financieros Progreso y Unión. Ello provocó la ruptura de la gestión administrativa anterior.

Luego de 15 meses de gestión de la alianza financiera antes mencionada, el Estado venezolano resolvió, el 9 de agosto de 1994, estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela. Luego de dos años el Banco contaba con un patrimonio de 103.345 MM (US$ 217 MM) y estaba listo para la privatización. En diciembre de 1996, Fogade llevó a cabo la subasta del Banco, acto en el cual el Grupo Santander se adjudicó el 93,38% del paquete accionario de la institución por un monto de US$ 351,5 MM.

En línea con la estrategia del Grupo Santander, el Banco de Venezuela introdujo nuevos y exitosos productos: Súper Libreta, Súper Auto, Leasing, Inversión 7, Inversión Total, Factoring/Confirming, Súper Depósito, Ahorro Supreme, etc.

El 15 de enero de 1999, los Consejos de Administración del Banco Central Hispanoamericano S.A. y Banco Santander S.A., acordaron proponer a sus Juntas Generales de Accionistas, la fusión de los dos bancos. La instrumentación de la fusión se llevó a cabo mediante la técnica de absorción del primero por el segundo, en un canje accionarial de 3 acciones del Banco Santander S.A. por cada 5 acciones del Banco Central Hispanoamericano S.A., con efectos económicos desde el 1 de enero de 1999.

De esta forma, el Banco Santander Central Hispano se convierte en el primer grupo financiero de España y América Latina, siendo uno de los mayores bancos por capitalización bursátil de la zona del Euro. Al 31 de diciembre de 1999, el Banco Santander Central Hispano cuenta con US$ 340 mil millones de fondos gestionados y US$ 260 mil millones en activos. El Banco Líder

accionistas mayoritarios del Banco Caracas para la adquisición de esa entidad. El 8 de diciembre, finalizada la Oferta Pública de Toma de Control (OPTC), se llevó a cabo el cruce del 93,09%, de las acciones del Banco Caracas, pasando dicha institución a pertenecer al Banco Santander Central Hispano, a través de su filial Banco de Venezuela.

Con esta adquisición se consolidan las ventajas competitivas que el Grupo había consolidado en el país, avanzando además en su penetración de los segmentos medios y altos de la población venezolana y en la elevación de su presencia en el Área Metropolitana de Caracas.

El año 2001 significó un período de grandes transformaciones para la institución financiera, tanto en estructura de negocio como operativo. El inicio de esta nueva etapa implicó la ejecución de actividades encaminadas a lograr el éxito en el proceso de fusión con el Banco Caracas.

El nacimiento del nuevo Banco de Venezuela, tras la exitosa culminación del proceso de integración con el Banco Caracas el día 17 de Mayo de 2002, representó uno de los acontecimientos más importantes del 2002.

El Banco líder del sistema financiero nacional, cuenta ahora con la experiencia acumulada de las dos instituciones financieras más antiguas del país, unidas bajo una nueva y moderna imagen corporativa, con presencia en todo el territorio nacional, a través de una red de más de 300 oficinas, 661 cajeros automáticos y más de 12.000 puntos de venta.

La amplia gama de productos fue fusionada, dando origen a un abanico de productos activos y pasivos que combinan los mejores atributos del mercado, a través de los cuales se da acceso a la más extensa variedad de servicios financieros del país, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con más de 115 años de experiencia, y el sólido respaldo del Grupo Santander, el Banco de Venezuela. Y Hoy persiguiendo un cambio de ente privado a ente público.

Fundación: Con más de tres décadas de intensa actividad a favor de la comunidad venezolana, la Fundación Banco de Venezuela, A.C. es una de las instituciones privadas más antiguas del país.

Sus principales esfuerzos han permitido beneficiar tres de los sectores más importantes en el país: la Educación, el Ambiente y lo Social; además de contribuir en la promoción y difusión de los valores de la plástica y música nacional e internacional, patrocinando eventos de relevancia en el mundo cultural.

Visión: Consolidar la mejor institución de servicios financieros en Venezuela, mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados y para el país.

Valores Corporativos:

Liderazgo: Generamos confianza y marcamos la pauta en los mercados y equipos.

Calidad pensando en las personas: Tenemos el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio.

Responsabilidad social: Nuestro compromiso es de largo plazo con el desarrollo sustentable de las sociedades de los países donde operamos.

Crecemos con nuestros clientes: Creemos en la importancia de crear valor para nuestros clientes, accionistas y empleados.

Integridad: Practicamos relaciones transparentes con nuestros empleados, clientes, accionistas y autoridades de los países donde operamos.

Dinamismo: Siendo proactivos y actuando con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios del mercado.

superación continua, valorando a las personas sobre la base de la meritocracia.

Fortaleza: El equilibrio entre la prudente toma de decisión y la osadía de la innovación son la base de nuestra fortaleza que garantiza la generación del valor.

CAPÍTULO V
MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene la finalidad de proporcionar un modelo de verificación que permita constatar los hechos con la teoría y su manera es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones para hacerlo (Sabino, 2002).

El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. El fin esencial del marco metodológico, es de situar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, es de la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación (Balestrini, 2002).

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Siguiendo el lineamiento de los objetivos formulados, se llevó a cabo un estudio opinático descriptivo. Siendo opinático porque como expone Vásquez (2006) en un muestreo opinático la selección de contextos y/o informantes se realiza siguiendo criterios más pragmáticos como la facilidad de llegar a los contactos, la accesibilidad, el tiempo, que las personas pertenezcan a un mismo entorno etc. Y descriptivo porque permitió según Hernández y otros (1998) conocer las características de un aspecto de la población de estudio, de la cual se especificaran las propiedades. Por ende, la presente investigación tuvo como finalidad recoger información basándose en la opinión de los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela ubicado en el área metropolitana de caracas, referente al proceso de cambio que se llevó a cabo en el mismo.

5.2 TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño propuesto para tratar la siguiente investigación corresponde a un diseño no experimental transeccional descriptivo opinático.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Lo que se realiza en este tipo de investigaciones es observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para después analizarlos. (Hernández y otros, 1998).

Este tipo de diseño es transeccional o transversal descriptivo debido a que se recolectaron los datos en un tiempo único; y a su vez midió una variable (opiniones del proceso cambio) a condición de los procesos de cambios dados en: estructura, tecnología, personas, cultura, fuerzas de cambio, agentes de cambio, implantación, situación futura, situación actual y asignación de responsabilidades, para proporcionar una descripción.

5.3 UNIDAD DE ANÀLISIS

Según Hernández (1998), la unidad de análisis se refiere a quienes van a ser medidos en la investigación, basándose en esta definición la unidad de análisis estuvo conformada por las personas que respondieron al instrumento, que fue aplicado a los integrantes del departamento de servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela que fueron el objeto de estudio en la presente investigación.

5.4 SELECCIÒN DE LA POBLACIÓN

La población estuvo representada por todas aquellas personas que integran el departamento de servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, y que cumplían con el requisito de ser personal fijo de la empresa, ya que dicho departamento es propio del Banco de Venezuela y no es perteneciente a una contratista, adicional a esto, estas personas estuvieron presentes en el antes, durante y después del proceso de cambio llevado a cabo y aún prestan servicio a la organización.

3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Una muestra, es un subconjunto de casos o individuos de una población. Las muestras son utilizadas con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra deben seguir técnicas de muestreo. Por otra parte, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados. El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Vivanco (2005) expone que en un estudio opinático "La selección de los elementos se realiza en función del juicio que respecto a la obtención de una muestra tiene quien diseña la muestra. El fundamento de la selección es subjetivo y resulta adecuado si quien define la selección dispone de criterios que le permitan reproducir la población de la muestra. Cuando la población es pequeña y los elementos se ordenan según un criterios son fácilmente distinguibles los resultados y pueden ser satisfactorio". Por ello, ya que la población es pequeña se realizó este tipo de estudio, teniendo como muestra opinática simple al azar en donde la totalidad de la población (15 personas), quienes fueron participes del proceso de cambio y aún se encuentran activas en la organización.

Esta técnica que se utilizó de muestreo simple al azar, tiene como propósito proveer al investigador la seguridad de que las variables no afectarán sistemáticamente los resultados del estudio, la cual se puede obtener mediante una tabla de números aleatorios, seleccionando al azar una página de la tabla. En la página seleccionada se elige un punto cualquiera, posteriormente, se lee una secuencia de dígitos en cualquier dirección, Una vez que se obtuvo dicha secuencia, se enumeran los nombres de los sujetos por orden alfabético o de acuerdo a un ordenamiento al azar, colocando cada nombre junto a un dígito y seleccionando aquellos sujetos que coincidan con la secuencia, por ejemplo de tres en tres. (Christien, 1981, c.p. Hernández y otros, 1998)

3.0 DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según Hernández (2003), una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Estas adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables. El término variable se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación.

En la presente investigación tenemos:

Variable: Opiniones del proceso de cambio.

Dimensiones: estructura, tecnología, personal, cultura, fuerzas de cambio organizacional, agentes de cambio organizacional, implantación del cambio, situación futura, situación actual, asignación de responsabilidades y evaluación.

En el siguiente cuadro se presenta la variable de estudio y su definición, seguido de las dimensiones de la misma, con los respectivos indicadores e ítems de cada una (los ítems que tienen un subrayado, corresponden a aquellas preguntas abiertas que se encuentran en el instrumento de investigación).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Opiniones del proceso de cambio.	**Estructura**	*Factores referentes a la estructura física. *Factores referentes a la estrategia organizacional.	5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 7, 8, 9, 10 12.2, 13, 14 y 15
	Tecnología	*Factores referentes a maquinarias y equipos. *Factores referentes a procesos y/o técnicas.	16, 17, 18, 19, 20 y 21
	Personal	*Factores referentes a las habilidades. *Factores referentes a las expectativas.	22, 23 y 24
	Cultura	*Factores referentes a la cultura interna de la organización.	25, 26, 27, 28.1 y 28.2
	Fuerzas de Cambio	*Factores referentes al entorno externo.	29, 30, 31, 32 y 33
	Agentes de Cambio	*Factores referentes a agentes internos de la organización. *Factores referentes a agentes externos a la organización.	34, 35, 36, 37 y 38
	Implantación	*Necesidad del cambio. *Diseño para el cambio.	39, 40 y 41
	Situación Futura	*Trayectoria del cambio. *Metas	42, 43 y 44
	Situación Actual	*Factores referentes a las oportunidades del cambio.	45, 46 y 47
	Asignación de responsabilidades	* Factores referentes a la asignación de responsabilidades.	48
	Evaluación	*Factores referentes a posibles modificaciones durante el cambio organizacional. *Seguimiento	49, 50, 51, 52 y 53

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador quiere medir (Hernández y otros, 1998).

La técnica seleccionada es la entrevista y el cuestionario es el instrumento que mejor se adapta al presente estudio; se refiere a un conjunto de de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández y otros, 1998).

En la presente investigación para la recolección de datos y medir la variable propuesta se utilizó como instrumento un cuestionario con escala nominal discrecional, compuesto por un conjunto de preguntas cerradas en su mayoría y sólo algunas preguntas abiertas, de esa manera se requirió un menor esfuerzo por parte del entrevistado, lo que hizo que los mismos pudieran seleccionar la alternativa que describía mejor su respuesta. Además, el cuestionario de preguntas cerradas permitió visualizar de manera más precisa y puntual la variable a medir; así como dar a conocer que dimensiones tenían una diferencia significativa.

El cuestionario se estructuro de la siguiente manera:

- Formulaciones destinadas a obtener información acerca del proceso de cambio en la empresa.

- Formulaciones destinadas a obtener información acerca del proceso que se da luego de la implementación de la gestión de cambio, es decir, si se logra cumplir con el objetivo principal del estudio.

Para el diseño de este cuestionario se tomaron como referencia otros instrumentos, tales como, el utilizado por Bethencourt (1996), en su tesis doctoral de: "Estudios del Desarrollo del CENDES"; y el mismo posteriormente fue utilizado por Quintero (1998) en su proyecto de grado titulado: "Estudio del proceso de cambio organizacional: Caso: Alfonso Rivas & Compañía 1988-1998". Estos instrumentos se basaban en una entrevista de duración aproximada de una hora. Para efectos de la presente investigación, dicha

entrevista fue modificada a un modelo de cuestionario, que se validó por
expertos.

Validez del Instrumento

Los instrumentos de recolección de datos de datos deben reunir un requisito importante, la validez.

La validez, consiste en el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir (Hernández y otros, 1998)

Así mismo, Garzón (2004) dice "La validez de la escala está más que demostrada a lo largo del tiempo y los estudios teóricos; pero es recomendable comprobarla con la muestra de trabajo". La Validez del instrumento diseñado, se sometió a evaluación por parte de tres expertos: el profesor y experto en metodología Carlos González, la Licenciada en RRHH Analis Aquino de Hernández, la Socióloga Carmen Escobar y la profesora Trina Barbero.

Luego que el instrumento fue evaluado y validado, se aplico una prueba piloto para probar el instrumento, observar que las instrucciones fuesen comprendidas, que los ítems funcionaran adecuadamente y revisar de ese modo la calidad de las respuestas.

5.8 PROCEDIMIENTO DE CAMPO

La empresa financiera Banco de Venezuela, fue contactada por vía telefónica, se le invitó a formar parte del estudio, se le envío por correo electrónico a la persona contacto un resumen acerca del estudio y una carta de invitación en donde se le explicó lo concerniente a la aplicación de un cuestionario a los distintos miembros del departamento y la confidencialidad de su participación. Dicha empresa abrió las puertas de su departamento para que se ejecutara dicha investigación dando su aceptación, ya que existe un interés empresarial en el tema de estudio.

Una vez, ya sabiendo que la empresa Banco de Venezuela [illegible] investigación en su departamento de servicio de llamadas (Call Center) se llevaron a cabo una serie de pasos:

El primer paso para que se llevara a cabo la investigación, fue concretar una cita a las instalaciones del departamento de servicio de llamadas (Call Center), se realizó una entrevista sencilla con el representante del área donde se aplicó el instrumento, a fin de solicitarle el listado de los miembros del mismo y seleccionar a los que iban a participar en la muestra, también para aclarar cualquier duda de parte de los investigadores, así como de los miembros del departamento y además para que los investigadores recibieran alguna información que fuera de relevancia para el estudio.

Luego se pautó una cita con cada una de las personas seleccionadas en la muestra, para recolectar los datos. En el día pautado se les aplicó el cuestionario; cada uno de los cuestionarios fueron entregados en un sobre que además contenía una carta de presentación, donde se les explicaba la finalidad que tenía esta investigación y que la información obtenida iba a ser utilizada de manera confidencial y sólo para fines académicos, solicitando su colaboración.

Esta aplicación del instrumento de recolección de datos, se realizó con el apoyo logístico de la persona responsable del departamento.

Posteriormente se codificó la información y se analizaron los datos, utilizando un software computarizado lo competentemente experto y accesible para efectuar las actividades necesarias para el desarrollo de la presente investigación.

5.9 CONSIDERACIONES ETICAS

En la elaboración de este estudio se citan de manera correcta las fuentes de información bibliográfica o de otra índole, respetando la propiedad intelectual de otros autores, respetando así las fuentes consultadas. Es importante resaltar que la presente investigación no pretende causar ninguna alteración a la empresa;, la información se va a manejar de forma confidencial, sólo para fines académicos.

De la misma manera, es importante señalar que el presente trabajo investigativo se llevó a cabo cumpliendo cada una de las normas, reglas y buenas prácticas establecidas para la realización de cualquier proyecto de investigación. Todos los datos se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento.

5.10 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se puede afirmar que esta investigación resultó viable tal y como se esperaba, por cuanto se contó con los recursos humanos, materiales y técnicos que permitieron llevarla adelante, además de contar con el apoyo necesario por la empresa y sus empleados a fin de obtener la información requerida y poder culminar con éxito la misma. La empresa en las cual se realizó el estudio, se encuentra ubicada en el área metropolitana de Caracas, lo cual permitió el fácil acceso a la misma.

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación se describió y evaluó el proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009, en el cual se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de data, a una muestra de quince (15) empleados del Call Center del Banco de Venezuela.

Después de aplicar de manera definitiva el cuestionario a la muestra seleccionada, se consideró someterla a una validación estadística con el objetivo de establecer la confiabilidad del instrumento en relación principalmente con el problema de investigación, debido a que la confiabilidad constituye un aspecto relevante e importante a la hora de utilizar un instrumento que sea medible.

La confiabilidad, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (Hernández y otros, 1998)

La confiabilidad en el presente estudio fue calculada por medio del coeficiente Alpha de Cronbach. Dicho coeficiente, mide el grado de consistencia interna de la prueba a través de la correlación entre cada uno de los ítems del instrumento de medición; a mayor magnitud del índice, se infiere una mayor consistencia interna de la prueba y por ende, una mayor confiabilidad del instrumento (Anastasi y Urbina, 1998).

