



DESARROLLO GERENCIAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL ESTADO ZULIA

RECIBIDO: 20/06/2014 ACEPTADO: 01/10/2014

Urdaneta, Armando

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB, Venezuela
elprofesorruiroa@gmail.com

Urdaneta, Arelis

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB, Venezuela
areliu@cantv.net

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito principal analizar el proceso de desarrollo gerencial en las entidades bancarias tanto públicas como privadas del estado Zulia, sustentándose en las teorías de Gómez (2005) y Villegas (2005), principalmente. Metodológicamente, el tipo de investigación fue descriptiva con un diseño no experimental. La muestra tomada estuvo compuesta por 23 sujetos entre personal directivo y gerencial de entidades bancarias como BOD, Banco Sofitasa, Banco de Venezuela, Banco Bicentenario. Como resultados se obtuvo que las entidades bancarias del sector privado se encuentran medianamente posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial dentro de cada una de las dependencias de su organización, mientras en la entidades bancarias del sector público se encuentra en un nivel más bajo. En el PDG donde se forman los futuros gerentes la aplicación de la gestión del conocimiento en cuanto a los elementos su evolución es baja, por lo cual los mismos deben ser incorporados a los PDG bajo un enfoque sistémico.

Palabras clave: desarrollo gerencial, instituciones bancarias, proceso administrativo.

MANAGEMENT DEVELOPMENT OF BANKING INSTITUTIONS

ABSTRACT

This article's main purpose is to analyze the process of management development in public and private banks, in Zulia state, sustained in theories of Gómez (2005) and Villegas (2005), mainly. Methodologically, the research was descriptive type with a non-experimental design. The sample consisted of 23 subjects between directors and management of banks such as BOD, Sofitasa Bank, Banco de Venezuela, Banco Bicentenario staff. As a result it was found that banks in the private sector are fairly positioned and aimed towards the implementation of management development programs within each of the departments in your organization, while the banking institutions of the public sector is at a level lower. In the PDG where future managers are implementing knowledge management in terms of its evolution elements is low, so they must be incorporated into the PDG under a systemic approach.

Keywords: management development, banking institutions, administrative process.



INTRODUCCIÓN

Para hacer más eficiente y eficaz el proceso de desarrollo gerencial, se hace urgente incorporar en los programas de desarrollo gerencial cursos sobre gestión del conocimiento como una disciplina fundamental en la formación de los equipos gerenciales, con la finalidad de que los conocimientos y experiencias concebidas dentro de la organización sean transferidas entre las diferentes generaciones de los cuadros gerenciales en cada uno sus niveles, para así crear una base de conocimiento, permitiendo a la organización aprender de sí misma y aumentando su capacidad innovadora en sus políticas administrativas.

De esta forma, el proceso de gerencia o gestión del conocimiento gerencial debe plantearse bajo un enfoque sistémico, con el que los insumos de entrada y la detección de necesidades, constituido como el diagnóstico de la organización en el plan de desarrollo gerencial, estén a la disposición del conjunto de miembros de la organización, de modo ordenado, práctico y eficaz; además de los conocimientos explícitos, la totalidad de los conocimientos particulares o tácitos de cada uno de los miembros de dicha organización, para que puedan ser útiles para su mejor funcionamiento.

Seguidamente, la fase de procesamiento debe enmarcarse no solamente en la metodología aplicada en el Plan de Desarrollo Gerencial (PDG) y en el empleo de contenidos básicos correspondiente o su programa de implementación, sino también mediante el monitoreo analítico de las actividades relacionadas con el conocimiento, crear y mantener infraestructura de conocimiento mediante el empleo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), de manera que permita integrar, actualizar y acceder a la información, para poder renovar, organizar y finalmente transferir los activos de conocimiento, potenciándolos y usándolos en base a su valor.

Del mismo modo, en la última etapa del enfoque sistémico antes planteado, para abordar el proceso de desarrollo gerencial además del análisis crítico, la evaluación de resultados y las estrategias de evaluación del PDG se lleva a cabo la transferencia de conocimiento mediante la formación y especialización de sus gerentes por áreas de trabajo en los PDG, para que el proceso sea retroalimentado, dinámico e igualmente permitir la creación de la especialización de tareas, ubicar en ellas los gerentes idóneos de acuerdo con su formación y especialidad dentro de la evaluación constante del PDG.

Luego de lo descrito anteriormente, se puede concluir que la Gestión del Conocimiento (GC) debe ser parte fundamental en el proceso de desarrollo gerencial para que sea más eficiente y eficaz en su aplicación, por lo cual no pueden ser vistos como procesos aislados dentro de una organización sino perfilada rápidamente hacia el logro de sus objetivos.

El enfoque anterior pretender explicar que dentro de los PDG (Programas de Desarrollo Gerencial), la Gestión del Conocimiento (GC) es un conjunto de actividades e iniciativas específicas emprendidas por las organizaciones para aumentar su activo de conocimiento institucional dentro de estos programas y en el posterior ejercicio de los



cuadros gerenciales en sus labores cotidianas mediante la adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación de nuevos conocimientos, para con ello impulsar el establecimiento de redes de conocimiento organizaciones, que faciliten el fortalecimiento y renovación de cuadros gerenciales, tal como lo expresan Davenport y Prusak (2005).

En el caso de entidades bancarias tanto del sector público como privado del estado Zulia se evidencian problemas en relación a la manera en cómo se asume el proceso de desarrollo gerencial, que se manifiesta consecuentemente en una percepción negativa de la clientela sobre algunas de estas organizaciones y acerca de la calidad de atención al público.

Así como en el conocimiento de sus cuadros gerenciales sobre los diferentes productos y servicios prestados por ellas, teniendo en cuenta lo mencionado por Mondy y Noe (2005), quienes demuestran que dichos conocimientos proporcionan una organización con gerentes hábiles y capacitados, siendo capaces de manejar problemas o situaciones que pongan en peligro las oportunidades de desarrollo de la organización, así como la atención a otros aspectos de relevancia en la prestación de servicios, como demora en la atención, poca disposición en la orientación a los clientes en el manejo de las nuevas tecnologías bancarias, insuficiencia de personal con respecto a la demanda de atención por parte de público, infraestructura idónea para la recepción y atención ,entre otras.

