

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent
Organizations Development & Management



TESIS DOCTORAL
Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal
Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en
Enfoque de Organizaciones Inteligentes

Presentada como requisito para optar al grado de Doctorate of
Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development &
Management

Presentado por:

Carlos Alberto Fernández Bravo

Junio de 2011

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent
Organizations Development & Management

TESIS DOCTORAL
Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal
Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en
Enfoque de Organizaciones Inteligentes

Presentada como requisito para optar al grado de Doctorate of
Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development &
Management

Presentado por:
Carlos Alberto Fernández Bravo

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente trabajo y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”

Carlos Alberto Fernández Bravo

Junio de 2011

DEDICATORIA

A Dios por darme valor y fortaleza, y a la vez por permitirme despertar cada mañana con un nuevo sueño.

A mis hijos Daniela, Sabrina y Luis Alberto por brindarme inspiración para triunfar y sonrisas que llenan el corazón.

A toda mi familia por el ejemplo que siempre me han brindado.

Con el mayor respeto y admiración a María Luisa, por su fuerza, cariño y ganas de construir a mi lado una familia para toda la vida. ¿Sabes? ¡Eres especial!

AGRADECIMIENTO

Gratitud, en primer lugar a Dios y a la Virgen de Chiquinquirá, quienes siempre guían e iluminan el camino junto a mi familia.

Gracias, al Dr. Cesar Valecillos, por la oportunidad de crear en equipo conocimiento en el tema de Organizaciones Inteligentes, pero a la vez por tener siempre su consejo y asesoría para construir un mejor mañana.

Gracias, a mi amigo Dr. Luis Ugas, ejemplo de humildad, honestidad y ganas de aprender a aprender.

Gracias, a mi familia y en especial a Mary, por apoyarme y tener siempre confianza en mí.

Gracias a la TECANA AMERICAN University ejemplo creador de enseñanzas, una verdadera Organización Inteligente para la comunidad universal.

A todos mi respeto, aprecio y gratitud por siempre.

INDICE GENERAL

Números	Contenido Temático	Páginas
	DEDICATORIA	iii
	AGRADECIMIENTO	iv
	ÍNDICE GENERAL	v
	LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y GRAFICOS	x
	RESUMEN	xii
	ABSTRACT	xiii
	INTRODUCCION	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1.	Planteamiento del problema	8
1.2.	Formulación del problema	12
1.3	Objetivos de la investigación	13
1.3.1	Objetivos General	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	Delimitación del Estudio	14
1.5	Importancia y Justificación	14
1.6	Marco Situacional	15
	CAPÍTULO	
II	MARCO TEORICO	19
2.1	Antecedentes de la Investigación	19
2.2	Importancia de las disciplinas gerenciales en una organización inteligente	24
2.3	Camino a la organización inteligente tecnológica	27

2.4	Cambio hacia una organización inteligente	29
2.5	Nuevas técnicas para alcanzar una organización inteligente	30
2.6	Organización inteligente y el cambio organizacional	32
2.7	La Tecnología como base sustentable de las Organizaciones Inteligentes del siglo XXI	34
2.8	Organizaciones inteligentes y la gestión del conocimiento	35
2.9	El pensamiento sistémico y su relación directa con las organizaciones inteligentes.	40
2.10	Organizaciones inteligentes, aprendizaje y banca	43
2.11	Competencias gerenciales	49
2.12	El gerente y su función en la organización	49
2.13	El enfoque de competencias	53
2.14	Las Competencias Gerenciales	55
2.15	Modelo de Gestión	75
	CAPÍTULO	
III	METODOLOGÍA	77
3.1	Tipo de investigación	77
3.2	Recolección de Datos	79
3.3	El plan de trabajo	79
3.4	Instrumentos	80
	CAPÍTULO	
IV	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	90
4.1	Tablas de contenidos de los documentos institucionales	90
4.1.1	Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos formales del Banco Occidental de Descuento se presentan a continuación	90

4.2	Inferencias de los contenidos de los documentos institucionales del BOD	96
4.3	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución Financiera - BOD	99
4.4	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de Tecnología de la Institución Financiera - BOD	100
4.5	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de Vicepresidencia Corporativa de Tecnología - BOD	103
4.6	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología	104
	CAPITULO	
V	MODELO PROPUESTO	106
5.1	Estructura Conceptual	106
5.2	Elementos	106
5.3	Representación gráfica del modelo	107
5.4	Fundamentación teórica	107
5.5	Principios	108
5.6	Objetivos del modelo	108
5.7	Operatividad del modelo	109
5.8	Funciones estratégicas de apoyo a la organización de tecnología por competencias	110
	CAPÍTULO	
VI	PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO	112
6.1	Enfoque de programas de cambio planificado	112
6.2	Naturaleza del Programa	113
6.3	El Contrato Psicológico	113

6.4	La Intervención	114
6.5	Intervención para la Formación de la Comunidad de Aprendizaje	114
6.6	Intervención para la formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal con responsabilidad Tecnológico Financiero de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología	115
6.7	Intervenciones para creación de la cultura y filosofía de competencias gerenciales de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología como una organización inteligente	115
6.8	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Visión Compartida	116
6.8.1	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Visión Compartida	116
6.8.2	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Pensamiento Sistémico	117
6.8.3	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Excelencia Personal	117
6.8.4	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Modelos Mentales	118
6.8.5	Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Aprendizaje y trabajo en equipo	118
6.9	Intervenciones dirigidas a la infraestructura organizacional	118
6.10	Evaluación y seguimiento del programa de cambio	119
	CAPITULO	
VII	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
7.1	Resultados	120
7.2	Conclusiones	124

7.3	Recomendaciones	128
	BIBLIOGRAFÍA	132
	WEBGRAFIA	137

LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y GRAFICOS

INSTRUMENTOS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la institución	81
2	Entrevista dirigida al personal con responsabilidad Gerencia – Tecnológico, Personal: Gerentes - Coordinadores	82
3	Entrevista dirigida a los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.	85

TABLAS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la institución financiera Banco Occidental de Descuento	90
2	Tabla de contenido de los Documentos formales de la institución Vicepresidencia Corporativa de Tecnología - BOD	94
3	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal Con responsabilidad Tecnológica Financiera del BOD	99
4	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Vicepresidentes de la Corporativa de Tecnología del BOD	103

GRAFICOS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Estructura Organizativa BOD	16
2	Estructura Organizativa TI	17
3	Camino a la Organización Inteligente	28
4	El cambio como factor de apoyo a la organización	33

5	Pensamiento sistémico y Organizaciones inteligentes	42
6	Modelo sobre Competencias Gerenciales TI	107

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development

TESIS: "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un enfoque de Organizaciones Inteligentes"

RESUMEN.

En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Palabras clave: Competencias Gerenciales, Inteligencia Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Comunidad de Aprendizaje, Visión Compartida.

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development

TESIS: "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un enfoque de Organizaciones Inteligentes"

ABSTRACT.

In this study the results of a proposal based on a managerial model of competences for the executive personnel of technology of the financial sector are presented, since the perspective of intelligent organizations, to particularly answer to the requests of the corporate organization of technology and the managerial competences that implements the executive personnel of the Western Bank of Discount, so the object is to make of this institution an organization of permanent learning. For the analysis it was used a qualitative and interpretative methodology, given the nature of the investigation which involves a kind of cultural and human processes. According to the chosen method it was carried out a review of the bibliography and the antecedents of studies related to the theme with the purpose of establishing the meanings, theories and concepts which are a backup of the investigation. Likewise, an empirical work was performed through which several formal documents of the financial institution where the study was carried out were reviewed, same as in depth interviews to the personnel with responsibility in the technological financial area and the members of the Corporate Vice-presidency of Technology of the Western Bank of Discount. As a result of the analysis carried out, the objectives were accomplished emerging a model that focuses the managerial action on learning communities and the disciplines of Peter Senge: shared Vision, Mental Models, Personal Control, systemic Thought, and learning teams, likewise the principles of intelligent organizations of Caesar Valecillos. All these elements interact in a social context that provides its members the will and courage to judge the status quo and adopt more harmonious answers with the reality, counteracting the weaknesses of the current model of managerial competences, such as bureaucracy, the need of a strategic planning, the lack of competences formation and the incapacity for the organizational learning. For the implementation of this proposal a Program of planned Change is presented since the perspective of the organizational development on managerial Competences and the Intelligent Organizations.

Keywords: Managerial Competences, Intelligence Organizational, Organizational learning, Community of Learning, Shared.

INTRODUCCIÓN

Si por algo puede caracterizarse el mundo y la sociedad actual es el cambio. De una u otra manera, tanto las organizaciones como la sociedad han experimentado transformaciones provocadas por su entorno, bien sea en las actividades desarrolladas en sus procesos, el establecimiento de nuevos métodos, técnicas, así como de formas de gestión.

Por esta razón, toda aquella organización con anhelo de sobrevivir debe saber diferenciar bien los productos, además de preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas en las áreas clave y, adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también se enfrentan múltiples amenazas.

No obstante, algo cierto es que las ventajas competitivas son transitorias. Muy pocas de ellas podrán mantenerse indefinidamente, por cuanto a través del tiempo son remplazadas por otras. Por supuesto, puede darse el caso en el cual algunas empresas puedan lograr mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Sin embargo, en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las mismas se acelera.

Para ello, debe considerarse que el valor de la organización ya no reside sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual y, por supuesto, en la fidelidad de los clientes.

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo de todos los empleados no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo del negocio.

A esta realidad, no escapan las empresas venezolanas, específicamente las del sector financiero soportadas en procesos tecnológicos, en las cuales el papel de los gerentes como guías empresariales con las competencias gerenciales (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) compatibles con su función; debe orientarse al desarrollo de organizaciones buscadoras de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Razón por la cual, este estudio pretende desarrollar un Modelo sobre Competencias Gerenciales para El personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes, esto como punto de partida para mejorar, aumentar, así como mantener, las ventajas competitivas de sus organizaciones.

El Banco Occidental de Descuento conocido como el BOD, fundado en el año 1957, decanta en 6500 empleados, de los cuales 442 son del área de Tecnología. Siendo la misión del B.O.D., la de ofrecer servicios y productos financieros con el mayor valor agregado para nuestros clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de las agencias y la atención personalizada y afectiva del recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir el compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.

La Vicepresidencia Corporativa de Tecnología tiene como responsabilidad fundamental asesorar y soportar las operaciones del negocio, a través de una plataforma tecnológica de vanguardia, productiva y segura, enmarcada en el cumplimiento de estándares basados en las mejores prácticas de calidad y aseguramiento de la gestión.

Concebir al BOD como organismo vivo e inteligente conlleva necesariamente a un vuelco de su modelo actual de competencias gerenciales, que se ha dado en calificar como tradicional en el cual priva el mando, la coordinación, la obediencia y el control del desempeño de las personas que imposibilita la discrecionalidad y adoptar conducta alguna que no esté prevista en la normativa y reglamentos preestablecidos. Una nueva orientación de la acción decisoria debe partir de un modelo de gerencia inteligente que faculte a sus actores de voluntad y valor para aprender organizacionalmente a adecuar el desempeño a la dinámica de las circunstancias. Ha de ser un modelo de representación global del sistema basado no solo en la confianza, la seguridad y el conocimiento de las personas sino en su conectividad, donde no solo deben saber hacer lo que hacen sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, aprendiendo en comunidades de aprendizaje adecuar constantemente su comportamiento para no ver sacrificado la eficacia de las respuestas que demandan los usuarios y los otros subsistemas con los que se relaciona. Obeso (2003).

El cambio del modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad. De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso. Indudablemente estas organizaciones denominadas inteligentes son la que pueden asumir adecuadamente los cambios en los que están envueltas las organizaciones hoy en día mediante un proceso de aprendizaje de cinco disciplinas específicas: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo. Senge (1996).

Dar respuestas eficientes con los paradigmas y supuestos gerenciales que priva en las mentes de los tomadores de decisión y las estructuras tecnológicas financieras actuales, resulta una labor titánica, por ello es importante introducir nuevos conceptos en el BOD como una Organización Inteligente o de Aprendizaje Permanente. No puede aspirar que en la actualidad una institución financiera cumpla con su misión si la misma no parte de un enfoque diferente e inteligente sobre las competencias gerenciales que considere unos valores, procesos y tecnologías enmarcado en un proyecto de cambio planificado que lleve al logro de una infraestructura y plataforma tecnológica moderna, con un personal directivo, gerencia y coordinador alineado con una visión compartida, integrados en equipos de trabajo, con una actitud abierta al cambio, con una excelente forma de desempeñarse y hacer las cosas sistémicamente que responda a la velocidad y requerimientos de sus usuarios tanto externos como internos.

Cuando el aprendizaje y la inteligencia organizacional aparecen como factores importantes para el cambio el BOD debería evaluar formas de incorporar tales categorías en la gestión de su quehacer diario. Ello se traduce en gerentes tecnológicos financieros que comienzan a valorar el aprendizaje organizacional en su desempeño. El enfoque de las organizaciones inteligentes ofrece una serie de fundamentos para el diagnóstico y administración del cambio planificado para el desarrollo de la inteligencia organizacional el

cual puede coadyuvar a contrarrestar las debilidades presentes en el modelo tradicional de gestión que prevalece actualmente.

En Venezuela y en este caso, para el Banco Occidental de Descuento es importante considerar un nuevo esquema de competencias gerenciales acorde con los nuevos tiempos y las demandas internas, en este sentido se desarrolla el presente estudio y se plantea la investigación " Modelo sobre Competencias Gerenciales para El personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes"

Dicho enfoque considera unos valores procesos y tecnologías para el cambio planificado, que incorpora los conceptos inteligencia y aprendizaje organizacional en la acción gerencial entre los tomadores de decisión y el personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD, mediante la formación de comunidades de aprendizaje, que los lleve a dar respuestas más flexibles y ágiles ante sus usuarios. Con la propuesta se aspira dar los primeros pasos hacia una gerencia abierta al aprendizaje y se pretende que los resultados que arroje el estudio constituya un aporte a una manera inteligente de como los líderes deben gerenciar las transformaciones internas salvando las limitaciones del modelo de competencias gerenciales actual, asimismo se pretende que constituyan un espaldarazo a los esfuerzos que en la actualidad realizan los líderes del BOD en cuanto a la puesta en práctica del modelo de Competencias Gerenciales.

Por propia experiencia se percibe que no hay condiciones que norme y exija un cambio en la práctica gerencial habitual. Se hace evidente que los líderes tecnológicos financieros toman decisiones por mejorar el proceso de toma de decisiones pero se considera que se presentan dificultades de índole gerencial a lo largo de los eslabones tecnológicos financieros de la cadena de mando que dificultan que las mismas se instrumenten adecuadamente. Tales dificultades consideramos son producto de la presencia de una serie de carencias, que tienen que ver con: la falta de una visión integradora entre los propósitos de la institución financiera y la de los líderes involucrados, el carácter limitante de los modelos mentales del personal, las incompetencias gerenciales exhibidas por los tomadores de decisión, la falta de una perspectiva sistémica de la realidad y no valorar el aprendizaje y trabajo en equipo.

La superación de tales carencias está asociada con la aplicación de los conceptos de las denominadas disciplinas de aprendizaje y que de ser consideradas en la gestión de grupos humanos sistemáticamente puede incidir en la eficacia y eficiencia de la satisfacción de necesidades colectivas y por ende en la construcción de organizaciones inteligentes. Senge (1996).

De ahí que nos propusimos evidenciar en la gestión del personal con responsabilidad tecnológica financiera hasta que punto su desempeño se vincula con las disciplinas de aprendizaje que plantea Peter Senge para determinar áreas de mejora. Por otra parte, fue de interés identificar los requerimientos que el BOD en su área de tecnología, cuya atención eficaz esta correlacionada con la operatividad de las Competencias Gerenciales, de manera de ser direccionado en el modelo propuesto. Luego de dilucidado tales aspectos se avocó a estructurar el modelo de competencias gerenciales basado en un enfoque de organización inteligente para la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología. Asimismo, se identificaron las fases de un programa de cambio planificado conducentes a la operacionalización del modelo propuesto y finalmente se cierra la curva de aprendizaje con la discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

El presente trabajo puede ser caracterizado como un estudio sobre los componentes teóricos de la organización inteligente y su vinculación con los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control, basados en los conceptos del cambio organizacional en pos de un enfoque de aprendizaje permanente. Entre las categorías centrales de análisis de este estudio vale destacar: los supuestos gerenciales, las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge y el aprendizaje organizacional, así como el tema de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Lo destacable, desde el punto de vista metodológico, estriba en el análisis de los procesos gerenciales, diferenciando elementos estandarizados y preestablecidos de otros de naturaleza más dinámica y flexible producto del aprendizaje organizacional.

El trabajo se estructuró en 7 capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, la importancia y justificación de la investigación, el marco situacional, los objetivos propuestos y la delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica, la cual se apoya en el estudio y análisis de teorías, conceptos e ideas relacionadas con el problema planteado. Se inicia el capítulo con los antecedentes de la investigación que corresponde a resultados de estudios relacionados con los aspectos tratados en el mismo. Luego se hace alusión a planteamientos sobre la necesidad del nuevo modelo de competencias gerenciales en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD. Seguidamente se analiza una de las variables centrales del estudio como resulta ser modelo de competencias gerenciales. Luego se describen los planteamientos de una de las categorías de análisis que arrojan caminos y posibilita una mayor aproximación y comprensión al objeto de estudio, como resultan ser los conceptos sobre inteligencia organizacional y organizaciones inteligentes. A continuación se diserta sobre el concepto de comunidad de aprendizaje, referido este al contexto social idóneo donde se escenifican una serie de procesos que viabilizan la formación y desarrollo de organizaciones inteligentes. Luego se describen los planteamientos de autores acerca del enfoque de la organización inteligente. Y finalmente se hace alusión a los planteamientos referente a las Competencias Gerenciales.

En el capítulo III, se muestra la metodología utilizada para el desarrollo del estudio, especificando para tales efectos: el tipo de investigación, la recolección de los datos, el plan elaborado y los instrumentos considerados. Los instrumentos estuvieron referidos a: Tabla de contenidos de los documentos formales de la institución financiera, la entrevista dirigida al personal con responsabilidad en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

En el capítulo IV, se presentan los datos recolectados referidos estos a: los documentos formales de la institución y las entrevistas en profundidad dirigidas al personal responsable de las áreas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD. Asimismo, se presentan las inferencias del contenido de los documentos formales de la institución y el análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución financiera.

En el capítulo V, se hace referencia al Modelo sobre Competencias Gerenciales para El personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.

En el capítulo VI se presentan las fases de un programa para el cambio planificado del Modelo sobre Competencias Gerenciales para El personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.

Por último en el capítulo VII se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del presente estudio.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A continuación se describe la situación problemática que motiva a esta investigación, las características de los elementos del problema, sus consecuencias y, por último, la formulación del problema:

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva. Esto basado en un modelo integral inteligente, el cual permita construir mayor competitividad y dinamismo, lo que aguas abajo establecerá que el empresariado moderno pueda participar en un mercado de mayor exigencia y clase mundial.

Tradicionalmente, la competitividad ha sido considerada un fenómeno básicamente de orden macroeconómico y de dotación de recursos naturales, relacionada principalmente con la existencia de un tipo de cambio razonablemente alto, una tasa de interés baja, disponibilidad de mano de obra a bajo costo y una política industrial estratégica, entre otros posibles elementos Clemente, (2001).

No obstante, se ha reconocido que la reforma macroeconómica y la disponibilidad de recursos naturales, es una condición necesaria pero no suficiente para hacer a una empresa competitiva, por cuanto tienen igual o mayor importancia los fundamentos microeconómicos del desarrollo representados en el refinamiento de estrategias de las organizaciones, disponibilidad de recursos en las áreas de educación, infraestructura, finanzas, tecnología y salud; así como políticas relacionadas con el entorno en el cual se desempeña.

Por otra parte como puede apreciarse, los hombres y mujeres de empresas financieras, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas presupuestarias, saber diseñar un sistema de rendición de cuentas, establecer procedimientos claros de gobernabilidad, así como definir el modelo financiero inteligente sobre el cual descansa una compañía; sino también ofrecer una dirección y motivación a su

personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Desde esta perspectiva, para Pernía, Coscojuela y Vásquez (2005), manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse: La recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los climas negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios.

Es importante resaltar, que las ventajas competitivas no pueden ser comprendidas viendo a un país, un sector o a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas desempeñadas por una organización en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos o servicios. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las organizaciones, así como a crear una base para la diferenciación.

Al respecto, Villalba (2000), indica que las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denomina ventaja competitiva. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo. Si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un

producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

En este sentido, las actividades llevadas a cabo al competir en un sector en particular son agrupadas por categorías, en lo que Porter (1991) citado por Pulgar (2004) denomina “Cadena de Valor”, la misma es esencialmente una forma de análisis de la gestión empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva, se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Para el autor antes citado, las actividades en una cadena de valor genérica pueden dividirse en grandes rasgos, en dos grupos: Las primeras, referidas a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y, las segundas, son las relacionadas con los recursos humanos, tecnología, funciones generales de infraestructura e insumos comprados; las cuales resultan fundamentales para el apoyo de otras actividades de soporte.

A esta realidad mundial que exige la generación y mantenimiento de ventajas competitivas por parte de las organizaciones no escapan los sectores financieros de Venezuela, en donde surge la necesidad apremiante de un cambio gerencial, el cual se considera fundamental para el abordaje de la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de servicio en general, la difícil situación financiera, la débil capacidad gerencial, la carencia de información, la comunicación extra e intersectorial, la aprehensión de los mercados, entre otros aspectos necesarios para la competitividad y el desarrollo económico e industrial de la región así como del país, según Delgado (2003).

En la era del conocimiento y la información la adaptabilidad empresarial y competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos y desafíos que implica la adopción de modelos cónsonos con la velocidad de respuesta que exige el cambio vertiginoso basado en los conceptos de la inteligencia y aprendizaje organizacional.

En ese orden de ideas Senge, en su trabajo la quinta disciplina, señala que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, y es por ello que los equipos de trabajo a pesar de aprender individualmente la suma de un todo generan

proporcionalmente una visión compartida. De la misma manera, reseña en su texto que la tecnología posibilita la integración del aprendizaje, por ello, al establecer estrategias soportada en la automatización de los procesos el camino hacia un modelo inteligente es el camino con competencia para triunfar.

Esto se suma a lo expresado por Argyris (1960, citado por Valecillos; 2004), señalando que una de las primeras ideas relacionadas con el concepto de la organización inteligente fue planteada a principios de la década de los años 60 en la Universidad de Harvard. Para entonces se sostenía que la organización, ante la necesidad de operar rápidamente los cambios, debe adoptar un enfoque de aprendizaje de doble bucle (doblé-loop-learning); como una alternativa para la organización que presenta una pobre capacidad para aprender.

Por lo que entonces Valecillos (2004), señala que la organización inteligente está referida a la organización que aprende a ser competente y aprende a aprender a mantenerse competente colectivamente. La competencia de la organización inteligente le posibilita cambiar, desarrollarse, adaptarse, innovar, ser creativa y proactiva ante las demandas de su medio externo. Ello es derivado de su capacidad de aprendizaje ante los cambios. Todos aprenden y se involucran en los problemas.

Todo el sistema humano cultural aprende a involucrarse y comprometerse a prever y resolver problemas sistémicos más rápido que la competencia. El aprendizaje es derivado del conocimiento, la habilidad, la voluntad y la decisión colectiva que manifiesta su gente, quienes a su vez aprenden individualmente a revertir sus competencias a la organización. El aprendizaje colectivo es consciente, acumulativo y progresivo, gracias a lo cual se sabe que se ha aprendido y por consiguiente como cambiar. A su vez, dicho aprendizaje ayuda a desarrollar su potencial de aprendizaje; aprender a aprender a controlar su proceso de aprendizaje. La capacidad de aprendizaje colectivo posibilita cambiar su comportamiento organizacional.

Por ello, el Banco Occidental de Descuento requiere de un esfuerzo planificado para enmarcar su área de tecnología dentro del propósito de aprender a desarrollar principios y potencial colectivo para estructurar una organización inteligente, llena de oportunidades que se desarrollen de manera propia y sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, en consideración a los planteamientos anteriores realizados, el presente estudio pretende determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal de

tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas, esto con la finalidad de proponer un modelo estratégico inteligente que permita orientar el desarrollo de competencias gerenciales en el personal de TI de las empresas financieras o banca universal, buscando como punto de partida mejorar y aumentar, así como mantener las ventajas competitivas de las organizaciones.