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,708	43

Tabla 1: Estadístico de fiabilidad

instrumento utilizado en la presente investigación, presenta un aceptable índice de consistencia interna y por consiguiente, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir esta variable.

Estrategias de Análisis y Representación de los datos

El análisis estadístico de los datos se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar, a través de las medidas de tendencia central: la moda y frecuencia.

*La moda: es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia. Se utiliza con cualquier nivel de medición (Hernández, 2003).

*Frecuencia: es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. (Hernández y otros, 1998).

Estos datos (moda y frecuencia) serán presentados mediante tablas y gráficos.

En segundo lugar, se llevo a cabo un análisis de Correlación con el modo de Kendall y Chi – Cuadrado a fin de ver cuales de las dimensiones presentaban alguna diferencia significativa.

Correlación, modelo de Kendall: indica la diferencia de la probabilidad de que las dos variables estén en el mismo orden, menos la probabilidad de que estén en un orden diferente (Hernández y otros, 1998).

Chi – Cuadrado: es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica. También se utiliza para probar la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en las tablas de contingencia.

Por otra parte, es importante señalar que el procesamiento de información se realizó usando el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

1. Procesamiento de los datos recolectados.

Para poder lograr obtener una conclusión de los objetivos específicos planteados en este estudio, se realizó un análisis estadístico descriptivo, establecido de la siguiente manera:

En primer lugar, se presentará la distribución de: moda y frecuencia de todos los ítems, así como el de cada dimensión, tomando tanto las preguntas cerradas como las abiertas.

En segundo lugar, se muestran los análisis en referencia a correlación y diferencia significativa, expresada por medio del chi-cuadrado.

En tercer lugar, se dan a conocer los resultados finales, en función a los objetivos específicos y el objetivo general de la investigación.

		Total
	Válidos	15
N	**Perdidos**	0
Moda		1,00

Tabla 2: Análisis de la Moda

Analizando los resultados obtenidos en el estudio, se tiene que la opción que más se repite es SI, obteniendo un 79,5% de respuesta en la totalidad de los encuestados.

Respuesta	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	79,5	79,5
No	20,5	100

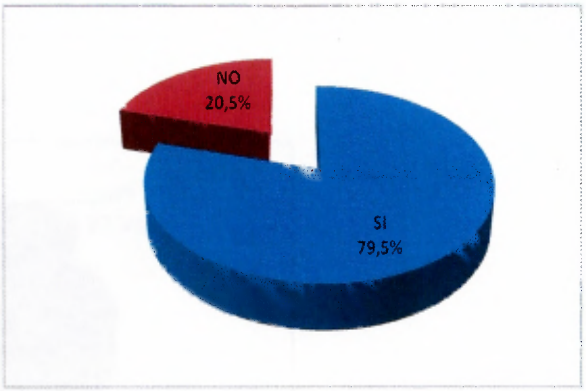


Tabla 3: Respuesta - Moda

Grafico 1: Respuesta - Moda

I. Estructura.

Ítem 5.a. Complejidad de la Estructura.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	66,7	67,7
No	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 4: Repuesta de complejidad de la estructura.

Ante la pregunta ¿La estructura de la organización se tornado más compleja?, el 66,7% del personal encuestado respondió que la estructura de la organización si se ha vuelto más compleja, y un 33,3% opina que la complejidad de la estructura se mantiene igual.

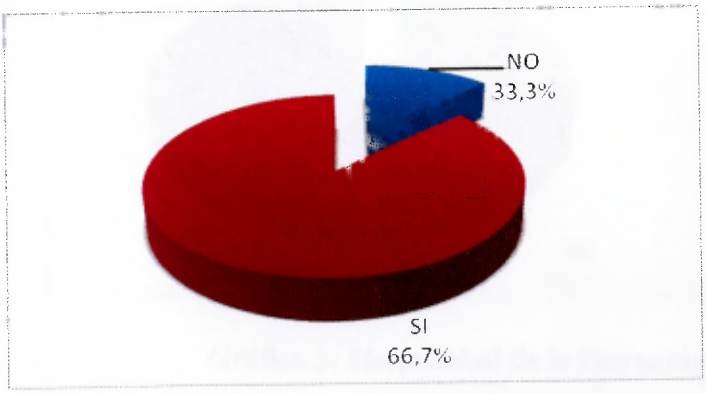


Gráfico 2: Repuesta de Complejidad de la Estructura.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	33,3	33,3
No	10	67,7	100
Total	15	100	

Tabla 5: Respuesta de simplicidad de la estructura.

Ante la pregunta ¿La estructura de la organización se ha simplificado?, el 67,7% del personal encuestado respondió que la estructura de la organización se mantiene igual, lo cual se contradice con las respuestas con las respuestas a la pregunta sobre la complejidad en el ítem 5.a., donde el 66,7% respondió que la estructura de la organización se ha tornado más compleja.

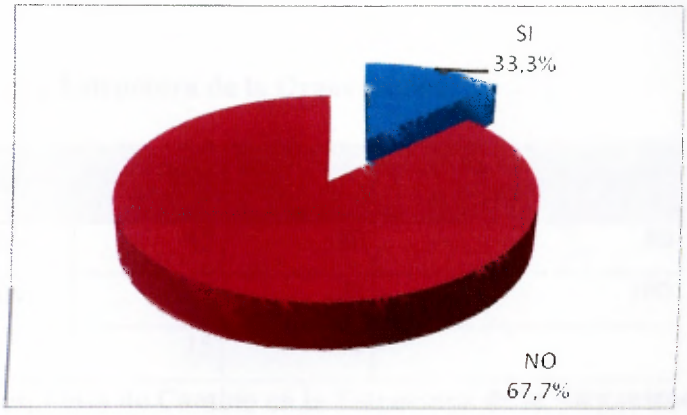


Gráfico 3: Simplicidad de la Estructura.

Ítem 6.a. Estructura Organizacional.

Respuesta	*Frecuencia*	*Porcentaje*	*Porcentaje Acumulado*
Vertical	*13*	*86,7*	*86,7*
Horizontal	*2*	*13,3*	*100*
Total	15	100	

Tabla 6: Respuesta de Estructura Organizacional.

86,7% de los encuestados indico que la estructura de la organización es vertical, y el 13,3% señalo que la estructura de la organización es horizontal.

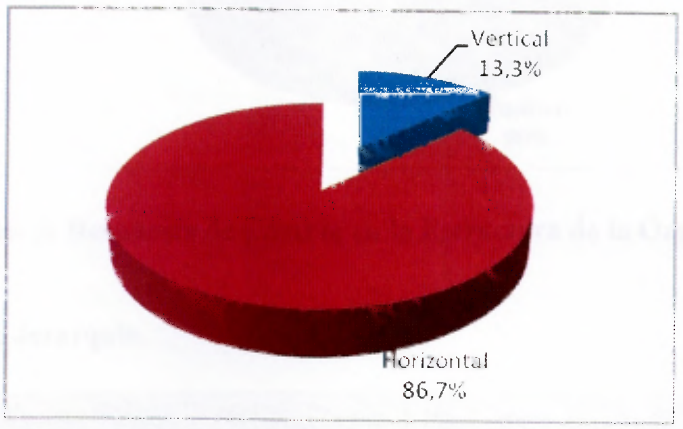


Gráfico 4: Estructura Organizacional.

Ítem 6.b. Cambio en la Estructura de la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Positivo	12	80	80
Negativo	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 7: Respuesta de Cambio en la Estructura de la Organización.

Ante la pregunta ¿Cómo ha cambiado?, el 80% de los encuestados indicó que el cambio en la estructura de la organización ha sido positivo, y solo un 20% indica que el cambio ha sido negativo. Es decir, que la mayoría considera que el hecho de que la estructura sea vertical, influye de forma positiva.

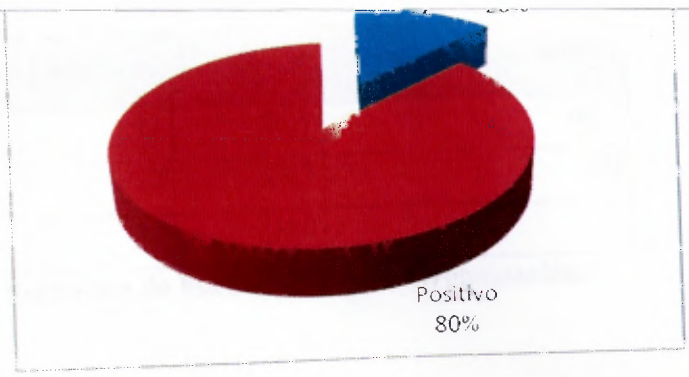


Gráfico 5: Respuesta de Cambio en la Estructura de la Organización.

Ítem 7. Niveles de Jerarquía.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Aumentado	10	66,7	66,7
Disminuido	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 8: Respuesta de Niveles de Jerarquía.

Ante la pregunta, ¿La organización ha disminuido o han aumentado los niveles jerárquicos? un 66,7% indico que el nivel de jerarquía de la organización ha aumentado, sin embargo un 33,3% indica que los niveles han disminuido, lo cual coincide con la respuesta al ítem anterior sobre la verticalidad de la estructura.

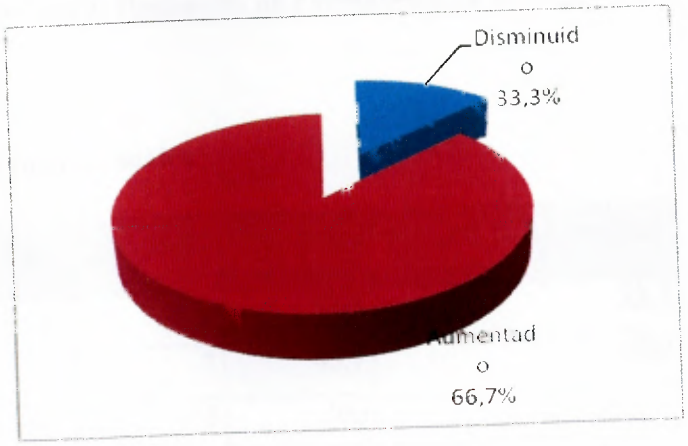


Gráfico 6: Respuesta de Niveles de Jerarquía.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	86,7	86,7
No	2	13,3	100
Total	15	100	

Tabla 9: Respuesta de Formalidad en la Organización.

Ante la pregunta, ¿Existe un alto grado de formalidad en la organización?, el 86,7% de los encuestados respondieron que existe un alto grado de formalidad en la organización, mientras que el 13,3% restante dice que no.

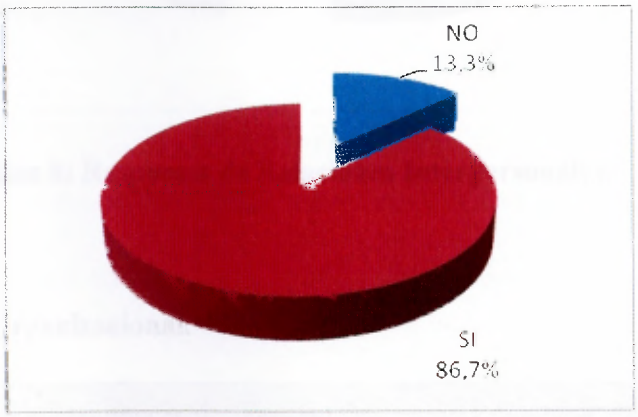


Gráfico 7: Respuesta de Formalidad en la Organización.

Ítem 9. Relaciones Interpersonales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	8	53,3	53,3
No	7	46,7	100
Total	15	100	

Tabla 10: Respuesta de Relaciones Interpersonales.

53,3% piensa que las relaciones interpersonales en la organización son informales, mientras que el 46,7% dice que estas relaciones no son informales. La respuesta ante esta interrogante se encuentra en un porcentaje bastante cercano el si ante el no, la diferencia es pequeña solo un 6,6%, sin embargo al ser el porcentaje mayor de respuestas positivas, ello nos lleva a reflexionar sobre una contradicción con las respuestas al ítem anterior, donde un alto porcentaje de los encuestados (86,7%), considero que en la organización existe un alto grado de formalidad.

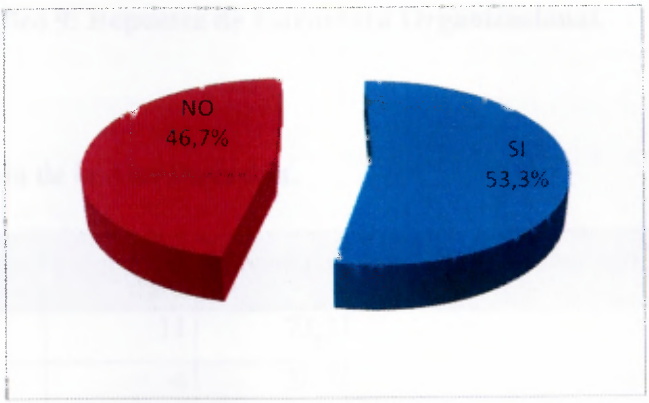


Gráfico 8: Respuesta de Relaciones Interpersonales.

Ítem 10. Estructura Organizacional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Centralizado	12	80	80
Descentralizado	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 11: Repuesta de Estructura Organizacional.

Ante la pregunta ¿La estructura organizacional se ha centralizado o descentralizado?, el 80% de los encuestados respondieron que la estructura de la organización si se encuentra centralizada, mientras que el 20% piensa que no se encuentra centralizada, opinión que se encuentra relacionada directamente con las respuestas sobre la estructura vertical.

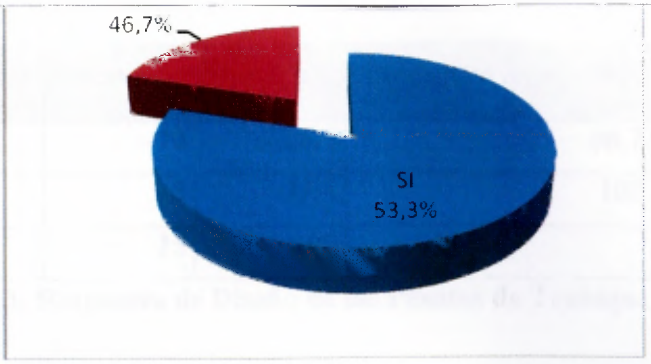


Gráfico 9: Repuesta de Estructura Organizacional.

Ítem 11. Centralización de la Alta Dirección.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	73,3	73,3
No	4	26,7	100
Total	15	100	

Tabla 12: Respuesta de Centralización de la Alta Dirección.

Ante la pregunta ¿La autoridad se encuentra centralizada en la alta dirección?, el 73,3% de los encuestados opinan que la alta dirección en la organización se encuentra centralizada, y por otra parte el 26,7% piensa que la alta dirección no se encuentra centralizada, lo cual coincide con la percepción que tienen los encuestados sobre la centralización, formalidad y verticalidad en la estructura de la organización.

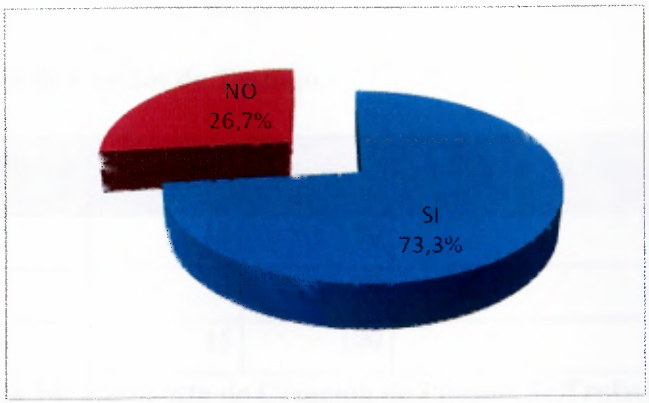


Gráfico 10: Respuesta de Centralización de la Alta Dirección.

Ítem 12.a. Diseño de los Puestos de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	66,7	66,7
No	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 13: Respuesta de Diseño de los Puestos de Trabajo.

Ante la pregunta ¿Se ha rediseñado los puestos?, el 66,7% de los encuestados piensa que los puestos de trabajo si se han rediseñado, mientras que el 33,3% de ellos piensa que los puestos de trabajo no han sido rediseñados, de cuya percepción se infiere que se realizaron cambios en cuanto a la estructura de los cargos.

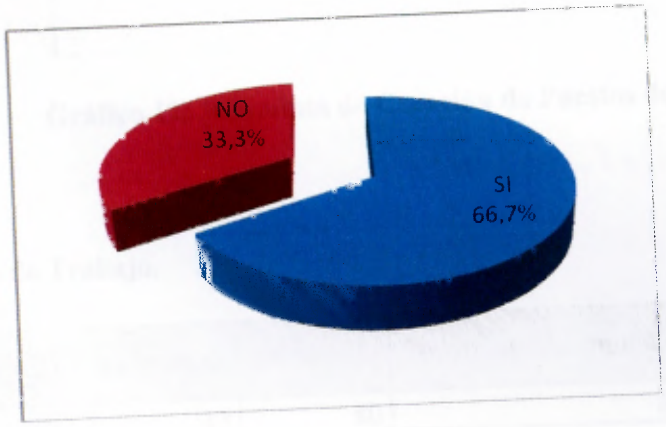


Gráfico 11: Respuesta de Diseño de los Puestos de Trabajo.