Se podría decir entonces que este es el resultado de una gestión gerencial deficiente, producto de la falta de conocimiento de la labor gerencial en muchos casos. Por ello, el presente artículo busca analizar el proceso de desarrollo gerencial de las mencionadas instituciones.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los procedimientos administrativos son creados dentro de la organización con el propósito de establecer las normas de trabajo para la ejecución de tareas enmarcadas dentro de los procesos internos, asegurando o suministrando la información necesaria para el funcionamiento y expansión del portafolio de negocios de la organización con los menores costos posibles (Gómez, 2005).

Con esto se busca tener una visión global de la empresa y de sus operaciones de manera tal, se puedan integrar una serie de labores concatenadas, constituidas en el modo de ejecutar un trabajo, dentro de una variedad de diferentes operaciones enlazadas entre sí, para que las anteriores sirvan como base a las siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado (Gómez, 2005).

De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), los procedimientos administrativos se constituyen como los pasos formales de los actos en los que se concretan las actuaciones administrativas, para lograr un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.



En comparación con la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos pasos formales, que pueden ser o no estrictos y que comprenden la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se muestra como una garantía que tiene el personal de que la Administración no actuaría de manera arbitraria y discrecional, sino que seguirá las normas; puesto que, por otra parte, el administrado puede conocer y por tanto no va a generar indefensión.

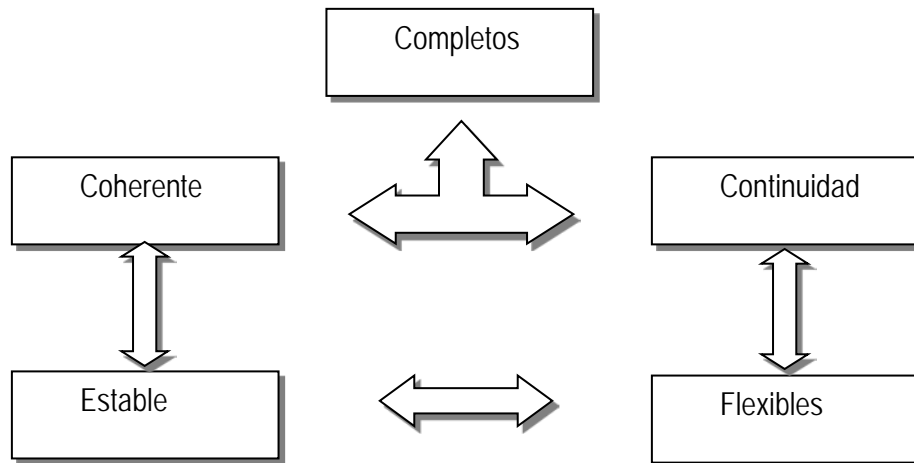
En cuanto a los señalamientos anteriores, se puede afirmar que el enfoque de esta investigación se centra en los sistemas de soportes a las decisiones, siendo este un recurso tecnológico que busca a través de un software y hardware de computadoras, proveer decisiones de calidad, dependiendo del comportamiento de la actividad productiva, la cual puede ser recodificada incluyendo un factor importante que es la administración del conocimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Según Gómez (2005), los procedimientos administrativos están constituidos por una serie de aspectos que son fundamentales para su comprensión y aplicación tal como se muestra en la Figura 1, ya que de ello dependerá la efectividad o no de su puesta en práctica y los parámetros a tomar consideración son:

- **Completos:** consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- **Coherentes:** que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tengan el mismo objetivo.
- **Estables:** firmeza del curso establecido y que no cambie a menudo, sino únicamente por emergencia.
- **Flexibles:** que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que restablezca el procedimiento al cesar la emergencia.
- **Continuidad:** tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas.

Figura 1. Características de los procedimientos administrativos



Fuente: Gómez (2005).

Para los efectos de esta investigación las características de los procedimientos administrativos van a depender directamente del funcionamiento interno de la organización donde se estén ejecutando, así como cuáles serían las normativas y planes de trabajo que la misma tenga, aparte que la efectividad de los mismos estará sujeta al logro de los objetivos y metas trazadas por la empresa.

PROGRAMAS DE DESARROLLO GERENCIAL

De acuerdo con Villegas (2005), los Programas de Desarrollo Gerencial (PDG) son estrategias de las empresas para identificar, entrenar y desarrollar aquellos individuos que reúnan las características deseables para el desempeño de puestos de dirección.

En su composición, tales planes constan de una serie de etapas bien programadas para obtener, retener, capacitar y adiestrar un número de gerentes calificados que puedan necesitar esas empresas para asegurar un funcionamiento eficiente, tanto en el presente como en el futuro, proveyendo además las estrategias para formular la planificación de carrera de los mismos.

Debido a ello, los PDG deben concebirse entonces con el propósito de mejorar los niveles de desempeño de los gerentes en sus puestos actuales, dándoles la preparación más adecuada para avanzar en su desempeño futuro, y donde la estructura del programa es un plan de acción mediante el cual se defina: en primer lugar, el proceso de desarrollo, el cual consiste en un plan que apoye eficientemente a los gerentes y supervisores con la finalidad que los resultados de trabajo presenten cambios positivos y mensurables mediante la adquisición, perfeccionamiento y generación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un marco de crecimiento personal y organizacional integral.