En función de los vacíos señalados, en el presente estudio resultan destacables las siguientes interrogantes de investigación o formulación del problema:

1.2. Formulación del Problema

Sobre la base del problema planteado se formulan las siguientes interrogantes para esta investigación:

¿Existe relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector financiero?

¿Cómo aproximarnos al desarrollo del concepto inteligencia organizacional de manera que constituya uno de los atributos fundamentales de las competencias gerenciales que debe exhibir el personal directivo del sector financiero, clave de éxito y aprendizaje para el logro de un sistema tecnológico inteligente?

¿Cómo las disciplinas de aprendizaje Visión Compartida, Cambio de Paradigmas, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo coadyuvan al desarrollo de la inteligencia organizacional del personal directivo del sector financiero?

¿Qué intervenciones de Desarrollo Organizacional habrá que implementarse para desarrollar la inteligencia organizacional en el personal directivo del sector financiero, de manera de gerenciar el Cambio efectivamente y constituir un sistema tecnológico inteligente?

¿Cuáles serán las etapas de un programa de cambio planificado a implementar el personal directivo del sector financiero, para facilitar la inteligencia organizacional en el personal y sistema humano cultural, condición sine qua non para constituir un sistema tecnológico inteligente de calidad?

1.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación están dirigidos a identificar los modelos, metodologías, técnicas y tecnologías que en la actualidad se han convertido en buenas prácticas gerenciales y construir, a partir de ellas, un modelo conceptual adaptable y dinámico. Por ello, se presenta a continuación los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la relación existente entre la inteligencia organizacional y las competencias gerenciales como atributo de aprendizaje del personal directivo del sector financiero.
- Analizar la relación existente entre las disciplinas de aprendizaje Visión Compartida, Cambio de Paradigmas, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo y la inteligencia organizacional como atributo de las competencias gerenciales del personal directivo del sector financiero.
- Caracterizar las Formas de Intervención de Desarrollo Organizacional a implementar para facilitar la competencia inteligencia organizacional en el personal directivo del sector financiero.
- Proponer un Programa de Cambio Planificado que lidere el personal directivo de la Organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, a objeto de facilitar en el sistema humano cultural el aprendizaje de la inteligencia organizacional.

1.4. Delimitación del estudio

El presente trabajo se circunscribió en la Organización de Tecnología en el Banco Occidental de Descuento del Municipio Maracaibo, del Estado Zulia de Venezuela. El mismo abarcó el año 2010-2011.

1.5. Importancia y justificación

El éxito de la gestión organizativa depende de su efectividad para manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización, así como el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando la manera de Gerenciar el sector financiero o banca universal específicamente; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles y, los flujos de información en un mundo interconectado le están permitiendo a las empresas enfrentar a sus adversarios rápidamente.

Esta competencia acelerada lleva a la reflexión, e indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar. La gerencia de las organizaciones debe anticiparse y prepararse para afrontar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, por cuanto cualquier ventaja es sólo temporal. Por otra parte, para el diseño de estrategias productivas más eficientes y la determinación del camino a seguir, es indispensable determinar las ventajas competitivas de la empresa, apuntando a la creación de modelos inteligentes que soporten la evolución que una organización financiera requiere en el nuevo siglo.

Sin embargo, para mejorar la competitividad, así como, para crear y mantener ventajas competitivas, las empresas necesitan introducir mejoras sustanciales en su modelo competitivo basado en organizaciones inteligentes, las cuales abarcan desde la infraestructura, el sistema financiero, la investigación científica, hasta los equilibrios en el aprendizaje.

No obstante, ninguna es tan fundamental como la del recurso humano; por cuanto, una organización difícilmente será competitiva, si no se cuenta con una fuerza laboral con los

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para cumplir con las actividades de forma eficiente. Por lo tanto, es necesario que la gerencia de las empresas este en capacidad de dirigir aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeño.

Por otro lado, el autor espera consolidar los conceptos e ideas desarrolladas en años de experiencia y disciplina educativa, en estudios de postgrados y artículos publicados con relación a las tecnologías y engranarlo con las teorías de organizaciones inteligentes desarrolladas por Peter Senge y Cesar Valecillos, entre otros investigadores de renombre y gran aporte al área gerencial y de investigación. Buscando conformar conocimiento de punta y bases para futuras investigaciones.

1.6. Marco situacional

Considerando como fundamento los planteamientos presentados y el propósito de este estudio en cuanto a estructurar un modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, el cual se realizará en el Banco Occidental de Descuento, soportado en el trabajo de Valecillos (2004), con su investigación denominada organizaciones inteligentes, complementando nuestros primeros pasos. Para ello, a continuación se hará referencia al marco situacional correspondiente donde se desarrolla la investigación.

Fue en la calle Comercio, en pleno centro de Maracaibo, donde el Banco Occidental de Descuento (B.O.D.), inició sus actividades el 26 de julio de 1957, luego de constituirse legalmente el 8 de enero del mismo año, con un capital de 20 millones de bolívares.

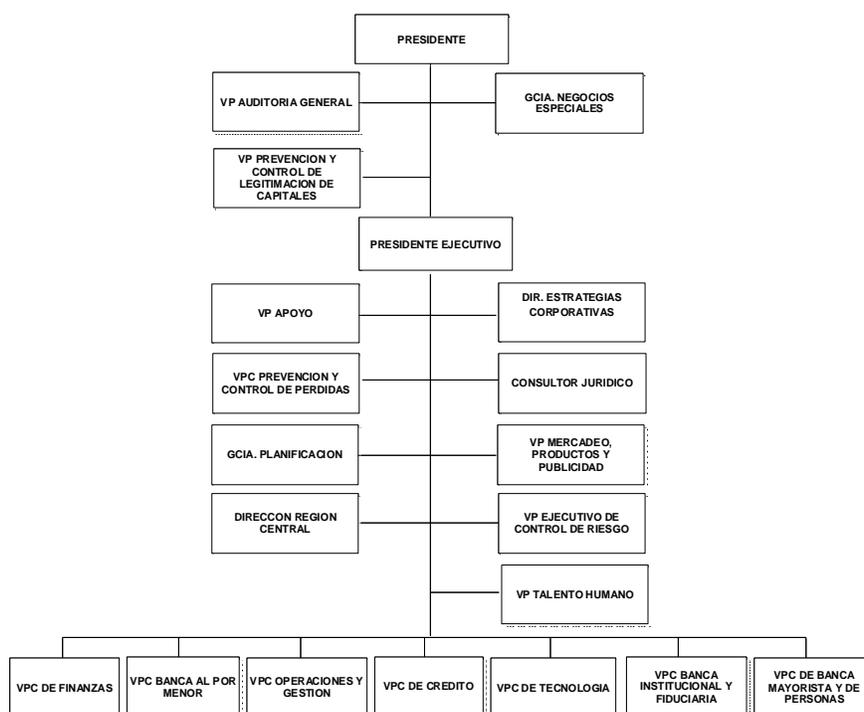
Desde el principio, el B.O.D. marcó su compromiso con la región zuliana y su orientación de apoyar a los sectores comercial, industrial, agropecuario y petrolero de la zona centro occidental de Venezuela. El espíritu emprendedor y la visión de futuro de un grupo de empresarios ha sido el pilar fundamental del crecimiento sostenido de la institución. Su primera junta directiva quedó conformada entonces por Francisco Morillo Romero, como presidente; y José Rafael Domínguez, Jorge Maisto, Francisco Martínez La Riva, John Shortt, Rafael Urdaneta, J.J. González Gorrondona y Angel Cervini.

Ser un banco regional es la gran fortaleza del B.O.D., lo cual se refleja en nuestros depósitos: 98% provienen del Zulia y de los estados centrales del país y 80% de nuestra cartera de clientes son contratistas y subcontratistas de la industria petrolera venezolana.

El B.O.D. ha contado con un crecimiento sostenido en el tiempo. Cuando Cartera de Inversiones de Venezuela compra sus acciones, en 1994, nuestra institución ocupaba el puesto 28 en el sistema bancario nacional. En el 2011 es el quinto banco del país, con miras a posicionarse entre las 3 primeras instituciones del sistema financiero nacional en el mediano plazo.

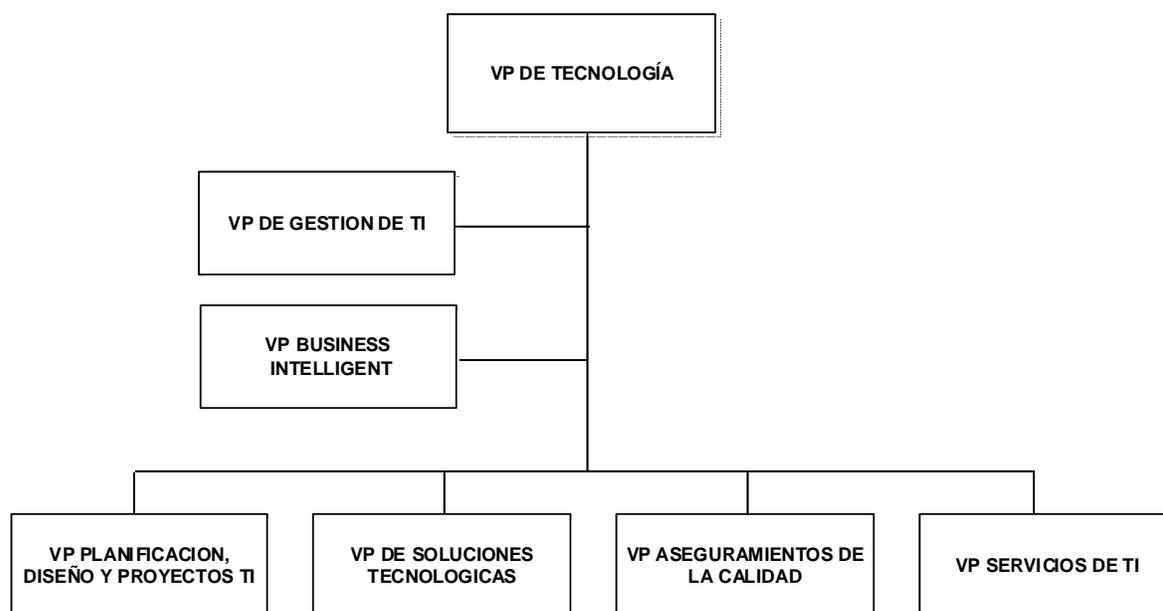
Muestra el gráfico N°1 una estructura básica de dirección, la cual a su vez decanta en 6500 empleados, de los cuales 442 son del área de Tecnología. Siendo la misión del B.O.D., la de ofrecer servicios y productos financieros con el mayor valor agregado para nuestros clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de nuestras agencias y la atención personalizada y afectiva de nuestro recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.

**GRAFICO N° 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BOD**



Buscando al mismo tiempo como visión ser líder del sistema financiero nacional medido por su rentabilidad, participación y calidad de servicio mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes. Para lo cual se apoya en una estructura de tecnología que se muestra en el gráfico N° 2.

GRAFICO N° 2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA TI



VICEPRESIDENCIA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA

La Vicepresidencia Corporativa de Tecnología tiene como responsabilidad fundamental asesorar y soportar las operaciones del negocio, a través de una plataforma tecnológica de vanguardia, productiva y segura, enmarcada en el cumplimiento de estándares basados en las mejores prácticas de calidad y aseguramiento de la gestión.

De la misma manera, monitorear la gestión a través de la efectiva planificación, control y seguimiento del desarrollo y desempeño de los proyectos, ejecución presupuestaria y gestión de cada una de las áreas que componen la vicepresidencia corporativa; dirigir,

asesorar, asistir y apoyar los procesos de calidad y continuidad del negocio; evaluar los mecanismos de control y seguridad de los sistemas de información y dotar al B.O.D de los mecanismos necesarios para garantizar la efectiva prestación del servicio al negocio.

Desde el punto de vista de Inteligencia del negocio debe dotar al B.O.D de una plataforma de BI de categoría mundial, que permita obtener de manera rentable respuesta inmediata a los requerimientos de información de las áreas fundamentales del negocio, a través de una arquitectura orientada a servicios, en ambientes “web-enable”.

Usar las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado bancario a nivel mundial: nuevos dispositivos, adaptación al cambio, nuevos canales, cumpliendo con las normas y exigencias de la organización. Igualmente, dirigir, asesorar, asistir y apoyar en los procesos de calidad y continuidad del negocio, mediante la incorporación de tecnología y metodologías que apalanquen los objetivos establecidos por la organización.

Proporcionar al banco un servicio de calidad, efectivo y eficiente, que satisfaga las necesidades de los clientes, a través del desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de información que soportan la operativa del negocio. Brindando a través de todos los mecanismos informáticos disponibles la solución más óptima para cualquier requerimiento a nivel tecnológico, enmarcado dentro de la infraestructura y lineamientos que posea la Institución para el mismo. Buscando mantener la operatividad y continuidad de todos los procesos de tecnología de información que soportan al negocio, bajo los lineamientos de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este estudio se nutre de una serie de antecedentes, donde se hacen referencia a quienes en la comunidad científica se han interesado por investigar las variables objeto de este estudio; además se presentan las bases teóricas, en las cuales se analizan aspectos relacionados con las competencias gerenciales y organizaciones inteligentes, planteados por diversos autores que soportan este estudio.

2.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan los estudios desarrollados por diversos autores, los cuales de una u otra manera abordan aspectos relacionados con las variables objeto de estudio de la presente investigación, como son: Competencias Gerenciales y Organizaciones Inteligentes.

Valecillos, C. (2009), en su investigación Modelo de Gestión basado en Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, propone un modelo de gestión para coadyuvar la implementación del currículo integral por competencias. La metodología para la realización del presente estudio es cualitativo – interpretativa, la cual se utiliza para estudiar cómo las personas ven, entienden y construyen su mundo. Para este tipo de investigación se recomienda la revisión bibliográfica de los documentos formales de la institución y las entrevistas en profundidad dirigidas al personal responsable de las instancias académico administrativas de la FCES y el personal de la Comisión Central de Currículo de LUZ. La base teórica manejada para la investigación estuvo conformada por los planteamientos de Peter Senge (1996) en la quinta disciplina, acerca del enfoque sistémico o de la organización inteligente para que desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores. En relación a los resultados obtenidos existen elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de gestión que priva actualmente como lo son la burocracia, el autoritarismo, la ineficiencia, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para

la operacionalización de la propuesta se plantea un programa de cambio planificado enmarcado dentro de la perspectiva del desarrollo organizacional y el enfoque de las organizaciones inteligentes. Este antecedente aporta a la investigación desde el punto de vista de las organizaciones inteligentes y como estas sustentan de manera positiva el desarrollo de las organizaciones.

Gillezeau, P. (2001). Resalta en su investigación denominada los Valores, la Comunicación y el Liderazgo fundamentos de la Cultura en la evolución de las Organizaciones inteligentes, como estableció la presencia de los valores compartidos (compromiso auténtico, competencia sólida, credibilidad, honestidad, respeto, humildad y justicia), una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de los clientes externos, así como los proveedores en la cultura de empresas inteligentes. Dentro de su análisis utilizó la metodología cualitativo - interpretativa que posibilita la medición de factores que involucren al ser humano, como es el caso de su investigación. Continuando la metodología seleccionada realizó una revisión bibliográfica con la finalidad de establecer un conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte al estudio. El siguiente paso se encaminó a realizar un análisis del contenido de los documentos formales de las organizaciones seleccionadas y de las entrevistas en profundidad realizadas a la gente en la organización, a los clientes externos y proveedores. Esto con la finalidad de establecer un conjunto de fundamentos teórico - conceptual que permitiera, con la conjugación de datos recabados, dar respuesta al objetivo de su investigación. Luego de realizado el análisis de los resultados obtenidos, concluyo que la cultura de las organizaciones, enraizada en sus valores es la que integra todos los factores expresivos y afectivos de la organización, o describiéndolo de otra manera es la que regula el comportamiento de las organizaciones, pero ésta debe ser transmitida y compartida por todos. Su comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicaciones humanizada, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción de los clientes y proveedores. Este es el camino seguro para que una organización pueda llamarse inteligente. Esta investigación antes referenciada vincula a las organizaciones inteligentes con la satisfacción de los clientes y proveedores, resaltando la comunicación y la cultura organizacional como

factores claves del éxito a las organizaciones y es allí donde se obtiene el aporte de este antecedente a la investigación.

Segovia, L. (2000), en esta investigación denominada Perfil Gerencial y organizacional basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, establece una propuesta de acciones de gestión basado en el enfoque de organizaciones inteligentes. Por otro lado, la metodología del estudio se orientó como un diseño no experimental, de tipo transversal descriptivo de campo, seleccionándose como población a 17 personas quienes ocupan los cargos de gerentes en varias organizaciones seleccionadas. En la recolección de los datos utilizó un cuestionario conformado por preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta, bajo escala Likert, permitiendo obtener así los elementos y características de este personal y de las organizaciones en las cuales laboran para luego proponer el perfil ideal. La base teórica manejada para la investigación estuvo conformada por los planteamientos de Peter Senge (1998), acerca de las organizaciones inteligentes. En relación a los resultados obtenidos se propone que los gerentes sean personas con alto grado de liderazgo y proporcionen reconocimiento y motivación a logros a los trabajadores y se preocupen por la innovación en los métodos de la organización, asimismo que brinden posibilidades para que desarrollen sus conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

La investigación anterior se agrega como antecedente a esta investigación debido a que se percibe como aporte, como el perfil innovador del gerente se acopla de manera proactiva a las organizaciones inteligentes, sembrando liderazgo, conocimiento y visión de futuro en pro de la productividad de la organización.

Africano, E. (2003). En su investigación el desarrollo de competencias gerenciales en la formación profesional de estudiantes de administración. La investigación tuvo como propósito determinar la asociación entre los resultados arrojados por la evaluación de competencias gerenciales desarrolladas durante la formación profesional de los estudiantes de administración de la UNERMB, las que comprende el perfil del egresado en la carrera y aquellas que según opinión de expertos necesita dominar un gerente con el fin de formular lineamientos dirigidos al desarrollo de tales competencias.

El diagnóstico de competencias se enmarcó en una investigación mixta, pues se calificó como documental, con un nivel de profundidad descriptivo, sigue los pasos de un diseño no experimental y utiliza el método de campo. Los datos se obtuvieron mediante la

aplicación de tres (3) cuestionarios. Para el análisis de los resultados, se utilizaron medidas de estadística descriptiva: frecuencias absolutas, relativas, media, desviación estándar, así como el coeficiente de asociación Omega al Cuadrado.

Según los resultados las competencias que componen el perfil, se encuentran parcialmente desarrolladas aquellas de tipo conceptual – humano, en niveles significativamente más bajos se ubicaron las técnicas. Los estudiantes demostraron bajo nivel de desarrollo en competencias gerenciales básicas - cognitivas transferibles. De acuerdo a los expertos, el administrador amerita desarrollar, en grado elevado, competencias básicas, conceptuales, metodológicas, técnicas y de comprensión social, para desempeñarse en forma óptima.

Por otra parte, las competencias gerenciales contenidas en el perfil presentaron una alta – moderada asociación con respecto a las desarrolladas por los estudiantes, así como una baja relación entre éstas últimas y las requeridas por los administradores. Considerando tales resultados, se formularon lineamientos generales dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales en los futuros egresados como Administradores en la UNERMB.

El estudio de africano se considera un antecedente, por cuanto presenta una caracterización de las competencias requeridas por los profesionales egresados en el área gerencial. Información ésta que nutre de manera significativa las bases teóricas referidas a la variable “Competencias Gerenciales” del presente estudio.

Carrasco, M. (2003). Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante las nuevas realidades empresariales. Esta investigación tuvo como propósito fundamental establecer la asociación entre las competencias gerenciales que por funciones básicas: planificación, organización, dirección y control; poseen los gerentes de las empresas contratistas al servicio de Petróleos de Venezuela, S.A., ubicadas en el Municipio Lagunillas, subregión Costa Oriental del Lago de Maracaibo; con respecto a las requeridas por las nuevas realidades empresariales.

Metodológicamente, se realizó un estudio correlacional en una población de treinta (30) gerentes y treinta (30) expertos en el área gerencial - empresarial. La data se recolectó con la aplicación de dos (2) instrumentos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron utilizando la estadística descriptiva (la media, varianza, desviación estándar),

así como la construcción de dos (2) baremos contentivos del rango posible de valores para interpretar la media.

Los hallazgos refieren en primer lugar, la presencia de competencias gerenciales en estado moderado en los gerentes; en segundo lugar, sus requerimientos son de grado elevado a juicio de los expertos; tercero, existe una relación muy alta entre las competencias gerenciales identificadas así como las requeridas.

Este grado de asociación significa que las competencias establecidas por el autor para las funciones de planificación, organización, dirección y control son las requeridas, de acuerdo a la opinión de los “informantes claves”, en grado elevado por los gerentes de las unidades en estudio para lograr un desempeño superior de sus funciones gerenciales, dada la situación de crisis así como de recesión por la cual atraviesa el sector y las nuevas realidades gerenciales.

Con base en los resultados, se elaboraron una serie de lineamientos orientados a facilitar en los gerentes de las unidades de estudio, la adquisición de los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y actitudes que permitan el pase a un nivel elevado de desarrollo de estas competencias gerenciales. En este sentido, la investigación de Carrasco se relaciona con el presente estudio, al indagar sobre las competencias presentes así como requeridas por las funciones gerenciales en las nuevas realidades o paradigmas gerenciales, lo cual proporciona elementos teóricos y prácticos necesarios para determinar los tipos de competencias que requieren los gerentes para llevar a cabo un desempeño exitoso.

Perozo, O. (2002). En su investigación las competencias estratégicas y la carrera profesional del docente en funciones académicas-administrativas. La investigación tuvo como propósito evaluar las competencias estratégicas, además de la trayectoria de carrera profesional del personal en función administrativo-docente en la dirección del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo, así como en sus extensiones en la zona de Machiques y Subregión Guajira.

Metodológicamente, se enmarcó en un tipo descriptivo, con un diseño no experimental, en la modalidad de campo. Como instrumentos de recolección de datos se elaboraron tres (3) cuestionarios, el primero con una escala tipo Likert de seis alternativas, constituido por 90 ítems, los otros dos instrumentos estuvieron conformados por preguntas cerradas con dos alternativas de respuesta.

Los mismos fueron validados por un grupo de expertos, y la confiabilidad fue determinada a través de la fórmula Alfa Cronbach obteniéndose coeficientes de 0.89, 0.84 y 0.92 respectivamente, posteriormente los cuestionarios fueron aplicados a una población constituida por 21 personas en funciones administrativo-docente pertenecientes al Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Recibiendo un tratamiento estadístico descriptivo, con un análisis de distribución de frecuencia.

Los resultados obtenidos, evidencian el logro del desarrollo de la capacidad estratégica en los directivos, por cuanto al trabajar en equipo presentaron información relacionada con los resultados que desean lograr; reconocen de donde vienen los problemas, analizando sus causas; presentan un estilo de liderazgo coercitivo y, orientan las acciones de solución con diferentes alternativas de respuestas. Razón por la cual, se recomendó iniciar la auditoria de los factores de méritos del personal docente, así como poner en práctica los lineamientos establecidos para mejorar la gestión, sobre la base de la generación de competencias estratégicas en el personal directivo.

Este estudio se consideró como antecedente, por cuanto en el mismo se realizó un análisis de diversos enfoques sobre competencias, aspecto este de gran importancia al momento de plasmar lo relacionado con la variable “Competencias Gerenciales” en el basamento teórico de la presente investigación.

2.2. Importancia de las disciplinas gerenciales en una organización inteligente

Las disciplinas gerenciales establecen el camino óptimo que una organización debe poseer, por ello es vital mencionar a Senge (2009), con las disciplinas centrales, las cuales establecen un camino que conlleva a construir la organización inteligente, comprende cuatro aspectos que generan una visión determinante a nivel gerencial.

Para ello se mencionan a continuación, iniciando con la primera de las disciplinas, la cual señala al dominio personal y, explica que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa

abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

Las gentes con alto nivel de dominio personal comparten varias características. Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Se observa la realidad actual como un aliado, no como un enemigo. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas. Son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión. Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma.