Ítem 12.b. Creación de Puestos de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 14: Respuesta de Creación de Puestos de Trabajo.

encuestados piensa que si se han creado nuevos puestos de trabajo en la organización, sin embargo el 20% piensa que no se han creado puestos de trabajo, respuesta que refuerza la opinión que tienen los encuestados sobre el cambio en el diseño de la estructura de los cargos en la organización.

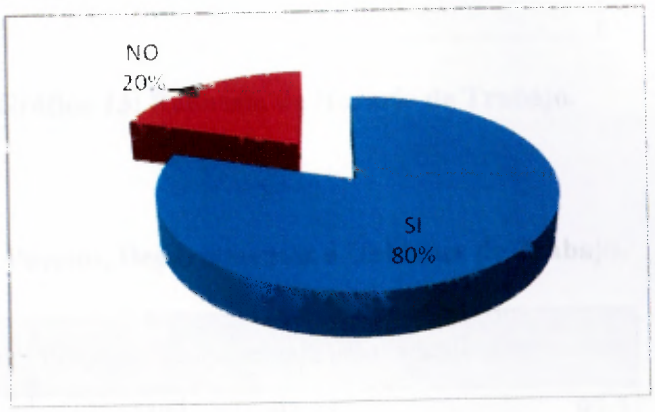


Gráfico 12: Respuesta de Creación de Puestos de Trabajo.

Ítem 13. Horario de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 15: Repuesta de Horario de Trabajo.

Ante la pregunta ¿El horario de trabajo o jornada de trabajo se ha modificado?, el 80% de los encuestados opina que si se ha modificado y el 20% restante opina que se mantiene igual, o que no se ha modificado.

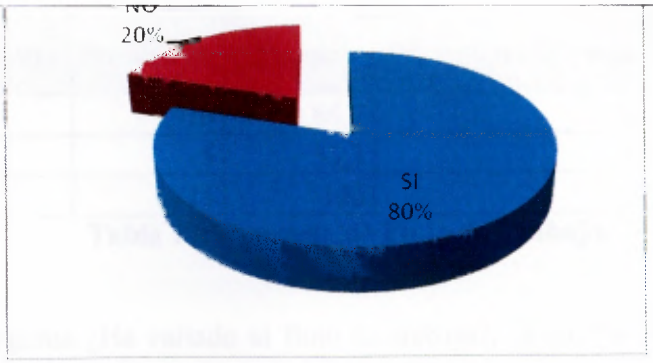


Gráfico 13: Repuesta de Horario de Trabajo.

Ítem 14. Creación de Puestos, Departamentos o Unidades de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	14	93,3	93,3
No	1	6,7	100
Total	15	100	

Tabla 16: Respuesta de Creación de Puestos, Departamentos o Unidades de Trabajo.

Ante la pregunta ¿Se ha creado nuevos puestos de trabajo, departamentos o unidades?, el 93,3% de los encuestados opina que si se han creado nuevos puestos de trabajo, y solo un 6,7% piensa que no se ha dado la creación de nuevos puestos, lo cual refuerza igualmente las respuestas del ítem sobre el cambio en el diseño de los cargos.

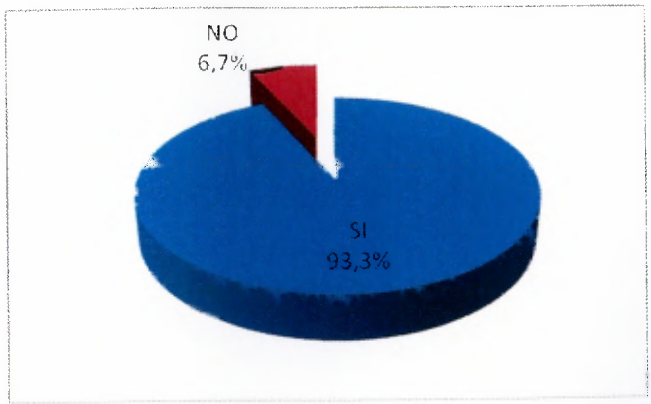


Gráfico 14: Respuesta de Creación de Puestos, Departamentos o Unidades de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	66,7	66,7
No	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 17: Repuesta de Flujo de Trabajo.

Ante la pregunta ¿Ha variado el flujo de trabajo?, el 66,7% de los encuestados piensa que el flujo de trabajo ha variado, mientras que el 33,3% opina que se mantiene igual el flujo de trabajo, opinión de los encuestados que refuerza la percepción general sobre el cambio.

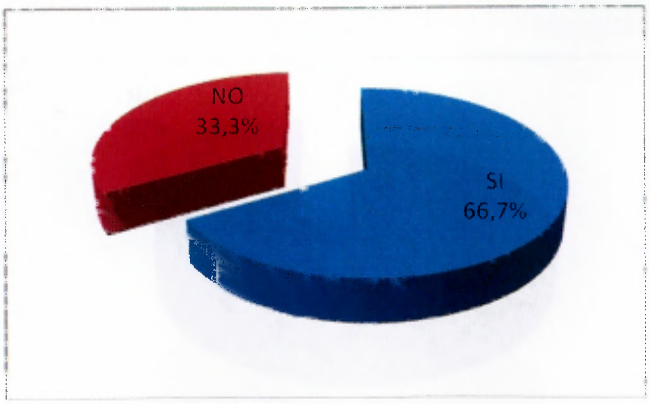


Gráfico 15: Repuesta de Flujo de Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 18: Respuesta de la Dimensión Estructura.

Según los valores generales obtenidos en esta dimensión se tiene que el 80% de los encuestados indicaron que si hubo efectivamente un cambio en cuanto a la estructura de la organización, en el diseño de cargos, número, flujo de trabajo, horario de trabajo, etc.

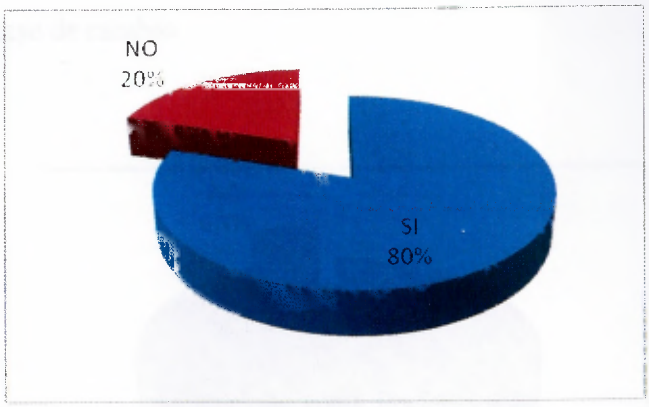


Gráfico 16: Respuesta de la Dimensión Estructura

Ítem 16. Implementación de Tecnología.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	14	93,3	93,3
No	1	6,7	100
Total	15	100	

Tabla 19: Repuesta de Implementación de Tecnología.

Ante la pregunta ¿Se han introducido nuevas maquinarias, equipos en el proceso de producción o trabajo?, el 93,3% de los encuestados opina que si se han introducido nuevas maquinarias y equipos en el proceso de producción o trabajo, sin embargo existe un 6,7% restante que opina que no se han introducido, lo cual permite señalar que prácticamente una gran mayoría de los encuestados percibe que en la organización la tecnología ha pasado por un proceso de cambio

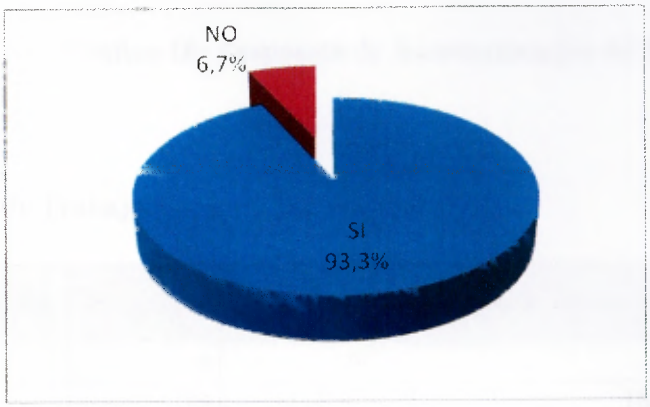


Gráfico 17: Repuesta de Implementación de Tecnología.

Ítem 17. Automatización de Procesos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	66,7	66,7
No	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 20: Respuesta de Automatización de Procesos.

Ante la pregunta ¿Han sido automatizados los procesos de la organización?, el 66,7% de los encuestados opina que si se ha llevado a cabo el proceso de automatización de los procesos en la organización, sin embargo el 33,3% restante que opina que no se han automatizado, esta respuesta respalda la percepción que tiene los encuestados sobre la implementación de tecnología.

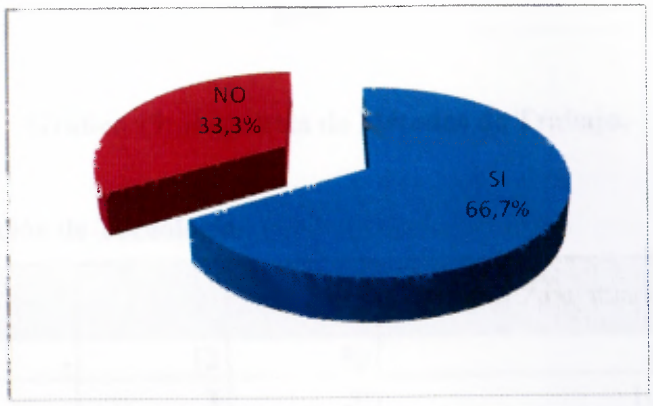


Gráfico 18: Respuesta de Automatización de Procesos.

Ítem 18. Métodos de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	0	0	0
No	15	100	100
Total	15	100	

Tabla 21: Respuesta de Métodos de Trabajo.

Ante la pregunta ¿Se ha introducido nuevos métodos de producción o trabajo?, el 100% de los encuestados opina que no se han introducido nuevos métodos de trabajo, es decir, que la percepción que tiene los encuestados es que si se introdujo tecnología pero que los métodos de trabajo permanecen igual, debido a que cuando se hace referencia a los métodos de trabajo, se refiere a los aplicativos que utilizan para llevar a cabo el proceso de atención telefónica de los clientes de la organización.

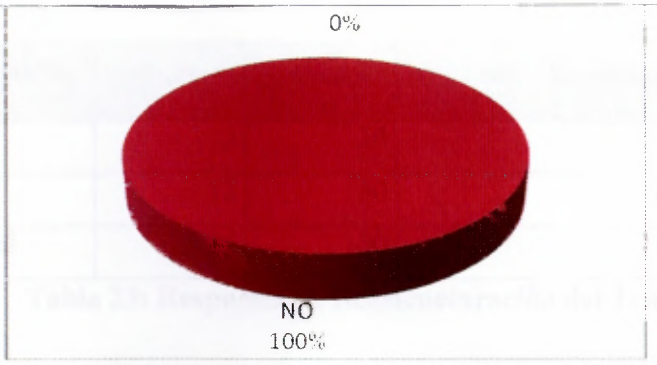


Gráfico 19: Respuesta de Métodos de Trabajo.

Ítem 19. Importación de Tecnología.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 22: Respuesta de Importación de Tecnología.

Ante la pregunta ¿Se ha importado tecnología?, el 80% de los encuestados opina que si se ha importado tecnología, en cambio hay un 20% que piensa que la tecnología es la misma, es decir no se ha importado.

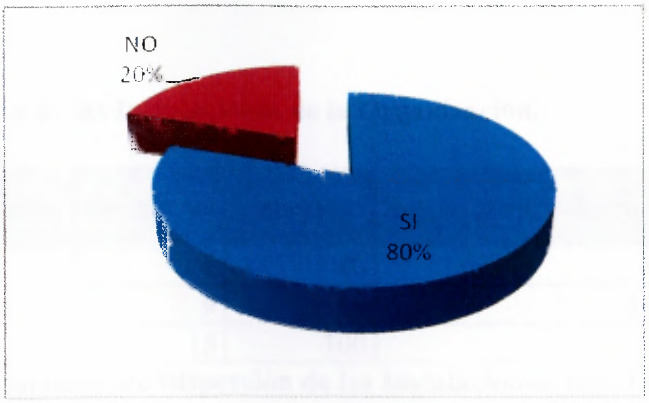


Gráfico 20: Respuesta de Importación de Tecnología.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	3	20	20
No	12	80	100
Total	15	100	

Tabla 23: Respuesta de Reestructuración del Trabajo.

Ante la pregunta ¿El proceso de producción o trabajo y distribución se ha reestructurado o modificado?, el 80% de los encuestados opina que no se ha realizado la reestructuración y distribución del trabajo, sin embargo existe 20% que piensa que el trabajo si ha sido reestructurado.

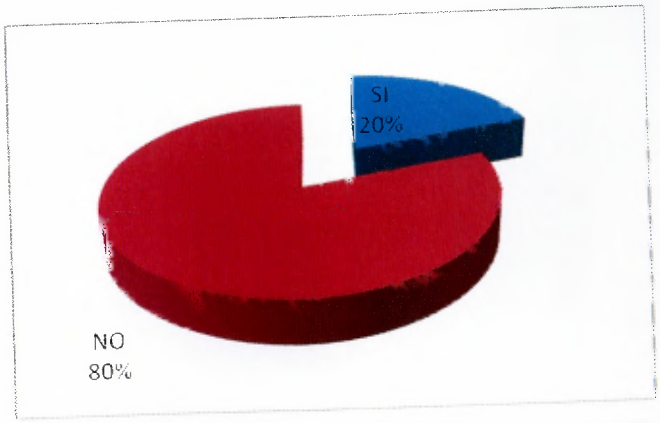


Gráfico 21: Respuesta de Reestructuración del Trabajo.

Ítem 21. Dispersión de las Instalaciones de la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	40	40
No	9	60	100
Total	15	100	

Tabla 24: Respuesta de Dispersión de las Instalaciones de la Organización.

60% de los encuestados opina que no existe dispersión en las instalaciones de la organización y un 40% opina que si existe tal dispersión.

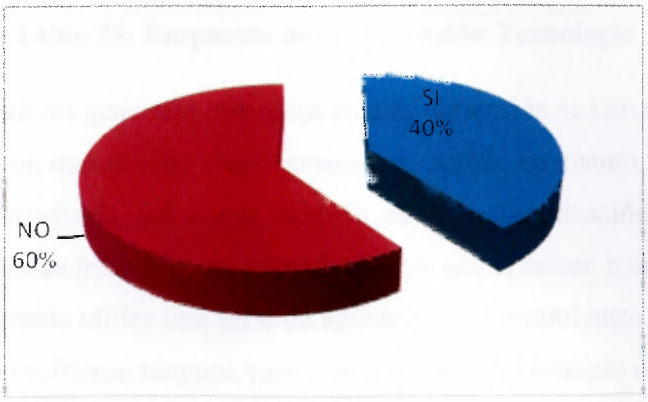


Gráfico 22: Respuesta de Dispersión de las Instalaciones de la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 25: Respuesta de la Dimensión Tecnología

Según los valores generales obtenidos en esta dimensión se tiene que el 80% de los encuestados indicaron que si hubo efectivamente un cambio en cuanto a la introducción e importación de tecnología, así como también en la automatización de procesos. Sin embargo los métodos de trabajo se mantienen igual ya que el centro o servicio de llamadas del Banco de Venezuela utiliza una serie de aplicativos y herramientas para la atención al cliente los cuales no sufrieron ninguna variación a lo largo del proceso de cambio

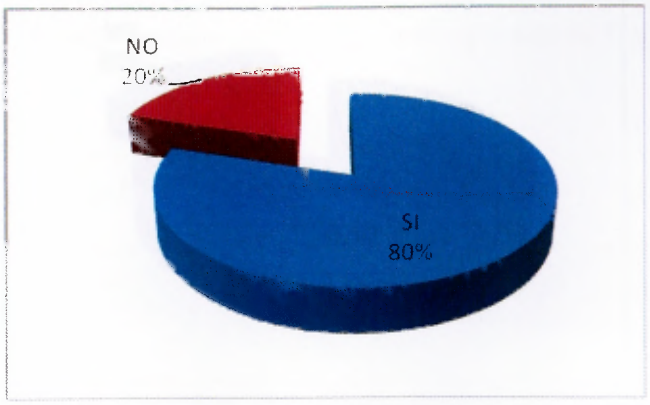


Gráfico 23: Respuesta de la Dimensión Tecnología

Ítem 22. Actitud del Personal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 26: Respuesta de Actitud del Personal.