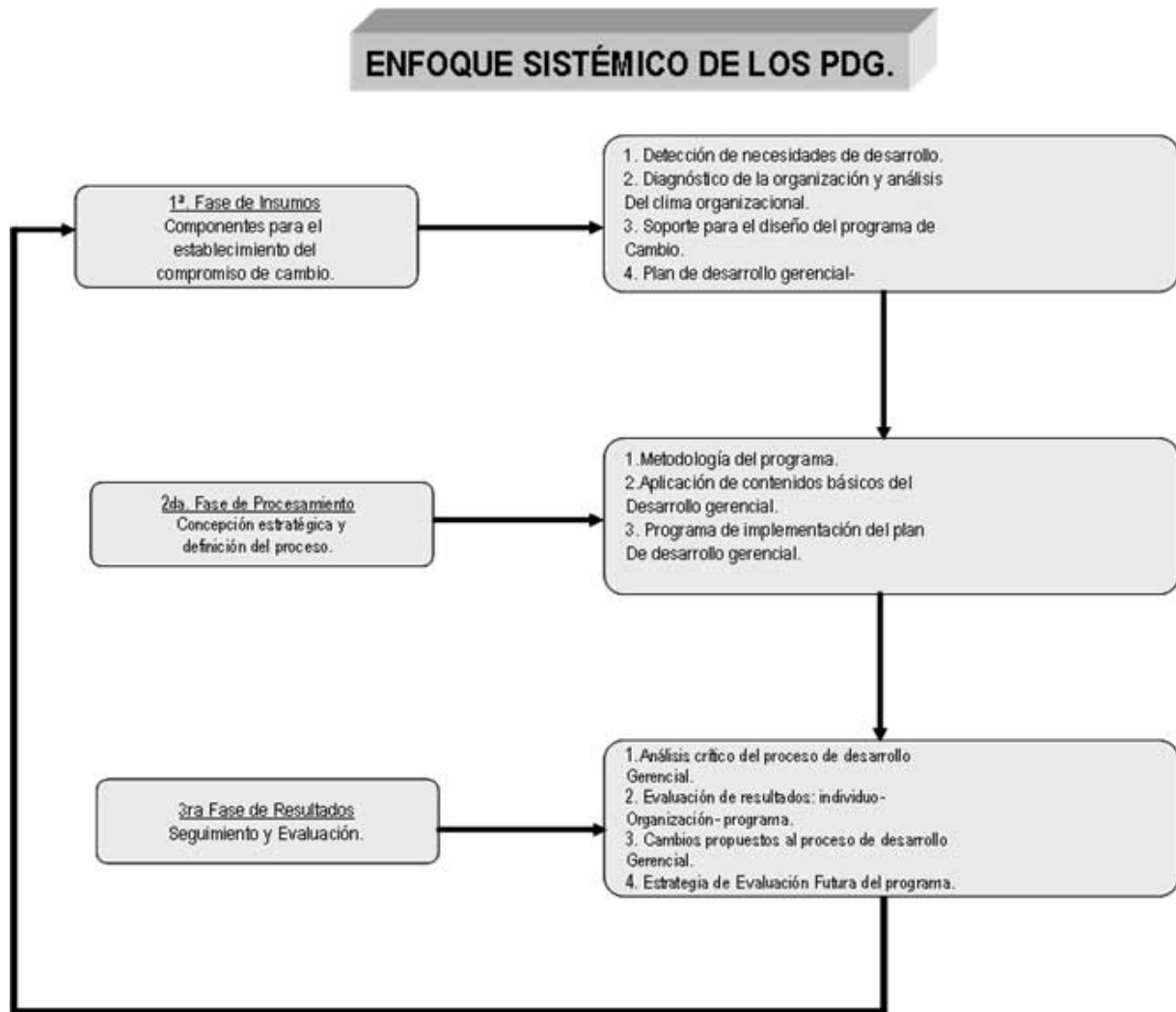
El desarrollo gerencial como proceso se fundamenta en claros principios de la administración, educación de adultos y desarrollo humano, que han tenido amplia aceptación en diversas organizaciones. Desde un punto de vista, tiene su ubicación como función básica dentro del contexto humano-social de la organización y utiliza una amplia gama de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que forman parte del acervo cultural de las personas que se desempeñan en tales funciones.

Para los fines del presente estudio, los PDG se conciben como el basamento teórico bajo el cual se realizará la propuesta de la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico que permita adaptar a los PDG en la metodología de la gestión del conocimiento, con el fin de formar gerentes que estén en capacidad de transferir sus experiencia y crean bases de conocimiento que le permitan compartir sus aprendizajes con las próximas generaciones de gerentes.

ENFOQUE SISTÉMICO DEL DESARROLLO GERENCIAL

Acorde con Villegas (2005), el enfoque del proceso de desarrollo gerencial se puede manejar bajo tres etapas básicas que están íntimamente relacionadas entre sí, que permiten presentar los PDG en un enfoque sistémico desde una perspectiva sencilla y de fácil comprensión. Al considerar, la concepción de la actividad gerencial y los recursos metodológicos para su análisis, se facilita la conceptualización para enfocarla mediante la teoría de sistemas, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Contenido General del Proceso de Desarrollo Gerencial a través del Enfoque Sistémico



Fuente: Villegas (2005).

Menciona el mismo autor que el enfoque sistémico de los procedimientos de desarrollo gerencial se enmarcan dentro de tres fases principales denominadas: de insumos, de procesamiento y de seguimiento y evaluación.

Se entiende entonces que el desarrollo gerencial en su primera etapa es un proceso que comprende un conjunto de insumos que son propios del ambiente en el cual actúa la empresa, así como de su función administrativa, y cuyo dominio racionalizado constituye la base misma del funcionamiento organizacional. Tales insumos se agrupan bajo la denominación de componentes para el establecimiento del compromiso de cambio y se



refieren básicamente al diagnóstico de la organización y a la definición del plan de desarrollo gerencial (Villegas, 2005).

La segunda fase, denominada también como etapa de procesamiento, la constituyen aquellos componentes que permiten poner en funcionamiento los mecanismos de implementación del desarrollo gerencial de la organización. En ella, se analizan los instrumentos del desarrollo gerencial bajo la denominación de aplicación metodológica y definición del proceso, e involucran la planificación de la estrategia de trabajo y la definición del programa integral de desarrollo (Villegas, 2005).

La tercera fase, llamada de seguimiento y evaluación de resultados, comprende la identificación de los logros del proceso, y en ella se presentan aquellos elementos que ponen de manifiesto la capacidad creativa e innovadora de la organización. Se tendrán entonces como resultados los efectos positivos de una dirección dinámica y futurista que aseguren a la empresa los mejores niveles de competitividad en el medio que se desenvuelve, mediante la aplicación de desarrollo gerencial (Villegas, 2005).

Finalmente, se concluye que la metodología antes mencionada será la estructura bajo la cual se realizará la proposición de la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico que permita adaptar a los PDG a la metodología de la gestión del conocimiento con el fin de integrar a los gerentes al proceso de transferencia de sus conocimientos, para que formen sus bases de conocimiento que le permitan compartir sus experiencia con los futuros gerentes.

FASES DEL PROCESO DESARROLLO GERENCIAL

Acorde con Villegas (2005), el proceso de desarrollo gerencial está conformado por diez fases fundamentales, como son:

- **Análisis de la Organización:** se realiza mediante una investigación que penetra el ambiente organizacional con sus variantes, de contexto interno y externo, modalidades en la concepción de estructuras organizacionales, clarificación de los centros de decisiones entre otros aspectos que involucran la vida de la empresa.
- **Inventario del personal:** consiste en la información pertinente sobre el perfil profesional y ocupacional de los diferentes individuos que conforman la estructura organizacional, con la finalidad de determinar su pertinencia, experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros.
- **Detección de necesidades de entrenamiento y desarrollo:** se busca establecer diferencia entre el cuadro de habilidades gerenciales de que dispone la organización en el presente y aquellas que consideran necesarias para su desempeño en el futuro.
- **Diseño del programa de desarrollo gerencial y establecimiento de objetivos:** este debe realizarse tomando en cuenta la características de la organización, luego se deben dimensionar las características del programa, para establecer los



mecanismos de desarrollo individual y colectivo y también aquellos que pueden aplicarse dentro y fuera de la organización, adicionalmente debe enfatizarse que los PDG deben iniciarse con establecimiento de sus objetivos y finalmente determinar los niveles de participación de los cuadros gerenciales y supervisores.