Sin embargo, no sacrifican su singularidad, se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

Otro de los puntos importantes que resalta el autor son los modelos mentales, donde resalta que todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes nos traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Un experimento piloto demuestra que un nuevo enfoque genera mejores resultados, pero ese enfoque jamás se difunde. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales, o sea el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de las imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Senge (2009), señala también que, la influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas. Durante décadas, los tres grades de Detroit creyeron que la gente compraba automóviles por el diseño, no por la calidad ni por el servicio. Tal vez la primera gran corporación que descubrió el poder potencial de los modelos mentales en el aprendizaje fue Royal Duth/Shell. Administrando una compañía muy descentralizada durante las turbulencias petroleras de los años 70, Shell descubrió que, al ayudar a los managers a clarificar supuestos, hallar contradicciones internas en esos supuestos y elaborar nuevas estrategias basadas en conceptos nuevos, obtenía una singular fuente de ventaja competitiva.

Otro aspecto que enmarca importancia es la visión compartida, donde la misma no es una idea, es una fuerza de impresionante poder. Este aspecto resalta a la visión como verdaderamente compartida cuando dos personas poseen una imagen similar y les interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada persona por separado. Cuando la gente comparte

una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.

La visión compartida es vital para la organización inteligente por que brinda concentración y energías para el aprendizaje. Para ello, Senge, P. (2009), refleja un ejemplo sobre interés común que establece la importancia. En la película Espartaco, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejército de esclavos. Estos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por un general tras un prolongado sitio de batalla. Todos en el ejército escogieron morir por seguir el liderazgo de Espartaco, pero lo resaltante del caso que era un equipo con visión compartida y que ninguno la abandonaría para volver a la esclavitud.

En la actualidad, visión es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las visiones son de una persona (o un grupo) y se impone sobre una organización. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

En otro orden de ideas, el aprendizaje en equipo viene a complementar estos modelos mentales que enriquecen al hombre y a la organización. Y es entonces cuando se explica que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

Como ejemplo para soportar lo importante de la visión compartida se menciona un señalamiento de Obeso (2003), en el cual señala, no basta con tener buenos jugadores (conocimiento), el asunto es entenderse con los compañeros, porque el fútbol no se juega individualmente, se juega en colectivo. La colectividad hay que hacerla basándose en entendimientos personales entre los jugadores, el hablar, el conversar, el charlar, el estar, no es sólo cuestión de entrenar todos los días, es cuestión de convivir. Y ahí sale el entendimiento cerebral de los individuos, se sabe cómo respira el compañero, se sabe cómo funciona, sabes los movimientos, donde apoya, donde mira. Se tiene una visión compartida.

2.3. Camino a la organización inteligente tecnológica

En la primera década del nuevo milenio las organizaciones han buscado diferentes modelos que les permitan establecerse como exitosas y con ganancias considerables de acuerdo a la inversión y crecimiento que las mismas han establecido como meta.

Para sustentar este tema se resalta lo que expresa Drucker (2008), en su texto, Drucker para todos los días, 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios, donde la actitud gerencial es determinante, esto debido a que en ninguna parte de los recursos productivos que se encuentran en una industria son manejados con menos eficiencia que los recursos humanos. Las pocas empresas que han sido capaces de aprovechar esta reserva, no utilizada, de las habilidades y actitudes humanas, han conseguido espectaculares aumentos en productividad y producción. En el mejor uso de los recursos humanos reside la gran oportunidad, la productividad en la gran mayoría de las empresas.

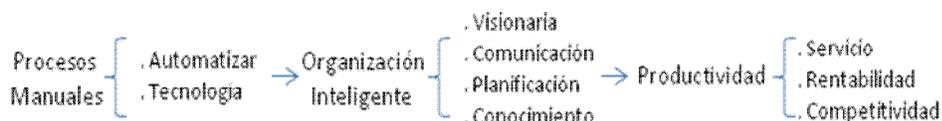
Se evidencia que cuando se quiere un cambio basado en tecnología y automatización de los procesos, genera aguas abajo un perfil innovador de cara a la productividad que exige la globalización. Esto debe sumarse a la afirmación de Senge (2009), donde se establece que los seres humanos aprenden mediante experiencias directas. Aprenden a caminar, a andar en bicicleta, a conducir un automóvil y a tocar el piano por ensayo y error.

Pero, sólo se aprende haciendo, cuando la realimentación de los actos es rápida e inequívoca. Esto conduce al dilema que refiere, el aprender de la experiencia. Lo que es cierto si se considera que la experiencia es el mejor modo de aprender, pero nunca experimentar las consecuencias de las decisiones más importantes. Lo que genera una interrogante: ¿cómo podemos aprender?

Esto desprende el explicar de manera gráfica elementos que permiten visualizar hacia donde una organización debe reunir elementos que construyan el camino, un camino lleno de soporte hacia el recurso humano que cambie paradigmas en pro de la innovación y con miras a la construcción de la organización inteligente.

GRÁFICO No. 3

CAMINO A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE



Fuente: Fernández, (2010)

Este gráfico No 3, persigue mostrar cuándo una organización debe considerar crecer hacia el aprendizaje, estableciendo desde el manejo de los procesos manuales, el cual puede apalancarse en procesos automatizados y la tecnología. De la misma manera, cuando se establece una organización de aprendizaje diario, la cual perfila hacia una organización inteligente y como debe establecer dentro de sus criterios de trabajo ser visionario, poseer comunicación efectiva, establecer planes y con perfil de búsqueda del conocimiento.

Lo establecido permite considerar a Senge (2009), en lo referente a la disciplina del dominio personal, donde el desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Como una visión personal, el cual es un propósito similar a la dirección, a un encabezamiento general. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado.

La visión es concreta. Se puede decir entonces, que nada existe hasta que existe una visión. Pero también, se puede decir que una visión sin propósito es una buena idea.

Por otro lado, sostener la tensión creativa, lo que con frecuencia la gente siente es dificultad para hablar de sus visiones, aunque sus visiones sean nítidas. ¿Por qué?, Porque se tiene la dolorosa conciencia de la brecha que existe entre la visión y la realidad.

Pero la brecha entre la visión y la realidad es también una fuente de energía. Si no hubiese brecha, no habría necesidad de acción para moverse hacia la visión. La brecha es fuente de energía creativa. Se llama a esta brecha tensión creativa. Hay dos modos de resolverla: impulsar la realidad hacia la visión o impulsar la visión hacia la realidad. Lo que ocurra dependerá de la adhesión a la visión.

Factor como el conflicto estructura es de gran importancia, es aquí donde se aprecia un par de creencias contradictorias que limitan la capacidad para crear lo que se desea; lo más común de esas creencias es la impotencia, la incapacidad para concretar las cosas que interesan. La otra creencia se centra en la indignidad, donde se cree que no se merece lo que se desea. Por lo que se debe energizar para lograr superar toda forma de resistencia al logro de las metas.

Por estas razones que se establecen resalta el uso del subconsciente, el cual es uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personales, así como su aptitud para realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Por ello, considerar cómo la concentración en el resultado que se desea es una habilidad. Para la mayoría no resulta fácil al principio, y se requiere tiempo y paciencia para desarrollarla.

Este punto tiene el factor disciplina como imperante, se debe aprender a separar lo que se desea de aquello que se cree necesitar para alcanzarlo. La verdadera eficacia para trabajar el subconsciente estriba en saber qué es lo más importante, es tener la sensación profunda de que es la meta correcta a la cual se aspira.

2.4. Cambio hacia una organización inteligente

El camino hacia una organización inteligente se representa en el modelo hacia la nueva gerencia y liderazgo basados en una estrategia bien definida. Como lo indica Valecillos (2003), en su trabajo diseño y adaptación de instrumentos, donde en un segmento de su publicación habla sobre el objetivo del cambio, considerando los resultados del estudio de la empresa Acero Santa Rosa como referente de la descripción del modelo de cambio planificado, los objetivos de cambio producto del diagnóstico fueron: Establecer una nueva misión, derivada de la transición de “empresa familiar a empresa profesional”.

Fortalecer al equipo directivo, para la adecuada administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros, con el objeto de cumplir con la misión.

Si se piensa en la palabra misión, como en la última razón de ser de una organización, entonces la empresa tendría que responder a esta pregunta: ¿cuál es la última razón de ser? Y ello llevaría a decidir la cantidad de recursos: Tiempo, Capital, Energía y Dedicación,

que el equipo directivo debería estar dispuesto a aportar, al visualizar con claridad lo que esperarían de su organización en el futuro.

Ahora bien, para crear y mantener la dirección hacia la visión de lo deseado, el equipo directivo requería un sentido claro de identidad y de total compromiso con la organización y con la necesidad de cambio de las condiciones que existían.

Por lo tanto, la intervención en primer lugar para el cambio se tenía que dar en el equipo directivo en cuanto a actitudes y comportamiento y era necesario diseñar un plan de actividades que definiera el funcionamiento organizacional para la administración y control de la transición de empresa familiar a profesional.

Al analizar el ejemplo anterior se devela la conexión con el cambio de una institución financiera y su acostumbrada forma de trabajar hacia una transición hacia una organización inteligente, la cual establezca una planificación estratégica, con una misión y visión de hacia dónde apuntar, lo que aguas abajo arroja una nueva conformación en lo que respecta a la productividad y efectividad en la atención al cliente y la competitividad con el mercado nacional e internacional.

2.5. Nuevas técnicas para alcanzar una organización inteligente

Las empresas del siglo XXI deben buscar cambios significativos en su manera de manejar las organizaciones basadas en nuevas técnicas, por ello cabe resaltar un tema mencionado por Valecillos (2007), en su trabajo enfoque de las organizaciones inteligentes para el cambio en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde resalta que hoy en día las nuevas tecnologías de dirección han ido ganando terreno contribuyendo al éxito de la gestión y la toma de decisiones de las empresas, entre las cuales cabe identificar: la calidad total, el balance scorecard, la reingeniería, el just in time, los sistemas de información, gestión del conocimiento, programación neurolingüística (PNL), inteligencia emocional, el thinkertoys, la financiación y el marketing, entre otros. El uso de esas herramientas permite, por una parte, el mantener un mejor control interno de las principales operaciones como planeación, organización, dirección y control, y por otra, poder tomar mejores decisiones estratégicas que benefician a la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos, competir en los

mercados y, sobre todo, desarrollar mejores productos y servicios con niveles adecuados de calidad y excelencia para los clientes.

El desarrollo organizacional de una empresa es un proceso complejo que lleva responsabilidades y riesgos que hay que asumir, por lo que es necesario contar con tecnología de dirección de punta para estar a la vanguardia, competir y adaptarse a los cambios del entorno de diferente índole. Actualmente muchas empresas grandes, mediante el aprendizaje de enfoque de gestión proactivos se han visto beneficiadas por el diseño y ejecución de proyectos de cambio planificado que les ha posibilitado incorporar adecuadamente los avances tecnológicos y los sistemas de inteligencia empresarial permitiendo hacer frente, por una parte, los retos que impone la globalización y los mercados cada vez más diversificados y competitivos y, por otra parte, crear condiciones para la carrera, el crecimiento y desarrollo de su personal.

Este tema promueve en la empresa financiera o banca, el establecer mecanismos de cambio basados en técnicas que les permitan planificar y enfocarse con el apoyo tecnológico en organizaciones inteligentes, capaces de competir al nivel que exige en la actualidad el mercado financiero y los clientes que requieren de innovación en el terreno de la calidad del servicio y la movilidad de la estrategia bancaria.

Para soportar este punto se señala lo escrito por Kriegel (2008), en su obra si no está roto rómpalo, con su ejemplo traer la copa una y otra vez, donde un individuo innovador y dinámico que cae en la trampa de “no meterse con el éxito” es el australiano Alan Bond y su experiencia en las carreras de la Copa América. En 1983, los australianos desafiaron a los Estados Unidos por la obtención de la Copa América, que los norteamericanos habían ganado ¡durante 134 años!

Suponiendo que el modelo tradicional estaba “roto” y necesitaba “arreglo”, Bond, cabeza de la agencia periodística australiana, cuestionó todos los aspectos relacionados con el diseño de las embarcaciones antiguas. De este audaz proceso de puerta abierta surgió un diseño innovador y revolucionario de doble quilla, este modelo les dio a los australianos una ventaja distinta.

En una victoria inesperada, la embarcación de Bond, Australia III batió el record norteamericano de Dennis Conner en cuarto de carrera.

Al prepararse para la siguiente carrera por la Copa América en Freemantle, Australia, cuatro años más tarde, Bond cometió un error fatal: Supuso que tenía un “producto acabado”, y se aferró a esa idea. Habiéndose olvidado de la mentalidad innovadora tipo “rómpalo” con la cual había diseñado su embarcación ganadora, compitió con la misma embarcación que había utilizado para ganar la copa cuatro años atrás. Ni siquiera llegó a finales. Esto demuestra que la innovación es imprescindible en una organización y la única constante es el cambio.

2.6. Organización inteligente y el cambio organizacional

Este planteamiento establece como las organizaciones requieren de un acoplamiento de su estructura organizacional a los nuevos requerimientos que la globalización le exige a la banca.

Para ello, se menciona a García (1997), donde explica: “los cambios asociados en las organizaciones con la implementación de las herramientas de la calidad total, la reingeniería, el just in time, los sistemas administrativos o de información, entre otros, están condenados a la incomprensión y al fracaso más rotundo por la amenaza e incertidumbre que perciben los individuos. Se ha de conseguir que se entienda el cambio como una oportunidad espectacular de revitalización y mejora”.

En el gráfico No 4, sobre el cambio como factor de apoyo a la organización, se observa como las nuevas tecnologías establecen un apoyo determinante al cambio organizacional y su adaptación a la globalización. Esto basado en una planificación estratégica y las herramientas que se mencionaron en el párrafo anterior, lo cual genera organizaciones inteligentes capaces de establecer mecanismos que conlleven a la eficiencia y el objetivo basado en metas y una visión del negocio hacia el futuro.

GRÁFICO No. 4

EL CAMBIO COMO FACTOR DE APOYO A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Fernández, (2010)

Esta aseveración que se observa en el gráfico anterior, se soporta en el trabajo de Valecillos (2006), en su estudio cambios de los sistemas de información dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes, donde los sistemas de información y el cambio organizacional están basados en el interés por la información como recurso para el apoyo en la toma de decisiones y la dirección de las empresas y esta ha venido incrementándose con el tiempo. Lo que lleva a considerar que hasta la década de los ochenta los directivos no necesitaban saber mucho como la información se obtenía, procesaba y distribuía en sus instituciones y la tecnología que se requería era mínima.

A partir de los años noventa, con el surgimiento y reforzamiento de la globalización de las economías que se transformaron de fundamentalmente industriales a basadas en la información y el conocimiento, pocos directivos pueden darse el lujo de no considerarlo como recurso estratégico para la dirección de sus empresas, sobre todo de ignorar como diagnosticar y administrar los cambios que deben realizarse para alinearlos con los diferentes subsistemas de sus empresas fundamentalmente con el subsistema humano cultural para hacer un uso efectivo de los mismos.

Esto conlleva a pensar que las instituciones financieras en el área de TI deben considerar la planificación estratégica basada en tecnología e innovación como un apoyo fundamental para el posicionamiento y competitividad que exige el mercado global.

2.7. La Tecnología como base sustentable de las Organizaciones Inteligentes del siglo XXI

La tecnología es y ha sido a lo largo de la historia fuente de evolución y de cambio en todos los sectores. En ocasiones, ha actuado como factor de desarrollo y en otras ha reinventado por completo sectores que parecían consolidados.

Basta con analizar lo ocurrido con la evolución del dinero, iniciando con el trueque, pasando por la moneda, papel moneda, tarjeta crédito (sin banda magnética), banda magnética (uso ATM, POS.), tarjeta débito (uso recursos propios), tarjeta pre pagada (para uso de teléfonos, etc.), tarjeta inteligente (uso universal), e-Money. La rápida evolución de las telecomunicaciones ha cambiado el aspecto de nuestro sector y redefinido los paradigmas de la competitividad.

Según Morera (2003), en su obra titulada la organización del siglo XXI; para asumir esta evolución tecnológica hay que partir de la sincronización de tres elementos fundamentales que rigen este reloj de cambio: La gente, la tecnología y los procesos, es a partir de esta sincronización es que se puede dar la innovación y gerencia de la tecnología.

El desarrollo de capacidades en ciencia y tecnología requiere de un mayor poder de divulgación de los avances particulares, para que la sociedad los pueda apropiar. De ahí que en la sociedad del conocimiento, los programas de divulgación y de enseñanza del conocimiento científico y tecnológico, con miras a democratizarlo y convertirlo en base del desarrollo sostenible, se hacen cada vez más necesarios. Ya no tiene sentido que el conocimiento, en especial el que se consigue mediante investigaciones aplicadas, sea secreto y de limitada difusión, pues estas circunstancias lo único que logra es demorar el proceso de desarrollo de las organizaciones de hoy en día.

Las empresas de hoy no son iguales a la de ayer y menos a las del futuro porque su configuración interna la lleva a ser más flexibles, humanas, tecnológicas, además de tomar los fundamentos de las nuevas prácticas de gestión, aunado a los valores, ética, equidad y democratización de capitales, como filosofía de éxito en la nueva economía.

Esta nueva forma de organización social busca según Hernández (2006), en su trabajo titulado las empresas inteligentes y sus retos en la nueva economía; indica que cada factor productivo actúe de forma sinérgica para ser más productivas y competitivas, además de

llegar a tiempo a las exigencia de los clientes y de diferentes mercados demandantes del mundo de los negocios.

Pero, no sólo basta con contar con el capital financiero, a esto se le debe agregar el talento humano, capital social, capital estructural, capital organizacional y los desarrollos tecnológicos como estrategias competitivas para insertarse de manera no traumática al proceso de globalización, porque cada día los estándar de calidad de los producto son mayores.

Es importante resaltar que las organizaciones inteligentes son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su visión y misión está diseñada para apostar a ganar-ganar.

Con la necesidad de estar al nivel de la competencia se hace la búsqueda para lograr el mejorar los procesos y la calidad productiva. Para estar competitivamente en los roles internacionales la tecnología juega un papel muy importante es por eso que las naciones de América se ven en la necesidad de encontrar la mejor tecnología que brinde los más altos beneficios. Si a esto le aunamos la globalización creciente en las economías está de más mencionar qué importancia tiene la tecnología en la actualidad.

2.8. Organizaciones inteligentes y la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se refiere al cambio en los principios de las personas, donde existe un tránsito de la información que se posee, es poder compartir, es poder que beneficia a todos. Por tanto, la gestión del conocimiento es el arte de transformar la información y el capital intelectual de la empresa en valor duradero para la organización (saber), respetando la diversidad de inquietudes de los empleados, logrando captar sus perspectivas y experiencias individuales para generar ideas e información.

Dentro del objeto de la administración y gerencia o gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina parece replicar al objetivo de la gestión tecnológica, pero por ser de mayor alcance parece contenerla.

Morera (2003), en su obra titulada la organización del siglo XXI, explica que la empresa inteligente crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.).

La empresa que decide abordar este proceso experimenta un cambio cualitativo. Para diseñar y ejecutar ese modelo de estrategia emergente se necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión, ser sensible para captar los cambios y cómo afectan a la empresa y prever las posibilidades de acción; y todo ello relacionado con la medida en que se desarrolla, mantiene y utiliza las capacidades humanas fundamentales.

Si no se construye y emplea las habilidades para pensar, la crítica y creativamente para comunicar ideas y conceptos, así como, para cooperar en la indagación y en la acción, se puede estar construyendo sobre las arenas movedizas la visión de la empresa, las percepciones de la realidad y las expectativas.

La organización inteligente se basa y recompensa, no necesariamente con premios materiales, las habilidades, actitudes, conocimiento y comprensión que contribuyen a añadir valor a la empresa, la empresa con alto valor que se caracteriza por una red en continua expansión de personas muy capaces y con capacidad de profundizar en sus análisis. No es sorprendente que a medida que se avanza por este camino se produce una identificación progresiva del nexo social, es decir, refuerza los vínculos que unen a la organización.

Son muchos los autores que sostienen entre ellos Morera (2003), que estamos ante la sociedad del conocimiento y que, por lo tanto, el mundo empresarial y el de los negocios será cada vez más cercano a las exigencias de nuevas formas del conocimiento, que emanan de las experiencias, investigaciones rigurosas, y formas útiles que le sirvan a la sociedad para resolver sus problemas.

En este sentido, el espíritu empresarial, no puede reducirse simplemente a la expresión de voluntad, decisión, capacidad de asumir riesgos o cualquier otra manifestación que implique emotividad. Definitivamente se requiere el conocimiento teórico y la investigación aplicada para poder definirse por el mundo empresarial exitoso.

A este respecto, cabe destacar que tanto el conocimiento teórico, como la investigación aplicada son fuente de la creación de empresas y del desarrollo del espíritu empresarial, porque el mercado del futuro, en un mundo cambiante, hace que se requiera de una gran dosis de ingenio y creatividad para avizorar los cambios necesarios en las demandas de bienes o servicios.

Las empresas que provienen solo de la copia, tienen un gran riesgo de fracaso y la razón es muy sencilla, quien empezó primero siempre tiene mayor experiencia que el que le sigue. Ahora bien, cuando a partir de una idea existente, se busca una mejora substancial, que pueda traducirse por ejemplo en menores costos, en mayor durabilidad, en mayor satisfacción de los clientes o en ampliación de mercados, es posible que se obtengan buenos resultados, pero lo que no puede pensarse hoy, es que para lograrlos, no se requiere aportar mayor conocimiento. Los descubrimientos no se dan por generación espontánea, hay necesidad de aportar nuevo conocimiento y, por lo tanto, de dedicar esfuerzos importantes al análisis e investigación.

Por consiguiente, la gerencia del conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. Envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunos métodos y herramienta enfocados a la ingeniería del conocimiento permiten, desde hace algún tiempo, resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa. Estos métodos proporcionan procedimientos estrictos de diseño y construcción de aplicaciones basadas en conocimiento. También existen herramientas que ayudan en la captura, modelaje, validación, verificación y mantenimiento del conocimiento para desarrollar dichas aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas no dan apoyo al proceso de gerenciamiento del conocimiento corporativo. El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos.

Este punto se complementa con lo expresado por Kriegel (2008), en su texto si no está roto rómpalo, donde señala que las metas permiten llevar un registro de calificaciones y

promueven mejorar el desempeño, la productividad y la motivación, deben estar guiada por algo que inspire, infunda pasión, creatividad y valor.

Por lo tanto, para lograr el uso y la valoración del conocimiento en pro de la búsqueda de mayor productividad se deben hacer negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan; cultivar la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento al nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

La función de gestión del conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gestión del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más instruidos o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización.

La gestión del conocimiento brinda más beneficios a partir de mapas que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías. Existe la tentación en la gestión del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento.

Por ello, cabe resaltar a Valecillos (2007), en su trabajo la consultoría organizacional, donde resalta que el asesoramiento asume un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar a nuevas competencias a la organización y ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. Esto desde el punto de vista de la banca universal es completamente viable en lo que respecta a la búsqueda por alcanzar una organización inteligente basada en el aprendizaje.

Por otro lado, los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos.

Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. Se debe estar consciente de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, etc.

Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.

Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo.

Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques

administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo.

Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento. Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.

2.9. El pensamiento sistémico y su relación directa con las organizaciones inteligentes

Una empresa solo puede aprender por medio de las personas, pero el aprendizaje individual no asegura el aprendizaje de la organización en su conjunto. Sin embargo, no hay otro remedio, el aprendizaje de la empresa pasa por el de las personas. El dominio personal es la disciplina que clarifica y profundiza de forma continua nuestro entendimiento del mundo, intercambiando nuestro entendimiento de los sistemas en los cuales trabajamos por medio de nuestra colaboración con lo demás.

La voluntad de ver las cosas como son, requiere ser capaces de abrirse a los demás, desarrollando aptitudes como la paciencia, abrir la mente al aprendizaje, lo que va mas allá del simple saber.

El dominio personal es un tipo de competencia y confianza en la capacidad de la persona de ponerse en cuestión cuando es necesario de forma abierta y aceptando las críticas de los demás. No se trata de dominar, sino más bien de mantener el equilibrio entre la propia percepción y la aceptación de las opiniones de los demás, incluso si no se entiende del todo. Esto implica intrínsecamente el reconocimiento de que dos opiniones divergentes pueden convivir y ser correctas.

De acuerdo a Kleber (2009), en su artículo el pensamiento sistémico: Organizaciones inteligentes y el dominio personal, una persona que logra un alto nivel de dominio personal vive dentro de un modo de aprendizaje continuo sin un fin definido: Nunca llega. Su vida se convierte en un viaje de investigación e intriga. Se interesa realmente en los demás. El

dominio personal no es algo para lograr, es un proceso y una disciplina permanente. Las personas con un alto nivel de dominio personal son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia y su área de crecimiento, sin embargo, están fundamentalmente muy seguras de sí misma.

Las organizaciones exitosas que muestran sus resultados en los mercados en donde actúan, señalan la relevancia de saber manejar el pensamiento sistémico, de tal forma que le de paso a lo que se ha llamado organizaciones inteligentes.

Por tanto, no debe sorprender que se diga, que para que una empresa u organización pueda desarrollarse y progresar adecuadamente en un mundo tan cambiante como en el que vivimos es necesario que se convierta en una organización inteligente, es decir que la organización posea una auténtica capacidad de aprendizaje, apta para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Por su parte, Senge (2009), ya señalaba, que son las estructuras las que generan determinadas conductas, también partiendo de cada una de las conductas se genera la estructura, en donde se debe analizar, evaluar, sus repercusiones y alcance.

Actualmente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia es la única ventaja competitiva sostenible. La globalización, la interconexión del mundo, el dinamismo de los negocios hace que el trabajo normal se vincule más al aprendizaje. Las organizaciones que cobraran mayor relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos miembros de la organización. Esto hace a las organizaciones inteligentes posibles, porque aprender es parte de la propia naturaleza y que es maravilloso hacerlo en equipo, del aprendizaje se genera buenos resultados.

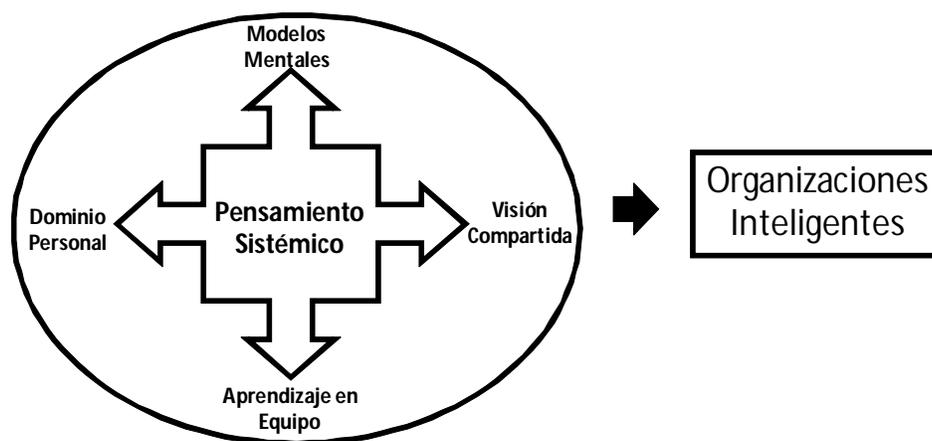
El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como sistema, así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

El enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión que ayuda a analizar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y

comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo, basado en el gráfico N° 5.

GRÁFICO No. 5
PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES



Fuente: Fernández, (2010)

El pensamiento sistémico sirve para ver totalidades, y realizar procesos de cambio importantes para la organización, no le basta solucionar problemas inmediatos sino que busca el verdadero problema analizando las causas que pueden haber nacido en un periodo largo y lento, así mismo, analiza los efectos que causaría una intervención antes de realizarla, para así asegurar un proceso que produzca a la larga una mejora en lo organización y no un desbalance ocasionado por la aplicación de soluciones apresuradas fuera de todo análisis.

La complejidad de los procesos nos hace difícil ver los puntos clave y sutiles que debemos de tomar en cuenta, el pensamiento sistémico nos ayuda a encontrarlos, así como, a resolverlos.

Existen dos tipos de complejidad, la complejidad en los detalles y la complejidad dinámica. La primera existe cuando se intenta saber al detalle que es lo que puede suceder ante cualquier evento y para eso se crean una serie de sistemas que a menudo fracasan por la cantidad de información a procesar. La segunda se da en situaciones donde la causa y efecto son sutiles y donde las intervenciones a través del tiempo no son obvias, es aquí donde hay que prestar mayor atención para así poder entender una organización y sus procesos. Puede ser que aquí sea donde aparezcan los problemas puesto que hay que verla como un todo, completo y no por partes.

Para llegar a este pensamiento sistémico se debe empezar por la reestructuración del pensamiento, ver totalidades y proyectarnos a futuro, porque no necesariamente lo obvio produce el resultado deseado y efectivo que se persigue.

Igualmente, el pensamiento sistémico tiene múltiples repercusiones sobre la cooperación para el desarrollo, pues requiere mayores análisis normativos e intercambios con los profesionales, además de mejor comprensión del contexto local, plazos más flexibles, una disposición a asumir riesgos y a idear estrategias paulatinas y un replanteo del enfoque de seguimiento y evaluación. Deberá traducirse en instrumentos y métodos que ayuden a los profesionales a trabajar eficazmente. El pensamiento sistémico conduce a preparar modelos que promuevan mejor comprensión de los acontecimientos, sus causas y, aún más importante, la estructura intrínseca responsable de esas causas.

Al abordar una situación, sólo mediante la comprensión de dicha estructura intrínseca será posible detectar los apropiados factores de multiplicación para lograr cambios globales.

2.10. Organizaciones inteligentes, aprendizaje y banca

Las empresas del siglo 21 se ven en la necesidad imperiosa de modificar sus comportamientos y estructuras para dar cuenta de las nuevas realidades y de las que están por venir. Las estructuras organizacionales, y lo que es más complejo aún, las estructuras

mentales vigentes en muchas empresas, responden a un mundo y un entorno tecnológico, económico, político, social, demográfico y cultural no existente en este nuevo siglo.

Signados por determinados paradigmas, sus pensamientos como actitudes responden a una realidad que ya no existe, perdiendo de tal modo la capacidad tanto de adaptarse a las nuevas realidades, como de sacar provecho de ellas. En el actual marco los dirigentes deben continuamente poner a prueba sus paradigmas, recreándolos para ponerlos en sintonía con las nuevas y cambiantes realidades.

Entre los aspectos en permanente evolución, que están modificando las bases y estructuras mismas de los mercados y organizaciones, se tienen:

El acelerado avance en materia de teleinformática, lo cual incremento mayúsculamente no sólo las comunicaciones, sino también la cantidad de información de la cual dispone la sociedad en su conjunto.

Los mayores niveles de enseñanza y conocimientos que poseen tanto consumidores como empleados, con sus efectos en materia de exigencias, como de participación.

Dentro de este nuevo marco globalizador, con importancia crucial de los sistemas de infocomunicación y las finanzas internacionales se aprecia la aparición de frecuentes volatilidades financieras signadas por corridas bancarias, fuga de capitales, caídas bursátiles y fuertes depreciaciones monetarias con efectos a nivel mundial.

A ésta nuevas realidades deben adaptarse tanto los individuos, como las familias, los gobiernos, las empresas y, entre éstas últimas las entidades financieras.

Estos importantes y profundos cambios dan lugar a la necesidad de generar nuevas y apropiadas estructuras y procesos que permitan respuestas rápidas a los cambios del entorno, produciendo servicios de mayor variedad y calidad a menores costos y tiempos de respuesta.

Partiendo de lo que está cambiando en el mundo, se llega a los efectos que los mismos han de generar en las entidades financieras, para que a partir de allí reconocer las modificaciones que deberán operarse en éstas para poder continuar siendo competitivas.

Para ello, según Lefcovich (2004), en su trabajo banca competitiva, refiere que se hace necesario concebir la participación integral y sistémica de todas las áreas y niveles de una organización en la búsqueda de la satisfacción plena a los requerimientos de sus clientes

internos y externos, de manera de suministrar el mayor valor a los usuarios finales con el más eficiente uso de los recursos.

Conocer los requerimientos de los clientes bancarios, estableciendo sistemas de prevención y evaluación que aseguren el menor nivel de fallos o defectos al menor coste posible es un objetivo primordial y estratégico.

Todos los empleados, desde el más alto directivo hasta el de nivel más bajo dentro de la organización, deben ocuparse en satisfacer la demanda del cliente, así como estar atentos para descubrir nuevas características de no calidad. No sólo cuenta no cometer errores o fallas en los servicios al cliente, sino hacerlo a la primera y con el menor coste y plazo posible.

Dentro de éste marco resulta fundamental llevar una estadística de los distintos tipos de errores y sus causas, de manera tal de permitir tanto mejorar, como encontrar o detectar las causas que los motiven. Lograr éste nivel de calidad implica una notoria reducción en los costos, acompañado de incrementos en los niveles de productividad y satisfacción, con lo que ello implica tanto en la mayor lealtad de los clientes (menor nivel de rotación), como en la adquisición de nuevos usuarios de servicios.

Lograr ello implica mejorar notablemente los sistemas de información, entre los cuales tienen fundamental trascendencia el diseño de los servicios, la capacitación y entrenamiento del personal. Mejorar la calidad implica conservar clientes y adquirir muchos nuevos. Es mucho más costoso adquirir un nuevo cliente que conservar uno ya existente, además un cliente insatisfecho comenta como promedio a nueve personas los problemas sufridos, comentando sólo a tres su beneplácito por los servicios.

Los bancos absorben en los grandes números y en su potencial económico dejan generalmente de lado las insatisfacciones generadas en sus clientes, desconociendo tanto las pérdidas de flujos futuros de ingresos, como las pérdidas por lo invertido en la adquisición de clientes, los cuales muchas veces aún no han sido amortizados.

Por todo lo antes mencionado es que los directivos bancarios hoy más que nunca deben conocer y aplicar el espíritu de las organizaciones inteligentes basadas en el aprender – aprender para poder obtener ganancias en términos de eficiencia, analizando los métodos de trabajo y estandarizando las mejoras para que todos los empleados puedan aplicarlas.

Una empresa podrá competir y aspirar al éxito en los actuales mercados si se empeña en mejorar de manera denodada sus productos, servicios, y procesos que los generan, haciendo partícipe a la totalidad de su personal de manera activa.

Es fundamental contar con la participación de aquellos que están en relación diaria con los procesos y los clientes, ya que ellos no sólo poseen una rica experiencia, sino además una voluntad de hacer oír sus ideas. Ello se logra mediante un adecuado sistema de sugerencias, lo cual no sólo eleva la motivación del personal, sino que además da lugar a un mayor compromiso, e incremento de la productividad. La mejora continua no sólo implica una ética de trabajo, sino además una disciplina.

Pero no sólo los aportes individuales cuentan, son de importancia crítica el aporte de los equipos de trabajo entre los cuales se encuentran los círculos de control de calidad, que han aportado en todas aquellas empresas que lo han hecho suyo importantes reducciones de costos, mejoras en los niveles de calidad y productividad, y mayores niveles de satisfacción de los clientes y consumidores entre otros.

La mejora continua debe perseguir de manera sistemática la obtención de mejoras en todos los indicadores de la organización, estén vinculados éstos a la calidad, la satisfacción, la productividad, los costos, la rentabilidad, la seguridad laboral y los tiempos de respuesta.

En una realidad cada día más compleja, hacer las cosas de manera más simple cada día pasa a ser una importante ventaja estratégica. El mensaje es no complique a los usuarios, no lo haga tampoco con los empleados, reduzca pasos, elimine aquello que no agregue valor, simplifique.

Simplificar implica reducir los costos de los procesos y servicios, mejorar la velocidad y calidad de atención al cliente, facilitar el uso de los servicios, eliminar fuente de problemas y errores, reducir el estrés de los empleados, directivos, clientes y proveedores, facilitar la dirección de la empresa.

En el sector bancario los avances han sido muy grandes, tenemos desde los nuevos productos basados en la ingeniería financiera, hasta los servicios prestados mediante la teleinformática. Tener personal totalmente compenetrado tanto de la prestación de los servicios, como de la calidad, características y funcionalidad de los mismos resulta esencial.

Las nuevas funciones de la banca como asesores de los clientes y agentes de inversión de fondos propios y de terceros, requiere de niveles de capacitación más amplios y profundos para su personal, que los exigidos hasta no hace mucho tiempo.

Además del devenir de los servicios, debe tenerse en consideración la reestructuración continua a la que están y estarán sujetas tanto las estructuras organizacionales como los procesos internos, los cuales han de requerir tanto la flexibilidad como la adaptación continua del personal a los nuevos esquemas. Concebir un Banco como una estructura estable, sin cambios y, oferente de servicios tradicionales es algo del pasado. Ese tipo de estructura conceptualizada como mecanicista está dando lugar a estructuras de carácter orgánico, los cuales son más flexibles, adaptables y veloces.

Sólo basta tener en cuenta que las empresas exitosas del siglo XXI serán las que mejor gestionen su capital intelectual. Una empresa que sólo suma individuos no logrará los mismos resultados que aquellas que logra una auténtica y profunda interrelación entre ellos.

Según Lefcovich (2004), el trabajo en equipo tanto a nivel sector, como a nivel proceso y en la organización como conjunto en su máxima expresión es lo que se da en llamar inteligencia colectiva.

Una organización con ésta característica superará ampliamente a cualquier empresa basada en la simple suma de individuos. Una empresa que trabaja en equipo logra como resultado un todo que es mucho más que la suma de sus partes.

Trabajar en equipo implica mayores niveles de productividad y calidad, con menores costes, y un altísimo potencial de mejora continua, Implica destruir los muros que separan a los sectores uno de otro, incrementando costos, ineficiencias y plazos de cumplimiento. Implica sumar la creatividad y experiencia de todos los individuos en pro de lograr los objetivos y visiones organizacionales.

Los métodos para liderar, motivar, comunicar y premiar al personal deberán adecuarse a ésta nueva realidad. En un mundo altamente competitivo lograrán triunfar aquellas organizaciones cuyos integrantes tengan un elevado compromiso y participación en el trabajo en equipo. La mejor forma de lograr este punto está sustentada en la capacitación, mejores formas de comunicación y un nuevo tipo de liderazgo.

Capacitar al personal en las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, fomentando en ellos su creatividad y capacidad de innovación, dándole la posibilidad de

sentirse totalmente a gusto con su trabajo, representando éste todos los días una nueva motivación, es lo que permite lograr del personal un mayor compromiso y una menor necesidad de supervisión.

La existencia y comunicación de objetivos estratégico claros y precisos, y en los cuales hayan tomado algún tipo de participación el personal, hace que éste tenga más claro su norte.

Por otra parte, la nueva concepción de la gestión de calidad lleva al personal a tomar una mayor participación por medio del autocontrol y la conformación de equipos de mejoras, con lo cual se facilite aún más la implementación de una organización más plana y eficiente.

De que servirá para un banco conocer sus actuales niveles de rentabilidad, liquidez y solvencia, si desconoce la caída en los niveles de confianza entre sus inversores, si sus empleados más competentes están disconformes y muchos de ellos se retiran, si los clientes están cada día más disconformes con los servicios y se pasan a la competencia, si los niveles de desperdicios son superiores a los de los principales competidores, y si sus indicadores tanto de calidad como de productividad son lastimosamente bajos.

Saber donde se está, con qué medios se cuenta, cuales son las fortalezas como las debilidades, reconocer a tiempo las oportunidades como las amenazas, fijar las posibilidades y determinar claramente donde se pretende llegar, facilitará la planificación de estrategias destinadas a conducir a la organización de su posición actual a la fijada como objetivo.

Reconocer en que negocio se está, cuáles son los clientes, que productos y servicios se ofrecen, y cómo se generan y ofrecen los mismos, constituyen las preguntas claves a las cuales deben responder los directivos. Responder a ellas implicará lograr un mejor enfoque, lo cual llevará a utilizar más eficaz y eficientemente los recursos.

Sí se analiza a una entidad bancaria en función a la aplicación que haga de cada uno de los aspectos necesarios para formar parte de las organizaciones prestadoras de “servicios de clase mundial” tendremos que tanta capacidad de generar valor agregado para sus clientes, empleados y propietarios tiene la misma, tanto en el presente como en el futuro.

2.11. Competencias gerenciales

Las organizaciones que desean sobrevivir dentro del mercado mundial, deben diferenciarse de sus competidores; por cuanto necesitan ser mejores en comparación con ellos cuando se trata de hacer cosas valiosas para los clientes. En este sentido, se logra una ventaja competitiva al adoptar competencias gerenciales dirigidas a la satisfacción de los clientes a través de la competitividad en costos, productos de calidad, velocidad de respuesta e innovación constantes basados en organizaciones inteligentes.

Razón por la cual, es importante resaltar el papel de las personas dentro de las organizaciones como fuente de ventajas competitivas. Por cuanto, es el recurso humano quien ejecuta las actividades. Asimismo, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja. Además, la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitivas Bateman y otros (2001).

Atendiendo a estas consideraciones, se ha creído conveniente desarrollar algunos elementos teóricos que suministran información relevante sobre las variables objeto de estudio y los temas que las soportan, estos son: el gerente y su función en la organización, el enfoque de competencias, las competencias gerenciales, la competitividad, las ventajas competitivas, competencias gerenciales y organizaciones inteligentes.

2.12. El Gerente y su Función en la Organización

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo.

En este sentido, según Hellriegel y otros (2002), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de

información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Existen, sin embargo, diversos tipos de gerentes los cuales laboran en diferentes áreas de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Dependiendo del alcance de las actividades que administren los gerentes, de acuerdo a Stoner y otros (2000), se clasifican en:

Gerentes funcionales: Son los responsables de una sola actividad de la organización, por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos. Por lo general, este tipo de gerentes tienen experiencia así como conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión, los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

Gerentes generales: Son los responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Estos gerentes, deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

Según Bateman y otros (2001), los gerentes generales comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”. Tradicionalmente, la función de este tipo de gerentes ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo.

Sobre la base de las ideas expuestas, es importante resaltar el propósito del presente estudio, el cual está dirigido específicamente a determinar las competencias gerenciales del personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes; por cuanto, son los gerentes de alta dirección los encargados de tomar las decisiones y establecer las estrategias que afectan todas las áreas de la organización.

Por otra parte, Robbins y otros (2000); Bateman y otros (2001), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al plantear que los gerentes deben desempeñar eficientemente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son:

La planificación: Consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias de negocios y, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Hellriegel y otros (2002), señalan que los gerentes planifican por tres razones: Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social). Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos. Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

Organización: Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que le permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

La dirección: Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo,

motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

El control: El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas.

Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control Hellriegel y otros (2002).

Por otra parte, debido a que la labor gerencial es variada así como compleja, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. En este sentido, de acuerdo a Bateman y otros (2001), las habilidades son capacidades específicas resultantes del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, según Katz citado por Robbins y otros (2000), deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

Habilidades técnicas: Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aún cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

Habilidades humanas: Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

Habilidades conceptuales: Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Si bien es cierto que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior. Razón por la cual, se ha creído conveniente describir a continuación aspectos teóricos relacionados con este enfoque.

2.13. El Enfoque de Competencias

El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se introduce en el ámbito empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro “el gerente competente”, el cual alcanzó gran popularidad durante la década de los ochenta.

Para finales de la década de los noventa, se hacen innumerables las proyecciones de asesoría, así como el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias. Sin embargo, en América Latina, en el 95% de los casos no se ha contado con el sustento teórico único sobre la base del cual se fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre metodologías, ni usos de términos, los cuales sólo han sido adecuados a los paradigmas o estilos utilizados por cada firma consultora Benavides (2002).

De acuerdo a Boyatzis citado por Africano (2003), las competencias son “características, subyacentes en una persona, que está casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. O sea, son características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente de los adecuados.

Asimismo, de acuerdo a Benavides (2002), las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral.

Es decir, pueden entenderse como comportamientos manifiestos, observables en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Según este autor, su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo, así como la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños calificados si saben cómo o si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Petróleos de Venezuela PDVSA, citado por Carrasco (2003), define competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Además, proveen las bases para alinear las estrategias de la organización con los procesos de trabajo y la gente; ayudan a generar un lenguaje común, conocido, compartido por todos los miembros de la empresa; constituyen los mapas de desempeño definidos; asimismo, orientan los procesos de captación, empleo, adiestramiento, formación o desarrollo de trabajadores.

Por otra parte, Lévy – Levoyer citado por Africano (2003), De Ansorena (2001) y PDVSA citado por Carrasco (2003), coinciden en clasificar a las competencias en dos (2) grandes grupos:

Competencias técnicas o específicas: Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica. Las mismas son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior. Sin embargo, estas son difíciles de definir, por cuanto responden a las estrategias, culturas, así como a las actividades propias de la organización que las establece.

Competencias genéricas o generales: Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

Según Benavides (2002), estas competencias pueden considerarse como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, por cuanto nacen de las políticas y objetivos de la empresa; además, son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

De acuerdo al autor, este tipo de competencias se establecen para cumplir con cualquiera de los siguientes propósitos: Para desempeñar satisfactoriamente un empleo; para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por categorías; ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector; e identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y gerencias intermedias.

Sobre la base de las ideas expuestas, y considerando que uno de los propósitos de este estudio es precisamente identificar las competencias del personal gerencial de las empresas del sector químico, a continuación se abordarán lo referente a las competencias gerenciales.

2.14. Las Competencias Gerenciales

Hellriegel y otros (2002), definen las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Hay Group; sobre la cual Dalziel y otros citados por Carrasco (2003), señalan que tras

haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos.

Estas investigaciones, plantean la existencia de veinte (20) competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección; las mismas fueron organizadas en seis (6) grupos, los cuales se mencionan a continuación:

Competencias de logro y acción: Donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y la calidad; la iniciativa; así como la búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.

Competencias de influencia: Aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.

Competencias gerenciales: Estas son el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además del liderazgo.

Competencias cognitivas: Donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia.

Competencias de eficacia personal: Como lo son el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel y otros (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación.

Competencia para la planificación y administración: Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta. Esta competencia comprende, entre otros puntos: analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas.

Competencia en el trabajo en equipo: Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

Competencia en la acción estratégica: Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas. Esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas.

Competencia para la globalización: Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas. No todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones. Sin embargo, con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con: conocimientos así como comprensión cultural, apertura y sensibilidad cultural.

Competencia en el manejo personal: Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen. Este tipo de competencia comprende: integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

Por otra parte, De Ansorena (2001), plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización. La misma está conformada por cinco categorías, estas son: metacompetencias, beta competencias, competencias operativas, interpersonales y directivas.

En este sentido, el investigador ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, aún cuando las tres (3) listas presentan competencias similares, debido a que le permitirá identificar adecuadamente las competencias del personal directivo; por cuanto está acorde con las habilidades requeridas por los gerentes según Katz citado por Robbins y otros (2000), como son: las técnicas, humanas y conceptuales. Asimismo, contiene las cuatro funciones (4) administrativas a cumplir por éstos, de acuerdo a la opinión de Robbins y otros (2000); Bateman y otros (2001), Hellriegel y otros (2002), a saber: planificación, organización, dirección y control.

Lo anteriormente planteado, se respalda además, en lo expuesto por Bateman y otros (2001), quienes indican que los gerentes deben poseer habilidades técnicas, conceptuales, así como las humanas y, realizar las funciones administrativas clave, para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño. Es por ello, que a continuación se presenta de manera detallada la propuesta de De Ansorena (2001):

(a) Metacompetencias: Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías:

Adaptabilidad: Es modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Hace referencia fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo, en los sistemas de valores, expectativas o creencias del sujeto.

Análisis de Problemas: Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

Aprendizaje: Se trata de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La clave de la misma estriba en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz, nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad cuando se asimila un conjunto de datos o de referencias desde el exterior; así como la capacidad expresada en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos.

Decisión: Es la elección por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, las otras. Comprometerse con opiniones concretas, así como acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad.

Energía: Es la capacidad para crear o mantener un nivel de actividad apropiadamente rígido, para trabajar duro, es un impulso. Se refiere a la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás, la fuerza y grado de ímpetu por él transmitidos.

Flexibilidad: Se refiere a la facilidad para cambiar de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas cuando cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva información. Es una competencia vinculada a la

racionalidad del sistema de pensamiento personal, así como a la capacidad para la revisión crítica, el autoanálisis.

Independencia: La base fundamental de esta competencia consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.

Integridad: Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable en todas las posiciones de cualquier organización, a lo que aquí se hace referencia es a la especial competencia para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables.

Juicio: Se refiere al denominado “sentido común” o capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, para llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles.

Resolución: Es una competencia de iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades surgidas en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común; pensando, no obstante en sus repercusiones en un plazo o ámbito más rápido.

Tolerancia al Estrés: Es seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicossomáticas.

Sensibilidad Interpersonal: Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos así como el estado emocional de los demás, y estar consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

(b) Beta competencias: Son competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma. Está conformada por las siguientes categorías:

Ambición Profesional: Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional, así como a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas competencias personales y/o profesionales.

Conocimiento del Entorno: Es mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

Gama de Intereses Amplia: El sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, entre otros).

Creatividad: Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

Impacto: Está relacionado con la buena presencia personal, pero además, con la forma de introducirse en los ambientes así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social

de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

Orientación al Logro: Se refiere a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

Tenacidad: Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades o los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto; siempre y cuando tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.

Toma de Riesgos: Se refiere a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aún así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.

(c) **Competencias Operativas:** Son las relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de la actuación personal. Se trata de competencias de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto determinado. La misma está compuesta por las categorías siguientes:

Análisis Numérico: Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros, estadísticos, así como establecer conexiones relevantes entre datos.

Atención al Detalle: Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo eficaz de conjuntos complejos de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error, así como las duplicidades.

Auto organización: Es organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficientemente posible. El sujeto que la muestra es especialmente ordenado, puntual así

como metódico en el uso del tiempo; además, es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

Comunicación Oral: Esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo, así como a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.

Comunicación Escrita: Se refiere a ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector, así como a los objetivos del mensaje.

Disciplina: La clave de esta competencia estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas.

Dominio de la Comunicación no Verbal: Se refiere a conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.

Facilitar Reuniones: Es actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes.

Orientación Ambiental: Es demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos, políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.

Sentido de la Urgencia: Es percibir la urgencia real de determinadas tareas de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

(d) Competencias Interpersonales: Son conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. La misma está conformada por las siguientes categorías:

Atención al Cliente: Tiene que ver percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, así como ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. Se conecta, fundamentalmente, con la demanda concreta de un cliente a la cual debe darse respuesta eficaz anticipándose, sí es posible, a sus demandas.

Capacidad de Negociación: Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, los cuales resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan.

Escucha Activa: Esta es demostrada, tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones, analizándolas.

Orientación al Cliente: Se trata de percibir las necesidades, así como demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción. Se conecta, fundamentalmente, con aspectos teóricos o abstractos del cliente.

Persuasión: La clave de esta competencia se encuentra en la capacidad mostrada en la práctica por una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones.

Presentación: Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas o conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no

verbal así como audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

Sociabilidad: Consiste en mostrar capacidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer. Supone comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

(e) **Competencias Directivas:** Son competencias que resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. Este tipo de competencias está conformado por las siguientes categorías:

Control Directivo: Es la capacidad para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas), así como de ejercer la voluntad de adquirir información aún cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

Delegación: Se trata de la capacidad de un sujeto para transferir a otro de manera adecuada así como aceptable, algunas funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole además la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea, y en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta.

Apoyo de Colaboradores: Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de sus funciones como responsable de un colaborador o equipo, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades, conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional.

Espíritu Emprendedor: Es buscar activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otros nuevos), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo. Es una conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.

Evaluación de los Colaboradores: Se basa fundamentalmente, en la capacidad de comprensión de las necesidades de formación y adquisición de competencias de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional, de impulso o motivación, que pueden servirles de palancas de movilización, así como de desarrollo en el seno de la organización.

Identificación Directiva: Es la capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.

Liderazgo de Grupos: Se trata de una competencia para ejercer el liderazgo, así como la orientación de la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando los posibles escenarios de desarrollo, aún cuando no sea posible la interacción personal continua entre el directivo y el grupo que dirige.

Liderazgo de Personas: Es la capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, así como de medios tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, entre otros aspectos.

Planificación: Es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.

Organización: Es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

Sensibilidad Organizacional: Es tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización. Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre las personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.

Visión: Es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros.

Dentro de este contexto, es oportuno señalar que las actividades de las organizaciones serán realizadas eficazmente, al determinar las competencias requeridas por trabajadores, empleados o gerentes; por cuanto éstos serán seleccionados, operarán, actuarán e intervendrán eficiente, así como oportunamente en la unidad productiva o entidad de servicios a la cual pertenecen; reduciendo así su vulnerabilidad frente a las demandas de cambio del entorno.

Razón por la cual, se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva incomparable, condición fundamental para lograr la competitividad de una empresa Benavides (2002).

Sobre la base de lo antes planteado, y considerando los propósitos del estudio; seguidamente se desarrolla lo relacionado con la competitividad y las ventajas competitivas.

La Competitividad

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos, así como socioeconómicos; además, ha incidido en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de gestión organizacional.

De acuerdo a Ivancevich y otros (2000), la competitividad nacional, es la medida en la cual una nación, bajo condiciones de mercado libre, es capaz de producir bienes o servicios capaces de superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito empresarial, considerándola como la medida en que una organización produce bienes o servicios de calidad, logrando el éxito, así como la aceptación en el mercado global. Añadiendo además, el cumplimiento de las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia, Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y, efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Según Porter (1991) citado por Pulgar (2004) la competitividad, es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El uso de este concepto, hace pensar en la idea "excelencia"; además, supone una continua orientación hacia el entorno, así como una actitud estratégica por parte de cualquier clase de organización.

Para el investigador, es la capacidad imprescindible, vital así como necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar, mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados globales.

Por otra parte, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se logra a través de un largo proceso de aprendizaje así como de negociación por parte de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia, el mercado, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, independientemente de su propósito, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el proceso de "planificación estratégica". El cual tiene como función coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, según Ramírez y otros (2001), deben considerarse dos tipos de competitividad: la interna y la externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas y procesos de transformación. En este tipo de competitividad la empresa debe competir contra sí misma, esforzándose continuamente por superarse.

En cuanto a la competitividad externa, está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el mercado o sector al cual pertenece. Debido a que la empresa se encuentra inmersa en un contexto, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, así como la estabilidad económica; para estimar su competitividad a largo plazo.

Luego de alcanzar su competitividad externa, la empresa debe disponerse a mantener su competitividad futura; para ello, requiere buscar nuevas oportunidades de mercado, a través de la generación de ideas sobre productos o servicios innovadores. Sin embargo, no basta simplemente con desear que la organización sea competitiva, es necesario entonces, lograr ventajas competitivas.

Las Ventajas Competitivas

Porter (1991) citado por Bateman y otros (2001), señala que las empresas además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector en la cual están inmersas e influir en él, deben elegir una posición dentro del mismo. En este sentido, el posicionamiento comprende el enfoque de la organización en cuanto a su forma de competir.

Las ventajas competitivas, son definidas por Benavides (2002), como las características propias de una organización las cuales tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia; como por ejemplo el 'saber hacer' de las personas integrantes del sistema. En otras palabras, son todas aquellas actividades desempeñadas por la empresa (diseño, producción, marketing, recursos humanos, servicios posventa), que

contribuyen a la posición de costo relativo de la empresa y crean una base para la diferenciación.

De acuerdo a Porter (1991) citado por Bateman y otros (2001), las ventajas competitivas, puede ser de dos (2) tipos: La primera es el costo inferior, el cual viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La segunda se refiere a la diferenciación, relacionada con la capacidad de brindar al comprador un valor superior, así como singular en términos de calidad, características especiales y servicio técnico del producto.

Por otra parte, las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de sus actividades; éste puede ser medido por el precio al cual los compradores están dispuestos a adquirir sus productos o servicios. Para conseguir ventaja competitiva respecto a sus rivales, la organización debe ofrecer un valor comparable al comprador pero llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (costo inferior) o realizarlas de una forma particular creando mayor valor y obteniendo un sobreprecio (diferenciación).

Ese conjunto de actividades y funciones entrelazadas desempeñadas internamente por las organizaciones, a las cuales se hace referencia en los párrafos anteriores, pueden ser agrupadas en dos (2) categorías: Primarias y de Soporte; en lo que Porter (1991) citado por Thompson y otros (2001) denomina la cadena de valor; cuya descripción se presenta a continuación:

(a) Las Actividades Primarias: Son las que conforman el ciclo productivo de la organización, es decir, aquellas relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y servicio posventa. Existen cinco (5) categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier empresa, estas son:

Logística de Entrada: Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento, así como diseminación de insumos de producto, manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Unos debidos conocimientos de estos procesos, así como de su control son necesarios para detectar los factores que están influyendo de forma positiva o negativa sobre los mismos, adoptar medidas correctivas y concentrar los recursos (materiales, humanos, financieros) para eliminar las debilidades existentes e identificar las fortalezas generadoras de ventajas competitivas Venegas y Loredo (2003).

Operaciones: Son aquellas actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo de los productos terminados; o sea, los procesos asociados con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación, seguridad de la calidad, protección ambiental. En este sentido, es decisivo que se conozca con la mayor exactitud el proceso productivo, así el producto final cumplirá con las exigencias y expectativas del cliente.

Para ello, se hace necesario establecer, así como velar, por el cumplimiento de las normas de consumo de recursos, contar con una política de calidad apropiada, además de un personal apto para el adecuado desempeño de sus funciones en el proceso. Todo esto encaminado al logro de una producción cada vez más eficiente y efectiva, con la finalidad alcanzar una posición altamente competitiva en el mercado Vargas (2004).

Logística de Salida: Son aquellas actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento así como distribución física del producto a los compradores; entre los que se encuentran: almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación, mantenimiento de la red de agentes o distribuidores.

Para garantizar que los productos lleguen en condiciones idóneas al cliente final, las funciones del almacenamiento deben proporcionar seguridad y cumplir rigurosamente con los requerimientos previstos por la tipología del producto, evitando daños, los cuales perjudicarían su calidad o cantidad. Para ello, se hace necesario contar con las condiciones óptimas para el desarrollo eficaz de las actividades Sipper y Bulfin (2000).

En la función de distribución, se debe ser cuidadoso al momento de la elección del canal, por cuanto el mismo requiere estar diseñado de tal manera que los costos estén dentro de los límites aceptables para la empresa y a la vez se cumpla con las expectativas del cliente. Un funcionamiento efectivo de estas actividades puede constituirse en la fuente de ventajas competitivas, no solo para la organización sino también para el consumidor.

Mercadotecnia: Se refiere a las actividades con el propósito de proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, investigación, planificación del mercado, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Al respecto, el estudio del entorno, la detección de oportunidades en el mercado y de los principales peligros a los cuales debe enfrentarse la empresa, son el punto de partida para el diseño de estrategias en las diferentes áreas. Un análisis interno realizado con un enfoque de mercadotecnia permite detectar las fortalezas que ayudarán a aprovechar las oportunidades, así como a enfrentar las amenazas hasta convertirlas en ventajas competitivas para la organización Porter (2000).

De estas actividades dependen también el diseño de la mezcla de mercadotecnia, la cual implica definir estrategias sobre el producto, así como las herramientas a utilizar para lograr la diferenciación de la oferta, además de los programas sobre precios; la elección del canal de distribución adecuado, tanto para la empresa como para el cliente y, la forma en la que se utilizarán las diferentes herramientas de la comunicación para alcanzar el posicionamiento deseado.

Servicio Posventa: Son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, ajuste del producto, asistencia técnica, indagaciones del comprador, atención a las quejas.

Los servicios posventa son, además, una herramienta muy útil para obtener una distinción en la oferta de la empresa sobre sus competidores, al ser bien utilizados pueden proporcionar una posición ventajosa que implique la fidelización de los clientes actuales y un estímulo para los potenciales.

(b) Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Son aquellas que hacen posible la realización de las actividades primarias, permitiendo el adecuado funcionamiento de la organización. Se refieren a la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), así como infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Estas se describen a continuación:

Abastecimiento: Hace referencia a todas las actividades necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo; es decir, es la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos (maquinaria y equipo de oficina). Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de soporte.

Desarrollo Tecnológico: Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos o la utilizada en los equipos intervinientes en el proceso. El conjunto de tecnologías adquiridas por la mayoría de las empresas es muy amplio, pueden variar desde las empleadas para preparar documentos y transportar bienes, hasta las representadas en el producto mismo.

Gestión de Recursos Humanos: Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación, desarrollo de competencias, compensaciones de todo tipo del personal y fomento de una cultura competitiva, entre otras. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de soporte. Estas ocurren en diferentes partes de una empresa; razón por la cual, su dispersión puede llevar a políticas inconsistentes afectando las ventaja competitiva, a través de su papel en la determinación de las competencias, la motivación de los empleados, así como el costo de contratar y entrenar.

Infraestructura de la Empresa: Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, organización, control, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, administración de la calidad, establecimiento de alianzas estratégicas y colaboración con socios estratégicos. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya normalmente a la cadena completa, no a actividades individuales.

Es importante señalar, que la cadena de valor de una empresa así como la forma en la cual desempeña cada actividad, reflejan la evolución de su propio negocio, de sus operaciones internas, su gerencia, la estrategia establecida, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de sus actividades mismas. Además, ofrece un medio para comprender las fuentes de ventaja de costos y también pone al descubierto las fuentes de diferenciación Calderón (2003).

Dentro de este contexto, el adquirir ventajas competitivas exige que la cadena de valor de una organización se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Configurar de nuevo la cadena volviendo a asignar, ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser la base de una sustancial mejora en la posición competitiva.

Según Pelayo (2002), las empresas crean ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas así como mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, es decir, innovando. La innovación en sentido general, incluye tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos para hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos, servicios o en los procesos; nuevos enfoques de marketing y, nuevas maneras de distribución; es decir, en una gestión proactiva.

Sin embargo, la sustentabilidad de la ventaja competitiva, de acuerdo a Porter (1991) citado por Ramírez y otros (2001), depende de tres (3) condiciones: La primera, es la fuente específica de la ventaja, que pueden ser de orden inferior o superior.

Las ventajas de orden inferior, tales como bajos costos, mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar. Frecuentemente los competidores pueden dar la réplica a estas ventajas sólo con encontrar otro emplazamiento o fuente de suministro a bajo costo, o anularlas mediante la fabricación o aprovisionamiento en el mismo lugar.

Con respecto a las ventajas de orden superior, estas son más duraderas y se relacionan: con la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de productos (basada en productos o servicios singulares), la fama de la marca, así como las relaciones con los clientes.

No obstante, para alcanzar este tipo de ventajas se requiere de técnicas o capacidades más avanzadas, tales como personal especializado, con elevada formación. Además, dependen de un historial de inversiones sostenidas en instalaciones, materiales, investigación, desarrollo o marketing bastante arriesgadas. Asimismo, para hacerlas más duraderas deben combinarse las inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las actividades.

Por otra parte, el segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone la empresa. En este sentido, las organizaciones que cuentan con un amplio historial de liderazgo tienden a proliferar las ventajas a lo largo de su cadena de valor.

Por lo tanto, la tercera razón y más importante de que se mantenga una ventaja competitiva se basa en la mejora así como el perfeccionamiento constante. Con el propósito de mantener su ventaja, la organización debe ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan rápido como sus competidores puedan imitar las antiguas. Es por ello, que la gerencia de las empresas deben detectar claramente las amenazas externas a su posición competitiva y reaccionar ante ellas.

2.15. Modelo de Gestión

Desde una perspectiva metafórica Morgan (1991) señala que los modelos de gestión hacen referencia a metáforas, aludiendo en la mente de los directivos una serie de supuestos sobre la organización y las personas, a partir de los cuales, en unos casos los conciben como máquinas, en otros como organismos vivientes, en otros como cerebros y hasta en algunos casos como cárceles psíquicas. Estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial. Así el modelo mecánico genera en los directivos modos de actuación rígidos e inflexibles, centralizan la toma de decisiones y la solución de problemas con limitadas posibilidades para indagar alternativas diferentes a las preestablecidas. El modelo de la

organización como cerebro dirige su atención a la importancia del proceso de la información, el aprendizaje y la inteligencia. Este enfoque conceptualmente parte de un ángulo diferente de la situación y con una ancha y variada comprensión crea una diversa gama de posibilidades de acción. Desde esta óptica metafórica se plantea la existencia de modelos gerenciales convencionales y alternativos los cuales pueden emplearse como herramientas para el análisis, el diagnóstico de problemas de organización y para el diseño de diferentes tipos de organizaciones, incluyendo las inteligentes.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

Este capítulo presentará la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación. Resaltando que en la generación de conocimientos a través de la realización de una investigación, es requisito indispensable la aplicación de un diseño metodológico el cual garantice una forma lógica, sistemática y coherente, a través de la utilización de procesos, métodos, así como, técnicas para el alcance de los objetivos. En este sentido, según Balestrini (2001).

El fin esencial del marco metodológico, es el situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos.

Se busca entonces, coordinar de una manera coherente los factores involucrados, enfocados de manera clara, precisa y objetiva, para la exactitud en el estudio planteado. Dentro de este orden de ideas, en este capítulo se describen los aspectos metodológicos a aplicar en el desarrollo de la tesis; referidas a: tipo de investigación; recolección de datos; plan de trabajo; además de los instrumentos del estudio.

3.1. Tipo de investigación

Para la realización de la presente investigación se aplica la metodología cualitativo – interpretativa, la cual se utiliza para estudiar cómo las personas ven, entienden y construyen su mundo. Fernández (1995). La razón por la cual se justifica su aplicación viene dada por la naturaleza del objeto de estudio, ya que el mismo tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos, el cual está íntimamente relacionado al quehacer de los seres humanos.

Por consiguiente, para este tipo de investigación se recomienda métodos especiales para la medición e interpretación de los datos, ya que, sería un error como lo señala Martínez (2000), pretender llegar al conocimiento de estructuras humanas estudiándolas como elementos en muestras aleatorizadas y sometiendo los datos a un tratamiento

estadístico, dado que la naturaleza compleja de los comportamientos humanos no son captados plenamente por estas técnicas.

En tal sentido, para la iniciación del estudio se estableció en primer lugar, el planteamiento del problema a ser estudiado, el cual tiene como objetivo general: Proponer un modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes.

En segundo lugar, se estableció la estrategia de trabajo, para poder dar respuestas a las interrogantes de investigación o formulación del problema:

1) ¿Existe relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector financiero?

2) ¿Cómo aproximarnos al desarrollo del concepto inteligencia organizacional de manera que constituya uno de los atributos fundamentales de las competencias gerenciales que debe exhibir el personal directivo del sector financiero, clave de éxito y aprendizaje para el logro de un sistema tecnológico inteligente?

3) ¿Cómo las disciplinas de aprendizaje Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo coadyuvan al desarrollo de la inteligencia organizacional del personal directivo del sector financiero?

4) ¿Qué intervenciones de Desarrollo Organizacional habrá que implementarse para desarrollar la inteligencia organizacional en el personal directivo del sector financiero, de manera de gerenciar el cambio efectivamente y constituir un sistema tecnológico inteligente?

5) ¿Cuáles serán las etapas de un programa de cambio planificado a implementar el personal directivo del sector financiero, para facilitar la inteligencia organizacional en el personal y sistema humano cultural, condición sine qua non para constituir un sistema tecnológico inteligente de calidad?.

Todo ello, fijaría los criterios con los cuales se tomarían las decisiones para satisfacer las otras de las etapas de la investigación, es decir, las fases de recolección de datos, la presentación de resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones.

3.2 Recolección de datos

Esta etapa se abordará en 1er. lugar mediante la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema a objeto de sustentar el estudio y el análisis del problema planteado. Para tales efectos se analizarán ideas, conceptos y teorías sobre la materia que se consideraran vinculantes con el desarrollo del estudio.

En segundo lugar se recogerán datos de campo en el ámbito de la Vicepresidencia de Tecnología del Banco Occidental de Descuento en la República Bolivariana de Venezuela, la cual conforma el contexto situacional de la investigación. Esta información se integrará a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas obtenidos en la primera Etapa. Dichos datos se recabarán de fuentes documentales formales de la institución y de entrevistas en profundidad realizadas al personal de la Vicepresidencia de Tecnología y a quienes ocupan cargos de responsabilidad Gerencia en la institución.

3.3 El plan de trabajo:

1.- Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información bibliográfica y documental.

2.- Elaboración del material necesario para la recolección de datos de campo. Ello implicará el diseño de los instrumentos: Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución financiera, una Entrevista dirigida al personal con responsabilidad en el área de Tecnología del Banco Occidental de Descuento en Venezuela y la Entrevista dirigida al equipo Gerencial de la misma institución. En el diseño de los instrumentos se contempla las categorías de análisis del presente estudio: Competencias gerenciales, inteligencia organizacional, visión compartida, desarrollo organizacional, excelencia personal, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, aprendizaje organizacional e inteligencia organizacional. Cada uno de los instrumentos será validado por un grupo de jueces expertos en la materia que se estudia, los cuales evaluarán y determinarán que en

líneas generales cumplirán con los respectivos requisitos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

3.- Búsqueda y revisión de los Documentos Formales de la Institución en el contexto situacional.

4.- Revisión y análisis de la estructura formal de la institución con la finalidad de conocer cómo están conformadas en su interior las dependencias organizacionales tecnológicas, y poder establecer a partir de ella, las personas que se seleccionarían para las entrevistas.

5.- Selección de las personas a entrevistar que detentan autoridad en el plano tecnológico y gerencial. Tomando en consideración el criterio tiempo de permanencia dentro de institución. (Más de 2 años de servicio y mínimo 1 año).

6.- Convenir con las personas la necesidad de tiempo para la aplicación de los instrumentos.

7.- Aplicación de las entrevistas al personal seleccionado. En el Banco Occidental de Descuento, en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología a 1 Vicepresidente Corporativo, 6 Vicepresidentes de División, 14 Gerentes y 26 coordinadores.

8.- Ordenamiento y análisis de la información recabada.

En cuanto al trabajo de campo se procederá a la lectura de los documentos institucionales donde se plasman su visión, misión, valores, normativas financieras del área tecnológica, reglamentos y plan estratégico. Tales documentos tomaran como unidades de análisis, que según Padrón (1996) pueden ser textos escritos u orales.

3.4 Instrumentos

La recolección de los datos mediante la lectura de tales documentos se materializo en el instrumento que se muestra a continuación:

INSTRUMENTO No. 1

Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución

Unidad de Análisis	Unidad de Observación	Categorías Centrales
1.- Visión		1. Organizaciones inteligentes
2.- Misión		2. Visión compartida
3.- Valores		3. Pensamiento sistémico
4.- Normativa Bancaria		4. Excelencia personal
5.- Reglamentos		5. Modelos mentales
6.- Resoluciones		6. Trabajo en equipo
7.- Plan de Trabajo TI		7. Aprendizaje organizacional
8. Planificación estratégica		8. Inteligencia organizacional

En cuanto a la recolección de los datos en el personal de la institución se utilizará la entrevista en profundidad, entendida según Fernández (1995) como, una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas. Y, que permite como lo señala Martínez (2000), motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, reducir los formalismos, estimular la memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explotar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. O en otras palabras, permite una relación directa entre el investigador y el investigado obteniendo de él "testimonio orales" Tamayo (1991).

Las entrevistas realizadas estuvieran caracterizadas por ser de tipo individual directa entre entrevistador y entrevistado - y de - no dirección – o semiestructurada con un guión orientador de preguntas, la mayoría de ellas abiertas para permitir una conversación fluida y la libertad para profundizar en el tema realizando nuevas preguntas.

A los entrevistados se les inducirá a sentirse en confianza, recomendándoles que manifestaran la verdad sobre la realidad existente, ya que de la información suministrada por ellos, se podría deducir "lo que realmente estaba pasando" dentro de la institución,

además que los resultados que se obtuvieran serían generalizados por el investigador sin identificar el nombre y apellido de los entrevistados.

Las preguntas de las entrevistas dirigidas al personal de la institución bancaria y las que se desempeña en los cargos gerencial - tecnológicos guardan una correspondencia con las categorías de análisis del presente estudio, a saber: Organizaciones inteligentes, Visión compartida, Pensamiento sistémico, Excelencia personal, Cambio de paradigma, Trabajo en equipo y Aprendizaje organizacional. Del tal manera que las preguntas No. 1 a la No. 4 se vinculan con organizaciones inteligentes, las No. 5 a la No. 8 con la Visión Compartida, las No. 9 y la No. 10 con Modelos Mentales, las No. 11 a la No. 13 con la Excelencia Personal, las No. 14 y No. 15 con Pensamiento Sistémico, la No. 16 con Trabajo en Equipo y la No. 17 y la No. 18 con el Aprendizaje Organizacional, la N° 19 y la N° 20 con inteligencia organizacional.

La información recabada mediante las entrevistas en profundidad realizada al personal de la institución financiera se materializará en el instrumento que se muestra a continuación:

INSTRUMENTO No. 2

Entrevista dirigida al personal con responsabilidad Gerencia – Tecnológico,

Personal: Gerentes - Coordinadores

Entrevista abierta y circular

Guión observador

Identificación: _____

Departamento: _____

Gerente: _____ Coordinador: _____

Cargo desempeñado: _____

1.- ¿Cómo caracterizaría una organización inteligente de forma de llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control en el cargo que desempeñan los tomadores de decisión en la Vicepresidencia de Tecnología?

2.- ¿Cuales cambios recomendaría Ud. se deberían llevar a cabo de manera que las funciones de desarrollo y control de sistemas que realiza el personal en los diferentes niveles jerárquicos fuera más eficaz para la misión de una organización inteligente?

3.- Explique si considera que en las funciones de su cargo puede adoptar conductas que vayan de la mano con organizaciones inteligentes diferentes a la que le imponen los reglamentos a pesar de su inoperancia.

4.- ¿Considera que para controlar eficientemente al personal se le debe describir exactamente las tareas que debe realizar en función de alcanzar desarrollar una organización inteligente?

5.- ¿Qué opinión le merece el hecho que la visión de la organización de tecnología se debe trazar a través de un proceso de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución financiera?

6.- ¿Qué opinión le merece el hecho de que para generar actitudes de compromiso y aptitudes en el personal que produzcan los cambios que satisfagan tanto las exigencias de la institución financiera como los de la organización de tecnología se debe recurrir al dialogo franco y sincero?

7.- ¿Cree que en la organización de tecnología sería importante construir la visión dando la oportunidad al personal de concentrar sus esfuerzos aportando sus ideas para su logro de manera de comprometerlos?

8.- ¿Se valora la importancia de construir un sentido de compromiso grupal con el futuro (visión) y los propósitos (misión) que se quieren lograr en la institución financiera?

9.- ¿Considera que la gerencia tecnológica debe estar dispuestas a cuestionar los viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente?

10.- ¿Cuándo se presentan inconvenientes se solucionan acogiéndose a la normativa y reglamentos de la institución financiera o adopta medidas según los requerimientos de la situación y demandas de los usuarios?

- 11.- ¿Qué opinión le merece el hecho que el personal a ocupar cargos gerenciales en el área tecnológica debe cumplir con un perfil de competencias personales y gerenciales?
- 12.- ¿Explique, para desempeñar su cargo eficientemente ha recibido entrenamiento y capacitación acerca de competencias gerenciales en el área tecnológica?
- 13.- ¿Que conocimientos tiene acerca de la gerencia considerando el enfoque de la organización inteligente?
- 14.- ¿Qué evidencias podría dar acerca de que se analiza y reflexiona el impacto de las decisiones que se toman con los resultados totales que desea la institución financiera por parte de la organización de tecnología?
- 15.- ¿Qué acciones de coordinación se vienen realizando de manera que el personal que labora en la organización de tecnologías se conecte al resto de las organizaciones que conforman la institución financiera?
- 16.- ¿Considera que muchos de los inconvenientes de la organización de tecnología obedece a que no se incentiva el aprendizaje y trabaja en equipo?
- 17.- Cuando se presenta alguna dificultad induce a su personal que aporte sus conocimientos para solucionarla de manera diferente a como rezan los lineamientos organizacionales de tecnología.
- 18.- ¿Qué opinión le merece el siguiente planteamiento?: “La clave del aprendizaje organizacional se encuentra en el nivel de eficacia de la transmisión del conocimiento de cada individuo que pertenece a ella”.
- 19.- ¿Considera que la organización corporativa de tecnología del Banco Occidental de Descuento siempre incluye la preparación y planificación con antelación todas las actividades sin olvidar los detalles?
- 20.- ¿Qué opinión le merece el siguiente planteamiento? Una organización es un sistema planificado muy ordenado donde las personas saben cuál es su función dentro de la empresa”.

Las preguntas de las entrevistas que se consideró formular a los Vicepresidentes de la organización corporativa de tecnología guardan relación con los requerimientos para la

implementación del modelo Integral por Competencias Gerenciales. Dicha entrevista se materializará en el instrumento que se muestra a continuación:

INSTRUMENTO No. 3

Entrevista dirigida a los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Guión observador

Identificación: _____

Organización: _____

Vicepresidente: _____

Cargo desempeñado: _____

1.- ¿Cuáles obstáculos considera Ud. se presentan en el área tecnológica del Banco Occidental de Descuento en Venezuela que han afectado la eficacia de la puesta en práctica de nuevas formas aprendizaje tecnológico y gerencial?

2.- ¿Podría describir las acciones que deberían acometer las diferentes instancias del Banco Occidental de Descuento para coadyuvar la implementación de un modelo Integral por Competencias para el personal de tecnología?

3.- ¿La acción gerencial de las diferentes instancias de la vicepresidencia corporativa de tecnología en que procesos de aprendizajes deberían concentrar su atención de manera de responder eficaz y eficientemente a los requerimientos de un modelo por Competencias?

4.- ¿Cuáles son los requerimientos que demanda el modelo por Competencias a las instancias de las vicepresidencias de tecnología?

5.- ¿Podría mencionar que acciones tienen previstas para lograr un mejor desempeño en lo que a competencias se refiere desde el punto de vista gerencial en la institución?

6.- ¿Qué causas considera han incidido en que los vicepresidentes de tecnología del Banco Occidental de Descuento mantengan el modelo tradicional de gerenciar a pesar de los

intentos por implementar nuevos modelos por competencia por parte de la dirección de la institución financiera?

7.- Las organizaciones Modernas son inteligentes, saben qué necesitan, qué entregan, y qué desean obtener. ¿Considera que estos aspectos son clave en la inteligencia organizacional de una institución financiera y deben ser implementados como parte de nuevos modelos de trabajo?

Por ser la población pequeña se tomó el 100% de la misma, transformándose esta en una población censal, de ahí que no hubo necesidad de seleccionar muestra alguna. Es importante destacar que en los estudios cualitativos como lo señalan Taylor y Bogdan (1990), el poder de la muestra no depende del tamaño sino en qué medida la muestra refleja y maximiza la diversidad del fenómeno estudiado, es decir: recoger la mayor cantidad posible de visiones, de forma que refleje la amplitud de la variable analizada.

Tomando en consideración este principio en la vicepresidencia corporativa de tecnología del Banco Occidental de Descuento se abordaron las siguientes unidades de análisis: 1 Vicepresidente Corporativo, 6 Vicepresidentes de División, 14 Gerentes y 26 coordinadores. Estableciendo el criterio de tiempo de permanencia de más de 2 años y como mínimo 1.

Se estipulo una estrategia de análisis conformada por siete criterios que el investigador considero convenientes para recabar la información. La misma estuvo relacionada con las categorías de análisis centrales de este estudio. Esta estrategia de análisis se contemplo tanto para la información recabada de los documentos formales de la institución financiera como para las entrevistas dirigidas al personal de la misma. Estos criterios fueron los siguientes:

Organizaciones inteligentes. Con este criterio se pretende identificar como los individuos son capaces de expandir su capacidad y crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Visión compartida. Con este criterio se pretende conocer si procura construir un sentido de compromiso grupal con el futuro y los propósitos de la institución mediante un proceso de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución

Excelencia personal. Se busca conocer la existencia de elementos impulsores y potenciadores del desarrollo humano de la organización y crear un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse.

Pensamiento sistémico. Con este criterio se pretende identificar si analiza, describe y comprende las fuerzas e interrelaciones de los procesos, la solución de problemas y las prioridades que le son comunes al personal y a las funciones que se desempeñan en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Modelos mentales. Son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar. Se aplica para determinar el grado de la institución en dinamismo, si está intentando cambiar, si tiene sentido de oportunidad, y si establece objetivos alcanzables.

Trabajo en equipo en equipo. Con este criterio se pretende indagar si facilita la participación y la formación de comunidades de aprendizaje para lograr el éxito.

Aprendizaje organizacional. Con este criterio se pretende conocer si se posibilita aprender adoptar conductas diferentes a las preestablecidas por la formalidad y los conocimientos que aportan los integrantes de la institución financiera.

Inteligencia organizacional. Es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo organizado que permite compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y ser capaces de responder con creatividad a las demandas del mercado.

Es la integración de todos los elementos necesarios para la automatización de procesos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Posteriormente a los datos recabados mediante los instrumentos elaborados se aplicó la técnica de análisis del contenido, entendiéndose con el mismo según, Olanbuenaga e Ispizua (1989), procedimiento para interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos. O como lo plantea Holsti (1969) para complementar, es una técnica la cual establece inferencias a través de una sistemática y objetiva identificación de las específicas características de los mensajes.

Este análisis de inferencia se basa en una lectura realizada de forma, sistemática, objetiva y válida, tratando de inferir del texto manifiesto, lo obvio y directo, y del texto latente, lo oculto e indirecto. Martínez (1989).

Los resultados del análisis de contenido de la información recabada en los instrumentos se presentan en tablas de inferencia en el (Capítulo IV).

Para llevar a cabo el análisis de inferencia, particularmente de las entrevistas se siguió la metodología recomendada por Fernández (1995):

1. Transcribir literalmente los datos, resaltando las expresiones y palabras comunes de los entrevistados.

2. Organizar y ordenar a través de una lectura rápida y repetida lo que hace surgir posibles códigos para el análisis. En tal sentido, luego de la transcripción de los datos recogidos en las entrevistas, se procedió a compararlos y a establecer posibles semejanzas y/o diferencias entre las opiniones emitidas, en base a los criterios seleccionados. (Presentados en las tablas de inferencias extraídas de las entrevistas)

3. Análisis inductivo con la finalidad de definir las clases de personas o eventos que caracterizan a la organización. El mismo se realizó para crear un sistema de las diferentes categorías o patrones y analizarlos.

En resumidas cuentas, luego de recabados, organizados y ordenados, todos los datos (Material bibliográfico y textos, lectura de documentos y entrevistas en profundidad) se

interrelacionará dicha información a objeto de definir lineamientos y concepciones en función de las acciones plasmadas en sus textos y actos diarios revelados en ambos elementos de análisis, obteniendo de esta forma un patrón que permitirá interpretar y evaluar la información recabada en la institución financiera seleccionada.

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos: Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución Financiera Banco Occidental de Descuento (BOD) y las Entrevistas dirigida al personal con responsabilidad en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, Vicepresidentes de División, Gerentes y coordinadores de la referida organización.

4.1 Tablas de contenidos de los documentos institucionales

El análisis de los documentos formales estuvo basado en inferir de la lectura de la visión, misión, valores, ley orgánica de ciencia y tecnología, normativa de tecnología de Sudeban, ley orgánica de telecomunicaciones y reglamentos. Igualmente, del análisis de la información recabada mediante las entrevistas se derivaron las inferencias correspondientes. Para ambos casos se contemplaron tres instrumentos.

4.1.1 Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos formales del Banco Occidental de Descuento se presentan a continuación:

TABLA No. 1

Tabla de contenido de los Documentos formales de la institución Financiera Banco Occidental de Descuento

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
VISIÓN	Según el Banco Occidental de Descuento, la visión: Ser líder del sistema financiero nacional medido por su rentabilidad, participación y calidad de servicio mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y	1. Organizaciones inteligentes 2. Visión compartida 3. Pensamiento sistémico 4. Excelencia personal 5. Modelos mentales

	requerimientos del mercado y de los clientes.	6. Trabajo en equipo 7. Aprendizaje organizacional 8. Inteligencia organizacional
MISIÓN	El Banco Occidental de Descuento es una institución financiera fundamentada en ofrecer servicios y productos financieros con el mayor valor agregado para los clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de las agencias y la atención personalizada y afectiva del recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir el compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.	
VALORES	Ética: Entendida como la naturaleza de sus actividades con estricto apego a altos principios morales que se expresan en la consideración del bien como cimiento de la felicidad individual y tal obtención plena de su compromiso con los clientes, compañeros y la institución.	
Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
	Excelencia: Entendida como la actualización permanente del conocimiento a través de la investigación y entrenamiento realizada por su personal técnico especializado, cuyos resultados se reflejan en la productividad y contribuyen a la solución de los problemas de servicio financiero del entorno a través de la producción permanente.	

<p>OBJETIVOS</p>	<p>Liderazgo:</p> <p>Expresado en el sentido de orientación y como promotor del servicio con calidad que con base en la profundización del conocimiento, automatización y productividad, deben generar y poseer el personal de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituirse en Institución Generadora de respuestas oportunas en materia financiera, basadas en la automatización de los procesos, desarrollo y consolidación del conocimiento como ventaja competitiva, buscando fortalecer los procesos de cambio de la institución financiera. - Transformar la gerencia del área tecnológica basada en un modelo de competencias gerenciales centrado en las personas y en los procesos, tendentes hacia la modernización de la Institución. 	
<p>ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar y consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales. - Implementar canales de comunicación y participación que permitan generar en la organización de tecnología del BOD el afianzamiento y promoción de los valores institucionales. - Promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todos los miembros de la organización de tecnología del BOD. - Propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, con las demás áreas de la organización, tales como negocio y operaciones. 	

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
<p>Lineamientos Tecnológicos del BOD</p>	<p>El Banco Occidental de Descuento cuenta con lineamientos que señalan el camino a seguir en materia de servicios tecnológicos :</p> <p>Lineamiento 1. Banca Virtual (“Internet Banking”): Conjunto de productos y servicios ofrecidos por la Institución Financiera, para realizar por medios electrónicos, magnéticos o mecanismos similares, de manera directa y en tiempo real las operaciones que tradicionalmente suponen la realización de llamadas telefónicas o movilizaciones de los usuarios a las oficinas, sucursales o agencias.</p> <p>Lineamiento 2. Banca Electrónica: Sistemas, equipos, productos y servicios ofrecidos por la Institución Financiera a través del uso de Internet Banking, cajeros automáticos (ATM), puntos de ventas (POS), dispensadoras de chequera, sistemas de atención de reclamos y otros servicios que se encuentren automatizados a través de plataformas de cómputo.</p> <p>Lineamiento 3. Banca en línea: Incluye todos los sistemas, equipos, servicios y productos que son ofrecidos a los usuarios de la Institución Financiera a nivel de sus agencias, oficinas y sucursales.</p> <p>Lineamiento 4. Administración Integral de Riesgo: Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuesta la Institución Financiera.</p> <p>Lineamiento 5. Administrador de Base de Datos: Responsable del mantenimiento y control de las bases de datos, así como, de la administración del diccionario de datos, la aplicación, el método de acceso a las bases y estructuras de datos y de cualquier otra actividad asociadas a éstas.</p>	

	Lineamiento 6. Operaciones de los Sistemas de Información: Comprende la administración, control y monitoreo de las actividades realizadas en las áreas de planificación, producción y operaciones del área de Tecnología de la Información.	
--	--	--

Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos institucionales de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, los cuales se muestran a continuación:

TABLA No. 2
Tabla de contenido de los Documentos formales de la institución
Vicepresidencia Corporativa de Tecnología - BOD

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
NATURALEZA	La vida institucional de la Vicepresidencia Corporativa del BOD se soporta en el respeto por la dignidad del individuo, sus creencias y derechos. Este principio debe inspirar la relación de la institución frente a sus colaboradores y clientes, así como el cumplimiento de las responsabilidades y deberes frente a la organización.	1. Organizaciones Inteligentes 2. Visión compartida 3. Pensamiento Sistémico 4. Excelencia Personal Personal 5. Modelos Mentales 6. Trabajo en Equipo. 7. Aprendizaje organizacional
VISIÓN	Ser líder en materia tecnológica del sistema financiero nacional medido por su rentabilidad, participación y calidad de servicio mediante una organización soportada en procesos automatizados ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes.	8. Inteligencia organizacional

<p>MISION</p>	<p>La misión de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD es ofrecer servicios y productos financieros automatizados con el mayor valor agregado y seguridad para nuestros clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de la atención personalizada y afectiva de nuestro recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.</p>	
<p>LEY ORGANICA DE CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACIÓN</p> <p>REGLAMENTO INTERNO</p>	<p>Artículo 3. Forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, las instituciones públicas o privadas que generen y desarrollen conocimientos científicos y tecnológicos, como procesos de innovación, y las personas que se dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad.</p> <p>Señala el reglamento que: El servicio al cliente es la vocación organizacional. Sus necesidades, expectativas y exigencias de valor agregado debe ser una tarea diaria de todos los miembros de la organización.</p> <p>Orgánicamente está constituida por: La Vicepresidencia Corporativa de Tecnología está conformada por una Vicepresidencia Corporativa, una Vicepresidencia de Gestión de Tecnología e Información, Una</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizaciones Inteligentes 2. Visión compartida 3. Pensamiento Sistémico 4. Excelencia Personal Personal 5. Modelos Mentales 6. Trabajo en Equipo. 7. Aprendizaje organizacional 8. Inteligencia Organizacional

	<p>Vicepresidencia de Servicios de TI, una Vicepresidencia de Inteligencia del negocio, una Vicepresidencia de Soluciones tecnológicas una Vicepresidencia de Proyectos y una Vicepresidencia de Calidad.</p> <p>Su estructura está integrada por: Vicepresidentes, Gerentes, Coordinadores, Especialistas y Analistas. Esto a su vez reporta a la Vicepresidencia Ejecutiva del BOD.</p>	
--	---	--

4.2 Inferencias de los contenidos de los documentos institucionales del BOD

De la información suministrada por los documentos se infirió, tomando en consideración las categorías centrales de este estudio, lo que a continuación se presenta:

Supuestos gerenciales. Se deduce de la lectura de los documentos institucionales que en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD existen una serie de lineamientos formales claramente establecidos y definidos, los cuales sirven de marco para los tomadores de decisiones en aspectos inherentes a las personas y los elementos inmersos en la realidad a gerencial. Se deduce además, que su redacción maneja un criterio basado en el valor de lo práctico y lo pragmático. En relación a los valores se señala que estos se reflejan en cada una de las líneas que conforman la visión y misión y que servirán de guía para la actuación de los miembros de la Institución Bancaria.

Su conducción o estilo de gerencia se caracteriza y sustenta en cuatro de sus valores principales. Por ende, las acciones estarán signadas y conducidas entonces por líderes que proporcionen un sentido orientador y promotor, regido por la participación, entendida como, la apertura a todas las corrientes del pensamiento universal, garantes de un clima de respeto mutuo; por la autosuficiencia, la cual posibilita que todos participen en los diferentes ámbitos de la organización; y la solidaridad, como predominio de los intereses de la organización y no del individualismo competitivo.

Visión compartida. La revisión y análisis del contenido de los textos formales de la institución financiera permitió resaltar la existencia de evidencias escritas que establecen

niveles importantes de cooperación para la integración entre la gente misma y esta con la institución financiera. Sin embargo, la búsqueda del desarrollo del sentido de pertinencia de sus miembros es un factor determinante y de aporte como integración en sus funciones diarias.

Modelos mentales. Con relación a los supuestos e imágenes que se plantean y la disposición hacia los cambios, de la lectura de los documentos formales e institucionales se infiere que intenta estar inmersa en los procesos de cambio que ameritan las organizaciones de hoy. Esto se induce de sus objetivos estratégicos en los cuales se hacen señalamientos de dinamismo y sentido de oportunidad por parte de la organización. Este punto induce directamente a constituirse en Institución Financiera generadora de respuestas a tiempo, basadas en el desarrollo y consolidación del conocimiento como ventaja competitiva que sea transmitida por vía del intercambio de ideas y el fortaleciendo los procesos de cambio de la institución.

Excelencia personal. Partiendo de las líneas centrales de acción del Banco Occidental de Descuento: creación de conocimientos y la formación de profesionales cuantitativa y cualitativamente preparados para brindar un servicio de calidad en materia tecnológica y de automatización de procesos, se asume que ésta categoría representa el centro de la productividad de la institución, ya que del impulso y desarrollo que se le propicie al capital humano de la organización, tanto interno como externo, dependerá el éxito de las premisas propuestas.

El BOD según lo expuesto en sus documentos, sustenta sus acciones en la materialización y profundización de los valores que orientan su gestión operativa. Entre ellos se resalta el valor por la excelencia, con el cual se pretende asumir una actualización permanente del conocimiento a través de la investigación y entrenamiento realizado por su personal tecnológico especializado. Esto supone desde todo punto de vista, que como se señala en la visión, misión y objetivos, la necesidad de formar un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, globalizado, integrado, regionalizado y en un

proceso acelerado de transformación, con base en resultados en su productividad, con calidad tecnológica y de servicio al cliente.

Pensamiento Sistémico. Dentro de este marco se evidencia que los formuladores establecen en el texto de valores institucionales, que estos servirán como elementos integradores de las actuaciones y conductas de cada uno de los empleados del BOD, pero esto no se evidencia por lo menos de manera directa en las líneas de los textos de la visión y la misión como documentos rectores de las acciones de cualquier organización. Por lo que se presenta la oportunidad de incursionar en este tema y establecer mecanismos que formalicen este concepto de manera innovadora y con miras a sembrar excelencia operacional.

Aprendizaje y Trabajo en Equipo. Del análisis realizado al contenido de los documentos formales de la institución se infiere que hay evidencias por escrito de que se fomenta la participación del personal que labora en las diferentes áreas de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito. Pero al mismo tiempo se pueden implementar algunas sugerencias adicionales, tales como: Canales de comunicación y participación que permitan promocionar los valores institucionales, promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todos los empleados y propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, logrando con estas estrategias relacionar directamente las categorías de integración y comunicación.

Aprendizaje Organizacional. Se desprende del análisis realizado al contenido de los documentos formales del Banco Occidental de Descuento que no hay evidencias por escrito que muestren posibilidad alguna de aprender del agregado de conocimientos que aportan los integrantes de la institución financiera y si su resultado se constituye en un valor agregado a los resultados finales. Por el contrario, existe toda una normativa que prescribe claramente las conductas sin posibilidad de actuar discrecionalmente.

Inteligencia Organizacional. En este tópico se visualiza una escasa aplicación del concepto, por lo que se abre la oportunidad para aplicar nuevos métodos gerenciales que permitan crear mecanismos de alto nivel de excelencia, confiabilidad y efectividad.

Igualmente, se visualiza una clara necesidad de investigar en el tema y sumar nuevos paradigmas a los lineamientos y formas de gerenciar de la institución estudiada.

4.3 Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución Financiera - BOD

De la información recabada mediante las entrevistas en profundidad realizadas al personal de la institución se infirió, tomando en consideración las categorías centrales de este estudio, lo que a continuación se presenta:

TABLA No. 3
Inferencias de las entrevistas realizadas al personal
Con responsabilidad Tecnológica Financiera del BOD

Pregunta 1 - Muy apegada a reglamentación. - Centralista. - Burocrática. - Lenta en la toma de decisiones.	Pregunta 2 - Implementando nuevas ideas gerenciales - Que los cargos los ocupen verdaderos gerentes. - Evitar la colocación de personal no calificado.
Pregunta 3 - Estoy de acuerdo. - El gran problema a solventar.	Pregunta 4 - Hay que describir las tareas a realizar y hacer seguimiento al cumplimiento. - Las soluciones son complicadas
Pregunta 5 - Lejos de la realidad que ocurre. - Las cosas están determinadas por anticipado.	Pregunta 6 - Considero que el dialogo es muy importante - Esta manera no se lleva a cabo
Pregunta 7 - Si pero hay obstáculos burocráticos - Ese es el deber ser. - Ese es el norte a seguir.	Pregunta 8 - Ese es nuestro norte, el problema es el resto - Ese uno de los grandes problemas.
Pregunta 9 - Estoy de acuerdo - Debería ser una política - Ha y mucho apego a la tradición	Pregunta 10 - Eso es correcto - Para evitar inconvenientes hay que acogerse a los reglamentos
Pregunta 11	Pregunta 12

- Eso es muy importante - Así se desarrollaría el talento humano	- No he recibido ningún entrenamiento - Se ocupan los cargos por amistad
Pregunta 13 - Lo desconozco - Quisiera información sobre ese tema	Pregunta 14 - Si lo considero pero hay muchos obstáculos burocráticos y culturales
Pregunta 15 - Se hacen muchas reuniones - A la final se actúa como tribus	Pregunta 16 - Efectivamente no se trabaja en equipo
Pregunta 17 - Esas son mis aspiraciones - Las normas lo impiden	Pregunta 18 - Estoy de acuerdo - Los reglamentos lo impiden
Pregunta 19 - No lo creo. - Nunca.	Pregunta 20 -Es un sueño. -Es el deber ser para una organización.

Nota: Elaboración propia

4.4 Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de Tecnología de la Institución Financiera - BOD

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal con responsabilidad tecnológica financiera del BOD, permitió luego de extraer las inferencias presentadas, realizar su respectivo análisis de contenidos.

En tal sentido considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal con responsabilidad tecnológica financiera, en relación a los Supuestos Gerenciales de esas inferencias se deduce que por la forma de llevar a cabo las funciones de manera centralizada, burocrática, apegada a la reglamentación y lentitud en la toma de decisiones subyacen supuestos asociados a ideas de naturaleza mecánica sobre la organización y las personas. Estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial conduciendo a modos de actuación rígidos e inflexibles, centralizan la toma de decisiones y la solución de problemas con limitadas posibilidades para indagar alternativas diferentes a las preestablecidas.

Por otra parte, el personal con responsabilidad tecnológica financiera lleva a cabo las funciones viendo al personal como si fueran computadoras con lo cual subyacen supuestos e ideas rígidas sobre la organización y las personas. Asimismo, se pretende establecer una dirección autocrática, netamente piramidal, donde el personal con autoridad ambicionan tener en su sitio de dirección solo una cuota de poder. Cuando estos estilos de dirección se abren hacia la apertura de iniciativas individuales, según su opinión, está marcado por los poderes de un grupo y los intereses particulares.

De la información suministrada también se infirió que existe un rechazo tácito a dicho estilo, sobre todo en los niveles del personal coordinador y analistas, ya que es calificada como poco efectiva, burocrática y con personal no calificado en ciertas áreas, lo que conlleva a que sea poco participativa y que responda a intereses particulares, marcada entonces por estas razones, por la ambición, el poder, la fuerza y la competencia.

Con relación a la visión compartida se infirió de las conversaciones realizadas con el personal con autoridad que hay escasas acciones coordinadas de manera de que exista una integración con el resto de las dependencias tecnológica financiera que existen en el BOD. Esto se soporta cuando se observa el manejo de los cargos y decisiones que no son asumidas con la autonomía y profesionalismo que debe imperar.

En este orden de ideas destaca la existencia de un desconocimiento de los objetivos y estrategias particulares que se formulan en la filosofía de trabajo del BOD, en los cuales el personal debería estar involucrado. En lo particular es importante hacer referencia de que el personal entrevistado en su gran mayoría formuló una visión y misión muy cercana a la real, pero construida a partir de sus modelos mentales y no por conocimiento de lo planteado por la institución.

En relación a modelos mentales se infiere que el personal con responsabilidades tecnológica financiera son cerrados en sus planteamientos y a las alternativas diferentes. A pesar de las expresiones presentadas en el análisis de las anteriores categorías, no muy favorables al BOD, los entrevistados consideraron que esta institución es buena para trabajar por la estabilidad, seguridad y prestigio laboral que ella ofrece, pero recomiendan

que se realicen cambios estructurales que favorezcan su desempeño. De ello se deduce que a pesar de que los cambios tienen un sentido de oportunidad, no son asumidos de esta manera por los empleados de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología.

En relación a la excelencia personal, en las conversaciones sostenidas con los entrevistados, se infirió por lo expresado por los mismos que específicamente los líderes con responsabilidades tecnológica financiera deben considerar que ésta categoría representa el centro vital de acción a seguir por la organización, ya que del impulso y desarrollo que se propicie al capital humano de la organización, tanto interno como externo, dependerá el éxito de las premisas y propuestas a realizar.

Por otro lado, considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal en relación al pensamiento sistémico manifiestan que la línea gerencial está alineada a los propósitos de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, pero consideran que existen una serie de obstáculos organizacionales que lo impiden, entre los cuales se encuentra la estructura y la comunicación. De la misma manera, de la información suministrada por los entrevistados también se infirió que existe un rechazo a dicha estructura, sobre todo en los niveles de los Vicepresidentes y Gerentes, lo que conlleva a que sea poco participativa, marcada entonces por razones de competencia y lucha de poderes.

En relación al trabajo en equipo de las conversaciones sostenidas con los entrevistados de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, se infirió por lo expresado por los entrevistados específicamente el personal con responsabilidades tecnológica financiera que consideran que la falta de trabajo en equipo constituye una de las causas de muchos inconvenientes. Por lo tanto, se dedujo que no hay evidencias que se fomente el aprendizaje en equipo y por ende la formación de comunidades de aprendizaje de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito.

Con relación al Aprendizaje Organizacional, se infiere que dado los supuestos mecánicos y el estilo autocrático del personal con responsabilidad tecnológica financiera se dan pocas posibilidades para el aprendizaje, ya que todo está enmarcado en el ahorro del presupuesto y dedicación al trabajo. Se infiere además que existe un manejo absoluto por

parte del personal con liderazgo en la toma de decisiones sobre este tema. Estos poseen una clara definición de los objetivos que guían los procesos del desarrollo estratégico de BOD.

Por otro lado, la inteligencia organizacional es un punto donde los entrevistados mostraron desconocimiento, pero a la vez ganas de involucrarse, ya que este tópico lo visualizan como imperativo y de ayuda para el desarrollo de competencias gerenciales y la productividad con excelencia que requiere la Institución.

4.5 Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de Vicepresidencia Corporativa de Tecnología - BOD

TABLA No. 4

Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Vicepresidentes de la Corporativa de Tecnología del BOD

<p>Pregunta 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de integración entre las Vicepresidencias de Tecnología y el BOD en general. - Falta de involucramiento. - La lentitud de respuesta. - El modelo de toma de decisiones. - La acción gerencial de forma colegiada. 	<p>Pregunta 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar acciones de participación de las diferentes instancias. - Acometer acciones de sensibilización y divulgación. - Implementar acciones de integración entre los niveles Tecnológicos y financieros. - Servir de vaso comunicante entre las instancias de departamento, escuelas, institutos y divisiones
<p>Pregunta 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la enseñanza aprendizaje. - Mejoramiento de la calidad de los entrenamientos. - La capacitación de los especialistas en tecnología. - Dotación de recursos para el entrenamiento tecnológico. - Dotación de recursos para la inversión en Hardware y Software. 	<p>Pregunta 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de eventos de diferente naturaleza: foros, seminarios, conferencias - Estimular la investigación y divulgación de resultados: Automatización de nuevos procesos y generación de facilidades para los clientes. - Intervenciones de sensibilización y manejo de las resistencias. - Participación e involucramiento para generar compromisos.
<p>Pregunta 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autogestión 	<p>Pregunta 6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de integración entre los líderes y

<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional - Capacitación gerencial 	<p>las instancias tecnológicas financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores culturales. - Islas de poder.
<p>Pregunta 7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un mecanismo de estandarización de requerimientos - Monitoreo, control y seguimiento de actividades. - Competencias gerenciales de los líderes. 	

Nota: Elaboración propia

4.6 Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología permitió luego de extraer las inferencias presentadas, realizar su respectivo análisis de contenidos.

En tal sentido, considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal del área de tecnología del BOD, se deduce que perciben una acción gerencial en el personal con responsabilidad tecnológico financiero fundamentado en ideas o supuestos de la gente y la organización de tipo mecánico, lo cual implica llevar a cabo sus funciones de manera centralizada, burocrática y apegada a lineamientos organizacionales. Esto trae como consecuencias la presencia de obstáculos que pueden afectar la eficacia de la implementación del Modelo de Competencias Gerenciales. Entre las debilidades se destacan: Falta de integración entre los líderes de la organización, lentitud de respuesta y el modelo de toma de decisiones deficiente.

En atención a esos obstáculos plantean una serie de acciones que deberían adoptar las diferentes instancias tecnológicas financieras, entre las cuales destacan: Coordinar acciones de participación entre los diferentes niveles de la organización, acometer acciones de sensibilización y divulgación, implementar acciones de integración entre los niveles tecnológicos y financieros, así como, servir de vaso comunicante entre los diferentes

niveles jerárquicos de la institución financiera. Estas acciones podríamos relacionarlas con el criterio de la conectividad organizacional y la categoría de análisis pensamiento sistémico.

Por otra parte, destacan una serie de procesos de aprendizaje que deberían adoptar las diferentes áreas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD, tales como: Mejoramiento del entrenamiento/aprendizaje, mejoramiento de la calidad de los cursos del personal de tecnología, la capacitación de los líderes, buscando fortalecer sus Competencias Gerenciales, así como, la dotación de recursos para el mejoramiento de los servicios tecnológicos para la organización y sus clientes.

Por lo tanto, destacan una serie de estrategias para vencer las resistencias y mejorar la falta de recursos considerando la excesiva burocracia, lentitud y centralismo que caracteriza la acción gerencial de las áreas u organizaciones del BOD. Entre las cuales cabe mencionar asistencia a eventos tecnológicos en el plano nacional e internacional: foros, seminarios y conferencias. Buscando también, estimular la investigación en el área de nuevas tecnologías, realizando intervenciones de sensibilización, manejo de las resistencias y participación e involucramiento para generar compromisos para el mejoramiento de las Capacidades Gerenciales de la Organización.

CAPITULO V

5. MODELO PROPUESTO

Los resultados presentados en los capítulos precedentes permiten establecer conjeturas importantes acerca del propósito del presente estudio en cuanto a la creación de un Modelo de Competencia Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.

Este modelo tiene como propósito la puesta en práctica de los conceptos sobre Inteligencia organizacional y Aprendizaje organizacional

En tal sentido de seguida se presentan los aspectos fundamentales del mismo:

5.1 Estructura conceptual:

- Organizaciones inteligentes
- Visión compartida
- Pensamiento sistémico
- Excelencia personal
- Modelos mentales
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje organizacional
- Inteligencia organizacional.

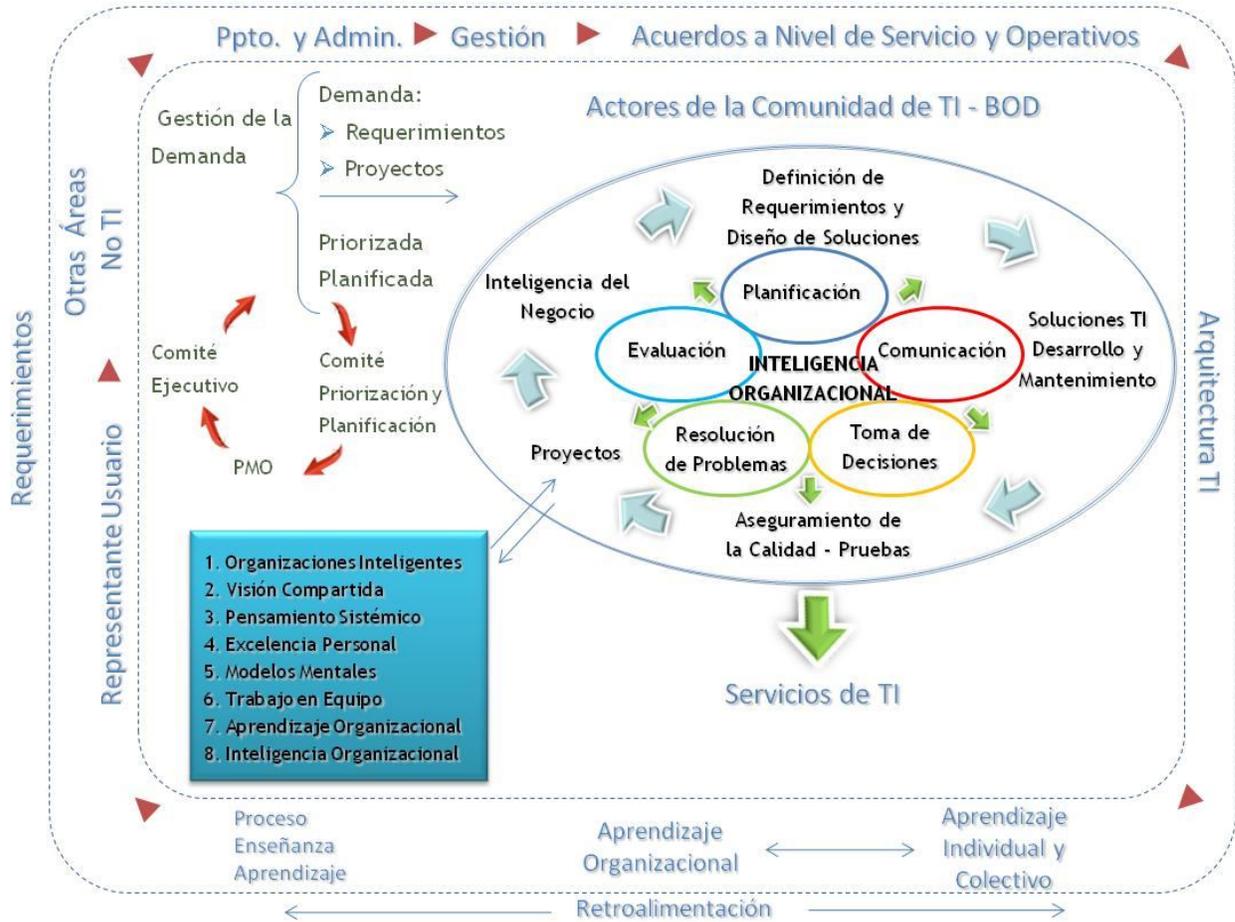
5.2 Elementos:

- Contexto: Global, nacional, regional y local
- Actores de la organización corporativa de tecnología del BOD.
- Procesos gerenciales
- Inteligencia organizacional en comunidades de aprendizaje
- Disciplinas de aprendizaje
- Procesos de aprendizajes organizacional, colectivo e individual
- Requerimientos de tecnología
- Retroalimentación del modelo

5.3 Representación Gráfica del Modelo:

GRAFICO No. 6

Modelo sobre Competencias Gerenciales TI



Fuente: Fernández (2011)

5.4 Fundamentación teórica:

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa. Morillo, Valbuena y Salas (2006)

Se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que plantea Senge (1996) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

5.5 Principios:

- Participación
- Descentralización
- Diálogo y comunicación
- Autonomía
- Adaptación y cambio
- Eficiencia y efectividad
- Cooperación

5.6 Objetivos del modelo:

Objetivo General

- Proporcionar elementos teóricos y metodológicos que soporten a la cadena de valor de la institución financiera, proporcionando soluciones de tecnología de información, a través de una plataforma tecnológica de vanguardia, productiva y

segura, enmarcada en el cumplimiento de estándares basados en las mejores prácticas de calidad y aseguramiento de la gestión.

Objetivos específicos

- Apoyar la gestión de aprendizaje organizacional mediante el análisis, evaluación e implementación de Nuevas Tecnologías y servicios de la Banca Electrónica, cumpliendo con las normas y exigencias de la organización.
- Dotar al Banco Occidental de Descuento de una plataforma de Inteligencia organizacional de categoría mundial, que permita obtener de manera rentable respuesta inmediata a los requerimientos de información de las áreas fundamentales del negocio, a través de una arquitectura orientada a servicios.
- Certificar que las actualizaciones a los sistemas y aplicaciones automatizadas y las nuevas tecnologías estén enmarcadas dentro de las políticas y normas del Banco Occidental de Descuento, siguiendo los estándares de calidad y seguridad.
- Mantener la operatividad y continuidad de todos los procesos de tecnología de información que soportan al negocio, bajo los lineamientos de la organización.

5.7 Operatividad del modelo

- Las competencias técnicas gerenciales a través de una gestión efectiva de las diferentes instancias de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, orientará sus acciones de manera de constituirse en comunidades de procesos de aprendizajes
- Los procesos de aprendizajes se orientarán a los requerimientos financieros tecnológicos por Competencias en cuanto a: mejoramiento del servicio, mejoramiento de la calidad de los productos que genera, la capacitación del personal gerencial especializado en tecnología, dotación de recursos e infraestructura tecnológica.
- Los componentes del modelo interactúan en la búsqueda de cambios en los procesos gerenciales que generen aprendizajes que redundan en la eficacia de los propósitos de la organización de tecnología, restringiendo la formalidad y burocracia en los procedimientos de trabajo.

- El principio de descentralización implica la participación y el compromiso de todo el personal de las instancias financieras tecnológicas en la toma de decisiones, en la construcción de una visión compartida en correspondencia a los requerimientos de los usuarios y del contexto externo que permita un aprendizaje en equipo que propicie el desarrollo de visiones comunes sobre los objetivos y metas personales con los de la institución financiera.
- La planificación en comunidades de aprendizaje participativa posibilita identificar todo lo que es necesario para la toma de decisiones, convirtiendo lo pensado y deseado en acciones concretas.
- La planificación guarda estrecha relación con la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los modelos mentales, la evaluación y el aprendizaje. Esto permite la eficiencia gerencial y el desempeño del personal al identificar los problemas en colectivo en cuanto a las respuestas acorde con los objetivos, visión y misión institucional, en este caso lo relacionado con la Organización Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

5.8. Funciones estratégicas de apoyo a la organización de tecnología por Competencias.

- Propiciar la participación de las diferentes instancias jerárquicas en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realiza en pro del nuevo modelo sobre competencias gerenciales para personal directivo de tecnología.
- Constituir un medio de integración entre los procesos tecnológicos y financieros que se desarrollan en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología y los requerimientos que demanda la institución financiera.

- Coordinar acciones que faciliten la participación del personal de tecnología y el personal directivo de la institución financiera en la gestión, realización y valoración de los procesos automatizados de la institución.
- Constituirse en el medio que posibilite la fluidez de los procesos entre las instancias tecnológicas y financieras.
- Involucrar al mayor número de organizaciones del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se posibilite la integración y sistematización requerida por los nuevos procesos de la institución financiera.
- El modelo propuesto debe facilitar que el personal con autoridad asuma el compromiso en cuanto a gerencia tecnológica, tomando en cuenta los nuevos paradigmas, y en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad del conocimiento que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.
- Los cargos deben ser ocupados por gerentes que verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales tales como la planificación, buscando disminuir el riesgo de fracaso tecnológico o automatización de los procesos; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la dirección, que son las diligencias realizadas por el jefe o coordinador para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el control, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado o estipulado.

CAPITULO VI

6. PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO

En este capítulo se describe un programa de cambio planificado a objeto de Operacionalizar el Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.

El mismo se sustenta en los valores, procesos y tecnología del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos y el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes de Valecillos (2004).

6.1 Enfoques de programas de cambio planificado

Existe una diferencia sustancial entre la perspectiva de los programas de cambio convencional y los que se enmarcan dentro del enfoque de las organizaciones inteligentes. Los esfuerzos de cambio dentro de la perspectiva tradicional se ventilan mediante el diseño de programas prescriptivos, enfatizándose al abordaje de los aspectos relativos a la instrumentalidad del comportamiento de las organizaciones. Según este enfoque para llevar a cabo el proceso de cambio se procede en una primera instancia, ya sea con mucha o poca participación entre el consultor de procesos o agente de cambio y el sistema cliente, a planificar y definir un ante proyecto de la organización ideal, tan exacta y deseada como sea posible en términos de estrategias, estructura, sistemas y cultura. Posteriormente se comienza a difundir el anteproyecto y a enseñar a los integrantes de la organización cómo actuar conforme al mismo. La consecuencia de este enfoque es la formación de una dicotomía entre el proceso de reorganización y el cambio de conducta del personal del organismo, generándose resistencias al cambio al percibir como amenazas las imposiciones.

Por el contrario, las intervenciones que se enmarcan en el enfoque de las organizaciones inteligentes parten de una estrategia de aprendizaje y mantienen una integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante un proceso de aprendizaje

colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el agente de cambio y el personal de la institución mediante el diálogo. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que la nueva organización no es la causa de una imposición prescriptiva, sino el resultado de un proceso de aprendizaje. Al involucrarse a los actores y considerar sus ideas y puntos de vista se ven comprometidos a como llevarlo a cabo. De esta manera el cambio se percibe como una oportunidad y no como una amenaza. Valecillos (2009).

6.2 Naturaleza del Programa

El programa se caracteriza por ser un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre el consultor de procesos y el sistema cliente, en este caso el responsable jerárquico y el personal clave de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología. Se basa en datos confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual. Esto según Valecillos (2009).

6.3 El Contrato Psicológico

Por otro lado, basados en Valecillos (2009), este constituye un componente esencial en programas de esta naturaleza. Tiene un doble propósito, por una parte, llegar a un acuerdo entre las partes implicadas: el consultor de procesos y el sistema humano cultural de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología. El contrato define los objetivos y el contenido del aprendizaje y clarifica el rol del consultor y el sistema: el consultor ayuda al cliente en el proceso de aprendizaje, su rol es de mediador, facilitador, moderador y no de líder, o un miembro más del grupo. El consultor debe procurar que el cliente lo vea sin poder. De lo contrario el cliente le delegará el proceso de cambio. De esta manera se sensibiliza al cliente para que se involucre en el proceso y se comprometa a aprender. En el contrato se fijan y aclaran las expectativas. El cliente recoge y analiza información, diagnostica y

actúa. En esta fase se especifica que el aprendizaje no será prescriptivo sino a partir de una investigación de las actuaciones.

6.4 La Intervención

De la misma manera Valecillos (2009) indica, que las intervenciones corresponden a estrategias educativas desarrolladas en el proceso de aprendizaje a los efectos de ayudar a hacer, pensar, reflexionar o decidir según sea el caso. En los casos de procesos de aprendizaje colectivo las intervenciones se orientarán en el contenido, en los procedimientos o en los procesos, los cuales son dimensiones del aprendizaje organizacional. Las intervenciones específicas orientadas a los contenidos estarán dirigidas hacia el contenido del aprendizaje; ocupándose de ofrecer puntos de vista, conceptos y teorías sobre los contenidos del comportamiento colectivo. Las intervenciones orientadas al proceso estarán dirigidas a la obtención de los aprendizajes a partir de la interacción entre los miembros, aprendiéndose mediante la confrontación y la retroalimentación. Las intervenciones orientadas al procedimiento incluyen métodos, técnicas y reglas que pretenden proporcionar aprendizajes que posibiliten los mejores resultados del grupo a partir de su interacción.

6.5 Intervención para la Formación de la Comunidad de Aprendizaje

Corresponde intervenciones de naturaleza intra e intergrupales con el propósito de conformar un equipo de alto desempeño entre los responsables de dirigir el Banco Occidental de Descuento y el personal perteneciente a la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, encaminadas a crear la confianza y seguridad necesaria que den como resultado la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos entre sí, así como aprender habilidades de relación y a estar en constante alerta. Se refiere a actividades para crear una configuración propia de las áreas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología que permita a los miembros el desarrollo de un sentido de pertinencia y vincular el aprendizaje individual con el colectivo, construyéndose “el nosotros” y, en consecuencia, permitir el crecimiento organizacional. La formación de la Comunidad de aprendizaje tiene

como razón de ser la creación del espacio para el aprendizaje que deben acometer todos los integrantes así como el diagnóstico y gerencia del cambio de la dependencia. Incluyendo la recolección de los datos, su análisis, el diseño del plan de acción, su ejecución, monitoreo, evaluación y control. Valecillos (2009).

6.6 Intervención para la formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal con responsabilidad Tecnológico Financiero de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología

Las acciones educativas se dirigen a sensibilizar a los líderes a revisar a nivel intrapersonal su manera de proceder cotidiana, relacionada con el cómo y hacia dónde está canalizando su energía, en su rol de líder del área a su cargo, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a trabajar por el cambio. Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza sobre sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibilite revisar la auto-percepción, su nivel de autoestima y una efectiva toma de conciencia. Posterior a los ejercicios se comparte la experiencia y aprendizajes. La finalidad de este programa es revitalizar al líder, darle confianza y que canalice su energía en el cambio. Por otra parte, se contempla el aprendizaje de competencias gerenciales en el ámbito de instituciones tecnológicas financieras enmarcada dentro de conceptos modernos de Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Enfoque de la Organización Inteligente y Tendencias Futuras de Gestión. Valecillos (2009).

6.7 Intervenciones para creación de la cultura y filosofía de competencias gerenciales de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología como una organización inteligente

Estas estrategias persiguen crear la idea fuerza que refuerce y perpetúe en el largo plazo la nueva filosofía de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología como una organización inteligente por lo tanto implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el dialogo, la participación,

etc. Los cuales son los principios del nuevo modelo de competencias gerenciales que se propone. Tales valores deben plasmarse en la visión y misión del Banco Occidental de Descuento, describirse en objetivos y planes de acción y traducirse en conductas específicas que deben exhibir de ahora en adelante el personal de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología.

Esto a su vez servirá para tener un marco de referencia para el perfil que debe reunir el nuevo personal a ingresar cónsono con esos valores y que se debe enseñar en el entrenamiento y capacitación del personal. Y finalmente los procesos de evaluación se encaminarán a medir en qué medida tales valores se han transferido en las acciones gerenciales. Además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente. Dicha cultura además de influir en progresiva desaparición del modelo organizativo basado en el control jerárquico; promueve una emergente cultura de futuro orientada hacia la gestión de aprendizaje permanente. Valecillos (2009).

6.8 Intervenciones para el desarrollo de las cinco disciplinas de Peter Senge

Derivadas de los trabajos de Peter Senge, este autor plantea que se puede hacer de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD una organización inteligente, incursionando en un programa que la lleve al aprendizaje de cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

6.8.1 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Visión Compartida

La intervención en este sentido tiene como propósito redimensionar la visión del Banco Occidental de Descuento. Este proceso posibilita que cada individuo se sienta parte del mismo y contribuye a desarrollar la conciencia de pertenencia a la institución financiera, de ser parte importante de ella. Por ello, se debe apuntar a la búsqueda de la verdad. Con lo cual se posibilita que las personas visualicen su contribución con la misma. Esta forma no

solo contribuye al logro de la visión de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del BOD, sino que contribuye al logro de la visión de la institución financiera en general. Este proceso es un paso fundamental para transformar a la institución financiera en una organización inteligente.

6.8.2 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Pensamiento Sistémico

Corresponde a acciones dirigidas al aprendizaje organizacional de lo que algunos autores han llamado las perspectivas, que no son otras que lleven al personal a ubicar a las áreas del Banco Occidental de Descuento como sistemas dentro del sistema participante. Al asumir a la dependencia como sistema interactuante en otro mayor, posibilita detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve) y las fortalezas y debilidades (sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común. Valorar que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas entre sí. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de altos y bajo apalancamiento. Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. Senge (1996)

6.8.3 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Excelencia Personal

Tiene que ver con actividades destinadas a que los individuos aprenden asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades produce conocimiento dentro de la dependencia, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite que se responda a los requerimientos y expectativas de los otros sistemas con los cuales se relaciona. Tales

requerimientos podrían estar referidos a los recursos que demanda la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología por Competencias Gerenciales para su operatividad.

6.8.4 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Modelos Mentales

Se aprende a desarrollar un modelo mental abierto al cambio e interpretativo donde los individuos aprenden habilidades de relación y a estar en constante alerta. Aprenden que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros. Aprenden a tener una representación del sistema global en su pensamiento (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento). Aprenden a interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto. Valecillos (2009).

6.8.5 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Aprendizaje y Trabajo en Equipo

Consiste en intervenciones que se puede convertir en un recurso de aprendizaje de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, ya que genera comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se desarrolla la acción innovadora y aparece el “nosotros” como concepto de equipo de trabajo. Esta intervención está dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. El equipo del área aprende a ser competente en la medida que el personal percibe satisfacciones psicológicas por sus actuaciones, aprenden a desarrollar valores centrados en “nosotros”. Se trabaja a nivel de sus comunicaciones, colaboración, empatía, cooperación y liderazgo interpersonal.

6.9 Intervenciones dirigidas a la infraestructura organizacional

Estas intervenciones tienen que ver con el establecimiento de acciones concretas, normas, procedimientos, diseño de indicadores de gestión, evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados, y la introducción de mejoras constantes al sistema. Por otra

parte tiene que ver con el establecimiento del orden social, ese orden se refiere a las tareas que desempeñan cada miembro a cargo de un gerente inteligente que debe ser un visionario, con la capacidad de anticipar el futuro para adaptar el rumbo de la dependencia a los nuevos contextos. La gerencia inteligente ha de ser participativa, comunicativa y previsiva, y debe valorar el conocimiento que poseen los otros individuos de la organización. Para Drucker, citado por Boyett y Boyett (1999).

6.10 Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio

En esta fase se examina lo que realmente se hizo con relación a lo planificado. Poniendo la vista atrás se evalúa hasta qué punto las Competencias Gerenciales de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología en cuanto a sus conocimientos responde a los planteamientos del modelo propuesto. Se evalúa hasta qué grado la organización está aprendiendo y desarrollando las cinco disciplinas. Esta fase sirve de control al proceso de aprendizaje: al examinarse lo que en realidad está ocurriendo, la comunidad de aprendizaje que está administrando el cambio tiene la oportunidad de comprender lo que realmente funciona y, gracias a esto, son más eficientes al planear futuras actividades de cambio. Por otra parte, el seguimiento proporciona información valiosísima con relación a determinar en qué etapa está el proceso de aprendizaje posibilitando dirigir los programas adecuadamente de manera que todo lo planeado se cumpla. Finalmente, se alienta el proceso de cambio ya que se puede determinar si se están resolviendo los problemas a partir del aprendizaje colectivo. La eficacia del programa depende de la calidad y del ritmo.

CAPITULO VII

7. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Resultados

Culminada la fase de formulación teórica, la cual se llevó a cabo mediante la revisión bibliográfica especializada sobre el tema en cuestión; culminada la fase de recolección de datos de campo, mediante la exploración de los textos institucionales y las entrevistas en profundidad realizadas al personal de la institución financiera y completada la fase de inferencias y análisis de contenido correspondiente. Se está en condiciones de llegar a los siguientes resultados:

1. En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la Organización Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, se encontró que el mismo es de naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se pasaron al personal entrevistado.
2. En cuanto a los supuestos gerenciales que prevalecen en los responsables de las instancias financieras tecnológicas de la Organización Corporativa de Tecnología se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.
3. En los documentos formales de la institución financiera se encuentran enunciados que se vinculan con los conceptos de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, lo cual constituye una fortaleza y abona el terreno para encaminar una forma de gestión enmarcada en el modelo de la organización inteligente para la organización corporativa de tecnología. Sin embargo, las características marcadas del modelo de competencias gerenciales que priva en la actualidad y factores de índole humano

cultural dificultan aprovechar tales fortalezas y traducirlas de manera práctica y eficiente en la toma de decisiones.

4. En atención a la disciplina visión compartida hay enunciados que establecen niveles importantes de cooperación a favor de la integración entre las necesidades de la gente y su identificación con los propósitos de la institución financiera. Rasgo distintivo de una organización inteligente. En tal sentido, en las entrevistas realizadas a los responsables de las decisiones, se evidencia la búsqueda de la cooperación. Sin embargo, la forma en que está planteada, la hace por demás difícil de lograr. Aunado a ello, la visión no se traza a través de un proceso consensuado de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución financiera apoyada en tecnologías del siglo XXI, lo cual se traduce en que no se perciba direccionamiento hacia su consecución y se desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso en el personal.
5. En cuanto a la disciplina modelos mentales, referidos estos a los supuestos e imágenes que determinan la forma en que las personas entienden el mundo y como manejan el cambio, de la lectura de los documentos formales e institucionales se infiere que la institución financiera intenta estar inmersa en los procesos de cambio que ameritan las organizaciones hoy día. Esto se induce del análisis de contenido de sus objetivos estratégicos en los cuales se hacen señalamientos de dinamismo y sentido de oportunidad por parte del Banco Occidental de Descuento. Sin embargo, de las entrevistas realizadas a los responsables de la acción decisoria se infiere que la planificación estratégica no abarca a toda la organización y limitan las posibilidades de adoptar conductas abiertas a los cambios que se requieren.
6. Con respecto a la disciplina excelencia personal, en lo expuesto en los documentos formales se resalta el valor por la excelencia, con el cual se pretende asumir una actualización permanente del conocimiento mediante la investigación realizada por su personal tecnológico financiero especializado. Sin embargo, tales enunciados están dirigido a realzar la excelencia en los gerentes del área tecnológica, pero, sería

importante que esto se extendiera también al personal financiero y decisorio de la institución financiera, integrantes importantes y necesarios para el desarrollo del Banco Occidental de Descuento.

7. En cuanto a la disciplina pensamiento sistémico, en uno de los objetivos estratégico se evidencia tal categoría en los siguientes términos: "transformar la gerencia tecnológica financiera basada en un modelo basado en competencias gerenciales centrado en la integración de las personas y los procesos, tendentes hacia la modernización del Banco Occidental de Descuento".
8. Con relación a la disciplina aprendizaje y trabajo en equipo, en el grupo de entrevistados se infiere vinculación con tal categoría. Resaltando entre las estrategias institucionales: Promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todo el personal del Banco Occidental de Descuento, así mismo, propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas. Sin embargo, tales planteamientos deben incluir a los coordinadores y analistas, integrantes importantes de la estructura y con el cual se logra desarrollar la acción innovadora y resalte el trabajo de equipo en el día a día.
9. En cuanto a la categoría aprendizaje organizacional en los documentos formales de la institución no existen enunciados que promuevan el aprendizaje a partir del agregado de conocimientos de los integrantes de la institución financiera, por el contrario la normativa y reglamentos existentes prescriben claramente las conductas los cuales dificulta actuar discrecionalmente.
10. En cuanto a evidenciar en la gestión del personal con responsabilidad tecnológica financiera orientaciones relacionadas con las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, los mismos no fueron suficientes. En tal sentido, en cuanto a la disciplina visión compartida la misma no se traza a partir de un proceso consensuado lo que dificulta el direccionamiento y compromiso del personal con el futuro que pretende alcanzar el Banco Occidental de Descuento.

Con relación a la disciplina modelos mentales el personal con responsabilidades tecnológica financiera se resisten a adoptar conductas diferentes a las que están establecidos en los reglamentos de la institución financiera. En relación a la disciplina excelencia personal se encontró limitantes en ese aspecto puesto que no se establece como condición para ocupar el cargo exhibir un perfil de competencias gerenciales acorde con las exigencias de los mismos. En relación a la disciplina pensamiento sistémico la existencia de obstáculos de naturaleza estructural y comunicacional impiden que la acción gerencial esté alineada y conectada a los propósitos del área corporativa de tecnología.

En relación a la disciplina aprendizaje y trabajo en equipo no se valora su importancia y se desconoce sus beneficios como estrategia para la eficacia y eficiencia gerencial. Con relación al Aprendizaje Organizacional se dan pocas oportunidades al personal para investigar y aprender adoptar conductas diferentes a las preestablecidas por lineamientos organizacionales.

11. En cuanto a los requerimientos que demandan la implementación de competencias gerenciales a las diferentes instancias de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, se evidenciaron los siguientes aspectos: Fundamentar la acción gerencial en decisiones que contrarresten la excesiva burocracia, la lentitud y el centralismo que caracteriza la toma de decisiones de las diferentes instancias tecnológica financiera del Banco Occidental de Descuento. Integración entre las máximas instancias de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología. Coordinar acciones en pro de la participación de las diferentes áreas financieras y de tecnología.

Acometer acciones de sensibilización y divulgación relacionadas con la planificación estratégica de la organización. Facilitar acciones de integración entre los niveles financieros y tecnológicos para servir de vaso comunicante entre las diferentes áreas que integran la organización de tecnología. Acometer procesos de aprendizaje que lleven a dar respuestas a cómo mejorar de la enseñanza aprendizaje y mejorar la calidad de servicio a partir de la investigación de las conductas más

apropiadas. Organizar programas de capacitación tecnológico financiero y asignación de recursos para la inversión en la automatización de los procesos.

12. Al consultar sobre Inteligencia Organizacional como forma de interpretar, concientizar, y aplicar fundamentos del enfoque inteligente, se percibe en el grupo entrevistado una falta de conocimiento sobre el tema, lo que genera una clara necesidad de crear programas basados en principios de la creatividad y la holografía del cerebro humano buscando expandir y convertir en resultados específicos el potencial de los seres humanos, tal y como lo indica Valecillos (2004) en su texto Organizaciones Inteligentes.

7.2 Conclusiones

El enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción importante para el cambio planificado del Modelo de Competencias Gerenciales que priva actualmente en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, esto por las siguientes razones:

1. En primer lugar comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
2. Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una planificación

estratégica, la ineficiente, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

3. Se resaltan sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera de suplir las posibles fallas que puedan surgir.

Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.

4. El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la organización de tecnología del Banco Occidental de Descuento y su sistema humano cultural.

El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.

5. Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los

miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

6. Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del Modelo de Competencias Gerenciales.
7. Constituye un medio de integración entre los procesos tecnológicos financieros que se desarrollan en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, las organizaciones, y áreas del Banco Occidental de Descuento en conjunto con los requerimientos de los usuarios.
8. Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad tecnológica de la institución y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del modelo de capacidades gerenciales.
9. Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias tecnológicas financieras.
10. Facilita que el personal con autoridad tecnológica financiera asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.
11. Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes especialistas en el área tecnológica que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades

planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

12. Facilita la creación de espacios institucionales para la innovación y la mejora, descentralizar ámbitos de toma de decisiones, otorga grados mayores de autosuficiencia, e induce a generar procesos y funciones conjuntas entre gerentes del área financiera y el personal adscrito a la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología.
13. Esta perspectiva se plantea como estrategia alternativa para mejorar los procedimientos y las capacidades gerenciales de los órganos decisorios de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, posibilitando que respondan oportuna, eficaz y eficientemente a los requerimientos establecidos y para transformarlos en una organización que aprende.
14. El Banco Occidental de Descuento, a lo largo del tiempo, ha estado sometido a transformaciones de sus productos, la mayoría de las veces, de presiones externas más que de revisiones internas que conlleven cambios profundos que se reflejen en la productividad. Al convertirse en una organización inteligente, esta situación tendería a revertirse y se asumiría el rol de hacedores del conocimiento.
15. Los resultados obtenidos en el presente estudio están en sintonía en cuanto a la necesidad de que las instituciones financieras adopten prácticas basadas en capacidades gerenciales, con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación del conocimiento, en este caso en el ámbito de la tecnología para el área financiera, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de las instituciones financieras en el mundo.

16. Las Competencias Gerenciales van de la mano con lo que indica Druker (2003), una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.
17. El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la capacidad gerencial y la eficacia de la organización financiera, necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación no solo del Modelo de Competencias Gerenciales sino adecuados a formas tecnológica financiera más avanzadas contemplados en enfoques financieros inteligentes.

7.3 Recomendaciones

Acciones para facilitar el cambio del modelo de competencias gerenciales:

1. El cambio del modelo de competencias gerenciales de la vicepresidencia corporativa de tecnología se debe sustentar en los valores, procesos y tecnología del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos y el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes, contemplados en el Proyecto de mejoras del modelo operativo de Banco Occidental de Descuento 2010.
2. El personal que ocupa cargos de responsabilidad tecnológica financiera en las diferentes áreas de la vicepresidencia corporativa de tecnología debe participar en un programa de capacitación y adiestramiento, cuyas competencias gerenciales provean de inteligencia al negocio en aspectos relativos a las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, inteligencia, aprendizaje organizacional y el enfoque de las organizaciones inteligentes de César Valecillos.

3. El cambio al nuevo estilo de dirección debe ser producto de un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal en comunidades de aprendizaje de manera de desarrollar una estructura socio tecnológico e inteligente, con voluntad y posibilidad de adoptar conductas en la dependencia acorde con las demandas de sus usuarios externos e internos.
4. Se deben implementar formas de intervención para la creación de la cultura y acciones a implementar por la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología de manera de crear la idea que constituya de manera permanente la organización inteligente. Ello implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la voluntad, las respuestas oportunas, la innovación, la participación, etc. Los cuales son los principios del nuevo modelo de competencias gerenciales que se propone. Tales valores deben plasmarse en la visión y misión del Banco Occidental de Descuento, describirse en objetivos y planes de acción y traducirse en conductas específicas que deben exhibir de ahora en adelante el personal de la organización. De esta forma el cambio se percibirá como una oportunidad para el crecimiento.
5. Todo el personal con responsabilidad tecnológica financiera con las nuevas competencias gerenciales y liderazgo debe modelar e impulsar el nuevo modelo propuesto de manera de inducir el crecimiento de las personas y el Desarrollo Organizacional del Banco Occidental de Descuento.
6. Para el Banco Occidental de Descuento es una necesidad enmarcar su gestión en el Enfoque de la Organización Inteligente de manera que responda a una visión futurista de la sociedad financiera, debido, entre otros factores de cambio, a: la obsolescencia acelerada del conocimiento que se imparte, la facilidad al acceso a la información mediante las tecnologías de información y comunicación, y que las necesidades del mercado financiero se modifican constantemente.
7. Se debe aprovechar la fortaleza existente en los enunciados de los documentos formales de la institución financiera vinculados con los conceptos de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge. para incorporar los conceptos de la inteligencia y

aprendizaje organizacional en los esquemas mentales de las autoridades del Banco Occidental de Descuento.

8. Visualizar al Banco Occidental de Descuento como una organización en constante aprendizaje, requiere en clarificar y compartir la visión y misión organizacional, así como, un cambio de conducta de las estructuras de poder o niveles jerárquicos en razón de conformar una gerencia inteligente que equilibre los objetivos organizacionales con los individuales.
9. El Banco Occidental de Descuento no debe continuar basando su modelo de gerencia aferrado a supuestos simplistas y mecánicos usados en el pasado y en la reproducción de lo que se ha hecho en el pasado, lo cual ha venido subestimando las potencialidades del talento de sus recursos humanos incapacitándolo para el aprendizaje organizacional.
10. Para viabilizar un modelo de competencias gerenciales inteligente para el Banco Occidental de Descuento se debe tomar en cuenta que no basta con cambiar simplemente las estructuras organizacionales piramidales, cerradas y centralizadas, por ágiles, flexibles y horizontales, es importante el cambio en la contraparte del sistema humano cultural que facilite la creatividad, innovación y la participación, puesto que si las estrategias, siguen siendo tradicionales y estandarizadas, como organización no tendrá capacidad competitiva y comparativa para el futuro. Lo interesante del Enfoque de la Organización Inteligente de Valecillos (2004), que se ha ventilado en este estudio es que el cambio apunta tanto a los aspectos estructurales como de índole humano cultural.
11. El reto que tiene el Banco Occidental de Descuento no sólo es su transformación interna, debe movilizar sus actores para competir con la Banca Universal Venezolana e internacional en la generación y divulgación del conocimiento con formas de enseñanza que se ventilan en el Modelo de Competencias Gerenciales, de ahí que debe asumir riesgos con las innovaciones y apoyar la creatividad para trascender en la propia Banca Nacional. El modelo presentado en este estudio al

incorporar la inteligencia y el aprendizaje organizacional en las capacidades gerenciales de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología es una alternativa que se ha de considerar en los planes de los cambios para acometer los desafíos que se imponen.

12. Para que la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología opere como una organización inteligente se deben crear condiciones para que el personal en circunstancias de variabilidad sean capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo y modificar sus acciones tomando en cuenta la nueva situación. Esto implica una capacidad de aprendizaje organizacional, que es racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque no se acomete a ciegas sino a sabiendas que es la apropiada. De esta forma las instancias competentes generarán una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiada para motivar la creatividad y la inventiva cotidiana.

BIBLIOGRAFIA

- Africano, E. (2003). **El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación Profesional de Estudiantes en Administración.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Balestrini I, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Caracas: Texto.
- Bateman, Thomas y SNELL, Scott (2001). **Administración: Una Ventaja Competitiva.** 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). **Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración.** Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Carrasco, M. (2003). **Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Clemente, L. (2001). **Venezuela y los Indicadores de Competitividad.** Documentos de Trabajo. Proyecto Andino de Competitividad. Venezuela.
- De Ansorena, A. (2001). **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito.** 2da. Edición. Editorial Paidós. España.
- Delgado, R. (2003). **La Gerencia de Recursos Humanos y su Relación con el Nivel de Competitividad de los Trabajadores en la Empresa Metalmecánica.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

- Drucker, P. (2003). *La organización del futuro*. México. Editorial McGraw Hill
- Druker, P. (2008). **Druker para todos los días**. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- Fernández de Sanmamed (1995). **Introducción a la investigación cualitativa**. México. Revista de formación médica continuada.
- García, S. (1997). **La dirección por valores**. España, Editorial Mc. Graw Hill.
- Gillezeau, P. (2001). **Los Valores, La Comunicación y El Liderazgo. Fundamentos De la Cultura en la Evolución de las Organizaciones**.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, Fernández y Batista, (2004). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. México, DF. Editorial McGraw-Hill.
- Holsti, O. (1969). **Content anallysis for the social Sciencies and humanitas**. Cambridge mass: Adisson Wesley
- Ivancevich, J. Lorenzi, P. Skinner, S. y Crosby, P. (2000). **Gestión: Calidad y Competitividad**. Editorial Irwin. España
- Kriegel, R. (2008). **Si No Está Roto Rómpalo. Ideas no Convencionales para un Mundo de negocios cambiante**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Martínez, C. (1989). **Aplicación de un programa de valores a estudiantes de la Universidad Experimental Rafael María Baralt. Venezuela**. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacin

- Martínez, M. (2000): **La investigación cualitativa etnográfica en educación**, Trillas, México.
- Morgan, G. (1991). **Imágenes de la organización**. México. Editorial Alfa Omega.
- Obeso, C. (2003). **Capital intelectual**. Barcelona. Gestión 2000
- Olanbuenaga, J. e Ispizua, M. (1989), **La descodificación de la vida cotidiana. Método de investigación cualitativa**. Bilbao. Universidad de Deusto
- Padrón, J. (1996). **Elementos para el análisis de la investigación educativa**. Venezuela.
- Pernía, A.; Coscojuela, X y Vasquez, H. (2005). **Exitosos a los 30**. Revista Gerente. Abril – 2005.
- Perozo, O. (2002). **Las Competencias Estratégicas y la Carrera Profesional del Docente en Funciones Académicas – Administrativas**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Porter, M. (2000). **El Camino que Conduce a la Diferenciación**. Revista Gestión Enero – Febrero (2000).
- Pulgar, I. (2004). **Estrategias y Ventajas Competitivas en el Sector Turístico Regional**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Ramírez, D. y Cabello, M. (2001). **Competir con Ventaja**. Editorial IRWIN. España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

- Senge, P. (1996.). **La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente.** España. Ediciones Granica.
- Senge, P. (2009). **La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Editorial Granica.
- Segovia, L. (2000). **Propuesta Del Perfil Gerencial y Organizacional De Las Empresas En Venezuela, Basado En El Enfoque De Las Organizaciones Inteligentes.** Tesis De Grado. Titulo Licenciada En Administración De Empresas. URBE. Zulia. Venezuela.
- Sipper, D. y Bulfin, R. (2000). **Planeación y Control de la Producción.** McGraw Hill. México.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (2000). **Administración.** 7ma. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Tamayo, Mario (1991). **Metodología formal de la investigación científica.** México. Editorial Limusa.
- Taylor S. y Bogdan R. (1990). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Barcelona. Paidós.
- Thompson y Strickland (2001). **Administración Estratégica.** 11va. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Valecillos, C. (2004). **Organizaciones Inteligentes. Complementando nuestros primeros pasos.** Editorial de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Valecillos, C. (2003). **Diseño y Adaptación de instrumentos. Experiencias. Evaluación del aprendizaje diagnóstico organizacional formas de intervenciones.** Volumen No

3. Serie Comunidades de Aprendizaje. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad del Zulia.

Valecillos, C. (2006). **Proyecto de programas educativos inteligentes basado en estudio realizado en La Universidad Politécnica de Madrid.** (2006) Revista Encuentro Educativo. Vol. 13 No. 1. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. Venezuela.

Valecillos, C. (2007). **La Consultoría Organizacional.** Editorial Venezolana.

Villalba (2000). **El Desafío de la Competitividad.** Ministerio de Desarrollo Económico. Santa Fé de Bogotá.

WEBGRAFÍA

Calderón (2003). **Recorriendo la Cadena de Valor.** Disponible en Internet en la dirección: <http://www.forum.europa.eu.int>.

Hernández, Y (2006). **Las empresas inteligentes y sus retos en la nueva economía.** Disponible en Internet en la dirección:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laodelsxxi.htm>

Kleber, A (2009). **El pensamiento sistémico: Organizaciones inteligentes y el dominio personal.** Disponible en Internet en la dirección:

<http://www.leanproductdevelopment.eu/2010/08/el-pensamiento-sistemico-organizaciones-inteligentes-y-el-dominio-personal/>

Lefcovich, M (2004). **Banca Competitiva.** Disponible en Internet en la dirección:

<http://www.gestiopolis.com/canales3/fin/banccompe.htm>

Morera, J (2003). **La organización del siglo XXI.** Disponible en Internet en la dirección:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laodelsxxi.htm>

Pelayo, C. (2002). **La Competitividad.** Disponible en Internet en la dirección:

<http://www.monografías.com>

Vargas, F. (2004). **¿Cómo se Relacionan Competencia Laboral y Competitividad?.**

Disponible en Internet en la dirección: <http://www.cinterfor.org.uy>

Valecillos, C. & Quintero, N. (2009). **Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz.** Disponible en Internet en la dirección:

www.revistanegotium.org.ve.

Venegas, B. y Loredo, N. (2003). **La Cadena de Valor en la búsqueda de la Competitividad.** Disponible en Internet en la dirección: <http://www.monografias.com>