Ante la pregunta ¿Se ha experimentado algún cambio en la actitud del personal?, el 80% de los encuestados opina que si se ha experimentado algún cambio en la actitud del personal que trabaja en la organización, y el 20% restante indica que no se han presentado cambios en la actitud. Estas respuestas en un alto porcentaje permiten inferir que los cambios señalados por los encuestados en las otras dimensiones, han influido sobre la actitud del personal.

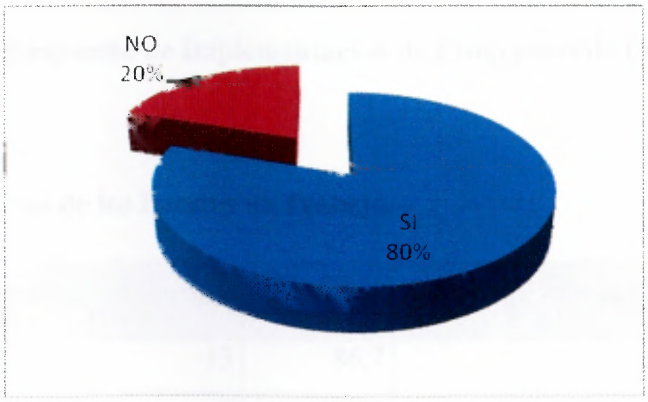


Gráfico 24: Respuesta de Actitud del Personal.

Ítem 23. Implementación de Programas de Capacitación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	26,7	26,7
No	11	73,3	100
Total	15	100	

Tabla 27: Respuesta de Implementación de Programas de Capacitación.

73,3% de los encuestados opina que no se han implementado programas de capacitación profesional y el 26,7% restante indica que si se han llevado a cabo. Es importante resaltar la percepción que tienen los trabajadores ante la implementación de la capacitación, en el sentido que el cambio no ha estado acompañado de la capacitación necesaria para facilitar el proceso.

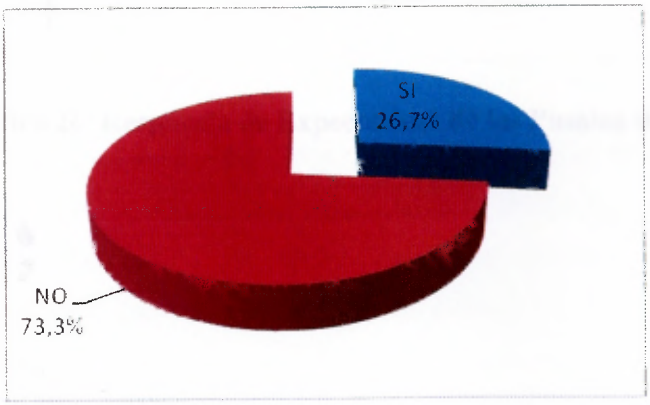


Gráfico 25: Respuesta de Implementación de Programas de Capacitación.

Ítem 24. Expectativas de los Puestos de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	86,7	86,7
No	2	13,3	100
Total	15	100	

Tabla 28: Respuesta de Expectativas de los Puestos de Trabajo.

Ante la pregunta ¿Han variado las expectativas, exigencias profesionales en los puestos de trabajo?, el 86,7% de los encuestados opina que si se han variado las expectativas y exigencias profesionales en los puestos de trabajo, sin embargo el 13,3% restante indica que tales expectativas y exigencias no han variado. Esta significativa afirmación en cuanto las expectativas, exigencias profesionales, coincide con las respuestas ante el cambio en el diseño de los cargos, por cuanto ello conlleva a la redefinición de los perfiles.

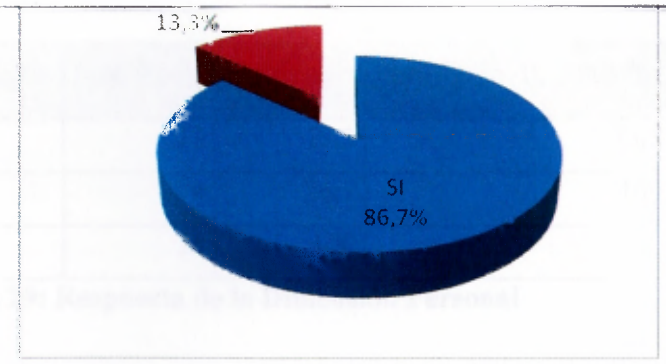


Gráfico 26: Respuesta de Expectativas de los Puestos de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	73,3	73,3
No	4	26,7	100
Total	15	100	

Tabla 29: Respuesta de la Dimensión Personal

Según los valores generales obtenidos en esta dimensión se tiene que el 73,3% de los encuestados indicaron que si hubo cambio en cuanto al personal, y el 26,7% restante de los encuestados indico que no se dio el cambio. Por lo cual resulta importante señalar que los trabajadores perciben que efectivamente hubo cambio en la actitud del personal, exigencias y expectativas en los puestos de trabajo, pero por otra parte consideran que no se desarrollaron los planes de capacitación requeridos que facilitaran el proceso.

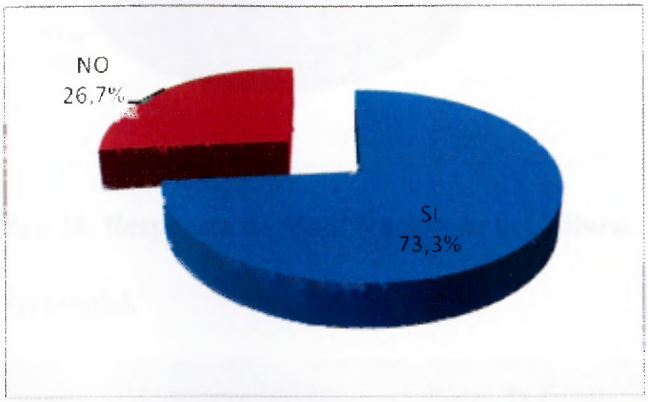


Gráfico 27: Respuesta de la Dimensión Personal

Ítem 25. Modificación de la Cultura.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	33,3	33,3
No	10	66,7	100
Total	15	100	

Tabla 30: Respuesta de Modificación de la Cultura.

Ante la pregunta ¿La cultura se ha modificado?, el 66,7% de los encuestados opina que no se ha modificado la cultura y el 33,3% opina que si ha sido modificada, lo cual resulta muy importante en cuanto a la forma de realizar las cosas.

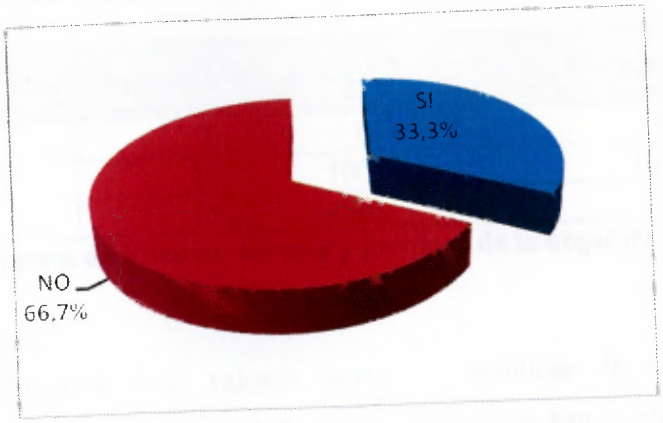


Gráfico 28: Respuesta de Modificación de la Cultura.

Ítem 26. Filosofía Gerencial.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	73,3	73,3
No	4	26,7	100
Total	15	100	

Tabla 31: Respuesta de la Filosofía Gerencial.

Ante la pregunta ¿Se podría decir que la filosofía gerencial de cambio, se reestructuró a partir del 2007?, el 73,3% de los encuestados opina que la filosofía gerencial de cambio si se reestructuró a partir del 2007, y solo un 26,7% opino que esta se mantiene igual.

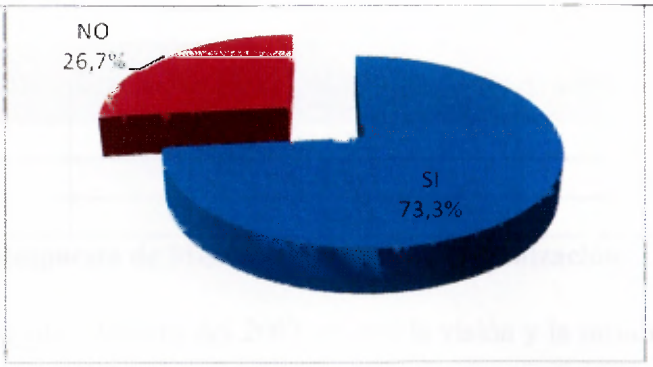


Gráfico 29: Respuesta de la Filosofía Gerencial.

Ítem 27. Valores, normas y políticas de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	0	0	0
No	15	100	100
Total	15	100	

Tabla 32: Respuesta de Valores, normas y políticas de la organización (centro de llamadas).

Ante la pregunta ¿Los valores, normas y políticas de la organización se modificaron?, el 100% de los encuestados indicó que no se han modificado los valores, normas y políticas de la organización, percepción que refuerza la opinión sobre que la cultura organizacional no ha cambiado.

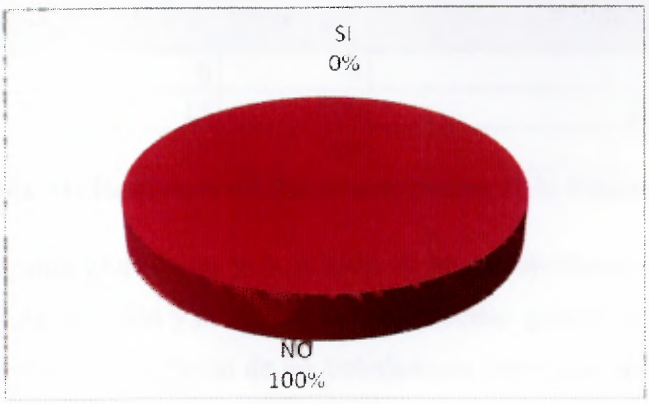


Gráfico 30: Respuesta de Valores, normas y políticas de la organización.

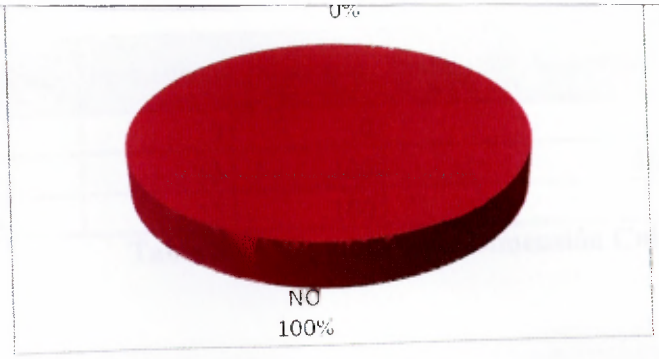


Gráfico 32: Respuesta de Reestructuración de la Misión y Visión.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	0	0	0
No	15	100	100
Total	15	100	

Tabla 35: Respuesta de la Dimensión Cultura.

Según los valores generales obtenidos en esta dimensión se tiene que el 100% de los encuestados indicaron que no se dio ningún cambio en la cultura de la organización, es decir, que el total de los trabajadores tienen la percepción que los valores, normas y políticas, la misión y la visión de la organización (centro de llamadas), no sufrió modificación alguna, sino por el contrario permanecieron igual a como se encontraban al inicio del proceso de cambio instrumentado

Gráfico 33: Respuesta de la Dimensión Cultura.

la organización?, el 66,7% de los encuestados indicó que el proceso de cambio organizacional es impulsado por la competitividad del mercado, y un 33,3% indica que el cambio no es impulsado por la competencia del mercado. Igualmente esto coincide y refuerza la intervención de las fuerzas exógenas en el proceso de cambio del centro o servicio de llamadas.

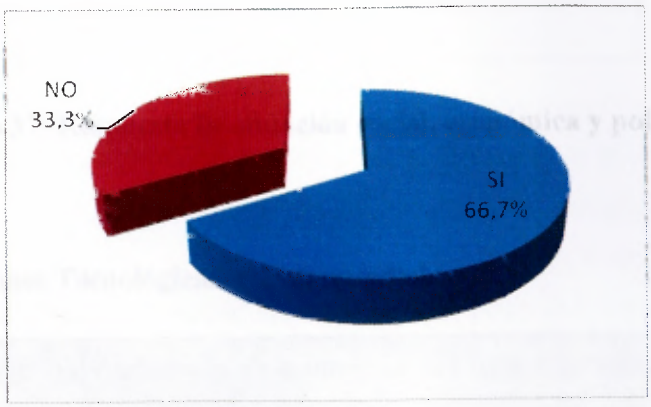


Gráfico 36: Respuesta de Competencia en el Mercado.

Ítem 32. Situación social, económica y política del país.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	60	60
No	6	40	100
Total	15	100	

Tabla 39: Respuesta de situación social, económica y política del país

Ante la pregunta ¿Se podría decir que las variables macroeconómicas, la inflación, la situación económica, social y política del país conllevaron al cambio en la organización en 2007?, el 60% de los encuestados indicó que el proceso de cambio organizacional fue impulsado por las variables macroeconómicas, la inflación, la situación económica, social y política, y un 40% indica que el cambio no es impulsado por estas variables, lo cual sigue en sintonía con las fuerzas exógenas al centro o servicio de llamadas.

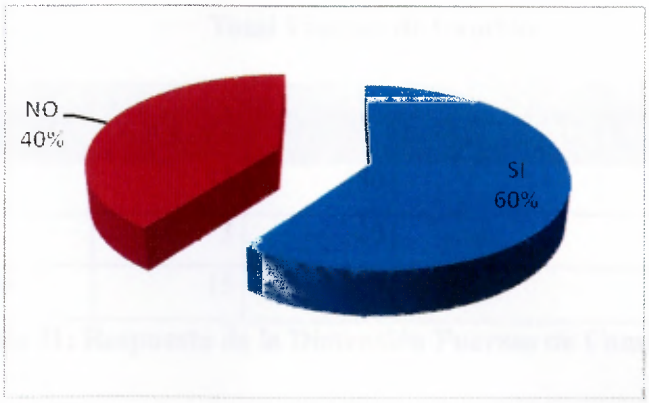


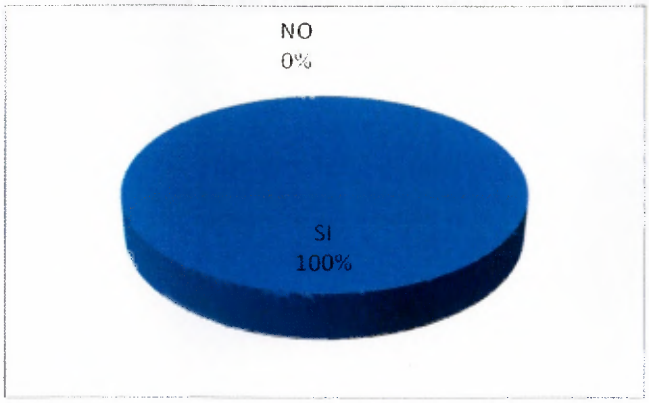
Gráfico 37: Respuesta de situación social, económica y política del país.

Ítem 33. Innovaciones Tecnológicas a nivel mundial.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 40: Respuesta de innovaciones tecnológicas en el mundo.

Ante la pregunta ¿Las innovaciones tecnológicas impulsaron el cambio en la organización?, el 100% de los encuestados indicó que el proceso de cambio organizacional es impulsado por las innovaciones tecnológicas, lo que igualmente confluye en cuanto a la intervención de las fuerzas exógenas en el proceso de cambio.



Total Fuerzas de Cambio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	80	80
No	3	20	100
Total	15	100	

Tabla 41: Respuesta de la Dimensión Fuerzas de Cambio

Según los valores generales obtenidos en esta dimensión se obtiene que el 80% de los encuestados indicaron que los factores exógenos como lo son exigencias del entorno de la organización, el mercado, la situación social, política y económica del país, e innovaciones tecnológicas en el mundo influenciaron para que se llevara a cabo el proceso de cambio en la organización.

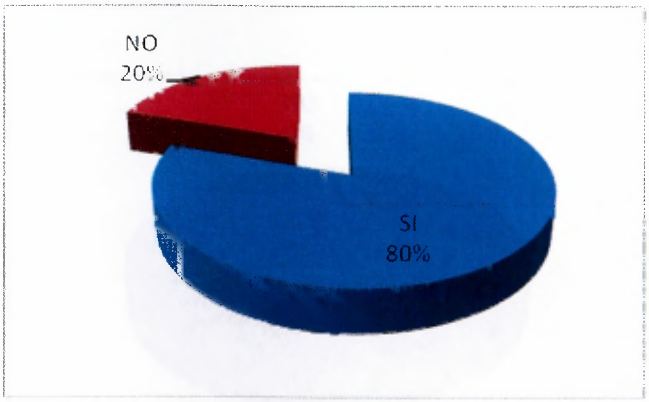


Gráfico 39: Respuesta de la Dimensión Fuerzas de Cambio

Ítem 34. Tipo de Agente de Cambio. (Personal Interno o Consultores Externos)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Internos	15	100	100
Externos	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 42: Respuesta de Tipo de Agente de Cambio.