- Selección y reclutamiento de los participantes: consiste en la asignación del personal existente en la organización y nuevo personal para los diferentes programas de formación gerencial de acuerdo con su perfil profesional y de cargo.
- Evaluación del desempeño del personal gerencial: consiste en aplicar evoluciones del desempeño gerencial a los cuadros supervisores y ejecutivos de la organización y medir la experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros.
- Auditoría del personal gerencial: el grupo seleccionado a participar en un PDG tiene que ser dimensionado en su número y periódicamente auditado para poder evidenciar los resultados. La auditoría sirve en este caso para tales fines, además de que puede aplicarse a todo el personal gerencial y de supervisión que formen parte del plan de carrera gerencial. Una de las aplicaciones es el seguimiento que se le hace al programa, así como la evaluación periódica de sus resultados.
- Cuadros de reemplazos: es el mantenimiento de un estudio actualizado de los cuadros de reemplazo para diversas posiciones gerenciales y de supervisión, este es uno de los recursos más importantes con los que cuenta la gerencia con el fin de poder dimensionar su potencialidad y eficiencia gerencial, especialmente cuando se tiene visión de futuro en el proceso de conducción de la organización.
- Programa de desarrollo: es un conjunto de estrategias para la capacitación, entrenamiento, transferencia, promociones y cualesquiera otros métodos seleccionados para potenciar y mejorar los conocimientos de cada uno de los cuadros gerenciales, ejecutivos y de supervisión.
- Evaluación del programa: consiste en la revisión constante del programa de desarrollo para determinar la efectividad de las estrategias planteadas y en caso de ser necesario redimensionar dichas estrategias.

Estas fases antes descritas permitirán al presente estudio establecer de manera más efectiva una metodología de aplicación de los planes de desarrollo gerencial y su real aplicación en las entidades bancarias de la región zuliana, para de esta forma determinar cómo la misma puede ayudar al proceso de generación de conocimiento en los diferentes cuadros gerenciales, ejecutivos y de supervisión.

METODOLOGÍA

La investigación se cataloga como de tipo descriptiva, puesto que se analizan los procesos de desarrollo gerencial, los procesos administrativos, el PDG, el enfoque sistémico del desarrollo gerencial, así como las fases relacionadas con el mismo.



Tal como lo indica Sabino (2006), las investigaciones descriptivas se proponen para conocer grupos homogéneos de fenómenos de acuerdo a criterios sistemáticos, con el fin de poner en manifiesto su comportamiento sin considerar la verificación de hipótesis, sino la descripción de hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida.

La población estuvo compuesta por 10 gerentes y 13 subgerentes de cuatro reconocidas entidades bancarias, como lo son: B.O.D, Banco Sofitasa, Banco de Venezuela y Banco Bicentenario, todas ubicadas en el estado Zulia, a los cuales se le aplicó una serie de preguntas dicotómicas, como parte del instrumento de recolección de datos. Los resultados fueron analizados por medio de la aplicación de estadística descriptiva con frecuencias absolutas y relativas.

RESULTADOS

- Procedimientos administrativos:

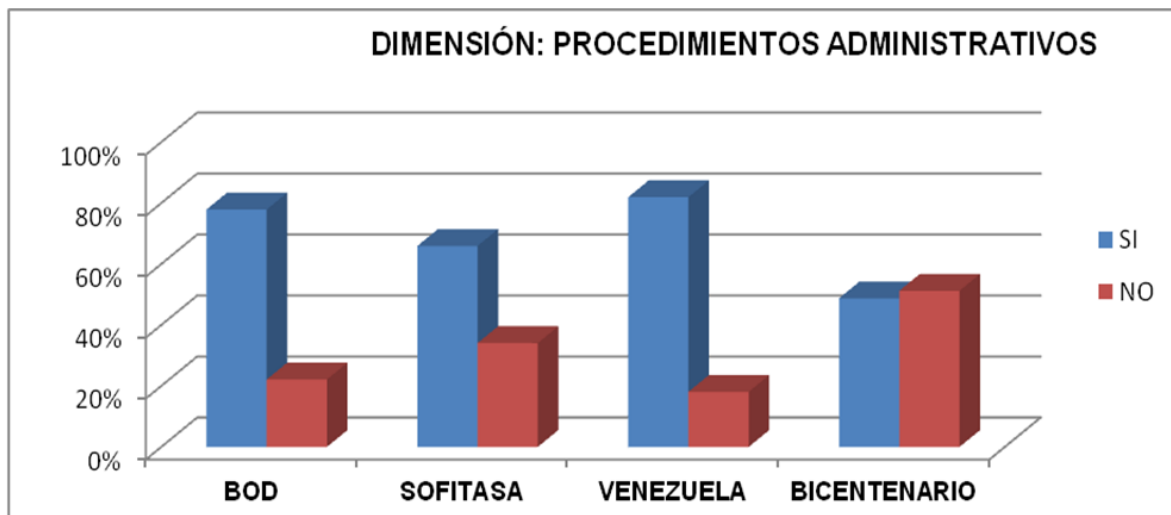
De acuerdo con los fines del presente estudio, para los procedimientos administrativos señalados en el tercer objetivo, los cuales consisten en determinar los procedimientos administrativos gerenciales que son soportados por herramientas de tecnologías de información, se establecieron un conjunto de sub-dimensiones. Unas de ellas son las características de los procedimientos administrativos, con el fin de saber hasta qué punto son completos, coherentes, estables, flexibles y continuos.

Tabla 1. Tabla General de Frecuencias. Dimensión Procedimientos Administrativos

VARIABLE : DESARROLLO GERENCIAL			ITEMS	BOD				BANCO SOFITASA				BANCO DE VENEZUELA				BANCO BICENTENARIO			
DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
				FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	COMPLETOS	54-56	18	86%	3	14%	14	93%	1	7%	15	100%	0	0%	10	56%	8	44%
		COHERENTES	57-58	14	100%	0	0%	10	100%	0	0%	10	100%	0	0%	5	42%	7	58%
		ESTABLES	59-60	10	71%	4	29%	6	60%	4	40%	6	60%	4	40%	5	42%	2	58%
		FLEXIBLES	61-62	12	86%	2	14%	8	80%	2	20%	7	70%	3	30%	0	0%	12	100%
		CONTINUOS	63-64	5	36%	9	64%	5	50%	5	50%	6	60%	4	30%	10	83%	2	17%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				76%		24%	77%		23%	78%		22%	44%		56%			
	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS AUTOMATIZADOS	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	65-70	33	79%	9	21%	24	80%	6	20%	28	93%	2	7%	22	61%	14	39%
		PROMEDIOS PORCENTUALES				79%		21%	80%		20%	56%		44%		61%		39%	
	CAPITAL HUMANO	ADIESTRAMIENTO	71-72	11	79%	3	21%	3	30%	7	70%	8	80%	2	20%	0	0%	12	100%
		CAPACITACIÓN	73-75	17	81%	4	19%	11	73%	4	27%	14	93%	1	7%	4	22%	14	78%
		DESCRIPCIÓN DE CARGO	76-77	11	79%	3	21%	2	20%	9	80%	5	50%	5	50%	10	100%	0	0%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				79%		21%	41%		59%	74%		26%	41%		59%			
	PROMEDIOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN				78%		22%	66%		34%	82%		18%	49%		51%			
	PROMEDIO PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN EN LA ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS Y PÚBLICA				72%			28%			65%			35%					
	PROMEDIO GENERAL							69%						31%					

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1. Procedimientos administrativos



Fuente: elaboración propia.

Se determinó que en el Banco Occidental de Descuento el 76% de los encuestados consideró que se toman en cuenta los elementos materiales y humanos para llevar a cabo la ejecución de un procedimiento administrativo, que están orientados con respecto a los



objetivos de la institución, en los que el curso establecido para su cumplimiento es poco cambiante, son flexibles en el caso de presentarse alguna emergencia sin romper la normativa, se mantienen en el tiempo y las modificaciones se agregan a las ya establecidas. Por otro lado, la opinión del 24% de los interpelados es incompatible con respecto a dichas normativas.

En referencia a esta dimensión, en el Banco Sofitasa el 77% de los encuestados afirmó que en dicha institución se toman en cuenta los elementos materiales y humanos al momento de la ejecución de los procedimientos administrativos, debido a que están orientados con respecto al objetivo deseado por la institución y se establece una sucesión cronológica o pasos sucesivos al momento de ejecutarlos, éstos en la mayoría de los casos también son complementarios, firmes en cuanto al curso establecido para su cumplimiento. El 23% no profirió respuestas afirmativas.

En el Banco Venezuela el 78% de los encuestados confirmó que los procedimientos administrativos ejecutados dentro de sus departamentos son completos, toman en cuenta los elementos materiales y humanos, son coherentes porque se establecen sucesiones cronológicas para que tiendan a los objetivos planteados; son estables, pues sufren pocas modificaciones en el tiempo; son flexibles, ya que permiten resolver emergencias sin romper las normativas y continuos pues tienden a perpetuarse una vez establecidos. No así, 22% de los encuestados esgrimen que los procedimientos que son ejecutados en sus departamentos no poseen las características de ser estables, continuos, flexibles, coherentes y completos.

En lo referente al Banco Bicentenario, el 44% de los entrevistados aseveró que en dicha institución se toman en cuenta los elementos materiales y humanos al momento de la ejecución de los procedimientos administrativos, que están orientados con respecto a los objetivos de la institución, en los que el curso establecido para su cumplimiento es poco cambiante, se establece una sucesión cronológica o pasos sucesivos al momento de ejecutarlos, y en muchos casos también son complementarios. Mientras el 56% de los interrogados recurrió a los procedimientos que son realizados en sus dependencias y no poseen las características de ser estables, continuos, flexibles, coherentes y completos.

Continuando el estudio de la dimensión Procedimientos Administrativos, se encuentra la sub-dimensión Procedimientos Administrativos Automatizados, los cuales se enmarcan dentro de las actividades administrativas como el diagnóstico de situaciones irregulares, la obtención de datos, el procesamiento de los datos, la transferencia de información y las salidas de información.

Por lo cual, el 79% de los encuestados al Banco Occidental de Descuento asevera que dentro del funcionamiento de su departamento el diagnóstico de situaciones irregulares se realiza mediante el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), al igual que la mayor parte de los procedimientos administrativos para la obtención de datos, el procesamiento de datos complejos, la transferencia de información interdepartamental y las salidas de información. Por otro lado, el 21% restante asevera todo lo contrario a los argumentos presentados.



Seguidamente, en el Banco Sofitasa el 80% de los interpelados hizo referencia a los procesos de diagnóstico de situaciones irregulares, la obtención de datos, el procesamiento de los datos, la transferencia de información y las salidas de información, se realizan en forma automatizada. Por el contrario, el otro 20% respondió en forma divergente en relación con esta dimensión.

De igual forma, el 93% de los encuestados en el Banco Venezuela afirmó que la mayor parte de los procedimientos administrativos para la obtención de datos, el procesamiento de datos complejos, la transferencia de información interdepartamental y las salidas de información se realizan mediante el empleo de las TIC para el eficiente funcionamiento de su departamento. Mientras, sólo el 7% de los interpelados hizo referencia al proceso de diagnóstico de situaciones irregulares, la obtención de datos, el procesamiento de los datos, la transferencia de información y las salidas de información, no se realiza en forma automatizada.

De acuerdo con el conjunto de argumentos descritos anteriormente, se encontró que el 61% de los encuestados en el Banco Bicentenario, a diferencia del 39% de los interpelados, declaran que la mayor parte de los procedimientos administrativos para la obtención de datos, el procesamiento de datos complejos, la transferencia de información interdepartamental y las salidas de información no se realiza mediante el empleo de las TIC para el eficiente funcionamiento de su departamento.

Ahora bien, continuando con el estudio de la dimensión Procedimientos Administrativos, se hace necesario estudiar el capital humano como elemento fundamental bajo tres aspectos fundamentales, como lo son: el adiestramiento, la capacitación y la descripción de cargo.

De tal manera, se puede señalar que en el Banco Occidental de Descuento el 79% de los encuestados afirmaron que ha recibido cursos de adiestramiento para el manejo de las TIC empleadas en su departamento, han sido evaluados para determinar si están capacitados para ejercer sus funciones y se les han manifestado por escrito cuáles son las funciones atinentes a su cargo. Por el contrario, el 21% restante ratifica que nunca ha recibido instrucciones de este tipo.

En este contexto, en el Banco Sofitasa el 41% de los interpelados aseveró haber recibido cursos de adiestramiento para el manejo de procedimientos administrativos y las TIC, sentirse capacitado para ejercer las funciones que implica su cargo, haber sido evaluado para determinar si está capacitado y cuyos resultados siempre han sido positivos. En cambio, el 59% de los encuestados expresaron no haber sido evaluados para determinar si están capacitados para ejercer sus funciones laborales, recibir cursos de adiestramiento o haber recibido información por escrito o cartelera informativa de cuáles son las funciones inherentes a su cargo.

Por otro lado, en el Banco Venezuela el 74% de los entrevistados consideró sentirse capacitado y adiestrado para ejercer sus funciones laborales, primero debido a la aplicación de un conjunto de cursos, y segundo por ser evaluado periódicamente, obteniendo resultados altamente positivos en dichas evaluaciones. Mientras el 26% de los



encuestados exponen no haber sido evaluados para determinar si están capacitados para ejercer sus funciones laborales, recibir cursos de adiestramiento o haber recibido información por escrito o carteleras informativas de cuáles son las funciones inherentes a su cargo.

Entre tanto, en el Banco Bicentenario el 41% de los encuestados señaló haber recibido cursos de adiestramiento para el manejo de procedimientos administrativos y la TIC, sentirse capacitado para ejercer las funciones que implica su cargo, haber sido evaluado para determinar si está capacitado y cuyos resultados siempre han sido positivos, haber recibido por escrito cuáles son las funciones atinentes a su cargo entre otros. A diferencia del 59% de los encuestados quienes manifestaron lo opuesto a las afirmaciones.

En conclusión, luego de haber descrito el comportamiento de cada una de las subdimensiones que forman parte de la dimensión Procedimientos Administrativos se puede concluir que en el Banco Occidental de Descuento, en promedio, el 78% de los encuestados, permitió evidenciar un comportamiento significativamente positivo en cuanto al manejo de los procedimientos administrativos en la gestión del conocimiento. A diferencia del 19% que manifestaron no manejarlos.

Así mismo, en el Banco Sofitasa el 66% de los encuestados afirmó una conducta positiva en cuanto al manejo de los procedimientos administrativos en el proceso de la gestión del conocimiento, no así el 34% restante que expresó todo lo contrario en a las afirmaciones anteriores.

Por otra parte, en el Banco Venezuela el promedio estuvo en el orden del 82% respecto al manejo de los procedimientos administrativos en el proceso de gerencia de conocimiento, a diferencia del 18% que afirmó todo lo contrario. Igualmente, en el Banco Bicentenario donde sólo un 49% de los encuestados constató que el manejo de los procedimientos administrativos se ha construido de forma eficiente en el proceso de gestión del conocimiento, lo cual es medianamente positivo, debido a que la mayor parte de los encuestados, es decir, un 51% en promedio expresaron lo opuesto en lo referente a procedimientos administrativos.

Ahora bien, es importante resaltar que las entidades bancarias del sector público deben revisar empleo de las tecnologías de información y comunicación en el proceso de manejo de los procedimientos administrativos, así como el adiestramiento y capacitación del capital humano siendo este último elemento sujeto a revisión también por las entidades bancarias del sector privado.

En relación a las implicaciones, se debe aseverar que la dimensión Procedimientos Administrativos en las entidades bancarias del sector privado tiene una conducta muy positiva, tal como lo afirmó un promedio de 72% de los encuestados, en contraposición al 28% restante, mientras que en las entidades bancarias del sector público la conducta es altamente positiva tal como lo manifestó en promedio el 65% de los encuestados, en contraposición al 35% que representó una menor proporción.

Para finiquitar, con un promedio global para estas instituciones bancarias en la región zuliana, de un 69% de efectividad en cuanto al manejo de los procedimientos administrativos en el proceso para la generación de conocimiento y en el proceso de desarrollo gerencial en contraste con el 31% restante.

- Proceso de Desarrollo Gerencial:

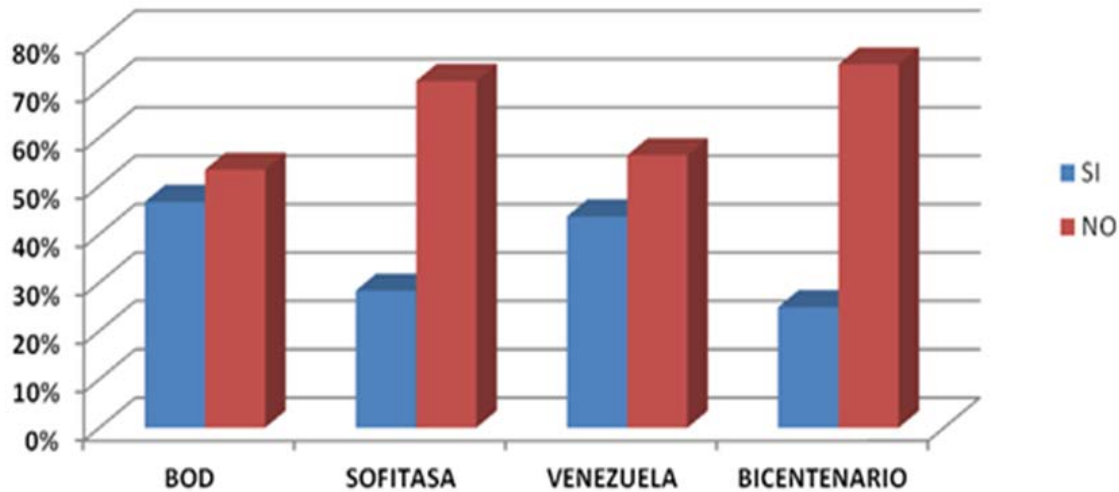
Para los efectos del presente estudio del proceso de desarrollo gerencial dentro de lo establecido en el cuarto objetivo, el cual consiste en describir el proceso de desarrollo gerencial de las instituciones bancarias sujetas a estudio, se establecieron un conjunto de sub-dimensiones. Una de ellas es la fase de insumos como elemento de entrada al enfoque sistémico que se desea proponer como metodología a los programas de desarrollo gerencial.

Tabla 2. Tabla General de Frecuencias. Dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial

VARIABLE : DESARROLLO GERENCIAL			ITEMS	BOD				BANCO SOFITASA				BANCO DE VENEZUELA				BANCO BICENTENARIO				
DIMENSION	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		
			FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL	FASE DE INSUMOS	DETECCIÓN DE NECESIDADES	78-81	23	82%	5	18%	13	65%	7	35%	13	65%	7	35%	18	75%	6	25%	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	82-86	27	77%	8	23%	10	40%	15	60%	22	88%	3	12%	6	20%	24	80%	
		PROGRAMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL	87-88	10	71%	4	29%	2	20%	8	80%	5	50%	5	50%	3	25%	9	%	
	PROMEDIOS PORCENTUALES				77%		23%		42%		58%		68%		32%		40%		60%	
	FASE DE PROCESAMIENTO	METODOLOGÍA DEL PDG	89-90	7	50%	7	50%	2	20%	8	80%	6	50%	6	50%	2	17%	10	83%	
		PLAN DEL PDG	91-92	7	50%	7	50%	3	30%	7	70%	4	33%	8	67%	2	17%	10	83%	
	PROMEDIOS PORCENTUALES				50%		50%		25%		75%		42%		58%		31%		69%	
	FASE DE RESULTADOS	ANÁLISIS CRÍTICO DEL PDG	93-94	2	14%	12	86%	2	20%	8	80%	2	20%	8	80%	2	31%	9	75%	
		ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL PDG	95-96	2	14%	12	86%	2	20%	8	80%	2	20%	8	80%	2	31%	10	83%	
		EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PDG	97-100	3	11%	25	89%	3	15%	17	85%	5	25%	15	75%	3	25%	21	88%	
	PROMEDIOS PORCENTUALES				13%		87%		18%		82%		22%		78%		18%		82%	
	PROMEDIOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN				47%		53%		28%		72%		44%		56%		25%		75%	
	PROMEDIO PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN EN LA ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS Y PÚBLICA				38%				62%				34%				66%			
	PROMEDIO GENERAL				36%								64%							

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, en el Banco Occidental de Descuento, el 77% de los encuestados expresó que la gestión gerencial dentro de su departamento no amerita cambios fundamentales, la comunicación del jefe con el resto de sus subordinados es acertada, existen en forma periódica reuniones de departamento, que las necesidades planteadas por el personal reciben oportuna respuesta, que su departamento ha participado en algunas oportunidades en programas de desarrollo gerencial. Todo lo anterior en contraposición al 23% restante.

Paralelamente, en el Banco Sofitasa el 52% manifestó que las necesidades planteadas por el personal a los jefes de departamento no son tomadas en cuenta, la inexistencia de incentivos al logro de las metas establecidas y superación profesional y la no participación por parte de ellos en programas de formación gerencial. A diferencia del 42% de ellos que afirmaron que las necesidades planteadas y los incentivos a logro de las metas planteadas sí existen.

Por otro lado, en el Banco Venezuela el 68% de los encuestados aseveró que la gestión gerencial en su departamento no amerita cambios fundamentales, que las necesidades planteadas por el personal a los jefes de departamento en sus reuniones periódicas son tomadas en cuenta, se establecen incentivos a logro de las metas establecidas y a la superación profesional, que tanto su departamento como individualmente han participado en programas de formación gerencial. Una porción minoritaria, el 32% de los interpelados, manifestó no recibir esta clase de incentivos.

De igual forma, en el Banco Bicentenario el 40% de los encuestados declaró mediante sus respuestas que las necesidades planteadas por el personal a los jefes de departamento son tomadas en cuenta, la existencia de incentivos al logro de las metas



establecidas y superación profesional y la participación tanto por parte de ellos como de su departamento en programas de formación gerencial.

En discrepancia con el 60% de los entrevistados, quienes aseveraron que la gestión gerencial en su departamento amerita cambios fundamentales pues las necesidades planteadas por el personal a los jefes de departamento en sus reuniones periódicas no son tomadas en cuenta, no establecen incentivos a logro de las metas establecidas y a la superación profesional, que tanto su departamento como su persona no han participado en programas de formación gerencial.

Siguiendo con el análisis de la dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial, se tiene otra sub-dimensión fundamental dentro del enfoque sistémico que se desea proponer para los programas de desarrollo gerencial en las instituciones objeto de estudio, como la fase de procesamiento, específicamente, con lo que tiene que ver con la metodología y el plan empleado para aplicar los programas de desarrollo gerencial.

Con respecto a lo antes expuesto, en el Banco Occidental de Descuento el 50% de los encuestados afirmó tener conocimiento de la metodología de PDG, donde su departamento ha participado, al igual que conocer algunos planes de implementación para programas de desarrollo gerencial, mientras el otro 50% de los encuestados se mostró en desacuerdo con los planteamientos anteriores.

Del mismo modo, en el Banco Sofitasa solo el 25% de los entrevistados afirmó tener conocimiento acerca de la metodología de PDG o si su departamento se ha evaluado en alguna oportunidad, tener conocimiento sobre el establecimiento de planes para implementar un PDG. No así la mayor parte de los encuestados representan el 75%, que reveló desconocer la metodología de PDG.

Adicionalmente, en el Banco Venezuela el 42% de los encuestados confirmó tener conocimiento de la metodología de PDG que se han empleado en su departamento, al igual que conocer algunos planes de implementación para programas de desarrollo gerencial. Mientras que la mayor parte de los encuestados, que representan el 58%, señaló no tener conocimiento sobre la metodología de PDG o si su departamento ha sido evaluado en alguna oportunidad, aparte de tener conocimiento sobre el establecimiento de planes para implementar un PDG.

Aunado a ello, en el Banco Bicentenario sólo el 17% de los encuestados afirmó tener conocimiento acerca de la metodología de PDG, o si su departamento ha sido evaluado en alguna oportunidad. Además, aseguró tener conocimiento sobre el establecimiento de planes para implementar un PDG. Se evidenció que la mayor parte de los encuestados, representados por el 83%, está totalmente en desacuerdo con dichos argumentos.

Continuando el estudio de la dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial, se tiene la sub-dimensión fase de resultados, la cual se enmarca dentro de un conjunto de indicadores, como lo son el análisis crítico del PDG, las estrategias de evaluación de los PDG y la evaluación de los resultados de los PDG.



Así, se pudo evidenciar que en el Banco Occidental de Descuento sólo el 13% de los encuestados tiene conocimiento que en su departamento correspondiente se han realizado informes escritos para analizar los aspectos positivos y negativos del programa de desarrollo gerencial, así como de haber participado en ellos. Por otro lado, la mayor parte de los encuestados, conformados por el 87%, respondió desconocer dichos procedimientos de análisis.

En el mismo orden de ideas, en el Banco Sofitasa sólo el 18% de los encuestados señaló que su departamento ha definido estrategias de evaluación de PDG, tener conocimiento de que su departamento mediante informes escritos haya hecho un análisis sobre los aspectos positivos y negativos del programa de desarrollo gerencial, mediante la cuantificación de los resultados obtenidos de los PDG luego de su aplicación. No así, 82% de los encuestados, que representan una mayor proporción, manifestó que jamás se han ponderado los aspectos positivos y negativos.

Así mismo, en el Banco Venezuela el 78% de los encuestados señaló no tener conocimiento de que en su departamento se haya hecho un análisis sobre los aspectos positivos y negativos del programa de desarrollo gerencial mediante informes escritos, así como de haber participado en ellos, mediante la cuantificación, cualificación, registro y publicación de los resultados obtenidos en los PDG. El 22% respondió negativamente.

Aunado a ello, en el Banco Bicentenario el 18% de los encuestados manifestó no tener conocimiento de que en su departamento mediante informes escritos se haya hecho un análisis sobre los aspectos positivos y negativos del programa de desarrollo gerencial y haber participado desarrollando estrategias de evaluación de PDG, para cuantificar, cualificar, registrar y publicar los resultados obtenidos luego de aplicados los PDG. En cambio, la mayor parte de los encuestados, representados en el 82%, afirmaron sí conocer este tipo de análisis.

Finalmente, luego de haber explicado el comportamiento de cada una de las sub-dimensiones que forman parte de la dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial se puede señalar que en el Banco Occidental de Descuento, en promedio el 47% de los encuestados, permitió evidenciar un comportamiento medianamente positivo en cuanto al proceso de desarrollo gerencial dentro de la gestión del conocimiento. El 53%, que constituye la mayoría, mostró un comportamiento positivo con respecto a esta dimensión.

Sin embargo, en el Banco Sofitasa, en promedio el 72% de los encuestados, se mostró una conducta y gestión negativa en cuanto al proceso de desarrollo gerencial dentro de la gestión del conocimiento; la minoría representada en el 28% reveló una disyunción en este particular.

Por otra parte, en el Banco Venezuela el promedio estuvo en el orden del 44% respecto al proceso de desarrollo gerencial dentro de la gestión del conocimiento, a diferencia del 56% que afirmó todo lo contrario. En el mismo orden de ideas, en la Banco Bicentenario solo un 25% de los encuestados constató que el proceso de desarrollo gerencial dentro de la gestión del conocimiento se ha construido de forma eficiente lo cual es medianamente positivo, debido a que la mayor parte de los encuestados, es decir un



75% expresó que el proceso es ineficiente.

Ahora bien, es importante resaltar que en las entidades bancarias del sector público como las del sector privado la mayor parte de los encuestados no tiene conocimiento sobre la aplicación de metodologías, planes y estrategias de evaluación para implementar de forma eficiente los programas de desarrollo gerencial, sobre todo en la instituciones bancarias públicas, donde incluso la mayoría de los entrevistados no ha participado en alguna oportunidad en programas de desarrollo gerencial.

Se debe aseverar que la dimensión Proceso de Desarrollo Gerencial en las entidades bancarias del sector privado tiene una conducta significativamente negativa, tal como lo afirma, en promedio, el 62% de los encuestados, en contraposición al 38% restante; mientras que en las entidades bancarias del sector público la conducta es medianamente negativa, tal como lo manifiesta, en promedio, el 34% de los encuestados, en contraposición al 66% que representa una mayor proporción.

Para finalizar con un promedio global para estas instituciones bancarias en la región zuliana, de un 36% de efectividad en cuanto al proceso de desarrollo gerencial dentro de la gestión del conocimiento, lo cual se traduce como medianamente negativo. En contraste, el 64% restante manifestó ineffectividad en el proceso.

CONSIDERACIONES FINALES

En lo referente al proceso de desarrollo gerencial en las instituciones sujetas a estudio, se puede concluir que las entidades bancarias del sector privado se encuentran medianamente posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial dentro de cada una de las dependencias de su organización, mientras en la entidades bancarias del sector público se encuentra en un nivel más bajo, lo cual no dejar de ser significativo, pero les exige revisar y redimensionar sus procesos de trabajo en el establecimiento de los PDG dentro de su organización.

Los PDG se conciben como el basamento teórico bajo el cual se realizará la propuesta de la gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico, tomando en cuenta el manejo de los procedimientos administrativos, el proceso de desarrollo gerencial y la ingeniería del conocimiento, que permita adaptar a los PDG la metodología de la gestión del conocimiento, con el fin de formar gerentes que estén en capacidad de transferir sus experiencias y creen sus bases de conocimiento que le permitan compartir sus aprendizajes con las próximas generaciones de gerentes.

Con base a ello, se puede concluir en lo que respecta a determinar los procedimientos administrativos gerenciales que son soportados por herramientas de TIC, en las entidades bancarias tanto del sector privado como del sector público se muestran avances significativos en cuanto a las características de los mismos, su nivel de automatización y su capital humano, para el buen desarrollo de labores concatenadas en los departamentos y las diferentes operaciones que se enlazan entre sí para que las anteriores sirvan de base a la siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.



En cuanto al desarrollo gerencial, los PDG (Programas de Desarrollo Gerencial) son estrategias de las empresas para identificar, entrenar y desarrollar aquellos individuos que reúnan las características deseables para el desempeño de puestos de dirección. En su composición, tales planes constan de una serie de etapas bien programadas para obtener, retener, capacitar y adiestrar un número de gerentes calificados que una empresa pueda necesitar para asegurar un funcionamiento eficiente, tanto en el presente como en el futuro, proveyendo además las estrategias para formular la planificación de carrera de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Davenport. T. y Prusak, L. (2005). Conocimiento en Acción. México. Editorial Prentice Hall.
- Gómez, G. (2005). Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. México. Editorial McGraw-Hill.
- Goodsteind L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2005), Planificación Estratégica. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005) Administración de recursos humanos. México. Editorial Pearson Educación.
- Sabino, C. (2006). Metodología de la Investigación. Investigación teórico práctica. Venezuela. Editorial Panapo.
- Villegas. J. (2005). Desarrollo Gerencial. Venezuela. Ediciones Vega.