Ante la pregunta ¿El cambio organizacional viene dado por agentes internos o externos como consultores o asesores?, el 100% de los encuestados indico que el proceso de cambio organizacional viene dado por agentes internos. En otras palabras el total de trabajadores encuestados, opina que el cambio organizacional en el centro o servicio de llamadas fue impulsado por miembros del personal de la misma organización.

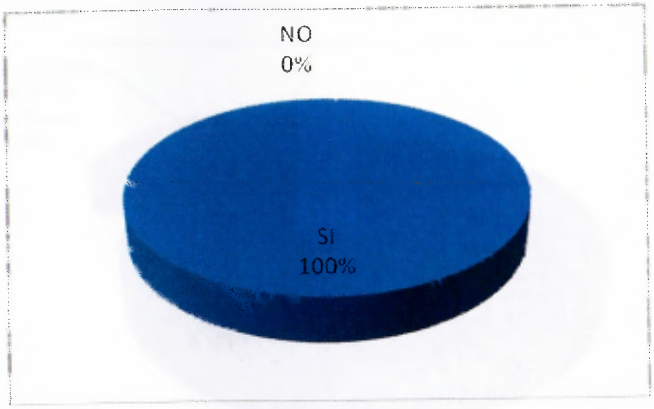


Gráfico 40: Respuesta de Tipo de Agente de Cambio.

Ítem 35. Personas que Promovieron el Cambio.

Numero de Sujetos	Porcentaje	Respuestas
12	80	Vice-Presidente de la Banca Telefónica Vice-Presidente de Canales Complentarios del Banco de Venezuela
3	20	Vice-Presidente de la Banca Telefónica

Tabla 43: Respuesta de Personas que Promovieron el Cambio.

Se puede ver en la tabla, que la mayoría de los encuestados 80% señalo que el Vice-Presidente de la Banca Telefónica y la Vicepresidente de Canales Complementarios del Banco de Venezuela en conjunto fueron los responsables de impulsar el cambio en el servicio o centro de llamadas.

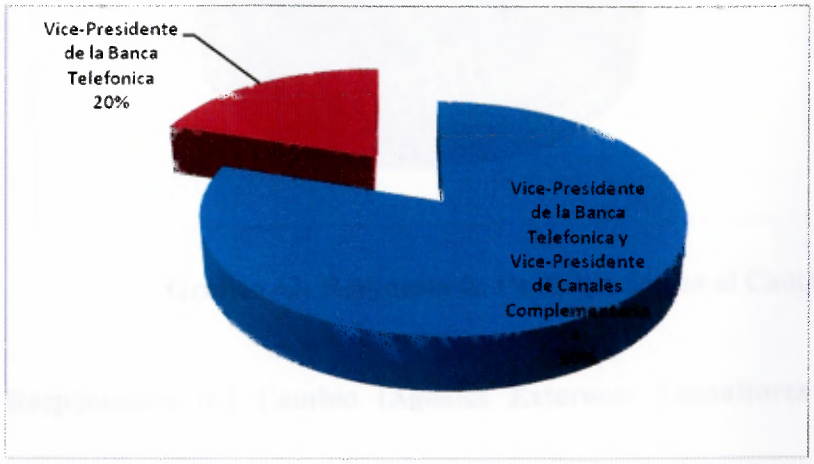


Gráfico 41: Respuesta de Personas que Promovieron el Cambio.

Numero de Sujetos	Porcentaje	Respuestas
15	100	Promover y apoyar el cambio

Tabla 44: Respuesta de Participación en el Cambio.

En la presente tabla, se puede observar que la totalidad de los encuestados el 100% consideran que las personas que lideraron el proceso, de acuerdo con la percepción de los trabajadores, promovieron y apoyaron el cambio en el servicio o centro de llamadas.

Gráfico 42: Respuesta de Participación en el Cambio.

Ítem 37. Responsables del Cambio (Agentes Externos: Consultores y Asesores Externos).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	0	0	0
No	15	100	100
Total	15	100	

Tabla 45: Respuesta de Responsables del Cambio (Agentes Externos: Consultores y Asesores Externos).

Externos) fueron los responsables de administrar el cambio en la organización?, el 100% de los encuestados indicaron que los agentes externos no son los responsables del proceso de cambio organizacional. Es importante resaltar, que esta percepción de los trabajadores refuerza y valida la opinión sobre que actores internos fundamentalmente son los responsables por el cambio en el centro o servicio de llamadas.

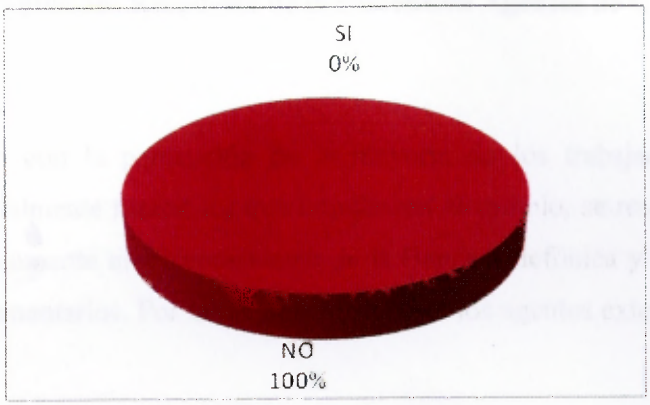


Gráfico 43: Respuesta de Responsables del Cambio (Agentes Externos: Consultores y Asesores Externos).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Internos	11	70	70
Externos	4	30	100
Total	15	100	

Tabla 46: Respuesta de la Dimensión Agentes de Cambio.

De acuerdo con la percepción de la mayoría de los trabajadores, los agentes internos fundamentalmente fueron los que impulsaron el cambio, se responsabilizaron por el mismo, específicamente el Vicepresidente de la Banca Telefónica y la Vice-Presidente de canales Complementarios. Por tanto, consideran que los agentes externos tuvieron poca participación.

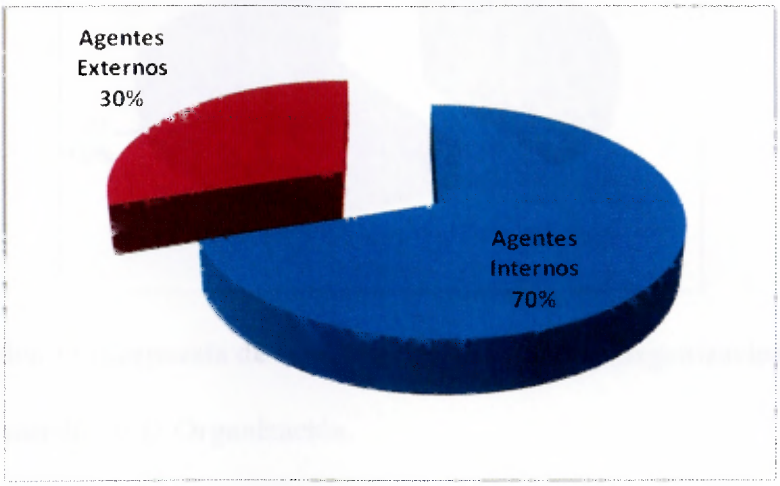


Gráfico 44:Total Agentes de Cambio.

Ítem 39. Implantación del Cambio Organizacional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	60	60
No	6	40	100
Total	15	100	

Tabla 47: Respuesta de Implantación del Cambio Organizacional.

Ante la pregunta ¿Se detectaron las necesidades o problemas en la organización que llevaría a introducir el cambio?, el 60 % de los encuestados indico se efectúo la detección de las necesidades de cambio y un 40% señalo que no se realizo tal detección.

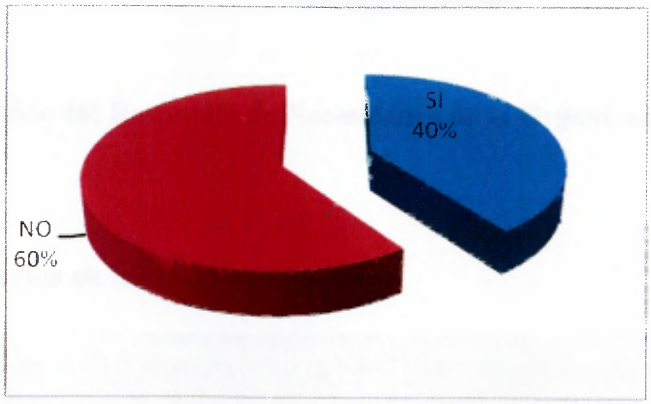


Gráfico 45: Respuesta de Implantación del Cambio Organizacional.

Ítem 40. Necesidades de la Organización.

Numero de Sujetos	Porcentaje	Respuestas
13	86,7	Incremento en el numero de llamadas y mejoras en la infraestructura.
2	13,3	Incremento en el numero de llamadas y mejoras en la tecnología.

Tabla 48: Respuesta de Necesidades de la Organización.

respondieron que las necesidades detectadas que llevaron a impulsar el cambio organizacional, fueron el incremento de llamadas que se estaba produciendo para el momento y la necesidad de mejorar la infraestructura (lugar de trabajo).

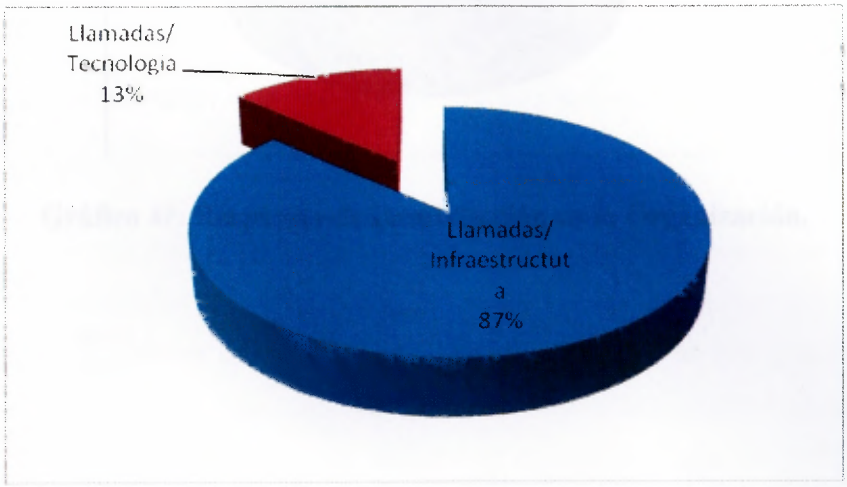


Gráfico 46: Respuesta de Necesidades de la Organización.

Ítem 41. Insatisfacción en la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 49: Respuesta de Insatisfacción en la Organización.

Ante la pregunta ¿Existía insatisfacción en la organización para el 2007? (momento en el cual se inicia el proceso de cambio), el 100% de los encuestados indico que sí.

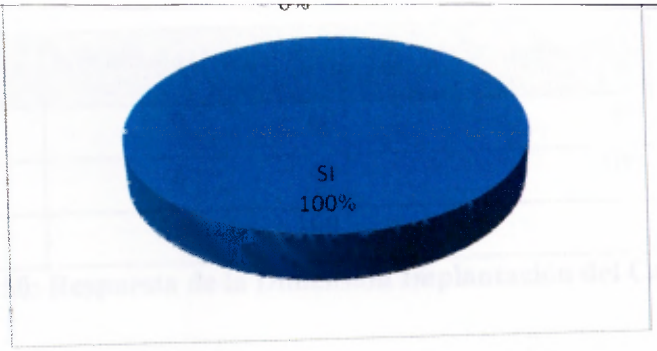


Gráfico 47: Respuesta de Insatisfacción en la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	60	60
No	6	40	100
Total	15	100	

Tabla 50: Respuesta de la Dimensión Implantación del Cambio.

En relación a esta dimensión la implementación del cambio, se puede señalar que de acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores opino que se hizo la detección de las necesidades que llevaron a introducir el cambio; un alto porcentaje de los encuestados (86,7%), considera que fueron el incremento del número de llamadas recibidas en el centro y la necesidad de mejorar la estructura (lugar de trabajo); un porcentaje menor (13,3%) señalaron además del número de llamadas, la necesidad de introducir mejoras en la tecnología existente. Por otra parte el total de los encuestados señalo que si existía insatisfacción en el centro o servicio de llamadas para el momento de iniciar el proceso de cambio en el mismo.

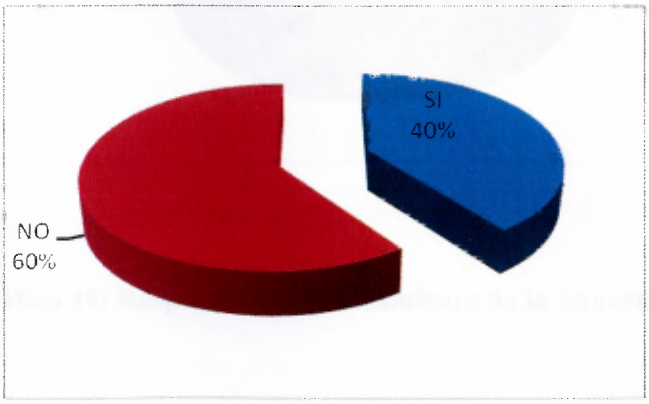


Gráfico 48: Respuesta de la Dimensión Implantación del Cambio.

Ítem 42. Planteamiento de la Situación Futura.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 51: Respuesta de Planteamiento de la Situación Futura.

Ante la pregunta ¿Se planteo una situación futura a donde se iba a llegar con el proceso de cambio?, el 100% de los encuestados indicaron que si se planteo la situación futura de a donde se iba a llegar al momento de que se implementara el proceso de cambio.

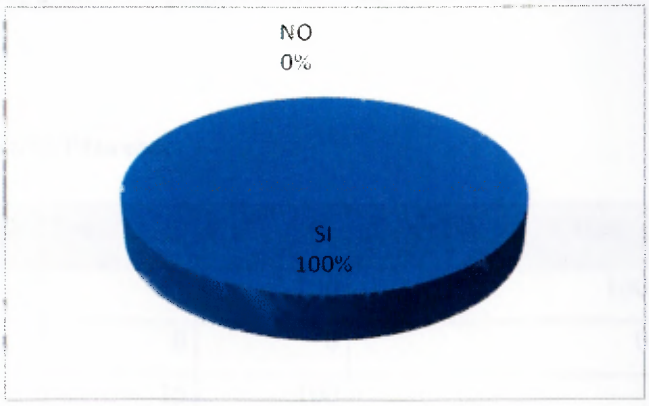


Gráfico 49: Respuesta de Planteamiento de la Situación Futura.

Ítem 43. Establecimiento de Planes de Acción.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 52: Respuesta de Establecimiento de Planes de Acción.

las metas propuestas?, el 100% de los encuestados opina que si se establecieron planes de acción a fin de alcanzar la metas propuestas por la organización.

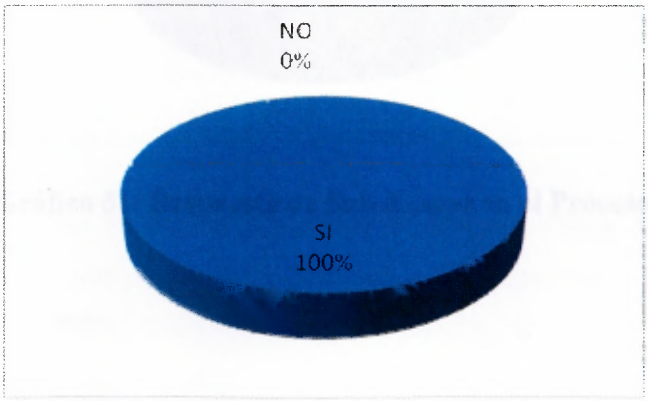


Gráfico 50: Respuesta de Establecimiento de Planes de Acción.

Ítem 44. Sub-Etapas en el Proceso.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 53: Respuesta de Sub-Etapas en el Proceso.

Ante la pregunta ¿Se establecieron sub-etapas dentro del proceso de cambio?, el 100% de los encuestados opina que si se establecieron sub-etapas dentro del proceso de cambio en la organización.

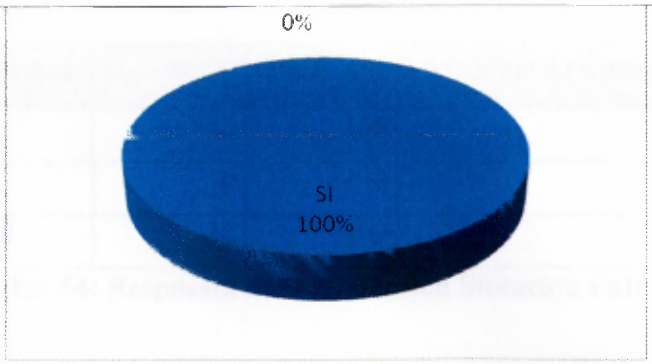


Gráfico 51: Respuesta de Sub-Etapas en el Proceso.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 54: Respuesta de la Dimensión Situación Futura

Según los valores obtenidos en esta dimensión se obtiene que el total de los encuestados indicaron que si se planteó la situación futura que se generaría como consecuencia del proceso de implementación del cambio, es decir, que se aclaro cuales eran los objetivos a alcanzar, los planes de acción para alcanzar esos objetivos y las etapas del proceso. En otras palabras, un proceso sistemático.

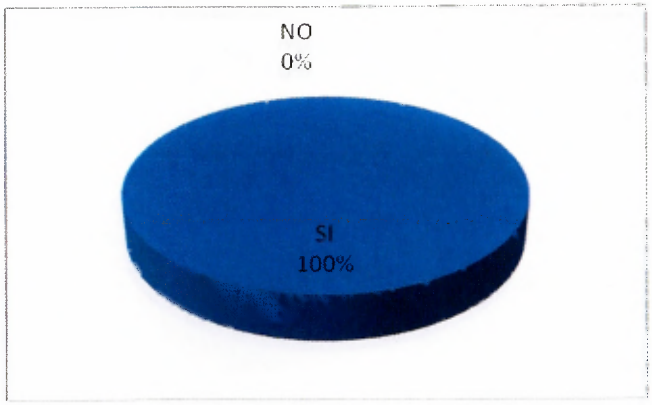


Gráfico 52: Respuesta de la Dimensión Situación Futura

Ítem 45. Oportunidades para el 2007.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 55: Respuesta de Oportunidades para el 2007.

Ante la pregunta ¿Se hizo un análisis acerca de las oportunidades para el 2007 que permitiría que se diera el cambio organizacional?, el 100% de los encuestados opina que si se realizó el diagnostico que facilito que se llevara a cabo el proceso de cambio en la organización (centro o servicio de llamadas).

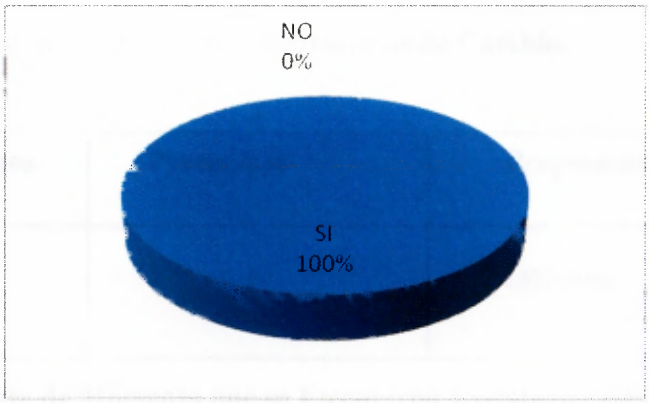


Gráfico 53: Respuesta de Oportunidades para el 2007.

Ítem 46. Jerarquización de los Problemas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 56: Respuesta de Jerarquización de los Problemas.

organización?, el 100% de los encuestados opina que si se realizó la jerarquización de las necesidades de la organización de acuerdo a los problemas de la misma.

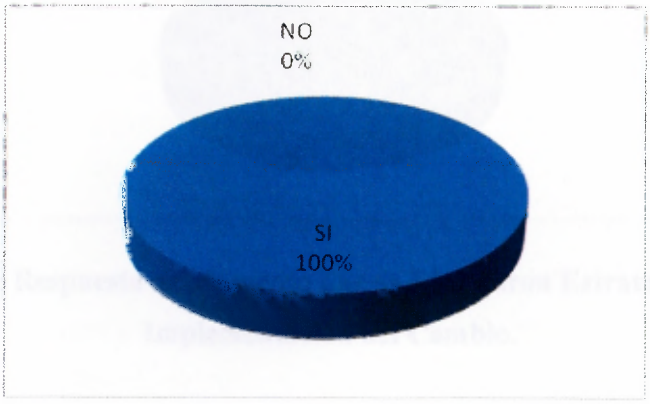


Gráfico 54: Respuesta de Jerarquización de los Problemas.

Ítems 47. Momento que se Ejecutaron Estrategias de Cambio.

Numero de Sujetos	Porcentaje	Respuestas
15	100	2007-2008

Tabla 57: Respuesta de Momento que se Ejecutaron Estrategias de Cambio.

En la presente tabla, se puede observar que el 100% de los encuestados, considera que el momento en que fueron ejecutadas las estrategias de cambio fue durante el periodo 2007-2008.

Gráfico 55: Respuesta de Momento que se Ejecutaron Estrategias para la Implementación del Cambio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 58: Respuesta de la Dimensión Situación Actual

Según los valores obtenidos en esta dimensión se obtiene que el total de los encuestados indicaron que si se determinaron, analizaron y jerarquizaron las necesidades, oportunidades y problemas y oportunidades del centro o servicio de llamadas al momento de implementarse el proceso de cambio en el 2007, a los fines de facilitarlo.

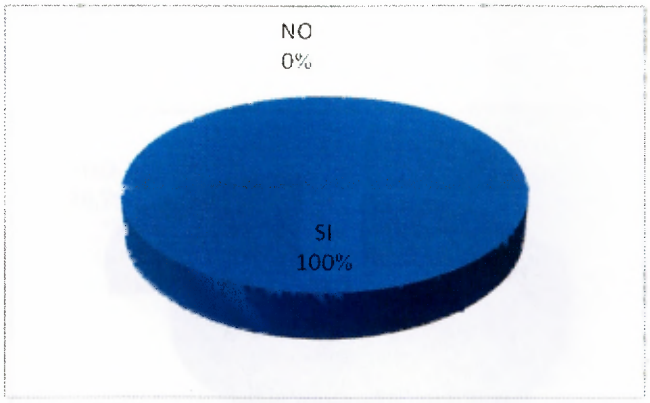


Gráfico 56: Respuesta de la Dimensión Situación Actual

Ítem 48. Establecimiento de Equipos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	73,3	73,3
No	4	26,7	100
Total	15	100	

Tabla 59: Respuesta de Establecimiento de Equipos.

Ante la pregunta ¿Se establecieron grupos, comités o personas que se responsabilizarían por el proceso de cambio?, el 73,3% de los encuestados opina que si se establecieron grupos, comités o personas que se responsabilizaron por llevar a cabo el proceso de cambio, sin embargo existe un 26,7% que indicó que tales grupos no se establecieron.

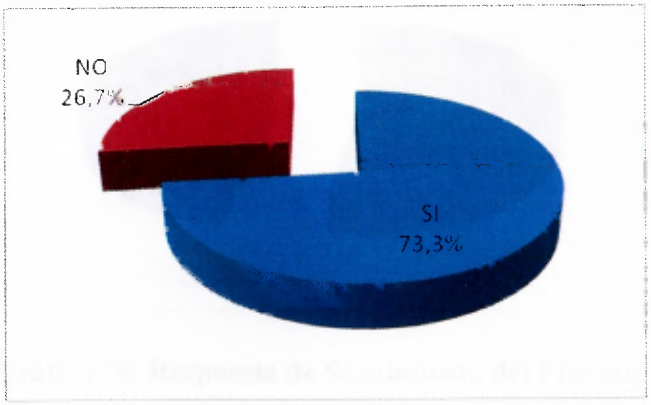


Gráfico 57: Respuesta de Establecimiento de Equipos.

Ítem 49. Seguimiento del Proceso.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	8	53,3	53,3
No	7	46,7	100
Total	15	100	

Tabla 60: Respuesta de Seguimiento del Proceso.

Ante la pregunta ¿Se ha realizado un seguimiento del proceso de cambio?, el 53,3% de los encuestados opina que si se ha realizado el seguimiento al proceso de cambio en la organización, sin embargo existe un 46,7% que índico que no se realizo el seguimiento posterior al cambio, lo cual plantea una diferencia poco significativa entre los trabajadores que opinan que se le ha hecho un monitoreo al cambio implementado en el centro o servicio de llamadas y los que piensan que no.

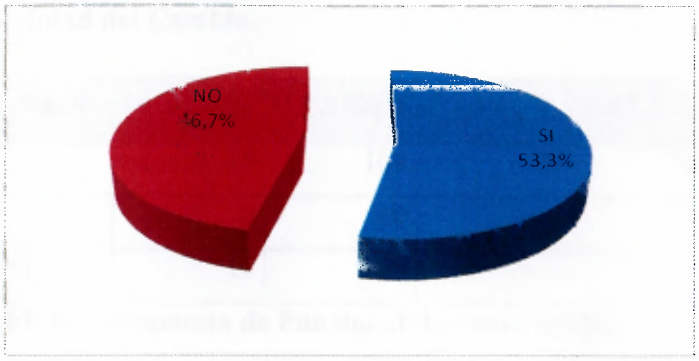


Gráfico 58: Respuesta de Seguimiento del Proceso.

Ítem 50. Revisión de los Planes de Acción.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 61: Respuesta de Revisión de los Planes de Acción.

proceso de cambio?, el resultado se contradice con las respuestas obtenidas en el ítem anterior ya que el 100% de los encuestados opina que si se realizó la revisión de los planes de acción en el transcurso del proceso de cambio.

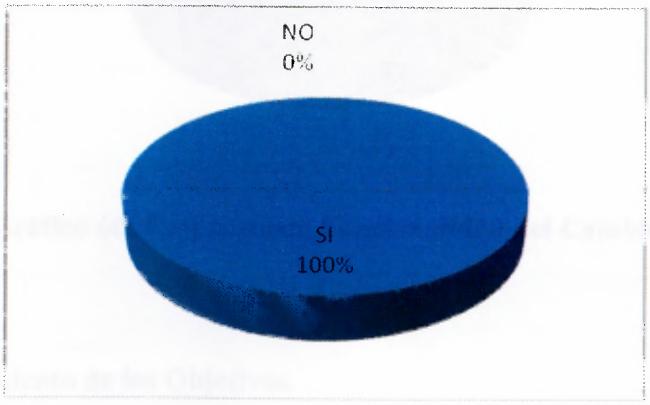


Gráfico 59: Respuesta de Revisión de los Planes de Acción.

Ítem 51. Funcionalidad del Cambio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 62: Respuesta de Funcionalidad del Cambio.

Ante la pregunta ¿Se podría decir que el cambio ha funcionado?, el 100% de los encuestados opina que el cambio implementado en la organización si ha funcionado.

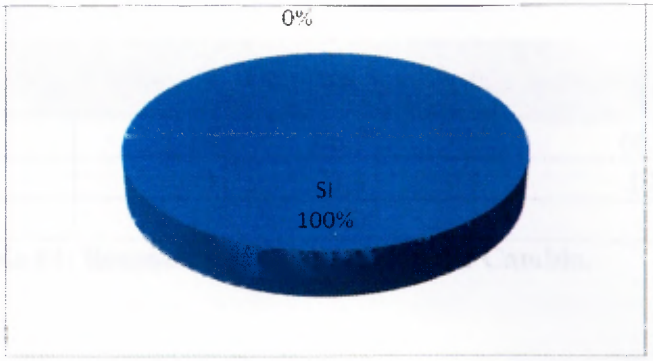


Gráfico 60: Respuesta de Funcionalidad del Cambio.

Ítem 52. Cumplimiento de los Objetivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 63: Respuesta de Cumplimiento de los Objetivos.

Ante la pregunta ¿Se consiguieron los objetivos o los cambios propuestos?, el 100% de los encuestados opina que si le lograron cumplir con los objetivos propuestos en el proceso de cambio.

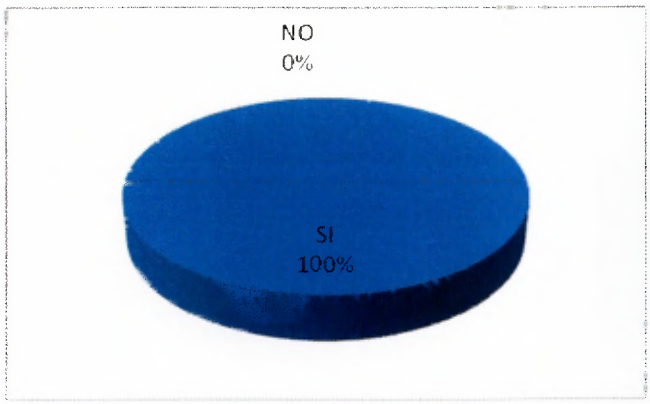


Gráfico 61: Respuesta de Cumplimiento de los Objetivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	66,7	66,7
No	5	33,3	100
Total	15	100	

Tabla 64: Respuesta de Modificación del Cambio.

Ante la pregunta ¿En el transcurso del tiempo se modificó el cambio organizacional propuesto en un principio? , el 66,7% de los encuestados opina que si se modificó el proceso de cambio organizacional propuesto en un principio, y el 33,3% de los encuestados indicó que el proceso de cambio no sufrió ninguna modificación.

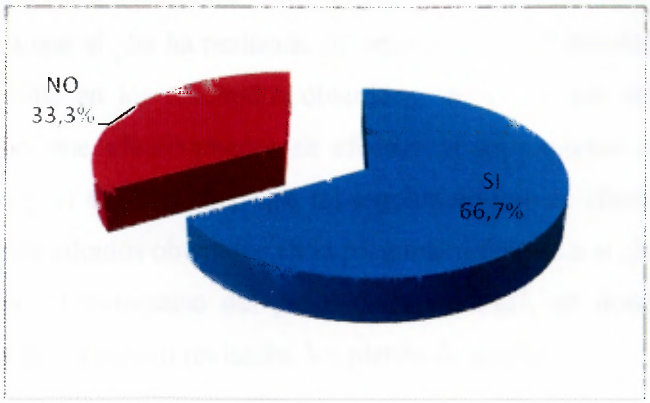


Gráfico 62: Respuesta de Modificación del Cambio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	15	100	100
No	0	0	0
Total	15	100	

Tabla 65: Respuesta de la Dimensión Evaluación

Según los valores obtenidos en esta dimensión se tiene que los encuestados evaluaron opinan que se ha hecho un seguimiento del proceso de cambio en el centro o servicio de llamadas, los planes de acción fueron revisados, así mismo el total de los encuestados opino que el proceso de cambio funciono, los objetivos planteados fueron alcanzados e igualmente, una cantidad significativa (más del 60%) opino que el proceso originalmente propuesto sufrió variaciones durante su desarrollo. En esta dimensión existe cierta discrepancia en los resultados obtenidos y la opinión de los encuestados, en la pregunta referente a que si ¿Se ha realizado un seguimiento del proceso de cambio? existe una diferencia minima en los resultados obtenidos, debido a que solo el 53,3% de los entrevistados señalo que efectivamente se efectúo el seguimiento correspondiente del proceso de cambio, y el 46,7% indico que tal seguimiento no se efecto, resultados que se contradicen con los resultados obtenidos en la pregunta referente a si ¿Los planes de acción fueron revisados en el transcurso del proceso de cambio?, en donde el 100% de los encuestados señalo que si fueron revisados los planes de acción.

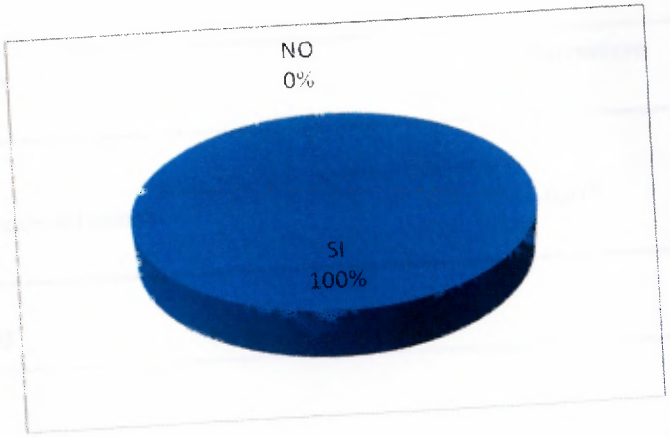


Gráfico 63: Respuesta de la Dimensión Evaluación.

Después de un cruce entre todas las dimensiones de la operacionalización, pudimos observar que las dimensiones que mostraron diferencia significativa, al momento que se realizo el cruce fueron: estructura e implantación del cambio

Tablas 66 y 67

Correlaciones entre las dimensiones estructura e implantación del cambio

Correlaciones

		estructura	implan
estructura	Correlación de Pearson	1	-,612(*)
	Sig. (bilateral)		,015
	N	15	15
implan	Correlación de Pearson	-,612(*)	1
	Sig. (bilateral)	,015	
	N	15	15

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Variables	Estructura
Implantación del cambio	-0,61*
*p < 0,05	

En función de la información presentada en las tablas 66 y 67, la cual contiene los resultados obtenidos de la relación entre la dimensiones estructura e implantación del

(r = -0,61). Esto implica que aquellas personas que opinan que si se dió un cambio en la estructura, son los mismos que afirman que existe poca implantación del cambio.

Tablas 68 y 69

Chi – Cuadrado de asociación entre la dimensiones estructura e implantación del cambio

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,625(b)	1	,018		
Corrección por continuidad(a)	2,934	1	,087		
Razón de verosimilitudes	6,694	1	,010		
Estadístico exacto de Fisher				,044	,044
Asociación lineal por lineal	5,250	1	,022		
N de casos válidos	15				

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,20.

Variables	Gl	Chi-Cuadrado Teórico	Chi-cuadrado Calculado	Significancia	Opinión
Estructura					
	1	3,84	5,62	0,05	Asociado
Implantación del cambio					

En las tablas 68 y 69 se aprecia que existe una diferencia significativa, es decir la asociación que existe entre las variables objeto de estudio, ya que muestra que el Chi-Cuadrado Calculado (5,62) es mayor que el Chi-Cuadrado Teórico (3,84). En este sentido, se concluye que las personas que opinan que se dió un pequeño cambio en la estructura, perciben que hubo una pequeña implantación del cambio favorable en la organización y aquellas personas que afirman que si se dió un cambio en la estructura concuerdan con que si se llegó a implantar el cambio.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio estuvo dirigido fundamentalmente a dar respuesta al objetivo general: describir y evaluar como fue el proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo comprendido entre los años 2007-2009, así como también dar respuesta a los respectivos objetivos específicos.

A continuación se discuten los resultados presentados de acuerdo con la revisión bibliográfica, las interrogantes y los objetivos planteados en el estudio.

- ✓ ¿Cuáles son los factores exógenos y endógenos que sirvieron de base al proceso de cambio organizacional?

Los factores exógenos que se usaron en el presente estudio a fin de conocer si sirvieron de base al proceso de cambio fueron: las exigencias del entorno en donde se obtuvo como resultado que el 93,3% de los encuestados indico que este factor influyo en para que se llevara a cabo el proceso de cambio.

Por otra parte se obtuvo que el 93,3% de los encuestados opino que las exigencias del mercado también sirvieron como base para llevar a cabo el proceso de cambio en el servicio de llamadas, ya que debían estar alineados con la competencia y en este punto el 66,7% de los encuestados indico que debía existir esta alineación debido a que es una exigencia del medio ambiente que rodea a la organización (centro o servicio de llamadas).

La situación social, política y económica del país, fue otro factor influyente de que se generara este cambio, el 60% de los encuestados índico que las variables macroeconómicas y la inflación contribuyeron a que se llevara a cabo el proceso. Aunado el 100% de los entrevistados opino que las innovaciones tecnológicas a nivel mundial también influyeron en el proceso de cambio.

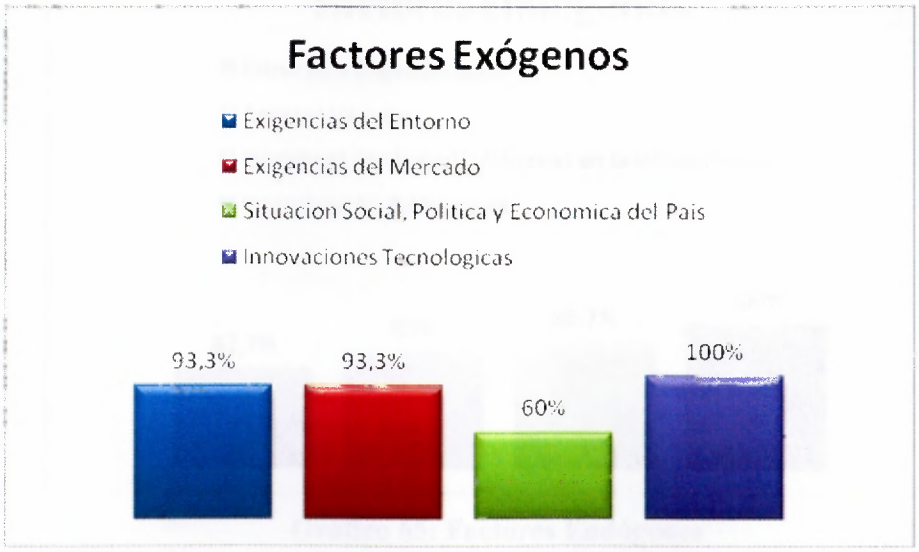


Gráfico 64: Factores Exógenos

En cuanto a los factores endógenos utilizados en la investigación a fin de determinar si sirvieron de base al proceso de cambio se encuentran, la estructura organizacional en donde el 67,7% de los encuestados indico que esta no esta estructurada de manera simple sino mas bien a través de la implementación del cambio se torno mas compleja y por lo tanto aumento su verticalidad y las decisiones y mando se encuentra centralizado (80% de opinión), es decir, que se mantiene la formalidad de la misma.

Otro de los factores endógenos que intervinieron en el proceso de cambio son los llamados agentes de cambio, en donde el 80% de los encuestados opino que el VP de la Banca Telefónica y de Canales Complementarios fueron los principales agentes que influyeron para que se llevara a cabo el proceso de cambio en la organización, así como también el incremento de las llamadas y las mejoras en la infraestructura fueron factores internos de la organización (centro o servicio de llamadas) que conllevaron al proceso de cambio (86,7% de opinión), y así mismo un 100% de los encuestados indicaron que existía insatisfacción en el centro o servicio de llamadas.

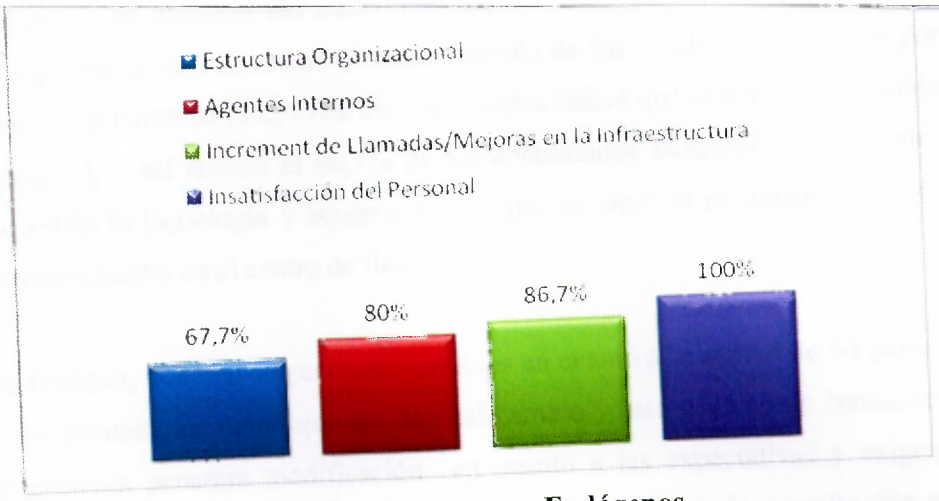


Gráfico 65: Factores Endógenos

- ✓ ¿Cuáles fueron los cambios efectivamente logrados en el proceso de cambio organizacional?

En cuanto a los cambios que se dieron efectivamente en la organización se destacan aquellos que incidieron directamente en el éxito del mismo, como por ejemplo el rediseño de los puestos de trabajo y la conformación de nuevas unidades, puestos y departamentos dentro del centro de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, ya que según los resultados obtenidos se tiene que en cuanto al rediseño de los puestos de trabajo el 66,7% de los encuestados indicaron que si se llevó a cabo este proceso de regeneración, así como también el 80% de los encuestados manifestaron que se crearon nuevos puestos y esto trae como consecuencia la creación de nuevos departamentos y unidades (93,3% indicaron que se llevó a cabo esta creación).

Con la creación de nuevos puestos de trabajo, así como de los departamentos y unidades, también se generó un cambio en cuanto a horario de trabajo se refiere, el 80% de los encuestados indicaron que el horario sufrió ciertas modificaciones trayendo como consecuencia el beneficio de los integrantes de los diferentes departamentos que conforman el centro de llamadas, ya que les permitía desarrollar otras actividades que antes se les dificultaba llevar a cabo.

utilizando el centro de llamadas del Banco de Venezuela, ya que se introdujeron nuevas máquinas y equipos, lo que favoreció el cumplimiento de los objetivos planteados por el centro o servicio de llamadas (93,3% de los encuestados indicó que se generaron cambios a nivel tecnológico), y así mismo el 66,7% de los encuestados indicaron que a partir del cambio que sufrió la tecnología y equipos de trabajo, se logró la automatización de los procesos llevados a cabo en el centro de llamadas.

Para finalizar, también se generaron cambios en cuanto a la actitud de las personas, el 80% de los encuestados opinó que se dio tal cambio y esto trajo como consecuencia que la organización generara modificación en cuanto a las expectativas y exigencias profesionales (86,7% opina cambio en las expectativas). Hoy en día la organización exige un alto grado de profesionalismo y mayor especialización del personal que labora en el centro de llamadas, lo que genera mayor complejidad y centralismo dentro de la misma.

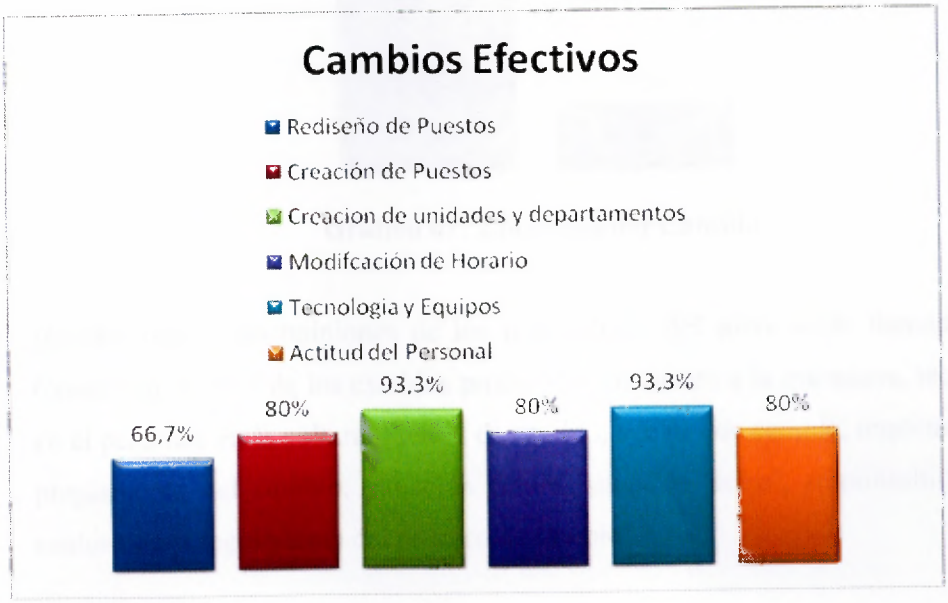


Gráfico 66: Cambios Efectivos

- ¿Qué tan eficiente fue el cambio organizacional?

Una vez vistos los cambios realmente efectivos en el centro o servicio de llamadas del Banco de Venezuela y en función de conocer su certeza, se obtuvo que el 77,8% de los encuestados indicó que el cambio fue efectivo en cuanto a la estructura de la organización, la tecnología, influenciada por las innovaciones en el ámbito mundial y los cambios generados en cuanto a la actitud del personal, así como también es las exigencias y expectativas del mismo, que al incrementarse estas puede traer como consecuencia un mejor y mayor desenvolvimiento del mismo en el medio laboral.

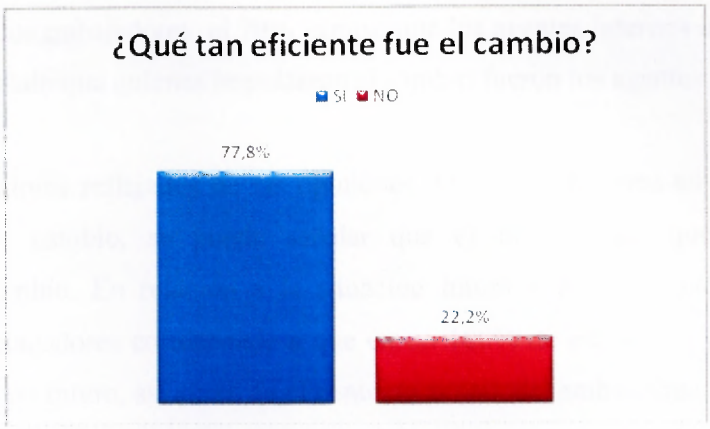


Gráfico 67: Eficiencia del Cambio

- ✓ ¿Cuáles fueron las opiniones de los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) en función de los cambios producidos en cuanto a la estructura, tecnología, en el personal, en la cultura, fuerzas de cambio, agentes de cambio, implementación propiamente del cambio, situación futura, situación actual, responsabilidades y evaluación y seguimiento del proceso de cambio?

Se puede apreciar que las opiniones dadas por los empleados en referencia al cambio producido en la estructura de la organización van dirigidas en un 80% en que se ejecutó un cambio efectivo en el diseño de cargos, flujo de trabajo y horario de trabajo. Por otra parte y de acuerdo a las opiniones obtenidas por parte de los empleados del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en cuanto a la tecnología estos dieron a conocer que en un 80% se dieron cambios positivos en la automatización de procesos, introducción e introducción de tecnología de equipos.

Así mismo en el personal se alcanzó un 73,3% de opiniones en donde perciben los trabajadores que se dio un cambio en la actitud y exigencias del personal así como también en las expectativas de los puestos de trabajo. En cuanto a la cultura, un 100% de los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, opinaron que no se dio un cambio efectivo en cuanto a esta.

Del mismo en las fuerzas de cambio los valores obtenidos de las opiniones de los trabajadores arrojaron que en un 80% los factores exógenos (exigencias del entorno, el mercado, la situación social, política y económica del país y las innovaciones tecnológicas) fueron los que impulsaron el proceso de cambio. De acuerdo con los resultados obtenidos en las opiniones de los trabajadores, el 70% expuso que los agentes internos impulsaron al cambio, y el 30% señalo que quienes impulsaron el cambio fueron los agentes externos.

Según los valores reflejados de las opiniones de los trabajadores en función a la implementación del cambio, se puede señalar que el 60% indicó que se ejecutó efectivamente el cambio. En relación a la situación futura y a la situación actual las opiniones de los trabajadores corresponde a que en un 100% de estos si se plantearon el escenario ideal para un futuro, así como en el contexto actual de ambas situaciones.

En cuanto a la asignación de responsabilidades se obtuvo que un 73,3% de los trabajadores opinó que se establecieron grupos y comités o personas que se responsabilizaron en el proceso de cambio. Para finalizar de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y seguimiento del cambio se tiene que un 53,3% de los trabajadores indicó que si se ha realizado un seguimiento al proceso de cambio.

Gráfico 68: Opinión en función de los cambios efectivos

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados arrojados por la investigación nos permiten concluir lo siguiente:

Al analizar cuáles fueron los factores exógenos que intervinieron en el proceso de cambio y en función de las opiniones de los trabajadores se determinó que las exigencias del entorno, las exigencias del mercado la situación social, política y económica del país, así como también las innovaciones tecnológicas en el mundo influenciaron desde el medio ambiente externo de la organización (centro o servicio de llamadas) para que el cambio se generara, y en cuanto a los factores endógenos se determino que la estructura organizacional, los agentes internos, la insatisfacción del personal, así como el incremento de las llamadas y la búsqueda de mejorar la infraestructura del servicio de llamadas, conllevo a que se diera el proceso de cambio, trayendo como consecuencia la obtención de una eficiencia del 77,8% de la gestión de cambio.

Por otra parte, también nos fijamos como objetivo, conocer cuáles fueron los cambios efectivamente logrados en el proceso de cambio organizacional. En referencia a los hallazgos obtenidos con base a la opinión de los trabajadores podemos concluir, que se genero cambio en el rediseño de los puestos de trabajo, la conformación de nuevas unidades, puestos y departamentos en el centro servicio de llamadas, así como la modificación del horario de trabajo, cambios en la tecnología y equipos de trabajo y en la actitud de las personas. Sin embargo aún y cuando se generaron cambios en la estructura del personal, los trabajadores opinaron que no se considero la implementación de planes de capacitación para los mismos a fin de facilitar el proceso de cambio.

De acuerdo con las opiniones obtenidas de los trabajadores, se concluye que las normas, valores, políticas y misión y visión de la organización, no sufrieron ningún tipo de modificación al llevarse a cabo el proceso de cambio.

Cabe destacar que a pesar de que se introdujo nueva tecnología, lo cual ayudo en la automatización de procesos, los métodos de trabajo se mantuvieron igual debido a que los trabajadores del servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela utilizan una serie de aplicativos para su desempeño laboral los cuales no sufrieron modificaciones, solo que al introducir e importar tecnología estos aumentan su capacidad de respuesta lo que contribuye con el mejoramiento en la atención al cliente, trayendo como consecuencia la optimización de los procesos.

En cuanto a los resultados conseguidos en las dimensiones de agentes de cambio y la asignación de responsabilidades en la organización, se determinó que los principales agentes y responsables del cambio fueron la Vicepresidencia de la Banca Telefónica y la Vicepresidencia de Canales Complementarios del Banco de Venezuela, pero que estos a su vez involucraron a todos los integrantes del centro de llamadas a fin de que estos sirvieran de promotores del cambio que se estaba llevando a cabo, esto con la finalidad de que este afectara lo menos posible al resto del equipo y que fuese visto como algo positivo para toda la organización.

En referencia a la dimensión evaluación, se concluye que al proceso de cambio si se le dio el debido seguimiento y que la implementación del mismo funciono en un 100%.

Visto que el fin del presente estudio era realizar un estudio opinático para la descripción del proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009, partiendo de las opiniones de los empleados que participaron antes, durante y después del proceso de cambio, se concluye que el mismo se efectuó de manera eficiente.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la presente investigación, resulta importante señalar que la organización en la cual se realizó el estudio, el Banco de Venezuela, se encuentra en este momento sufriendo una transformación debido a su estatización por parte del Gobierno Nacional decretada en fecha 3 de julio del 2009. Este proceso de cambio resulta interesante estudiarlo por otros investigadores, conocer el impacto en sus recursos humanos, su cultura, sus principios, políticas, estilo gerencial, es decir el impacto de transformarse en una organización del Estado, en una empresa cuyo capital pertenece al Estado venezolano, lo cual se conoce resulta muy distinto a la forma de manejar una organización privada. Por tanto se recomienda realizar un estudio en relación al impacto resultante de dicho cambio, de acuerdo con la opinión de sus trabajadores en los distintos niveles de la organización. Esto recuerda la afirmación que "en la organización pública sólo puede hacerse lo que dice la Ley y en la organización privada puede hacerse todo lo que la ley no prohíba".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, ELECTRÓNICAS Y TESIS

1. Arthur, A (1998). **Practicas de Gerencia del Siglo XXI.** España, Editorial La Palma.

2. Anastasi, A y Urbina, S (1988). **Test Psicológicos.** México, Prentice Hall.

3. Aguilar, M; López, L; Miguel, R (2003). **Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional.** Extraído el 11 de febrero de 2009 desde http://www.emagister.com/clima-cultura-desarrollo-cambio-organizacional-2264584.htm

4. Banco de Venezuela (n.d). Extraído el 15 de Junio de 2009 desde http://www.bancodevenezuela.com/?h=nuestro%20banco&i=qui%E9nes_somos&s=historia_del_banco&id=171

5. Balestrini, M (2003). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Caracas, Consultores Asociados.

6. Beckhard, R (1973). **Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos.** Bogota, Fondo Educativo Interamericano.

7. Bethencourt, L (1996). **"Estudios del Desarrollo del CENDES".** Tesis doctoral publicada. Caracas, Universidad Central de Venezuela.

8. Birgin, A y Duschatzky, S (2004). **Hacia dónde va la escuela**. Buenos Aires, Editorial Manantial.

9. Blejmar, B (2001). **Estrategia y gestión de cambio en proyectos innovadores**. Buenos Aires, Editorial Novedades Educativas

11. Borman, L. y Deal, T (1991). **Organización y liderazgo.** México, Ed. Addison Wesley.

12. Brooks, E (1980). **Organizational Change. The Managerial Dilemma**. London, The Macmillan Press Ltd.

13. Chávez, M (2006). **Holística - Modelo de dimensionamiento de un call center basado en simulación de sistemas**. Perú, Revista de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú.

14. De Pablos, C; Joaquìn, J; Agius, H; Montero, A; Martín, S; Romero, R; Izquierdo, V & Nájera, J (2000). **Informática aplicada a la gestión de empresas.** Madrid, ESIC

15. De Pablos, C; Joaquìn, J; Santiago, H & Medin, S (2004). **Informática y comunicaciones en la empresa.** Madrid, ESIC.

16. Garzón, M (2004). **Las pautas de comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores**. España, Universidad de Valencia.

17. Goñi, J (1999). **El cambio son las personas: la direccion de los procesos de cambio**. Madrid, Díaz de Santos, S.A.

18. Gvirtz, S y Podestá, M. E (2007). **Mejorar la gestión directiva**. Buenos Aires, Editorial Granica.

19. Hage, J (1980). **Theories of organizations**. New York, John Wiley and Sons.

20. Hellriegel (1999). **Comportamiento Organizacional.** México, Mc. Graw Hill.

21. Hernández, Fernández, Baptista (1998). **Tipos De Investigación.** México, Mc. Graw Hill.

22. Hernández, R (2003). **Metodología de la Investigación.** México, Mc. Graw Hill.

Board.

24. Johnson, H. M (1974). **El Cambio Social.** Buenos Aires, Paidòs.

25. Kreitner & Kincki (1997). **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid, Mc Graw Hill.

26. Kourilsky, F. Coaching (2005*)*. **Cambio en las organizaciones**. Madrid, Editorial Pirámide.

27. Lhumann, N (1975). **La confianza.** México, Editorial Anthropos.

28. Merton, R (1965). **Teoría y Estructura Social.** México, Fondo de Cultura Económica.

29. Pablos, S; Falls, R; Rizo, L (2009). **Liderazgo y cambio organizacional en el proceso de implementación del cuadro de mando integral e el grupo comercializador**. Extraído el día 10 de Octubre de 2009 desde http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/srl.htm

30. Quintero, D (1998). **Estudio del proceso de cambio organizacional: Caso: Alfonso Rivas & Compañía 1988-1998**. Tesis de pregrado no publicada. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.

31. Robbins, S (2204). **Comportamiento Organizacional.** México, DF: Prentice Hall Hispanoamérica.

32. Ruiz, R; Guzmán, J; De la rosa, J (2007). **Cómo Alinear Estratégicamente su Organización.** Madrid, Editorial Visión Net.

33. Ruiz, O (1999). **Metodología de la investigación cualitativa.** Bilbao, Universidad de Deusto.

34. Sabino, C (2002). **El proceso de investigación científica.** Caracas, Panapo.

intranet del Banco de Venezuela http:www.bdvsun03.banvenez.com:7780/singlesingon/signon.js

36. Schein, E (1988). **Consultoria de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional**. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington.

37. Stephn, M; Luthans, F; Odiorne, G; Burke, W; Hayden, S (1983). **Técnicas Para El Cambio Organizacional.** México, Mc. Graw Hill.

38. Stewart, T. A (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. USA, Currency Dubleday.

39. Ramírez, M (2009). **Resistencia al cambio tecnológico en la administración pública central ante la implantación del SIGEFIRRHH.** Tesis de pregrado no publicada. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.

40. Vásquez, J (2003). **Call Center.** Extraído el 11 de febrero de 2009 desde http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm

41. Vásquez, M (2006). **Introducción a las técnicas cualitativas de investigación.** Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.

42. Vivanco, M (2005). **Muestreo estadístico. Diseño y aplicaciones.** Santiago de Chile, Universitaria S.A.

43. Yoyotte, Y (2009). **Fusión de varias entidades financiera fortalece aún más el sistema bancario nacional.** Extraído el 15 de Diciembre de 2009 desde la Prensa AN http://www.asambleanacional.gob.ve

44. Watzlawick, P (1995). **Cambio**. Barcelona, Ed. Herder.

45. Worley, C (2007). **Desarrollo Organizacional y Cambio.** México, Tommson.

46. Zimmernann, A (1998). **Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas.** Quito – Ecuador, Abya - Yala

ANEXOS

ANEXO A: Moda de Cada Ítems de preguntas cerradas.

ANEXO B: Cuadro de entrevistados.

ANEXO C: Carta de presentacion.

ANEXO D: Cuestionario de evaluación de el proceso de gestión del cambio organizacional que se llevó a cabo en el servicio de llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, en el área Metropolitana de Caracas, durante el periodo del 2007 al 2009.

ANEXO A: Moda de Cada Ítems de preguntas cerradas.

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VA
N	Válidos	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moda		1	2	1	1	1	1	1	1	1	

VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VA
15	15	15	15	15	15	15	15	15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	1	1	1	1	1	2	1	2	

VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VA
15	15	15	15	15	15	15	15	15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	2	1	2	1	2	2	2	1	

VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	V
15	15	15	15	15	15	15	15	15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	1	1	1	2	1	2	1	1	

VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	VAR00045	VAR00046	VAR00047	VAR00048	VAR00049
15	15	15	15	15	15	15	15	15
0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nº de entrevistado	Entrevistado	Puesto	Antigüedad
1	Jose A. Bermudez	Coordinador CCC	6 años
2	Hamilton Carrion	Analista CCC	5 años
3	Ronald Echenique	Supervisor CCC	5 años
4	Francy Ortega	Supervisor CCC	6 años
5	Rebeca Burgos	Gerente CCC	18 años
6	Ana K. Farias	Gerente CCC	18 años
7	Fatima Alves	Gerente CCC	9 años
8	Jonathan Deniz	Gerente CCC	7 años
9	Francisco Carballo	Supervisor CCC	5 años
10	Yenny Sandoval	Gerente CCC	12 años
11	Emilio Zarate	Vp. Banca Telefónica	6 años
12	Jackeline Valbuena	Supervisor CCC	12 años
13	Renny Delgado	Supervisor CCC	5 años
14	Jonathan Barrios	Supervisor CCC	8 años
15	Randy Perez	Coordinador CCC	6 años

Ciudadano.

Su Despacho;

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted en la oportunidad de presentarnos y a su vez solicitarle la autorización, a fin de realizar una actividad académica inmersa dentro de la estructura del Trabajo de Grado, requisito indispensable para optar a los títulos de Licenciadas en Relaciones Industriales, otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello.

La actividad consiste en investigar la "Gestión de Cambio Organizacional en el Servicio de Llamadas (Call Center) del banco de Venezuela", con la aplicación de un instrumento de medición, basado en un cuestionario, a un número de empleados bajo un criterio muestral probabilístico, de clasificación ya pre-establecida; mediante el cual se recolectara información, para determinar si ocurrió un proceso de cambio y en que me medida se efectuó.

Es importante señalar, que los resultados obtenidos contribuirán a determinar el proceso de Gestión de Cambio Organizacional en el Servicio de Llamadas (Call Center) del Banco de Venezuela, objetivo general del trabajo de Grado.

Sin otro particular al que hacer referencia y en espera de la receptividad y ayuda que pueda ofrecernos, queda en usted.

Atentamente

Mendoza Daniela
C.I

Tovar Ingart
C.I 17.671.339

TLF: (0212) 6711749/ (0424) 2836302/ (0414) 1167641

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

Buenos (días/tardes). Somos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB y nos encontramos realizando nuestra tesis de grado, por lo que requerimos su ayuda para responder este instrumento de investigación. A continuación se le presentaran una serie de preguntas que permitirán desarrollar un estudio sobre la gestión de cambio en el servicio de llamadas (call center) del Banco de Venezuela. Es importante señalar que netamente anónimo y solo con fines académicos.

En este instrumento no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es reflejar si se dio un proceso de cambio. Durante la implementación de la misma se irán presentando una serie de preguntas específicas y otras que consta de un conjunto de opciones de respuesta, de las cuales Ud. Solo deberá marcar una de ellas, colocando una X sobre aquella opción que Ud. considere que mejor refleja la situación que se menciona en el enunciado.

Atte.

Mendoza, Daniela

Tovar, Ingart

1. ¿Cuándo cree usted que se inicia el cambio en la organización? ¿Fue en el 2007 o después?

2. ¿Quién promueve o inicia el cambio en la organización?

3. ¿Quién considera usted que fue el líder del proceso de cambio?

Dimensiones donde opera el cambio organizacional

4. ¿En orden de importancia podría señalar como se han operado estas dimensiones en el proceso de cambio?

Estructura

5. ¿La estructura de la organización se ha complejizado? ¿La estructura de la organización se ha simplificado?

____ SI ____ NO	/ ____ SI ____ NO

6. ¿La estructura de la organización es vertical u horizontal? ¿Cómo ha cambiado?

____ VERTICAL ____HOROZONTAL	/ ____POSITIVO____NEGATIVO

7. ¿La organización ha disminuido o han aumentado los niveles jerárquicos?

____ AUMENTADO	____ DISMINUIDO

8. ¿Existe un alto grado formalizado en la organización?

____ SI	____ NO

9. ¿La estructura, las relaciones interpersonales son informales?

____ SI	____ NO

10. ¿La estructura organizacional se ha centralizado o descentralizado?

____ CENTRALIZADO ____ DESCENTRALIZADO

11. ¿La autoridad se encuentra centralizada en la alta dirección?

____ SI ____ NO

12. ¿Se ha rediseñado los puestos? ¿Se han creado nuevos puestos de trabajo?

____ SI ____ NO / ____ SI ____ NO

13. ¿El horario de trabajo o jornada de trabajo se ha modificado?

____ SI ____ NO

14. ¿Se ha creado nuevos puestos de trabajo, departamentos o unidades?

____ SI ____ NO

15. Ha variado el flujo de trabajo?

____ SI ____ NO

Tecnología

16. ¿Se ha implementado nuevas maquinarias, equipos en el proceso de producción o trabajo?

____ SI ____ NO

17. ¿Han sido automatizado los procesos de la organización? ¿Cuáles?

____ SI ____ NO /

18. ¿Se ha introducido nuevos métodos de producción o trabajo? ¿Cuáles?

____ SI ____ NO /

____ SI ____ NO

20. ¿El proceso de producción o trabajo y distribución se ha reestructurado o modificado?

____ SI ____ NO

21. ¿Existe dispersión entre las instalaciones de la organización?

____ SI ____ NO

Personal

22. ¿Se ha experimentado algún cambio en la actitud del personal?

____ SI ____ NO

23. ¿Se ha implantado programas de capacitación profesional?

____ SI ____ NO

24. ¿Han variado las expectativas, exigencias profesionales en los puestos de trabajo?

____ SI ____ NO

Cultura

25. ¿La cultura se ha modificado?

____ SI ____ NO

26. ¿Se podría decir que la filosofía gerencial cambio, se reestructuró a partir del 2007?

____ SI ____ NO

____ SI ____ NO

28. ¿A partir del 2007 se creó la visión y la misión? ¿La visión y la misión se ha reestructurado?

____ SI	____ NO	/	____ SI	____ NO	

Fuerzas de cambio organizacional

29. ¿El proceso de cambio organizacional es impulsado por las exigencias del entorno?

____ SI ____ NO

31. ¿El cambio organizacional viene dado por las exigencias del mercado?

____ SI ____ NO

32. ¿La competencia en el mercado impulso el proceso de cambio en la organización?

____ SI ____ NO

33. ¿Se podría decir que las variables macroeconómicas, la inflación, la situación económica, social y política conllevaron al cambio en la organización en 2007?

____ SI ____ NO

34. ¿Las innovaciones tecnológicas impulsaron el cambio en la organización?

____ SI ____ NO

35. ¿El cambio organizacional viene dado por agentes internos o externos como consultorías o asesores?

____ INTERNOS____ EXTERNOS

Agentes internos

36. ¿Quiénes son las personas que promueven el cambio?

37. ¿Cuál es su participación en el cambio?

Agentes externos

38. ¿Los agentes externos fueron los responsables de administrar el cambio en la organización?

____ SI ____ NO

39. ¿De qué manera participo el agente externo en el proceso de cambio?

____ POSITIVA ____ NEGATIVA

Implantación del Cambio Organizacional

40. ¿Se detectaron las necesidades o problemas en la organización que llevaría a introducir el cambio?

____ SI ____ NO

41. ¿Cuáles fueron esas necesidades, debilidades de la organización? ¿Por quienes fueron detectadas?

/

42. ¿Existía insatisfacción en la organización para el 2007?

____ SI ____ NO

43. ¿Se planteo una situación futura a donde se iba a llegar?

____ SI ____ NO

44. ¿Se establecieron unos planes de acción que permitirían alcanzar las metas propuestas?

____ SI ____ NO

45. ¿Se establecieron subetapas dentro del proceso de cambio?

____ SI ____ NO

Situación Actual

46. ¿Se hizo un análisis acerca de las oportunidades para el 2007 que permitiría que se diera el cambio organizacional?

____ SI ____ NO

47. Se jerarquizaron los problemas de acuerdo a las necesidades de la organización?

____ SI ____ NO

48. ¿En qué momento o período fueron ejecutadas las estrategias o acciones de cambio?

Asignación de Responsabilidades

49. ¿Se establecieron grupos, comités o personas que se responsabilizarían por el proceso de cambio?

____ SI ____ NO

____ SI ____ NO

51. ¿Los planes de acción fueron revisados en el transcurso del proceso de cambio?

____ SI ____ NO

52. ¿Se podría decir que el cambio ha funcionado?

____ SI ____ NO

53. ¿Se consiguieron los objetivos o los cambios propuestos?

____ SI ____ NO

54. ¿En el transcurso del tiempo se modifico el cambio organizacional propuesto en un principio?

____ SI ____ NO

GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN.