



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**COMPETENCIAS GERENCIALES EN CARGOS DIRECTIVOS DE BANCOS  
MICROFINANCIEROS PÚBLICOS EN VENEZUELA.  
CASO: BANCO DEL PUEBLO SOBERANO**

**TUTORA:**  
LIC. ANEL MALDONADO

**AUTORES:**  
HARRINSON SANTIAGO  
RENÉ GUEVARA

**CARACAS, ENERO DE 2015**



**Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Psicología  
Departamento de Psicología Industrial**

**Competencias Gerenciales en Cargos Directivos de Bancos  
Microfinancieros Públicos en Venezuela.**

**Caso: Banco del Pueblo Soberano**

(Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología, como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Psicología)

**Tutor:**

Lic. Anel Maldonado

**Autores:**

Harrinson Santiago<sup>1</sup>

René Guevara<sup>2</sup>

**Caracas, enero de 2015**

---

<sup>1</sup>Harrinson Santiago.  
dirección electrónica: santiago\_proyecto@hotmail.com

<sup>2</sup>René Guevara.  
dirección electrónica: rene.alexander@hotmail.com

**Agradecimientos**

*A mi familia por brindarme el apoyo (Libia, Luis padre. Luis hermano, Harold y Beggxis).*

*A los gerentes Estadales del Banco del Pueblo por la disposición y la ayuda para realizar la presente investigación.*

*A mi bella escuela de Psicología por el apoyo y la orientación en mi proceso académico.*

*A mis amigos y personas que hicieron posible realizar el presente trabajo.*

*Harrinson Santiago*

**Agradecimiento**

*A mi familia, por su dedicación y el apoyo incondicional (Amparo, Miguel y David).*

*A los gerentes Estadales del Banco del Pueblo por la disposición y la ayuda para realizar la presente investigación.*

*A mi Escuela de Psicología y mis Profesores, por su vocación y el apoyo en mi proceso de formación.*

*A mis amistades, que hicieron posible el acompañamiento de esta importante etapa.*

*René Guevara*

**Dedicatoria**

*A Dios, por darme la perseverancia y la salud.*

*A mi familia por el apoyo.*

*Harrinson Santiago*

*A Dios, por ser mi guía espiritual y brindarme la energía necesaria.*

*A mis padres, por el apoyo permanente e incondicional.*

*René Guevara*

**Competencias Gerenciales en Cargos Directivos de Bancos  
Microfinancieros Públicos en Venezuela.**

**Caso: Banco del Pueblo Soberano.**

**Resumen**

El Banco del Pueblo Soberano es el ente rector de las microfinanzas en Venezuela, el cual está orientado hacia el cumplimiento de objetivos enmarcado en bases sociales y regulado por normativa privada, por ende la presente investigación se dispone a presentar un perfil de competencias gerenciales ajustada a esta institución, la información se obtuvo mediante la entrevista de 16 gerentes estatales a fin de identificar las competencias básicas y compararlas con las establecidas en el Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008), el Abordaje metodológico fue Mixto donde predominó lo cualitativo sobre el cuantitativo, para el tratamiento de los datos se realizó un Análisis de contenido y los resultados obtenidos dieron que los gerentes poseen un perfil que se ajusta parcialmente a las competencias genéricas establecidas por el manual, obteniendo 3 competencias adicionales ajustadas a la realidad cotidiana de esta institución.

***Palabras claves:*** Competencias, Banca Pública, Microfinanzas, Gerencia.

**Management Skills in Executive Positions Public  
Microfinance Banks in Venezuela.  
Case: Banco del Pueblo Soberano.**

*Abstract*

The Peoples Bank is the governing body of microfinance in Venezuela , which is oriented toward meeting objectives framed in social foundations governed by private law and therefore this investigation is about to present a profile of managerial competences adjusted this institution , information was obtained through interviews of 16 State Authority managers to identify core competencies and compare them with those established in the Descriptive Manual of Generic Skills for Career Charges National Public Administration (2008 ) , the methodological approach was where qualitative Joint dominance on the quantitative treatment of the data, a content analysis was performed and the results given that managers have a profile that fits partially conformsgeneric competencies established by manual , obtaining 3 additional skills tailored to the everyday reality of this institution.

***Keywords:*** Contests, Public Banking, Microfinance Management.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Antecedentes históricos.....</b>	<b>4</b>
<i>2.1.1. La Banca Microfinanciera en Venezuela.....</i>	<i>10</i>
<b>2.2. El perfil del Gerente.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Los Gerentes en la Administración Pública.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. ¿Qué son las competencias?.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5. Competencias Genéricas en la Administración pública.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6. Clasificación de las Competencias.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7. ¿Cómo se elabora un perfil de competencias? .....</b>	<b>39</b>
<b>III. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>53</b>
<i>3.1.1. Justificación de la Investigación.....</i>	<i>58</i>
<b>IV. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1. Objetivo General.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>60</b>
<b>V. Marco metodológico.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1. Tipo de la Investigación.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3. Población, universo de estudio y muestra.....</b>	<b>66</b>
<b>5.4. Instrumento de recolección de la información.....</b>	<b>69</b>
<b>5.5. Análisis e interpretación de los datos.....</b>	<b>72</b>



5.6. Técnicas de presentación de los datos.....	75
5.7. Análisis estadístico de los datos.....	76
VI. Análisis de Resultados.....	79
6.1. Caracterización de la Muestra.....	79
6.2. Identificación de los retos del gerente.....	79
6.3. Categorización de los datos.....	101
VII. Discusión.....	120
VIII. Conclusiones.....	126
IX. Limitaciones y Recomendaciones.....	129
Referencias.....	132
Anexos.....	137
Glosario de Términos.....	138

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Figura 1.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 7.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 8.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 9.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 10.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 11.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 12.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 13.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 14.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 15.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 16.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 17.....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 18.....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 19.....</b>	<b>108</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla1.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla2.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla3.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla4.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla5.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla6.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabla7.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla8.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla9.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla10.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla11.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla12.....</b>	<b>116</b>

## **I. Introducción**

En América Latina la gestión bancaria ha tenido un rol determinante en el desarrollo de la región en general, de aquí que países como Brasil, Chile, México, tienen bancos públicos con reconocida trayectoria y que sirven de referencia para otros países de la región.

Venezuela también tiene un sector bancario que ha sufrido varias crisis muy parecidas a las ocurridas en contextos externos vinculados al continente, así como a lo interno. En la década de los noventa Venezuela sufrió el último conflicto de gran magnitud cuando el Banco Latino (uno de los bancos más grandes del país) se fue a la quiebra dejando como consecuencia que el Estado venezolano financiara y recapitalizara los bancos para poder cumplir con las deudas adquiridas con los ahorristas de estos entes financieros.

Esta serie de eventos trajo como consecuencia que el Estado venezolano a partir del año 2000 formulara políticas de intervención del sistema financiero en general, donde se destacaron la revisión del marco jurídico, para actualizar las leyes viejas y aprobación de otras nuevas, entre las que destacan: la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, el 29 de enero de 2010, según gaceta oficial número 39357.

Estas leyes, las cuales han sido actualizadas y propuestas en la última década, han sufrido constantes ajustes encaminándolas a correlacionarse con las políticas emitidas en el Plan de la Nación Simón Bolívar 2007-2013, donde el epicentro de todas las líneas, planes y proyectos están orientados al desarrollo social del país, relegando lo económico a un segundo lugar, aunque igual de importante.

Por otra parte, para poder cumplir con las líneas de este plan, las cuales tienen una orientación al ámbito social, se crea el Ministerio de Estado para la Banca Pública, el cual integra los objetivos de la gestión de los bancos: Industrial, Venezuela, Bicentenario, Banco del Pueblo Soberano, Banco del Tesoro y Banco de la Mujer y a su vez responden a aspectos normativos del sector bancario que emite la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN).

En el caso del Banco del Pueblo Soberano, el cual tiene una figura de compañía anónima, cuyos inversionistas u accionistas principales son el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) y el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social (MPPCyPS), es importante recalcar

que este recibe líneas directas por sus dos accionistas y adicionalmente por el Ministerio de Estado Para la Banca Pública, todo esto regido por los Lineamientos de la Súper Intendencia de Bancos (SUDEBAN).

Motivado a esta diversidad de entes reguladores se ve afectada la eficiencia y eficacia de esta institución, debido a que debe responder a políticas que son diferentes, ya que cada institución tiene diversas razones de ser.

A finales de la década de los noventa, de acuerdo a un decreto presidencial se efectúa la creación de dos entidades bancarias de desarrollo, el Banco del Pueblo Soberano y el Banco de la Mujer, los cuales han sido destinados a atender principalmente una población en situación de pobreza mediante el otorgamiento de microcréditos.

Cabe destacar que estos dos bancos enfocan su accionar hacia el sector social que la banca tradicionalmente no había podido atender, al no poseer las condiciones que garantizaran la retornabilidad del préstamo.

Es por esta razón, que la labor de los gerentes y del personal en general juega un rol de suma importancia, a fin de dar cumplimiento a los objetivos de dichas instituciones; este hecho constituye un aspecto relevante, ya que si el proceso de reclutamiento y selección de los mismos es errado, existe una probabilidad mayor que no se cumplan los objetivos institucionales.

En este sentido, el conjunto de competencias del personal constituye el epicentro de los procesos llevados a cabo antes, durante y después de la labor, ya que con un acertado proceso de reclutamiento y selección basado en las competencias reales que demanda el sector microfinanciero, se ve impactado el resultado esperado, además, si se cuenta con las competencias ya estructuradas, también permite llevar el proceso de seguimiento, control y de evaluación del desempeño en cualquiera de los niveles de la organización.

Para identificar competencias existen diversas metodologías, las cuales demandan la evaluación de expertos vinculados con cada una de las organizaciones, en el caso de Venezuela para la administración pública en general, existe el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional del año 2008, el cual da las primeras luces sobre el perfil general.

No obstante para el gerente de instituciones como el Banco del Pueblo Soberano, se le pide ser eficaz y eficiente en aspectos de la administración privada,

ejemplo de esto es la capacidad para dar créditos con un alto grado de retornabilidad donde ser analítico en función del estudio de la capacidad de pago del solicitante es fundamental.

Por ende, con el presente trabajo se realizó el levantamiento de información bajo un enfoque cualitativo, a fin de identificar las competencias en los gerentes estadales del Banco del Pueblo Soberano, para poder compararla con las genéricas establecidas en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional y crear un perfil del gerente proponiendo otras que sirvan para ajustar el perfil gerencial público microfinanciero.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes Históricos**

Para la época de los años setenta, más específicamente a mediados de ésta década, nace en Bangladesh (La India) el Banco Grameen. Este banco surgió como un banco social de microcréditos y como el resultado de investigaciones realizadas, cuyos propósitos se orientaban a la creación de un sistema de crédito dirigido a la población rural de bajos recursos en dicho país.

Dicha institución financiera fue creada con un propósito fundamental, el cual consistió en brindar el apoyo a grupos de personas, por medio de la otorgación de microcréditos, préstamos y ayudas, bajo determinadas condiciones, cuyo régimen de prestación exige la responsabilidad conjunta del grupo, garantizándole así la posibilidad de nuevos créditos, con la menor exigencia de requisitos. En función de esto, se establece una mutua relación de confianza en la que el banco mantiene su estabilidad económica en el tiempo y el grupo de solicitantes se ve motivado y comprometido a cumplir su rol de contribuyente.

En su visita a nuestro país, luego de ser reconocido con el Premio Nobel de la Paz en el año 2006, el profesor Muhammad Yunus declaró que uno de los propósitos fundamentales por los que nace dicha entidad bancaria, ha sido incluir en los procesos bancarios a todas aquellas personas de estatus social bajo y de condiciones económicas precarias, con la finalidad de brindarles la oportunidad de formar parte del sistema financiero. Además, agregó que representa una institución influyente que centra sus esfuerzos en constituir un sistema bancario más flexible, por cuanto, además de ser generador de nuevas fuentes de empleo, fomenta la inclusión del sector femenino en las actividades productivas, haciendo posible que dichos sectores menos favorecidos económicamente resultaran beneficiados.

Como iniciativa, el surgimiento del Banco Grameen, lo posicionó como uno de los Bancos de Desarrollo referentes a nivel mundial, considerándose de este modo, una gestión eficiente con el objeto de lograr negociaciones financieras sostenibles en el tiempo, puesto que al orientar e impulsar el bienestar de los sectores menos favorecidos de la población, hacían más justificables las retribuciones de la mutua relación de negocio.

En este sentido, es importante señalar que existe una diferencia importante entre el sistema de gestión que ejerce la banca privada y el modelo de Banca de Desarrollo en el Continente Latinoamericano, por una parte el sistema privado responde a un negocio enmarcado a la rentabilidad financiera mientras que la banca de desarrollo obedece al sistema bancario público el cual busca promover estratégicamente el suministro financiero hacia el sector industrial con la finalidad de promover el sistema productivo local y la obtención del desarrollo.

Al respecto, Stallings (2006) considera que: “los bancos del sector público han cambiado significativamente en las últimas dos décadas al igual que las opiniones acerca del papel del sector público en la economía de los países en desarrollo”(p.282).

Un aspecto importante que señala Stallings (2006) sobre el aporte que brinda el Banco Mundial a la economía nacional, tiene que ver con el esfuerzo de éste por atender a los sectores menos favorecidos en cuanto a sus necesidades primordiales, así como apoyar el crecimiento de las comunidades lejanas fortaleciendo su actividad comercial en el área de la agricultura y en temas como vivienda y hábitat. Esto permite al mismo tiempo que el Estado, en el marco de la estabilidad y equidad social, pueda alcanzar las metas programadas.

Tanto en Centroamérica como en América del Sur, países como México, Chile y Brasil, han realizado importantes transformaciones específicamente en el sector de la banca pública. En este sentido, Stallings (2006) realiza la siguiente precisión:

“Chile fue el primer país de América Latina que inició un importante programa sostenido de liberalización financiera. Comenzó a mediados de los años setenta, poco después de que los militares pusieran fin al gobierno de Salvador Allende. Pero el proceso de liberalización dio lugar a un período de préstamos no sustentables y mal gestionados que desembocó en una grave crisis a comienzos de los años ochenta. Como parte del proceso de recuperación, Chile se convirtió en pionero de la reestructura de los bancos y la modernización del sistema de regulación y supervisión. Desde 1990, el sector financiero de Chile ha tenido los mejores resultados de la región según una serie de indicadores. Por ello, el caso chileno puede ofrecer enseñanzas, tanto positivas como negativas, para sus pares de la región” (p. 193).



En este caso tenemos que se han fortalecido la actividad productiva a nivel comunitario, la formalización de empresas a diferentes escalas, y el aumento del empleo, En tal sentido, afirma también Stallings (2006) que Chile, en un sentido amplio, “goza de la mayor profundidad financiera entre las economías latinoamericanas”(p. 283). Esto es debido a que a principios de la década de los noventa, su sistema financiero bancario ha tenido un crecimiento progresivo y sustentable en el tiempo.

Por otra parte, en México, la transformación bancaria se caracterizó por tener como objetivo primordial recuperar el hilo de estabilidad económica y financiera a través de la concesión de créditos y préstamos, por lo que el estado mexicano se vio obligado a llevar un proceso de privatización de toda la banca pública. Estas condiciones no perduraron, puesto que luego de su alza en 1994, se observó durante un breve período cómo se privatizaban bancos, se nacionalizaban y luego se volvían a privatizar, lo que hizo que el sector económico cayera considerablemente.

La reforma en México tuvo lugar casi una década después del proceso de crecimiento y desarrollo en Chile. Es por esto, que Stallings (2006) describe la situación como un proceso de reformas y transformaciones que simultáneamente condujeron a que la banca extranjera ingresara al mercado mexicano de forma masiva debido al descenso del crecimiento del país, todo esto, cabe destacar, durante la primera mitad de la década del 2000. Además, que en el mismo período se comenzaba a recuperar el crédito como instrumento financiero, el cual estaba dirigido, no a la producción como se esperaba, sino al consumo. De esto, la autora comenta que:

“En las dos últimas décadas, el sistema financiero de México ha sufrido una turbulencia inusual ya que la nacionalización, reprivatización y desregulación se produjeron en un período de tiempo relativamente corto. No es sorprendente que el proceso no fuera fácil. A pesar de que recientemente se realizaron esfuerzos significativos para fortalecer el sistema y aumentar la disponibilidad de crédito, aún no se han alcanzado resultados positivos” (Stallings, 2006 p. 284).

Es importante tener presente que, dado que Chile y México se encuentran en proceso de desarrollo, aún su índice de crecimiento suele estar en un nivel menor si lo comparamos con el de otros países desarrollados. En este orden de ideas, podemos mencionar el caso de Brasil, el cual ha sido otro de los países que ha jugado un papel importante en los procesos de cambios y transformaciones en el continente, durante las últimas dos décadas del siglo XX en el sector público de la banca. Así lo explica Stallings (2006) haciendo referencia a un desequilibrio macro-financiero, que sufrió Brasil en su sistema económico:

...“una creciente deuda del sector público e incrementos en los precios que amenazaban con alcanzar niveles hiperinflacionarios. El conjunto de reformas macroeconómicas y estructurales estaba destinado a reorientar la economía para estimular un retorno al crecimiento acelerado” (p. 285).

Mientras tanto, continuando con el caso de Brasil y durante todo este período histórico, el panorama de la banca estaba siendo dirigido por el propio Estado hacia un desarrollo estratégico, a pesar de que se observaba por un lado, una inversión de la banca extranjera en un nivel limitado, por otro lado, una centralización de créditos que originalmente se orientaban a proyectos de desarrollo en un nivel macro-financiero.

De acuerdo con esto, tal como lo describe la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), que en contraste con el sector público de la banca, el sector privado de las organizaciones se alineaba con el Estado, en función de invertir a corto plazo, con la finalidad de que dicho financiamiento fuera destinado para el desarrollo de actividades directamente relacionadas con la producción más que con el consumo.

El constante proceso transformador del sector bancario llevó al Estado a implementar el Plan Real a mediados de la década de los noventa, asumiéndolo como uno de los objetivos claves de ese período. Dicho plan originó consecuencias importantes a la nación, que se vieron reflejados en inconvenientes económicos en el sector bancario, obligando posteriormente a reestructurar el sector en el año 1995 a través de iniciativas de privatización e inversión extranjera, por supuesto procurando

no dejar de un lado la labor esencial que realiza la banca pública. Stallings (2006) con referencia a esto, destaca:

“Como consecuencia de estas reformas, el sector financiero cambió de diversas maneras. Se incrementó la competencia y la competitividad de las instituciones financieras nacionales, lo cual condujo a mejoras en la eficiencia microeconómica. Los bancos extranjeros pasaron a formar parte del sector financiero (si bien lo hicieron en menor proporción en comparación con otros países de América Latina), mientras que el peso de los bancos públicos se redujo pero continuó siendo considerable” (p. 286).

De este modo, toda la estrategia, se mantenía al corriente, orientando los esfuerzos en función del cumplimiento de medidas estrictas en cuanto a regulación y supervisión del sistema económico, debido a que el Estado había financiado a la que se convertiría para ese entonces en la mayor y más importante entidad económica del sector público de la banca, el “Banco do Brasil”, el cual sería refinanciado con una cifra de ocho mil (8.000) millones de dólares, en abril de 1996.

Posteriormente, en dicho sector, surgen como motor de vida estratégico, la dirección, la visión pura del negocio y el conjunto de paradigmas en torno al tema, ya que el fin último consistía en lograr los objetivos planteados, era necesario llevar a cabo una filosofía de gestión que lo hiciera posible.

Aterrizando en nuestro contexto, en nuestro país, la actividad bancaria y financiera ha venido creciendo con un ritmo constante. Actualmente, las entidades de mayor envergadura del país en el sector público lo constituyen el Banco Bicentenario y el Banco de Venezuela, cuyas entidades son producto, por un lado, de la fusión de cinco (5) bancos que han sido intervenidos por el Estado y por la nacionalización.

De modo concreto, Borgucci (2000) reflexiona en torno a la actividad bancaria y la define argumentando que es:

“Un servicio público (bien público) cuyo deficiente comportamiento lo sufren gran cantidad de personas naturales y jurídicas ya sean estas pudientes o de escasos recursos, por esta razón es que el Estado tiene crucial responsabilidad de garantizar, mediante órganos especializados, el sano funcionamiento del

sector. Entre los objetivos de la intermediación bancaria se encuentran los siguientes: promover una efectiva intermediación con niveles aceptables de riesgo, vigilar que el sector tenga niveles aceptables de capitalización, sancionar aquellas instituciones que incurran en operaciones consideradas al margen de la normativa legal vigente en materia bancaria y garantizar los haberes del público en las instituciones financieras” (p. 218).

Como hemos venido reseñando, la actividad bancaria en las últimas décadas del siglo XX, ha constituido una gran importancia en el desarrollo de países en Latinoamérica. En el caso de Venezuela, entre los años 1994 y 1995, se consideró como parte de las políticas, auxiliar al sector financiero mediante la intervención y liquidación de bancos, esto con el propósito de garantizar los bienes capitales de las y los ahorristas. A pesar de esto, Borgucci (2000) señala que “su manejo deficiente en términos económicos, no hizo sino reflejar los conflictos entre los niveles de decisión técnica y política”(p.226). Es por esta razón en parte, que a nivel de gestión, algunos gerentes e instituciones bancarias manifestaron su desconfianza, situación que arrojó como consecuencia inevitable, el cierre de una mayor cantidad de instituciones de las que inicialmente se tenían previstas.

De esta manera, es importante resaltar la opinión de Borgucci (2000) sobre las causas de la crisis financiera venezolana de 1994:

“Desde el punto de vista microentorno de la empresa bancaria, varias son las causas: deterioro de la ética del banquero; tendencia a la desorganización en el ámbito operativo y en el ámbito funcional; y como resultado de lo anterior, la acumulación de errores funcionales lo que llevó a las prácticas gerenciales no acordes con la naturaleza del negocio bancario (intermediación a corto plazo) además de procedimientos administrativos y financieros considerados como adecuados en apariencia, pero que a la larga terminarían de ser contraproducentes para los intereses del banco, sus accionistas y depositantes. Ante esta situación, la gerencia operativa no contaba con formas expeditas para canalizar las inquietudes ante las instancias superiores de la institución financiera con la finalidad de lograr sus cambios y/o mejoras”(p. 227).

Ya puntualizando, destacamos que muchas de las estrategias planteadas por directivos y gerentes han estado enmarcadas dentro de un enfoque tradicional bancario y los mismos no pudieron prevenir aquellos desajustes por las limitaciones paradigmáticas que venían teniendo, por esta razón, las competencias elementales que deben poseer los individuos que asumen cargos de estrategias, deben tener más acierto y correlación con los objetivos que se pretenden alcanzar.

### *2.1.1. La Banca Microfinanciera Pública en Venezuela*

En Venezuela, nacen los Bancos de Desarrollo basados en las microfinanzas con la finalidad de buscar la masificación de los servicios bancarios hacia los sectores excluidos. Específicamente en la banca pública, propone en sus inicios la creación de dos bancos de desarrollo en el país: Banco del Pueblo Soberano y Banco de la Mujer.

El Banco del Pueblo Soberano se crea por iniciativa del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, el 26 de octubre de 1999, según Gaceta Oficial N°: 36.812.

Este ente busca materializar la creación del Sistema Micro-financiero Público, con el objetivo de llevar a las comunidades los Servicios No Financieros y Financieros, enmarcado en el tercer motor del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

El Banco del Pueblo Soberano es una compañía anónima constituida por un conjunto de accionistas gubernamentales (Ministerio de Economía Comunal “Minec ya extinto”, y el Banco de Desarrollo Social “Bandes”). Posteriormente, en marzo de 2009, el Presidente de la República, decretó la fusión del Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal (Minec) y el Ministerio de Protección Social, en un solo Ministerio, el cual se denomina Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social (MPComunas), publicado en Gaceta Oficial N° 39.202 el 17 de junio de 2009, desde entonces el Banco pasó a ser ente adscrito de este nuevo ente gubernamental.

El Banco del Pueblo Soberano ha sido un ente que ha tenido en su corta historia, varias modificaciones y reestructuraciones, una de las más relevantes fue lo ocurrido el 26 de octubre de 2009, diez años después de constituirse como una Institución de Desarrollo, en este sentido, se anunció en acto presidencial, convertir al Banco del Pueblo Soberano de Banco de Desarrollo a “banco de primer piso”, ya que

este banco funcionaba como banco de segundo piso, es decir, que antes solo entregaba créditos y no hacía intermediación financiera y como banco de primer piso, comienza a recibir dinero del público para invertirlo en sus créditos.

El Banco del Pueblo Soberano, según manuales internos, se define como un ente orientado a luchar contra la Pobreza y Miseria en el País y a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos, a través del desarrollo de proyectos socio-productivos (PSP) y a la organización comunitaria, desde un enfoque hacia el Desarrollo, a través de las comunidades organizadas, las empresas familiares, las personas naturales, las cooperativas y cualesquiera otras formas de asociación comunitaria para el trabajo, que desarrollen o tengan iniciativas para generar una actividad económica, a objeto de integrarlas en la creación de un nuevo modelo económico, basado en los principios de participación ciudadana, justicia social, democracia, eficiencia y productividad.

Asimismo, el Banco del Pueblo Soberano tiene sus basamentos sociales contenidos dentro del Plan de la Nación Simón Bolívar 2007-2013, (específicamente con el objetivo que propone la implementación de un nuevo Modelo Productivo Socialista: “con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital” y en sus inicios, en el Primer Plan Socialista de la Patria del año 2000-2006. El enfoque se refleja en su sitio web como:

“- El modelo productivo responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital. La creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de manera sustentable y en consonancia con las propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico.

- Establecer un Modelo Productivo Socialista basado en una nueva forma de distribución de la renta petrolera, y distribución de excedentes económicos, conformado básicamente por las Empresas de Producción Social.

- Son las entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado y auténtico, no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de

trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica, con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basadas en una planificación participativa y protagónica”. <http://www.bancodelpueblo.gob.ve/>

Asimismo, los objetivos están planteados de la siguiente forma:

- “I. Desarrollar el nuevo modelo productivo endógeno como base económica del Socialismo del Siglo XXI y alcanzar un crecimiento sostenido.
- II. Incrementar la soberanía alimentaria y consolidar la seguridad alimentaria.
- III. Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo nacional y reducir diferencias en el acceso”.

Sus estrategias y políticas:

- “- Asegurar una participación eficiente del Estado en la economía.
- Consolidar el carácter endógeno de la economía.
- Incrementar la participación de los productores y concertar la acción del Estado para la agricultura.
- Mejorar y ampliar el marco de acción, los servicios y la dotación para la producción agrícola”.

En este sentido, el Banco del Pueblo Soberano también está orientado al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), los cuales son definidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su portal web como:

“Una asociación global que ha surgido de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa. Como respuesta a los principales desafíos de desarrollo y a la voz de la sociedad civil, los ODM promueven la reducción de la pobreza, la educación, salud materna, equidad de género, y apuntan a combatir la mortalidad infantil, el VIH y el sida y otras enfermedades.

Con meta al 2015, los ODM son un conjunto de objetivos acordados que se pueden cumplir si todos los actores hacen su parte. Los países pobres se han comprometido a gobernar mejor e invertir en sus poblaciones con salud y educación. Los países ricos se han comprometido a apoyarlos a través de la asistencia, alivio de la deuda y a través de un sistema comercial más justo”.  
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/>

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) son resultado de la Cumbre del Milenio, celebrada en Nueva York entre el 6 y 8 de septiembre de 2000. En esta reunión participaron representantes de 189 países miembros, incluyendo 147 jefes de Estado y de Gobierno.

Específicamente, de los siete objetivos de Desarrollo del Milenio, el BPS está orientado a dinamizar y ayudar en el cumplimiento del primero y tercer objetivo, los cuales persiguen, por una parte, erradicar la pobreza y el hambre y promover la equidad de género. Es por esta razón, que los clientes del Banco del Pueblo Soberano son las personas más pobres y su política de financiamiento favorece al género femenino.

En el año 2005 se realizó un estudio realizado por el Banco Grameen (tipo auditoría al BPS), del cual se arrojó como resultados: que “El Banco del Pueblo Soberano no ha alcanzado al pobre. A pesar de que el Banco fue creado para apoyar el desarrollo de las microempresas de la gente pobre, muchos de sus préstamos han sido otorgados a gente con empresas ya establecidas” (p.15).

Motivado a que no se cumplieran los objetivos institucionales y al resultado que arrojó el estudio del año 2005, el BPS comenzó su primera reestructuración, la cual se basó en la modificación de tres factores claves.

El primero, la estructura organizativa, impulsando la creación de la Gerencia de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, diseñada con la finalidad de: planificar, programar, promover, evaluar y controlar los servicios no financieros de acompañamiento social a las y los usuarios.

En segundo lugar; se diseñó (basado en el modelo del Banco Grameen), la metodología de los Proyectos Socio Productivos (PSP) según lo expresa el Manual de



Proyectos Socioproductivos. Esta metodología consiste en cuatro fases en las que destaca:

La primera que es denominada “Diagnóstico Preparatorio” donde se seleccionan las comunidades a ser financiadas, tomando en consideración el Índice de Desarrollo Humano (IDH), siendo atendidas las comunidades más pobres, adicionalmente toman en consideración el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, emitido por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

La segunda es el “Diagnóstico Comunitario”, el banco se dirige a la comunidad con la finalidad de identificar las potencialidades y habilidades de los habitantes de la comunidad, a fin de elegir los posibles beneficiarios de créditos.

La tercera fase se denomina “Educar y acompañar”, en la cual se destaca la formación continua de los microempresarios, así como el seguimiento y control de los financiamientos otorgados.

Por último, se modificaron los requisitos para el otorgamiento de créditos con el fin de poder atender a los estratos más pobres del país.

Estas estrategias además estaban acompañadas de una nueva concepción de la institución, por ende se da una edición de la misión y de la visión institucional, adicionalmente de sus políticas, objetivos y valores institucionales, las cuales se expresan de la siguiente manera:

- **Misión:** “Somos una Institución del Sistema Microfinanciero de la República Bolivariana de Venezuela con enfoque hacia el Modelo de Desarrollo Soberano, Social, Sostenible, Endógeno y Humanista, creada para prestar servicios no financieros y financieros oportunos, a fin de construir una economía social desde el reconocimiento de los saberes, vocaciones productivas, habilidades, hábitos, potencialidades y necesidades de las comunidades que habitan en las zonas más excluidas, permitiendo la erradicación de la miseria y la pobreza”.
- **Visión:** “Ser la primera institución del sistema microfinanciero venezolano que desarrolle Proyectos Socioproductivos Comunitarios con criterios de equidad y justicia social, combatiendo y erradicando los sistemas y las condiciones que han impuesto la miseria y la pobreza en Venezuela”.

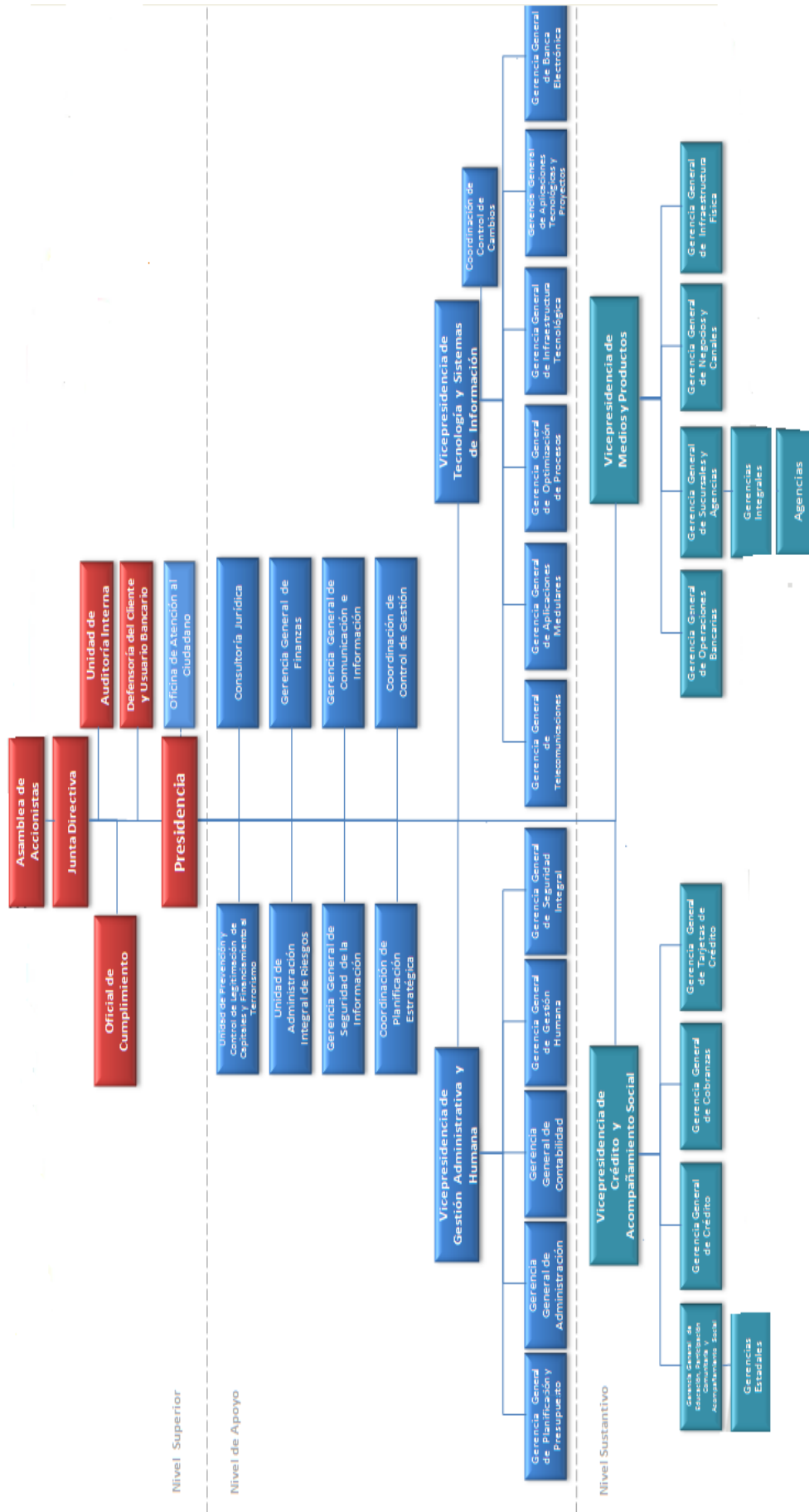
Los valores de esta institución financiera son: Inclusión Social, Bondad, Solidaridad, Conciencia del deber social, Corresponsabilidad, Igualdad Material y Cultural, Fraternidad, Pluralismo, Cooperación, Honradez, Justicia Social, Conciencia Social, Conciencia Ambientalista, Tolerancia, Bien Común, Independencia, Moral colectiva, Sensibilidad Social, Ética, Eficiencia y Respeto, siendo los valores estratégicos: Humanidad, Equidad y Justicia Social, los cuales no están descritos, sólo enunciados en los manuales y documentos del banco.

El objetivo del Banco del Pueblo Soberano en correlación con su misión y visión expresa:

- **Objetivo:** “Promover los Servicios No Financieros y Financieros en el ámbito nacional, a fin de impulsar el trabajo creador y productivo, atendiendo a las poblaciones más vulnerables, mejorando su calidad de vida, fortaleciendo el desarrollo humano local y fomentando la actividad bancaria en el marco de la construcción de una economía popular y solidaria”.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo el BPS ajusto su estructura organizativa donde destaca un área sustantiva, la cual está compuesta por la Gerencia General de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, La Gerencia General de Crédito y la Gerencia General de Cobranzas, teniendo como subordinados a las Gerencias Estadales, cabe destacar que a partir del año 2009 se incorpora la Gerencia General de Tarjetas de Crédito (ver Gráfico 1).

Figura 1. Estructura Organizativa del Banco Soberano del Pueblo.



El Banco del Pueblo Soberano pasó de tener un único producto (el microcrédito) cuando era banco de desarrollo, a tener más de 10 productos como banco microfinanciero de primer piso donde destacan: las Tarjetas de Créditos, las Cuentas de Ahorro y Corriente en sus diferentes modalidades, Plazo Fijo, Credinómina, crédito de Mi Casa Bien Equipada, Puntos de Venta, Terminales Bancarios Comunales, Tarjeta de Débito con Chip, Cheques de Gerencia, entre otros.

Luego de ese salto cuantioso de banco de desarrollo a banco microfinanciero, el Banco del Pueblo Soberano se encuentra bajo la normativa de la ley que emite la Superintendencia de Bancos, motivado a que el banco ya no recibe el dinero del estado sino de ahorristas, viéndose subordinado específicamente a los siguientes reglamentos:

**Tabla 1. Reglamentos y Leyes que rigen al Banco del Pueblo Soberano.**

Ley o Normativa	título	Capítulo	Artículos
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley de Instituciones del Sector Bancario	I	I	1,2,3,12 disposiciones transitorias Segunda Quinta Décima tercera
Ley orgánica del sistema Financiero	I,	I	1,2,3, 5, 6
Ley del Banco Central de Venezuela	II y III	I y III	49,51,53
Manual de Organización del BPS	Todo	Todo	Todo

Este cambio hace que el Banco del Pueblo Soberano siga lineamientos diferentes, por una parte una visión y una misión social que había determinados sus objetivos instituciones, por la otra y causa del cambio de banco de desarrollo a banco microfinanciero tenemos que se rige por la normativa de la Superintendencia de Banco la cual da un margen de acción e impone las características que deben de tener sus productos para garantizar el dinero de los ahorristas.

Es así como los directivos de estas instituciones deben evolucionar en cuanto a sus conocimientos técnicos y a su actitud ante la labor que deben ejecutar, fomentando necesariamente un perfil basado en competencias que permitan ser eficiente en su labor.

## **2.2. El perfil del gerente**

La actividad gerencial demanda numerables competencias profesionales e intelectuales de las personas que asumen dicha posición en una organización determinada. Debido a esto, es necesario abordar la búsqueda de un perfil del gerente propiamente orientado al éxito. En este sentido, Villegas (1991, c.p. Pernía, 2012) comparte la siguiente reflexión:

“El desarrollo gerencia exige que la persona tenga características individuales que la capaciten para su desempeño como gerente.

La persona que desea desarrollarse como gerente debe poseer una formación profesional básica en un campo definido del conocimiento, que le ha satisfecho una serie de expectativas culturales y profesionales.

El profesional de la gerencia debe de capacitarse en esta área. Estar perfectamente convencido del papel de la gerencia en la conducción organizacional.

El gerente debe haber estudiado el desarrollo gerencial como disciplina y la ha adoptado como campo de especialización profesional.

El profesional que se desarrolla como gerente debe poseer características innatas de dirigente, ya que no se puede hacer un gerente de una persona que no desea serlo, e inversamente, aunque se desee ser gerente, es posible que las condiciones de la persona no sean las más adecuadas para su desarrollo en el cargo” (p. 6).

A tal sentido, Bustamante, Maldonado y Pérez (2008) destacan que la labor de todo gerente debe estar orientada a mantenerse siempre en la búsqueda de metodologías que promuevan el desarrollo de los procesos en función de lograr la optimización continua, y del mismo modo fomentar el trabajo en equipo en la organización. Señalan también los autores, que el poder no debe ser un elemento perturbador en la responsabilidad y el compromiso que le corresponde, sino que más bien dicho poder se manifieste en la capacidad para alimentar el sentido de filiación. En ese sentido, la calidad de su gestión se evalúa de acuerdo al incremento de la participación de sus colaboradores.

En el mismo orden de ideas, Pérez (2001, c.p. Bustamante, Maldonado y Pérez, 2006) establece que a la figura del gerente se le exige convertirse en un impulsor de cambios en la organización en la que se desenvuelve, y con relación a esto el autor plantea tres visiones de la gramática gerencial, acerca de la importante labor del gerente. Así lo argumenta la primera se refiere a la perspectiva de la organización. La segunda es sobre los colaboradores, y la última se refiere a la perspectiva del gerente

Este conjunto de tareas, hacen del gerente un agente de cambio ajustado a las circunstancias y a los procesos dinámicos y de transformaciones a los que constantemente se ve enfrentado.

Otro de los planteamientos en torno al tema, lo esboza Quinn (1995, c.p. Finol y Marcano, 2007) enfatizando en los roles fundamentales del gerente en la actualidad. En este sentido, expresa que entre los roles competitivos que debe poseer el directivo o gerente de una empresa u organización, se encuentra el rol de “Director”. Así lo detalla el autor:

“Rol de director: En este rol se espera que el director clarifique las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, que sea un iniciador decidido, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas” (p. 417).

Con respecto al rol de “Coordinador”, el mismo autor Quinn (1995, c.p. Finol y Marcano, 2007) señala:

“Rol de coordinador: En este rol, la tarea del directivo como gerente educativo, consiste en asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y que las diversas actividades se realicen con la importancia del caso, y por supuesto, en una dinámica donde debe asegurarse el mínimo de conflicto entre las personas, los grupos y los diferentes departamentos que conforman los centros educativos” (p. 418).

Asimismo, los roles de “Mentor”, “Facilitador” e “Innovador” son definidos según el mismo autor Quinn (1995, c.p. Finol y Marcano, 2007) como:

“Rol de Mentor: (...) éste se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la participación en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. (...) se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo; el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento; sugiere entender a los empleados como recursos humanos importantes y necesarios que deben ser comprendidos, valorados y desarrollados” (p. 419).

Rol de facilitador: Éste, a similitud del rol de mentor, se inscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales” (p. 420).

Rol de innovador: Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización” (p. 422).

De la misma forma, es importante resaltar que en Venezuela y específicamente en el marco de la administración pública, Granell (1997) define al gerente venezolano como: “autoritario, centralizador y conservador. En su trabajo tienden a verlo como disciplinado, responsable, rígido y perseverante. Desde el punto de vista más personal se le ve como alegre, astuto, altanero, ambicioso, tolerante, audaz”.

Dado que este estereotipo, viene siendo válido tanto para el gerente público como el privado, existen un conjunto de características fundamentales que hacen la diferencia en ambos perfiles.

Tal es el caso de un gerente público, que cuenta con la capacidad de cambiar y ajustar su planificación de objetivos debido a la incertidumbre y el ritmo constantemente dinámico de las políticas que se manejan en el país. Por esto, debe ser capaz de afrontar con una mejor disposición las fluctuaciones opuestamente a como lo

haría un gerente de sector privado. Por otro lado, el gerente en la administración privada tiene unos recursos a su disposición tanto humanos como económicos que le permiten reducir esta incertidumbre y tener una planificación menos variante.

Al mismo tiempo, la visión del funcionario público en Venezuela generalmente ha sido calificada desde un punto de vista negativo, según lo sostiene Granell (1997) no obstante, aunque están claramente marcadas las distinciones, es muy importante recordar que tanto el gerente público como el privado son figuras pertenecientes a la misma cultura, por lo que la autora afirma que:

Al gerente público se le percibe con rasgos muy semejantes al del sector privado, sin embargo, los gerentes del sector público recienten y envidian las facilidades y recursos de que disponen los del sector privado. Por ejemplo, un gerente social del sector público no solamente tiene muchas limitaciones en personal y recursos, sino que también es sometido a muchas presiones y cambios políticos, y debe aprender a sobrevivir en una cultura muy difícil y contradictoria a la que suele observarse en empresas competitivas y eficientes (Granell, 1997, p. 120).

Estas condiciones de trabajo han hecho que el gerente del sector público, desarrolle una serie de actitudes y estrategias para ser eficiente y eficaz en su labor, la cual conlleva al desarrollo de competencias específicas.

### **2.3. Los Gerentes en la Administración Pública**

Para los autores Alvarado, Ortiguita y Suárez (1979) es imprescindible que el crecimiento de la organización, así como la estabilidad de ésta, guarden relación directa con los factores que afectan el trabajo que se da por un proceso de elaboración interno y a pesar de una gran variedad de cambios externos, en suma, serán los factores que diferencien las organizaciones. Es por esta razón que el nivel gerencial de las instituciones financieras del sector público orientan sus esfuerzos para construir en lo interno políticas que se reflejen luego al exterior de la organización y más aun



considerando que se trata de una gestión financiera pública que está naciendo en Venezuela y a su vez constituyéndose como un sistema integrado con políticas equivalentes.

En este sentido, una de las estrategias principales, al momento de conducir las acciones derivadas del cumplimiento de la misión y avance hacia la visión, lo constituye la participación directa y activa de todo el nivel gerencial de la institución, en especial en este tipo de organizaciones con carácter social, desempeñando así, un rol esencial en la implementación efectiva y seguimiento de políticas institucionales.

Para Villegas (1991) uno de los requisitos para que una empresa desarrolle sus gerentes, está en torno a una definición de una política y unos objetivos consonantes donde debe desenvolverse el trabajo cabe resaltar que aunque la definición de empresa está directamente ligada al ámbito privado en la administración pública la filosofía de gestión no tiene muchas variantes, solo que responde a un plan nacional y líneas más gruesas que no dependen de un privado sino del estado, esto significa que las instituciones que no posean los objetivos establecidos correrían el riesgo de perder la dirección del trabajo y atentar contra sus propias políticas. De igual modo, refiere el autor que los recursos básicos existentes en cualquier organización son los contenidos filosóficos, así como los procedimientos, las políticas y los principios, en cuyo contenido se encuentran también los valores estratégicos. Estos contenidos, evolucionarán tomando como base, la experiencia de la organización.

Con relación a estos valores o principios, Villegas (1991) comenta:

“Las organizaciones crecen y se desarrollan en base a ciertos principios y filosofías de operación, que generalmente son formulados y transmitidos por sus fundadores o por aquellos que las dirigen. Tales lineamientos concretan formas de actuar en aquellos campos que son de interés, y definen también, el alcance de la participación de las personas en orden al papel que cada una desempeña”

Considerando la importancia que posee el nivel de Gerentes dentro de las organizaciones, es indispensable que dicho perfil gerencial se adecúe o posibilite el desempeño de sus respectivas funciones y la ejecución de un trabajo eficiente.

Específicamente en el caso de las y los gerentes del sector público bancario, esta responsabilidad posee una gran relevancia, debido a la labor fundamentalmente orientada a la transformación y definición de productos bancarios de naturaleza directamente financiera, con la concerniente adecuación a las nuevas políticas de alcance social.

Elkins (1984) señala que las fortalezas en el gerente son: el sistema de valores, confianza en los subordinados, liderazgo y sensación de seguridad de cara a la incertidumbre, así expresa el autor que estas fuerzas conducen al gerente a buscar activamente aquellas formas de fortalecer su capacidad y habilidad administrativa en función de lograr la mayor eficiencia en el desempeño de su cargo. Muchos de estos esfuerzos, están dirigidos al mejoramiento de las capacidades para la toma de decisiones de una forma rápida y precisa.

De acuerdo con Huber (1989) “la toma de decisiones es un proceso en el cual todo el mundo ha adquirido mucha experiencia (...) gran parte de esa experiencia ha tenido bastante éxito, o por lo menos el suficiente como para conservarnos vivos y habernos traído a nuestra situación actual”(p. 38). Sin embargo, cabe señalar que los factores del pasado no precisamente garantizan el éxito y alcance de las metas futuras y menos aún en el ámbito público bancario, ya que por primera vez existen en Venezuela esta cantidad de entidades bancarias conducidas por las políticas de Estado.

Para Villegas (1991) los resultados que un gerente o una gerente busca, se encuentran enfocados a maximizar la eficiencia, por medio de procesos de gestión, los cuales consisten básicamente en dirigir el negocio “siempre hacia adelante”, motivando a aquellas personas bajo su responsabilidad, buscando siempre el crecimiento, el desarrollo y la permanencia en la organización.

#### **2.4. ¿Qué son las competencias?**

Las competencias según Spencer y Spencer (1993, c.p. González, 2002) se definen como “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9).

Por su parte Ansorena (1996, c.p. González, 2002) define las competencias como “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede

definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (p. 76).

Las competencias se definen como un “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú, 1996 c.p. González, 2002).

El “Manual Descriptivo de Competencias Gerenciales de Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional” (2008), define que “La competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, -y en gran medida-, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Citando el “Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional” (2008) las Competencias:

“Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito funcional. Son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estable y susceptible de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario” (p.3).

De esta manera también en dicho Manual se aclara que no se pueden entender como competencias sólo los conocimientos tenidos, ya que implican experiencia y dominio, ni tampoco se pueden entender la habilidad o la experiencia solas, sino como un compilado de las tres características antes mencionadas, añadiendo que:

“las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las funciones que son desempeñados por los cargos de carrera de la Administración Pública. Las competencias se identifican en el desempeño de los comportamientos observables, en el ejercicio de un cargo de carrera que conduce al éxito profesional en ese cargo” (p.4).

De acuerdo con Miguel y cols. (s/f), desde sus orígenes, el término “Competencia” como tal, ha tenido contrariedades importantes, pues existen dos

significados distintos al mismo, lo que los autores denominan una homonimia. En este sentido, según estos autores (Miguel y cols., s/f) el diccionario de la Real Academia Española, por un lado atribuye el término para referirse a una contienda llevada a cabo entre dos o más personas con relación a algo, aludiendo a una rivalidad. Y por otro lado, el término hace referencia a la responsabilidad entendida como una obligación de tomar el compromiso por algo o alguien en un determinado asunto. Es importante señalar concretamente que según el diccionario de competencias de Martha Alles, “Competencia deriva de la palabra latina *competere*, ésta en español tiene dos verbos, *competere* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*” (Alles, 2002).

No se trata de un concepto reciente, pues el uso del término propiamente dicho, en el marco de la psicología industrial y organizacional, pues tuvo su principal auge desde finales de los años sesenta y a comienzos de los setenta, haciéndose más popular luego de la importante contribución de David McClelland, cuyo aporte consistió en destacar la relevancia que tienen las evaluaciones de admisión de aspirantes a ingresar en una determinada organización. En este sentido, Zarazúa (2007, c.p. Miguel, Montaña y Sandoval, s/f) argumenta:

McClellan (...) afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencias y habilidades (p.4).

Estos autores señalan que existe una definición de competencia que ha sido aceptada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y es la ofrecida por Vargas (2004 Miguel y cols., s/f .) el cual la contextualiza como una capacidad para llevar a cabo una actividad eficientemente ya identificada. Las competencias en lo laboral es la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”

En este contexto, Mulder (2007) destaca que dada la amplia diversidad y las especificidades del término, la definición de competencia tiende a generar confusiones, lo cual nos lleva a deducir que evidentemente son muchas las acepciones que a lo largo del tiempo se han generado en torno a su significado. Lo que si es

preciso afirmar, es que existen dos sentidos principales, por un lado, refiere a la "autoridad", siendo entendida como un poder de decisión, como por ejemplo, reclamar, ejercer o actuar. Y por otro lado, alude a la "capacidad", ya que hace referencia a la posesión de conocimientos, experiencia o aptitud. Sin embargo, es el contexto el que determina el significado que se le atribuya a su concepto.

Ahora bien, en otro orden ideas, en cuanto a la formación universitaria o académica, según González (2002) la UNESCO señala que hoy en día es de suma importancia el proceso de formación de profesionales en la Educación Superior Contemporánea, ya que demanda trabajadores competentes y con un nivel de alto de compromiso en cuanto al desarrollo social se refiere.

Es aquí cuando nos preguntamos si existe una relación entre competencia desde la perspectiva profesional y el conjunto de valores que se relacionan o asocian al nivel de desempeño. Cabe preguntarse si se podría hablar de la formación de valores en un sujeto en formación universitaria en función de sus competencias profesionales. González (2002), nos plantea la visión de un "Profesional Competente" y todo lo implica serlo.

Según McClelland (1973, c.p. González, 2002) la definición de competencia en el campo gerencial surge como necesidad a fin de dar con predicciones con respecto a la ejecución del sujeto a lo largo de su desempeño laboral. Esta definición es usada con mayor peso en la década de los ochenta relacionándose con las diferencias individuales y psicológicas que hacen posible la ejecución de un desempeño en niveles altos.

Asimismo, González (2002) nos propone también el concepto de otros autores como Spencer y Spencer, para quienes la competencia es una "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.

Resulta interesante cómo Vargas (2001, c.p. González, 2002) realiza un análisis del uso del término "competencia" en un contexto gerencial, a partir de los conceptos ya expuestos, entre otros, y desde un enfoque psicológico. En este sentido, Vargas señala que en primer lugar, las competencias constituyen características permanentes de las personas; también destaca que las mismas se manifiestan en la ejecución de una actividad o tarea determinada; se relacionan a su vez con el éxito en dicha ejecución; ésta relación es de tipo causal, ya que literalmente producen el éxito;

se pueden generalizar, no sólo a una sino, a un conjunto de actividades; y en sí poseen la combinación entre lo afectivo, lo cognoscitivo y lo conductual.

De acuerdo a estos términos, Pérez (2001, c.p. Miguel y cols., s/f) nos señala:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales (p. 113).

A modo de vislumbrar el término, podemos decir que las competencias, son características de tipo personal que, teniendo relación con el desempeño sobresaliente en un rol particular en el marco del contexto laboral en una organización determinada, delimitan la distinción entre un nivel de desempeño excelente y un nivel bueno o esperado. Dicho de otro modo, Miguel y cols. (s/f) nos comentan que lo característico de las competencias se manifiesta predominantemente en los casos en que el desempeño de una persona genera un alto impacto, ya que su rendimiento es superior a lo esperado.

Tomando en consideración, que el mercado laboral tiende a ser cada vez más amplio, exigente, complejo y diferenciado, el enfoque dinámico, por su parte, nos lleva a ubicar en contexto el proceso, por cuanto se trata de una noción de competencia que se relaciona más con el desempeño de un sujeto como profesional, que con el conjunto de características o cualidades pertenecientes a éste y lo convierten en un sujeto apto para un rendimiento eficiente.

En este orden de ideas, y continuando con la visión del término desde la psicología, González (2002) nos explica que la estructura de las competencias profesionales se componen de factores tanto intelectuales como motivacionales en cada uno de los diferentes márgenes del desarrollo funcional que regulan la actuación del sujeto en el ámbito profesional. Aquí participan, tanto las formaciones psicológicas cognitivas, como las motivacionales y las afectivas.

Cabe destacar que son diversos los enfoques y las interpretaciones que han estudiado el concepto de competencias, tal es el caso del enfoque funcionalista. Miguel y cols. (s/f) argumenta que la visión de dicho enfoque se centra estableciendo el término como resultados concretos y predeterminados que un sujeto debe demostrar

a través del rendimiento; es decir, se analizan las funciones que son claves en la labor que realiza el sujeto en base al resultado obtenido y no tanto en el procedimiento en que se logra dicho resultado, permitiendo así, una mejor definición de las brechas a través de la medición de las competencias técnicas de sus trabajadores.

El enfoque conductista, por su parte hace énfasis en identificar el conjunto de capacidades que hacen posible un desempeño a un nivel superior. No se derivan de los procesos de la Organización, sino que se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, la toma de decisiones, cómo se identifican las situaciones y se toman los riesgos (Miguel y cols., s/f).

Otra de las perspectivas que han estudiado el concepto de competencias, es el enfoque constructivista, el cual le da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construye la competencia, partiendo del análisis y el proceso de solución de problemas, además de las disfunciones que se presentan en la Organización. Es decir, se le da la relevancia principal a lo que la persona es capaz de hacer. Tobón (2006, c.p. Miguel y cols., s/f) destaca que este enfoque acentúa el asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.

Bunk (2003, c.p. Miguel y cols., s/f) quien quizá sea uno de los autores más referenciados en el estudio de las competencias y la formación, clasifica las competencias en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. Otros autores como Echeverría (2002, c.p. Miguel y cols., s/f) también comparten esta misma clasificación pero cambian la competencia social por competencia personal, donde consideran habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto.

González (2002) asevera desde el contexto organizacional, para que un profesional sea considerado un profesional competente, no es suficiente con alcanzar un nivel de desempeño alto, adicionalmente es preciso que desde su compromiso, se haga responsable por las decisiones que tome. Ya mencionábamos anteriormente que en torno al desarrollo funcional del sujeto, la visión de competencias desde la psicología, considera los aspectos de orden cognitivo y de orden motivacional, los cuales se manifiestan como una unidad que regula la actuación del sujeto en el contexto profesional. Así lo expresa la autora:

“La competencia profesional por constituir una configuración psicológica compleja no nace con el sujeto sino que es construida por él en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esto no niega la participación de componentes innatos, tales como las aptitudes, características temperamentales, que pueden constituir premisas sobre las cuales el sujeto construye su competencia profesional” (p. 5).

Es resaltable este importante aspecto en torno al tema de la formación de competencias profesionales, puesto que entendiendo a la autora (González, 2002) éstas competencias de tipo profesional se construyen individualmente por cada sujeto en su proceso de desarrollo en el ámbito profesional, sin menospreciarse el papel que juegan las características innatas, así como las aptitudes, que son elementos claves en el proceso. Por ello es un proceso individual aun cuando se interrelaciona con factores sociales.

Cabe destacar que los servidores públicos han fomentado espacios de formación sociopolítica, que ayudan a enmarcar mejor la función del servidor público de cara a un filosofía de gestión que promueve la participación ciudadana.

## **2.5. Competencias Genéricas en la Administración Pública**

De acuerdo con el “Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional” (2008) las competencias genéricas en la administración pública nacional, son definidas como:

“...aquellas comunes en toda la Administración Pública Nacional, que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que los diferencian de otras organizaciones y le permiten tener éxito”(p.4).



Cabe acotar desde sus orígenes, en la década de los setenta en Estados Unidos, la definición de competencia a nivel general ha sufrido cambios constantes, es decir no ha tenido un carácter estático en su evolución (Tovar, s/f).

El concepto de competencia no es desconocido por McClellan, y en el año 1973 fue el primero en acuñar el término, enfocándolo desde una vertiente distinta a la educativa y formativa, planteándolo como alternativa en lugar del género, la raza o el estatus socioeconómico, para medir el rendimiento laboral (Tovar, s/f).

Siguiendo a Mulder (2007) en 1978 apareció la obra *Human Competence* de Thomas Gilbert, éste fue uno de los primeros aportes en los que se vincularon los conceptos de Competencia y Rendimiento. La competencia era definida por Gilbert como:

Una función del rendimiento valioso ( $w$ ), que, a su vez es una función de la proporción de logros valiosos ( $A$ ) con respecto a un comportamiento costoso ( $B$ ). Por ello lo expreso con la siguiente fórmula  $W=A/B$ . Por ende, concluyó que el valor del rendimiento era una función de los logros (lo que se logra) y los costes del comportamiento para lograrlo. Por ello señalo que el valor del rendimiento se eleva a medida que aumentan los resultados obtenidos y se reducen los costes del comportamiento necesario para lograr el resultado (p. 9).

Así entonces, el concepto de competencia fue adoptado de manera rápida por los departamentos de recursos humanos como una forma de incrementar el valor a las empresas (Miguel y cols., s/f). A partir de ese tiempo la gestión por competencia ha estado desarrollándose en el mundo organizacional de forma acelerada. Su aplicación brinda un nuevo modelo de dirección donde lo que priva es el factor humano, en el que se debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Miguel y cols. (s/f) a modo de ilustrarnos la conformación inicial del concepto de competencia, destacan que en torno al tema, se ha evidenciado una evolución que se puede representar a modo de olas de cambios que van una detrás de la otra, en el que se puede apreciar el efecto de solapamiento entre ellas. Las cuales se identifican conforme a su importancia en la sociedad u organización, así como con los diferentes enfoques:

La ola de inicio abarca desde los años 1970 a 1979, en este período se inició el uso de la palabra competencia en los ambientes de psicología; también se estableció la

oposición entre competencia y actuación. Etapa representada por Chomsky, Piaget, White, Bruner, McClelland y Gagné.

La ola de Inclusión abarca desde los años 1980 a 1995, en este período se incluyó el concepto en el ámbito laboral. Ola representada por Alles, Echeverría, Weinert y Clark y Peterson.

La ola del Aprendizaje Basado en Competencia (ABC) abarca desde los años 1995 al 2007, en este período se evoluciona el concepto hacia las unidades educativas y se plantea la inclusión dentro de los planes de formación.

La ola de la Evaluación abarca desde los años 2008 a la actualidad, en este período las competencias se definen por la capacidad productiva de un sujeto, se mide en términos de desempeño, y tiene evidencia para la certificación. En esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores.

De este modo, los mismos autores (Miguel y cols., s/f) nos señala que “el concepto de competencia se ha visto influenciado por los cambios surgidos en los últimos años, es por ello, que hoy en día el conjunto de competencias se ha ampliado, produciendo a su vez que aumenten los requerimientos y exigencias a nivel personal, laboral y económico hacia los trabajadores” (p. 5).

## **2.6. Clasificación de las Competencias**

Según Bunk (1994, c.p. Correa, 2007) las competencias profesionales se definen como “los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; lo que permite resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, capacitándolo para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 8).

Para Correa (2007) tal y como se ha mencionado anteriormente, Bunk ha jugado un rol de importante referencia en las investigaciones sobre las competencias; y ha clasificado las competencias en cuatro categorías: la Competencia Técnica, la Competencia Metodológica, la Competencia Social y la Competencia Participativa. Siendo Echeverría (2002, c.p. Correa, 2007) quien describe a las competencias como acciones que se recogen en un conjunto de saberes, distinguiendo además cuatro tipos de competencias: la Competencia Técnica (saber); la Competencia Metodológica (saber Hacer); la Competencia Participativa (saber Estar) y la Competencia Personal (saber Ser). Siguiendo a Mertens (2006, c.p. Miguel y cols., s/f) las competencias se

dividen en: Competencias Genéricas, Competencias Básicas y Competencias Específicas.

Citando el “Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional” (2008) se definen las Competencias del Servidor Público, las cuales son:

“Las Competencias Genéricas Son aquellas: comunes en toda la Administración Pública Nacional, que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que los diferencian de otras organizaciones y le permiten tener éxito.

Competencias Específicas, Técnicas o Institucionales: son aquellas propias de los diferentes niveles de conducción, generales o de jefatura de las instituciones. En otras palabras estas competencias hacen referencia a aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a la razón de ser de la organización y son requeridas por ésta para el cumplimiento de objetivos o metas institucionales” (p.7).

A continuación se señalan las Competencias Genéricas del Servidor Público según el “Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional” (2008):

- Conciencia del Deber Social.
- Vinculación con el Entorno.
- Orientación al Ciudadano.
- Orientación a resultados / logros.
- Compromiso Ético con el Servicio Público.
- Iniciativas.
- Adaptabilidad y Flexibilidad.
- Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Trabajo en Equipo y Cooperación.
- Planificación y Gestión.
- Conciencia y Compromiso Organizacional.
- Relaciones Interpersonales.

- Liderazgo de Equipo.
- Compromiso con el Aprendizaje.
- Pensamiento Analítico.
- Compromiso del Entorno Organizacional.
- Innovación.
- Calidad de Trabajo.
- Autocontrol.
- Visión de Futuro.
- Impacto e Influencia.
- Confianza en sí Mismo.
- Comunicación.
- Habilidad para Mediar.
- Relaciones Públicas.
- Habilidades Mediáticas.
- Temple.
- Búsqueda de Información.
- Responsabilidad Personal.
- Conciencia Cívica.

De estas 30 competencias genéricas existen 6 que son indispensables en cualquier servidor público en Venezuela según lo asume Adela Contreras Gerente General de Educación Participación Comunitaria y Acompañamiento social, las cuales son:

- **CONCIENCIA DEL DEBER SOCIAL:** es la actitud permanente de servicio a la colectividad. Implica el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocadas a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas.
- **ORIENTACIÓN AL CIUDADANO:** demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.

- **COMPROMISO ÉTICO CON EL SERVICIO PÚBLICO:** actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio público.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGROS:** capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones.
- **CONCIENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios prioridades y objetivos de la misma.
- **COMPRENSIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL:** se refiere a la capacidad para comprender la Estructura Organizacional de la institución y su relación con el usuario de los servicios, con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización" (Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, 2008).

Según Martha Alles (2002) en las personas con experiencia e historia laboral que se encuentran realizando funciones a nivel Gerencial se deben considerar las siguientes competencias: Alta adaptabilidad – Flexibilidad, Colaboración, Calidad del trabajo, Dinamismo – Energía, Empowermen, Franqueza – Confiabilidad – Integridad, Habilidad analítica, Iniciativa – Autonomía – Sencillez, Liderazgo, Modalidades de contacto, Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad y Orientación al cliente interno y externo. Este conjunto de competencias están orientadas a niveles Gerenciales intermedios, a otros niveles intermedios como analistas y a otras posiciones especializadas en la estructura de la Organización.

Por su parte el Hay Group (c.p. Aristimuño, Guaita y Monroy s/f) afirman que dentro de las competencias gerenciales se encuentran: el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación, el liderazgo, la Gestión del cambio y desarrollo de la organización.

Al analizar la definición de Competencia se debe de tener en cuenta que el término competencia tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado (González, s/f).

Desde una perspectiva sistémica, las competencias profesionales y laborales de los empleados en las distintas instituciones van transformándose al paso del tiempo, por lo que estas pueden ser diferentes en sus distintas generaciones.

Por otra parte los planes, programas y métodos de estudio constituyen el medio por medio del cual se desarrollan los perfiles de conocimientos. Tomando en consideración lo antes expuesto, a continuación encontramos algunas diferencias de evaluación de competencias que autores como Vargas (2001, c. p. Bazaldua, Conde, Rivera, Rodríguez y Rovira, 2007) esbozan con respecto a la evaluación tradicional:

- Su base en el juicio “competente” o “aún no competente”.
- Su sustento en evidencias del desempeño real, no en preguntas sobre lo que se sabe.
- Su consideración como un proceso más que un momento.

Según Whitear (1997 c.p Bazaldua y cols 2007) el conocimiento es sólo un aspecto del desempeño ya que el desempeño competente requiere la habilidad de aplicar el conocimiento de manera adecuada. Para evaluar una competencia es necesario evaluar lo que se sabe, lo que se hace y cómo se hace. “Para desempeñar tareas confiables, se debe entender el conocimiento que soporta sus acciones, y sus acciones deben ser apropiadas para el establecimiento en el cual se aplican”, de ahí que un sistema de evaluación deberá hacer juicios confiables si los individuos cumplen con las normas de desempeño en el rango de contextos o situaciones.

La evaluación de competencias toma en cuenta criterios de desempeño, por lo que no se compara al sujeto con otros, sino en función a si es competente o todavía no es competente para determinada tarea o función.

En Australia, al igual que en otros países de habla inglesa, se han desarrollado estándares de evaluación basados en competencias, los cuales inicialmente se

pensaban que eran útiles únicamente para las ocupaciones de nivel medio, sin embargo, Gonczi (1994, c.p. Bazaldua, Conde, Rivera, Rodríguez y Rovira, s/f) señala que éstos se pueden utilizar tanto en ocupaciones como en profesiones, llegando a ser evaluaciones más válidas que las de aproximaciones tradicionales. Asimismo, menciona las siguientes ventajas del enfoque de competencias:

- Permite incorporar un rango mayor de atributos en la descripción de las competencias de muchas profesiones.
- Se describe públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se puede esperar de ellos.
- Proporciona metas más claras para quienes imparten la educación profesional.
- Clarifica a los aprendices lo que se espera que logren.
- Brinda las bases para elaborar procedimientos más sólidos de evaluación de las habilidades profesionales.

Para evaluar competencias se debe tener muy claro para qué se va a evaluar, qué se va a evaluar y cómo se hará. La evaluación exitosa depende de la evidencia presentada, la cual podría provenir de su experiencia anterior, de su desempeño actual, o de un cuestionario (Bazaldua y cols, s/f).

Existen dos formas de evidencia a recolectar: evidencia directa (constituida por bienes y servicios producidos por el candidato) y evidencia indirecta (evidencia e información de apoyo respecto del candidato).

Martha Alles (2011) propone una serie de parámetros de evaluación, en los cuales proporciona 160 competencias laborales que pueden ser evaluadas en uno de cuatro niveles:

- A: Alto.
- B: Bueno (por encima del promedio).
- C: Mínimo necesario para el puesto (de acuerdo al perfil requerido). Éste no implica una subvaloración de la competencia.
- D: Insatisfactorio.

No obstante, es de acotar que la autora Alles (2011) destaca que el nivel “D: Insatisfactorio”, no es un nivel que se deba aplicar para describir el perfil que se esté evaluando, precisamente debido a que si dicha competencia no es necesaria para el puesto simplemente no se indica este nivel y de hecho, agrega que no es recomendable el uso de este nivel:

“De todos modos el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna”.

En este sentido, considera la autora que cada empresa puede elaborar su propio diccionario de competencias definiendo sus propios niveles de evaluación, ya que esta serie de parámetros de evaluación en cuatro grados suele ser arbitraria; pues la escala puede ser de cinco niveles o más, en caso de que se considere necesario.

Por ejemplo, de acuerdo al Diccionario de Gestión por Competencias de la autora Alles(2002) existen determinados niveles para la “Competencia Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)”. Este tipo de competencia hace referencia al tipo y alcance de razonamiento, así como también a la forma en que un candidato organiza cognitivamente un trabajo determinado. Es también definida como la capacidad general que posee una persona para realizar análisis lógicos, detectar e identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar datos específicos relevantes. Además, pueden incluirse aquí habilidades asociadas para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y destrezas para el establecimiento de conexiones relevantes entre los datos numéricos. Por tanto, los cuatro (04) niveles se describen como:

- A- Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- B- Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.



- C- Puede analizar e identificar problemas, coordinar datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.
- D- Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes (Alles, 2002, p. 142).

En otra publicación, la misma autora describe el uso de la entrevista para ubicar a los candidatos en los niveles de evaluación de cada competencia. Continuando con el ejemplo de la “Competencia Analítica”, expondremos preguntas claves que Alles (2002) destaca para evaluar la competencia analítica mencionada anteriormente.

Preguntas asociadas:

- 1- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos.
- 2- ¿Recuerda alguna situación problemática que usted haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
- 3- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en su trabajo. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
- 4- Describa un desafío importante que usted haya asumido en los últimos meses. ¿Qué elementos consideró para hacer frente a la situación? ¿Cuáles de éstos consideró prioritarios? ¿Cómo manejó la situación?
- 5- ¿Alguna vez tuvo un producto o servicio que estuviera en problemas? ¿Cuáles eran las causas del problema? ¿Qué decisiones tomó? ¿Qué consecuencias previó que podrían suscitarse al tomar esos cursos de acción? ¿Cuál fue el resultado final?
- 6- ¿Cómo identifica problemas potenciales en su sector?
- 7- Describame una situación compleja por la que haya atravesado su departamento en los últimos años. ¿Cómo analizó la situación? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? ¿Cómo coordinó su equipo de trabajo?
- 8- ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

- 9- ¿Considera usted que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Cuál es su grado de importancia y por qué? (Alles, 2003).

Así entonces, Benítez (2006, c.p. Bazaldua y cols, s/f) señala que desde el punto de vista gerencial, se requiere la aplicación de un determinado número de competencias para el desempeño adecuado de cada puesto, entendiendo que las competencias son “características personales subyacentes que soportan el desempeño superior”(p.2). Y aunque dos o más puestos compartan como requisito para el desempeño una misma competencia, no se requiere necesariamente en cada puesto que el nivel de dominio sea de 100 por ciento, o dicho de otro modo que el ocupante del puesto no necesariamente debe dominar al 100 por ciento una competencia determinada. Por esta razón, se establecen, generalmente, de 1 a 4 niveles de dominio que evalúan dominio básico, intermedio, avanzado y maestría, y seguidamente a su vez, el nivel alcanzado se interpreta en base a lo requerido por el puesto en los niveles de “por debajo de”, “a nivel de” o “por encima de las exigencias del cargo”.

## **2.7. ¿Cómo se elabora un perfil de competencias?**

De acuerdo con Alles (2006) cuando se piensa en elaborar un perfil de competencias, es importante comenzar teniendo en consideración la definición de la visión y la misión de la organización, tener en cuenta hacia dónde se dirige ésta, así como también los objetivos, debido a que cada organización crea su propio manual de perfiles, destacando las diversas competencias de acuerdo a un patrón determinado.

Para el momento en que se define un perfil en específico, es importante resaltar y determinar las competencias dominantes, es decir, las competencias de mayor importancia que se adecúan a un puesto en particular, acotando además el grado que se requiere para cada una de las competencias elegidas.

En este mismo orden de ideas, Alles (2006, c.p. Guzmán y Luna, 2011) señala que primordialmente debe definirse una serie de pasos. Así, tenemos que para la implementación de un modelo de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización:

- Definir visión y misión, y en caso de que ya estén definidas previamente, se debe corroborar la vigencia de las mismas.

- Definir las competencias desde los más altos niveles directivos de la organización.
- Someter a prueba las competencias en un grupo de ejecutivos de la misma empresa.
- Elaborar un diseño de todos los procesos del departamento de recursos humanos de acuerdo a las competencias.

Definidos estos pasos, Alles (2006, c.p. Guzmán y Luna, 2011) nos resalta cuáles deberían ser los criterios efectivos que deben definirse en torno a las competencias. Estos son:

- “Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso” (p. 33).

Es relevante también señalar que la estructura de un perfil se compone de dos componentes que son cruciales en la definición de dicho perfil. Por una parte, está el conjunto de características esenciales requeridas de un determinado puesto, y por otro lado, el otro componente contiene toda la información relevante que debe conocerse acerca del perfil de la organización.

Es importante hacer énfasis en las relaciones informales de la organización y en la estructura organizativa vigente, debido a que analizando ésta última se pueden encontrar las relaciones que tiene una posición en específico con respecto a sus pares, sus superiores o sus subordinados.

Asimismo, se hace necesario analizar todas las competencias o características personales de aquellos puestos que guardan relación directa con otros puestos en

específico, así como identificar las competencias dominantes y qué nivel de incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con este conjunto de elementos se tendrán las condiciones apropiadas para definir las competencias o características personales deseadas para la posición (Guzmán y Luna, 2011).

Pereda y Berrocal (2001, c.p. Guzmán y Luna, 2011) señalan que para la implementación de un perfil de competencias, en primer lugar, deben definirse todas aquellas competencias que son genéricas, las cuales deben conformar o ser parte del perfil de competencias de los cargos a nivel general. Asimismo, deben definirse o precisarse las competencias específicas, es decir, aquellas competencias que están en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo. En el proceso, se emplean diversos elementos de la organización, entre estos: el modelo, los valores organizacionales, la misión y visión, etc. Posteriormente se elabora una lista de todas aquellas competencias que son relevantes para la empresa.

Un dato importante a destacar, es que Pereda y Berrocal (2001, c.p. Guzmán y Luna, 2011) resaltan la importancia de la entrevista semiestructurada, como instrumento adecuado para la recolección de la información. Así argumentan los autores:

“...la mejor forma de trabajar con la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, en la cual a partir de un listado de competencias, se eligen las que se consideren realmente relevantes para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Finalmente las competencias elegidas se les deben dar su respectiva definición operativa” (p. 34).

Asimismo, agregan que debe proseguirse con la respectiva descripción de los puestos de la organización, así como la elaboración y revisión del borrador del cuestionario a utilizar, otra de las fases comprende el diseño definitivo del cuestionario, luego se realiza la recolección de los datos, el análisis de estos y por último, se elabora el manual definitivo de competencias.

Otros autores como Díaz (s/f, c.p. Guzmán y Luna, 2011) plantean el uso de otros modelos para el diseño perfiles de competencias, el cual comprende 12 fases esenciales: el Compromiso Gerencial (tanto de la gerencia, como de los

colaboradores); Conformar un Comité de Competencias (por lo general son seis miembros directivos); Capacitar al Comité (en torno a las competencias); Sensibilización (divulgar el programa de competencias a toda la organización); Identificar las competencias corporativas; Identificar el alcance del modelo; Identificar competencias técnicas y actitudinales; Descripción de competencias y determinación de niveles; Validación de las competencias (con el Panel de expertos); Diseño del modelo (documentación formal de toda la información); Divulgación del modelo (darlo a conocer a los miembros de toda la organización); Adopción de nuevos esquemas (de gestión de competencias laborales).

Generalmente las competencias tanto generales como específicas las cuales se han descrito, son enfocadas en una empresa u organización en específico. En Venezuela, específicamente en la administración pública, se ha generado un compendio de competencias genéricas que deberían responder a todas las instituciones gubernamentales.

Tal como se contempla en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008) existen 30 competencias genéricas las cuales fueron elaboradas metodológicamente tomando en consideración elementos del Plan de la Nación Simón Bolívar y el enfoque que el gobierno le da a las instituciones del estado.

Esta metodología parte en primer lugar en determinar y definir las funciones o conjunto de tareas comunes de la administración pública nacional, en las cuales según Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2008). En el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. *Resolución de la República*, N° 042 Destacan las siguientes:

- **“GESTIÓN:** Optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros e informativos de las organizaciones al servicio del ciudadano y de la consecución de políticas o de fines previamente definidos por el Estado, todo ello con el respeto debido a los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, celeridad y legalidad, asegurando métodos para el control y evaluación toda vez, que lo que no se gestiona no se mide y lo que no se mide no se puede controlar. Gestionar implica además, difundir los fines y políticas

públicas utilizando los medios más adecuados para ello y propiciando mecanismos que faciliten la interacción.

- **PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** Realizar actuaciones tendentes a satisfacer las expectativas de los ciudadanos y de todas aquellas iniciativas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, garantizando un trato igualitario en el acceso a las mismas y poniéndolas a su disposición con criterios de calidad bajo la forma más eficiente. Implica asimismo acometer acciones encaminadas a asegurar la existencia real y efectiva de los derechos de las personas y de los grupos sociales.
- **COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN:** Unificar las decisiones propias o compartidas en la consecución de intereses o fines comunes, así como crear condiciones que contribuyan a potenciar la integración y participación de los diferentes sectores sociales y económicos de las instituciones públicas en la consecución de intereses compartidos y en la resolución de problemas comunes.
- **CAPACIDAD DE MEDIACIÓN:** Actuar como agente estratégico, integrador y dinamizador de la sociedad, a objeto de facilitar las iniciativas económicas y sociales que contribuyan a aumentar la calidad de vida y el bienestar social, así como buscar o propiciar el acuerdo entre los intereses contrapuestos en beneficio de la comunidad” (p. 8).

Luego se identificaron las competencias genéricas asociadas a dichas funciones las cuales deben ser medidas a través de patrones y, ser mejoradas por la vía de la capacitación y el desarrollo.

Por último se identificaron los indicadores y grados respectivos de las competencias donde se analizó y determinó una serie de indicadores de comportamiento que miden los grados de dichas competencias para el desempeño de las diferentes funciones que ocuparán en la administración pública nacional.

### **III. Planteamiento del problema**

#### **3.1. Planteamiento del Problema**

En Venezuela, a partir del año 1999 se crearon nuevas instituciones e instancias para poder lograr los objetivos contemplados en los distintos planes de la nación, incluyendo el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación “Simón Bolívar 2007-2013”.

A raíz de la crisis bancaria que llevó a un proceso de insolvencia masiva, afectando así a un porcentaje importante de la banca financiera comercial, en el año 1999 llevó a cabo una serie de estrategias para restablecer el orden económico, creando entidades bancarias de desarrollo, como el Banco Industrial, y bancos universales como Banfoandes.

Este conjunto de acciones han conducido a la creación del Ministerio de Estado para la Banca Pública y la creación de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras en el año 2010, a fin de superar esta situación de conflicto.

Salamanca (1994) afirma que las principales causas de este conflicto están relacionadas a un incremento de la inflación, así como al deterioro en las condiciones de la calidad de vida, empobrecimiento de sectores sociales y al descenso de los precios del petróleo, entre otros factores.

Del mismo modo, argumenta Salamanca (1994) que durante el gobierno de Carlos Andrés Pérez, se diseña el VII Plan de la Nación, el cual no respondía a la realidad que vivía el país, indicando que este documento evidenciaba los problemas internos del país. A lo cual opina que “se evidenciaba el agotamiento del modelo basado en la sustitución de importaciones, se cuestionaba el modelo institucional centralista y se postulaba la necesidad de que el Estado dejara espacio para la actividad privada, es decir, para que el mercado operara libremente”.

Como ya hemos dicho, esto último tiene impacto en la crisis bancaria y financiera del año 1994. Al respecto Guillen (2004) define esta crisis como “una situación en la cual varias instituciones enfrentan severos problemas de solvencia y no pueden cumplir con las obligaciones contraídas frente al público” (p.2).

En este sentido, nuestro país ha vivido dos grandes crisis, la primera que se dio lugar en la década de los sesenta y la crisis del año 1994.

Guillen (2004) refiere que la primera crisis afectó instituciones como: Táchira, el Fomento Comercial de Venezuela, el Banco Nacional de Descuento, la Construcción y el Banco Comercial de Maracaibo, todas estas entre los años de 1961 y 1965. Donde dos instituciones fueron intervenidas; tres instituciones auxiliadas y dieciséis instituciones llevadas al uso de operaciones especiales para obtener liquidez pero con un alto costo para Venezuela.

Guillen (2004) refiere que la primera crisis afectó instituciones como: Táchira, el Fomento Comercial de Venezuela, el Banco Nacional de Descuento, la Construcción y el Banco Comercial de Maracaibo, todas estas entre los años de 1961 y 1965. Donde dos instituciones fueron intervenidas; tres instituciones auxiliadas y dieciséis instituciones llevadas al uso de operaciones especiales para obtener liquidez pero con un alto costo para Venezuela.

Se produjo en el año 1994 el colapso del sistema privado en la economía, lo que se conoció como la segunda crisis, trayendo consigo la desaparición de algunas de las entidades financieras, y la intervención del Banco Consolidado, Banco Metropolitano y Banco de Venezuela, entre otros. El Banco Latino a su vez, fue intervenido y cerrado, y el estado a fin de mantener su economía, aportó una cantidad de dinero destinado a ayudar a los bancos que se encontraban en dificultades, dejando sin auxilio a los ahorristas. Esto trajo consecuencias notables, ya que fue intervenido también el Banco de Venezuela, ejerciendo Fogade la función de liquidador de éste. Al respecto, Guillen (2004) describe que:

“La situación del sistema financiero, sin embargo, se fue agravando a través del tiempo y seis meses más tarde de la intervención del Banco Latino comienza una ola de intervenciones y estatización de instituciones por parte del gobierno, así, en junio son intervenidas ocho instituciones a puerta cerradas (Banco Amazonas, Bancor, Barinas, Construcción, La Guaira, Maracaibo y Metropolitano (los cuales detentaban al 31 de dic. de 1993 el 20,8% de los depósitos totales) (...) en el mes de agosto, son intervenidos a puertas abiertas dos importantes bancos comerciales que hasta el momento eran percibidos como sólidos (Consolidado y Venezuela); en el mes de diciembre, son estatizados los bancos Progreso y República; en el mes de enero del año 1995 se liquida el grupo latinoamericano progreso (que poseía



entre otros a los Bancos Progreso y República) y en febrero de este mismo año se estatizan los Bancos Profesional, Ítalo-Venezolano y Principal” (p. 3).

Dicho de otro modo, según el autor ya citado, las dificultades económicas sufridas por nuestro país durante la mitad de esa década, afectaron aproximadamente al 60% del total de los bancos nacionales. Esta crisis se extendió hasta el año 1995, período en el cual el Estado, quien controlaba para ese año 58 de las instituciones financieras que se encontraban en quiebra, facilitó que muchos de los bancos pudieran mantenerse, debido a que dicho auxilio financiero otorgado por el gobierno alcanzó un equivalente al 10% del producto interno bruto para ese entonces.

Muchas de las instituciones lograron mantenerse motivado al subsidio del Estado, el cual controlaba 58 instituciones financieras que estaban casi en bancarota además de mantener un control forzado de empresas asociadas a las mismas.

Históricamente el papel de los bancos obedece principalmente al negocio de la intermediación financiera, que no es más que recibir recursos de ahorristas y colocarlos como activos en forma de créditos, no obstante en el período donde se agudizó la crisis bancaria, una de las principales irregularidades que se develaron consistió en que los bancos invertían en negocios ajenos a lo que disponía la ley y por ende existía una suerte de inversionistas por parte de la banca.

Guillen (2004 c.p. Arocha y Rojas 1996) indica que los Bancos Comerciales intervenidos y estatizados, para la segunda crisis entre los años 1994 y 1995 fueron: Banco Latino (enero de 1994), Banco Amazonas (junio de 1994), Bancor (junio de 1994), Banco Barinas (junio de 1994), Banco Construcción (junio de 1994), Banco La Guaira (junio de 1994), Banco Metropolitano (junio de 1994), Tequendama (junio de 1994), Popular (junio de 1994), Venezuela (agosto de 1994), Consolidado (agosto de 1994), Banco Andino (noviembre de 1994), Progreso (diciembre de 1994), Banco República (diciembre de 1994), Banco Ítalo - Venezolano (febrero de 1995), Banco Principal (febrero de 1995) y Banco Profesional (febrero de 1995).

Asimismo, afirman que la crisis bancaria tuvo entre sus causantes fundamentales, el que las instituciones bancarias estén constantemente expuestas a diversos riesgos de tipo económico, a inadecuado manejo de sus recursos o problemas de tipo monetario, los desacuerdos entre ahorristas y gerentes de bancos,

irregularidades en cuanto a las normativas, políticas y estatutos legales por parte de los entes reguladores, sin mencionar que la expansión de los créditos acarrearán como consecuencia dificultades para mantenerse económicamente en el tiempo.

Por el impacto negativo que han causado las distintas crisis bancarias y financieras en el país, el Estado venezolano comenzó a crear la conformación de un sector bancario estatal, que quedaba evidenciado con la nacionalización del Banco de Venezuela y la creación del Banco Bicentenario.

En el año 1999 fue creado el Banco del Pueblo Soberano como Banco de Desarrollo, esto fue hasta el 2010, año en el cual se realizó una restructuración del mismo, transformándolo en banco de primer piso, esto no es más que la posibilidad de captar dinero de ahorristas, acción que antes no podía emprender. Así, se creó también el Banco de la Mujer (BANMUJER) en el año 2001, el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) en el mismo año, el Banco del Tesoro y Banco Agrícola de Venezuela ambos en el 2005, además de los ya existentes Banco Industrial de Venezuela (BIV) que data del año 1937, y el Banco de Venezuela.

En las diferentes crisis institucionales que se han dado en Venezuela, una de las causas fundamentales se corresponde con la toma de decisiones y la ejecución de las políticas públicas. En el caso de las crisis financieras, estas no están exentas de este elemento.

Venezuela es un país Joven, en cuanto a la actividad bancaria pública se refiere. Esto hace que existan ambigüedades tanto en los marcos regulatorios como en la práctica de sus trabajadores, esto aunado al desarrollo de un contexto que ha sido muy cambiante y que pareciera no estar bien definido, tomando en consideración que desde 1999 se han venido dando una serie de cambios importantes en lo político, económico y social, desde el cambio de constitución hasta la creación de figuras institucionales que responden a un nuevo orden o una nueva filosofía de gestión gubernamental.

En el Plan de la Nación Simón Bolívar, está planteada una transición de un Estado capitalista, basado en la acumulación de capital, a un Estado socialista, basado en el desarrollo del ser humano, por encima del dinero.

Este es el fundamento mediante el cual el estado venezolano creó instituciones financieras que tributen de un modo diferente al de la banca convencional. Por esta razón, creó el Banco del Pueblo Soberano y el Banco de la Mujer, entre otros, hoy en

día denominados bancos microfinancieros. Bajo esta premisa, estas instituciones de desarrollo, usan los recursos económicos y de la banca en general para el desarrollo de las comunidades, buscando mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza.

De esta manera los gerentes y directivos de estas nuevas instituciones financieras, deben ocupar otros espacios que no eran los tradicionales, ya que además de dirigir sus equipos para que de forma eficaz y eficiente cumplan con los objetivos institucionales, deben poseer diversas competencias para tratar con sectores sociales específicos en búsqueda de atinar con un rol y un comportamiento apegado con los objetivos institucionales.

No obstante, los bancos, han tenido que evolucionar y contemplar este factor social y tratar de encajar haciendo sinergia con el nuevo paradigma creciente reformulando su Visión y su Misión.

Esto obliga a un cambio en el modelo de gestión bancaria pública. Bajo esta nueva institucionalidad de la banca, es necesario reajustar los roles gerenciales en las instituciones.

La importancia del modelo de gestión está referida según Borgucci (2000), a las causas que pueden generar una crisis. Para lo cual, destaca los siguientes aspectos:

“...deterioro de la ética del banquero; tendencia a la desorganización en el ámbito operativo y en el ámbito funcional; y como resultado de lo anterior, la acumulación de errores funcionales lo que llevó a las prácticas gerenciales no acordes con la naturaleza del negocio bancario (intermediación a corto plazo) además de procedimientos administrativos y financieros considerados como adecuados en apariencia, pero que a la larga terminarían de ser contraproducentes para los intereses del banco, sus accionistas y depositantes” (p.227).

Las instituciones microfinancieras en Venezuela que nacen en el año 1999 con una visión diferente enmarcada en la nueva constitución, deben responder al desarrollo de las comunidades y al desarrollo del país, más que como reproductoras de capital. De esta premisa surge la interrogante: ¿Cuáles deben ser las competencias básicas o genéricas del gerente del sector bancario microfinanciero público en la

actualidad, y si estas son las descritas en el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008.

### *3.1.1. Justificación de la Investigación*

Constantemente, las organizaciones se han visto afectadas por una serie de cambios sociales, políticos, económicos y culturales, a los que debe hacer frente, adaptándose y definiendo sus recursos en función de sus propias metas. Es por esta razón que la figura del gerente necesita reunir las condiciones apropiadas para dar respuesta a dichos cambios, pues debe estar informado, capacitado y con pleno conocimiento de su labor y del medio en el que ésta se desarrolla.

El ser consciente de tan importante rol, no es una tarea fácil. Tal es el caso del sector bancario, pues es evidente que las organizaciones financieras, de forma progresiva, orientan sus recursos con la finalidad de ser más competitivas laboralmente logrando mayor efectividad a través de sus estrategias de desarrollo.

En este sentido, en función de lograr el mejoramiento de la calidad del servicio, la excelencia en productos y servicios que ofrece, además de optimizar los procesos de gestión humana, es necesario adoptar también modelos de competencias que además de ser adecuados, contribuyan a desarrollar un enfoque integrado.

Debido a que lo más importante lo constituyen las personas que se desempeñan en cada rol y las competencias que estas poseen, las organizaciones financieras en nuestro país han establecido procesos de administración que puedan sustentarse en el saber colectivo; es decir, que cada rol desempeñado por los distintos colaboradores, se sustente en la pericia de los demás miembros de la organización. Es en este sentido, en que los cargos directivos y gerenciales, como figuras principales en la toma de decisiones, guían y conducen a la organización en función de proporcionar los recursos deseados para el logro de los objetivos.

Es indispensable que la organización cuente con la participación activa de gerentes que, además de tener el conocimiento teórico y práctico, demuestren sus habilidades y destrezas que hagan viable el compromiso del equipo de trabajo y que a su vez estimule el crecimiento y desarrollo individual y grupal de cada colaborador.

Como se ha comentado anteriormente, para el logro de las metas de una organización financiera, sea ésta pública o privada, el desempeño del gerente debe

orientarse a la mejora del desempeño de sus colaboradores y su equipo de trabajo, lo cual se traduciría en la satisfacción de todo el personal en un sentido más global, y por ende, el dominio de las competencias apropiadas por parte del gerente, sin duda alguna favorecerán la alineación de las funciones principales de toda organización, en un medio dinámico y competente que se adapta y evoluciona constantemente a las exigencias que el mercado le demanda.

En Venezuela, actualmente se cuenta con un manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional en general, no obstante no se cuenta con un documento formal que indique las competencias básicas que debe tener el personal que labora en estas instituciones, las cuales deben tener competencias específicas más allá de las genéricas, por lo que pueden ser diferentes a las ya evaluadas, tomando en consideración, la selección tradicional que se lleva en el sector.

Es indispensable que a través del manual de competencias a nivel directivo gerencial, se brinde un basamento concreto para lograr una gestión eficiente, que permita fortalecer los niveles estratégicos y tácticos de la estructura organizativa, de manera que los cambios organizativos se extiendan al resto de los colaboradores. Si todo lo anteriormente mencionado se cumple, es predecible que la estructura organizativa de un banco funcione de una forma más productiva, eficiente y consecuentemente, más competitiva.

De este modo, en función de lo anteriormente definido, justificamos nuestra propuesta de descripción de cargos basado en las competencias básicas de gerentes del sector público microfinanciero y adicionalmente, promover un perfil de gerente que se ajuste más a la actividad y las labores actuales que se realizan en el Banco del Pueblo Soberano el cual es un ente público que labora con recursos y partidas presupuestarias privadas y del estado, pero lo regulan las leyes del sector privado.

#### **IV. Objetivos de la Investigación**

##### **4.1. Objetivo General:**

- Identificar las competencias gerenciales de los Directivos del Banco del Pueblo Soberano en contraste con el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008

##### **4.2. Objetivos específicos:**

- Determinar las competencias básicas de los Gerentes Estadales del Banco del Pueblo Soberano.
- Comparar las competencias del gerente estatal con el modelo de Competencias Genéricas de la Administración Pública Nacional.
- Proponer un perfil de competencias básicas para Gerentes Estadales del Banco del Pueblo Soberano.

## **V. Marco Metodológico**

### **5.1. Tipo de Investigación**

Según el problema planteado, referente al interés por identificar las competencias básicas que deben poseer los gerentes en los bancos microfinancieros públicos en Venezuela específicamente las del Banco del Pueblo Soberano y en conocimiento que las competencias se determinan a partir de la opinión de los ocupantes del puesto dándole un tratamiento a la información recabada de los diferentes verbatim enfatizando en la cualidad y de estandarización estadística de las opiniones, se asume la realización de una investigación con un enfoque mixto.

Para Hernández, Sampieri y Mendoza (2008, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2010) los métodos mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudios” (p. 546).

Por su parte Chen (2006, c.p. Hernández y cols, 2010) plantea que “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (p. 546).

Las definiciones anteriores plantean que en los métodos mixtos se combinan por lo menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un proyecto o estudio de investigación. Es por ello que Johnson (2006, c.p. Hernández y cols, 2010) señala que la investigación mixta es un continuo que mezcla los dos enfoques, en el cual se centra la atención en uno de estos o se le da el mismo peso.

En esta investigación se utilizó el método mixto, es decir, la combinación de los componentes cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento o problema de investigación.

El método mixto va mucho más allá de la recolección de datos de diversos modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema, integrar la lógica deductiva o inductiva. Es por ello que Hernández, Sampieri y

Mendoza (2008, c.p. Hernández y cols, 2010) plantea que las etapas en las que suelen integrarse el enfoque mixto son en el planteamiento del problema, el diseño de investigación, la recolección y análisis o interpretación de los datos.

Es significativo señalar como está constituido el método mixto, para ello se describirán los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Para Hernández y cols (2010) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

Por su parte el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández y cols, 2010, p. 7).

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede concluir que el método mixto es el utilizado en esta investigación, ya que cuenta con las características que se requieren para desarrollar el análisis de datos. Del enfoque cualitativo se hizo uso de la entrevista semiestructurada; y el enfoque cuantitativo se utilizó para la medición numérica de la variable.

Ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo) pueden utilizarse para estudiar las relaciones interpersonales, las organizaciones y en general todos los problemas que enfrentan las ciencias ya que la problemática social es compleja y diversa, para lo que Hernández y cols (2010) añaden que “el uso de un enfoque único es insuficiente para lidiar con esa complejidad” (p.546).

Este enfoque (mixto) es contemplado cuando el tratamiento de los datos se realiza bajo una mirada tanto cualitativa como cuantitativa, en la presente investigación aunque predomina el enfoque cualitativo, los datos de caracterización de la población, así como parte de su tratamiento es cuantitativo.

Para Hernández y cols (2010) el enfoque cualitativo busca comprender y profundizar en fenómenos que son vistos desde los sujetos en su ambiente, es decir en el caso de la presente investigación se recolectaron los datos de los gerentes estatales del Banco del Pueblo Soberano a través de una entrevista realizada en su lugar de trabajo.

Basándonos en la investigación cualitativa como enfoque predominante en el presente trabajo, consideramos importante mostrar algunos de elementos de la investigación cualitativa que Wiesenfeld (1997), citando a Guba y Lincoln (1985);



Bogman y Taylor(1986); Corbin y Strauss(1990); Denzin y Lincoln (1994), los define como los siguientes:

a)“**Es inductiva**, ya que las categorías, conceptos y temas se desarrollan a partir de los datos”(Bogman y Taylor, 1986, c.p. Wiesenfeld, 1997, p. 101). Este elemento se cumple ya que se desarrollaron categorías a partir de los datos, es decir luego de la obtención de los datos brutos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se partió a la construcción de categorías y definiciones lo que permite abarcar un mayor tratamiento de los datos, motivado a que las investigaciones deductivas parten de la teoría y como los datos explican la misma, esto trae como consecuencia que sea mas rígida en la incorporación de información ajena al tema central de estudio y por ende que se pierda toda la información que no está vinculada directamente con el modelo teórico utilizado.

b)**Es Holística**, en cuanto no fragmenta a las personas y sus escenarios en variables, sino que estos se consideran como una totalidad (Bogman y Taylor, 1986, c.p. Wiesenfeld, 1997, p. 102). Esto quiere decir que el grupo es visto desde un enfoque de procesos y no se encausa la investigación a la construcción de variables.

c)**Con énfasis en el abordaje de procesos**: “conduce al reconocimiento de su carácter dinámico e histórico, por cuanto los procesos remiten a un pasado, presente y futuro, en el que ocurren cambios que influyen sobre, y a la vez son influidos por los procesos en cuestión” (Banister, 1994, p. 102). En la investigación desde el planteamiento del problema hasta el análisis de resultados se ve de manera transversal, que el requerimiento competencias de deben a factores del pasado y del presente, desde el nacimiento del banco del pueblo soberano como ente microfinanciero, hasta el reimpulso que está viviendo en la actualidad donde ofrece productos y servicios de la banca comercial tradicional y a donde va direccionado en un futuro esta institución, lo que refiere inequívocamente que la historia y el carácter dinámico afecta tanto en el problema de estudio como en los resultados obtenidos, teniendo como consecuencia que solo se pretende una aproximación coyuntural que no está determinada y no es concluida, siempre puede profundizarse y ampliarse pudiendo modificarse en el tiempo y variar según la dinámica social y el futuro de la institución.

d)**Interesa acceder a la información proveniente del conocimiento tácito de los sujetos** (Wiesenfeld, 1997, p. 102). Al realizar las entrevistas semiestructuradas se pretendía abordar lo que en los gerentes hacían que no

necesariamente estaba descrito en su descripción de cargo pero era de sentido común y de obligatoria acción para hacer su labor desde su punto de vista.

e) **Contexto:** “los procesos estudiados son inseparables de su contexto y, en consecuencia, deben entenderse con relación a sus características y a la experiencia personal de los actores de la misma”(Lincoln y Guba, 1985, c.p. Wiesenfeld, 1997, p. 102). En este sentido, la transformación de banco de desarrollo a banco microfinanciero asume un papel importante en determinar las competencias requeridas por los gerentes.

f) **Naturalista e interpretativo:**“Involucra el abordaje del tópico de interés de acuerdo con un enfoque naturalista e interpretativo, es decir, los fenómenos son estudiados en el entorno natural en el que ocurren y deben interpretarse con base en los significados que les confieren sus actores” (Wiesenfeld, 1997, p. 102).

g) **La interpretación es ideográfica,** ya que destacan las particularidades del caso antes que su generalización en forma de leyes, dado que las diferentes interpretaciones son significativas para distintas realidades y su validez está en función de tales particularidades” (Guba y Lincoln, 1985, c.p. Wiesenfeld, 1997, p. 102). Adicionalmente se considera como reflexiva.

h)**La interpretación es multivocal y dialógica:** “porque se erige sobre las construcciones de los actores y del investigador” (Wiesenfeld, 1997, p. 102). Existe una construcción dialéctica entre el investigados y los gerentes entrevistados (p. 102).

i) **Es subjetiva:** “en tanto niega la supuesta neutralidad científica y objetividad del investigador en su aproximación al objeto de estudio” (Denzin y Lincoln, 1994, c.p. Wiesenfeld, 1997, p. 102). Asumiendo la subjetividad desde el planteamiento de las preguntas generadoras hasta la construcción de categorías para la discusión de los resultados.

j) **La relación entre el investigador y los informantes es interactiva.** Denzin y Lincoln (1994, c.p. Wiesenfeld, 1997) “destacan que en los procesos estudiados está presente la lectura y sensibilidad del investigador” (p. 103). Y agregan los mismos autores, que este elemento se ve mucho más reflejado cuando uno de los investigadores forma parte del equipo nacional quienes realizaban labores directamente con el grupo de sujetos que fueron a los que se les aplicó las entrevistas.

Por otra parte se pretende usar lo cuantitativo para la presentación del primer apartado que refiere a las características de los gerentes entrevistados a fin de

presentarlos en porcentajes y cuadros de doble entrada, además de cuantificar porcentualmente las respuestas de los apartados 2, 3 y 4, cuyo tratamiento fue de carácter cualitativo.

## **5.2. Diseño de la investigación**

Toda investigación se orienta por el enfoque que adopta, tanto para la organización de su ejecución como para el análisis de los resultados. Podría decirse que sin un enfoque y una estrategia coherente de trabajo, dirigida a la correcta selección de las técnicas de recolección de los datos, no se estaría trabajando de forma válida ni confiable.

En relación a lo planteado, Balestrini (2006) establece que el diseño de investigación se define en los siguientes términos:

“Plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma” (p. 131).

Por tratarse de un estudio mixto, donde se obtuvo una aproximación para determinar las competencias gerenciales en cargos directivos del Banco del Pueblo Soberano como ente rector de las microfinanzas públicas, específicamente tomando como referencia las experiencias de los gerentes regionales, con una tendencia más específica al enfoque cualitativo, se utilizó el diseño emergente de corte exploratorio.

El diseño emergente según Hernández y cols (2010) citando a Glasser (2007) remarca la importancia de que “la teoría surja de los datos más que de un sistema de categorías prefijadas”, en este diseño las categorías no son cerradas y se pueden ir modificando a lo largo de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), “los estudios exploratorios se efectúan, por lo general, cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes o ha sido poco estudiado. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e

ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”. En este sentido, se trata de un diseño exploratorio, porque en este caso la investigación nos permitirá la elaboración a partir de datos que emergen y conducen a la formulación del problema de investigación de una forma más precisa.

Por otra parte Guba y Lincoln (1985, c.p. Wiesenfeld, 1997) indican que en este diseño:

“...la planificación se hace para amplias contingencias, sin detallar cada aspecto o etapa porque a) se asume una falta de conocimiento previo sobre las distintas realidades, de allí que la apertura del problema inicialmente formulado dificulta su focalización y planificación previa, b)el contexto particular de estudio determina en gran medida el desarrollo del mismo; c)lo que emerge está en función del investigador y el fenómeno y es impredecible d) los sistemas de valores interactúan de forma imprevisible para influir un producto” (p. 105).

En primera instancia en la investigación no se tenía la certeza de poder contar con todos los informantes necesarios y se necesitaba un diseño lo suficientemente flexible para modificar la dinámica de la investigación.

Esta decisión parte de que, desde su inicio, la investigación estaba dirigida a los gerentes generales de dos instituciones, tanto el Banco del Pueblo como Banco de la Mujer y por la incompatibilidad de la estructura de las instituciones y de los cargos se determinó utilizar la institución más estructurada que fue el Banco del Pueblo Soberano.

Luego, la decisión de trabajar con los gerentes estatales y no con los gerentes generales inicia porque en esta instancia es que se puede ver la dicotomía de servidor público y trabajador. Por un lado el perfil que debe tener un gerente para realizar un trabajo en comunidades está direccionado a la población más vulnerable y por otro lado, como cumple con una gestión enmarcada en una filosofía de la banca tradicional que demanda un perfil orientado a personas económicamente solvente, varios de estos cambios fundamentaron la escogencia del diseño de investigación, a fin de prevenir un cambio drástico, el cual es frecuente en la administración pública venezolana.

### **5.3. Población, universo de estudio y muestra**

Se denomina población estadística, universo o colectivo, al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones. La muestra, por su parte, es la unidad de análisis o conjunto de personas, contexto, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativa del universo.

En este caso el tipo de muestra utilizada es la no probabilística ya que la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la población.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1994) este aspecto permite las siguientes consideraciones:

“(…) las (…) muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario, aun así estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población (...). La ventaja de una muestra no probabilística es la utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (...)” (p.231).

En este orden de ideas Hernández y cols. (1994, p. 56) refieren que la muestra se puede representar de formas diferentes, según las características escogidas, se asumirá una muestra de clases de expertos y de sujetos tipos. La primera se encuentra en estudios cualitativos y exploratorios y sirve para generar materia para el diseño de la guía de entrevista; en el segundo caso es utilizado también en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo donde “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”.

La investigación está enmarcada en los bancos públicos, específicamente en los bancos de desarrollo social que en la actualidad son denominados bancos microfinancieros, específicamente en los gerentes estatales del Banco del Pueblo Soberano que por su naturaleza ejecutan políticas diferentes a las de la banca tradicional. Por un lado los servicios y productos de la Banca convencional comercial

(créditos empresariales, Tarjetas de Créditos, Cuentas corrientes y de ahorro etc) y por el otro los servicios no financieros dirigidos a la población más vulnerable donde destacan los microcréditos. Cabe destacar que existe una ventaja para realizar este tipo de investigación y es el acceso a la información por parte de los investigadores tanto a nivel institucional como gerencial de las instituciones financieras públicas.

Las características del universo de estudio contempla a las instituciones microfinancieras incluidas en el Ministerio de Estado para la Banca Pública, ubicado en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, que ofrecen servicios financieros y no financieros, créditos convencionales y créditos socioproductivos siendo una población finita, compuesta únicamente por el Banco del Pueblo Soberano motivado a que la otra institución microfinanciera del país publica (banco de la mujer) no presta servicios de la banca comercial convencional.

Las características fundamentales para la selección de la institución de la muestra son:

- Pertenecer al sector microfinanciero público de la República Bolivariana de Venezuela.
- Disponer de una estructura Organizacional formal orientada a la microfinanzas
- Tener al menos un año funcionando como banco y con políticas de desarrollo.
- Regirse por la normativa del Ministerio de Estado para la Banca Pública y La Superintendencia de Bancos.
- Tener las oficinas principales en la zona de la gran Caracas.
- Disponer de un tren ejecutivo o gerencial estatal.
- Poseer organigrama, lineamientos y procesos, establecidos y operativos.

En cuanto a la escogencia de los sujetos:

- Ser gerente regional
- Tener o haber tenido, personal bajo su cargo.
- Que tenga más de 5 años de experiencia en la institución.
- Que tenga un desempeño óptimo en sus funciones laborales

En cuanto a estos parámetros la muestra está compuesta por 16 de 24 gerentes estatales del Banco del Pueblo Soberano, estos 16 gerentes fueron escogidos

previamente en una entrevista sostenida con la Gerente General de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, la Dra. Adela Contreras Jiménez la cual es la instancia de adscripción y reporte de las dependencias estatales.

La selección se realizó tomando en cuenta los criterios sugeridos por la gerente general como: frecuencia y calidad de los reportes, cantidad de talleres dictados, cantidad de personas de la comunidad formada, mora de los créditos estatales otorgados, cantidad de comunidades visitadas y atendidas, enlaces interinstitucionales, entre otras actividades de gestión contempladas en el Plan Operativo Anual Institucional de la Gerencia General de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, la cual recibe como insumos la gestión de las gerencias estatales.

De lo anteriormente expuesto se tomaron como parte de la muestra 18 de los 24 estados, de los cuales sólo se pudo entrevistar a 16, entre los que destacan los gerentes de: Aragua, Anzoátegui, Barinas, Bolívar, Carabobo, Distrito Capital, Falcón, Lara, Mérida, Miranda, Monagas, Sucre, Táchira, Trujillo, Vargas, y Zulia.

#### **5.4. Instrumentos de recolección de información**

Una vez definido el enfoque de estudio y el diseño de la investigación, es importante concretar las diferentes herramientas a utilizar en la investigación. Para ello, se consultaron diversas fuentes bibliográficas que permitieron seleccionar entre diversas formas de recoger información.

Para dar respuesta al primer objetivo de investigación se pretendió hacer una revisión bibliográfica de autores como Spencer y Spencer y el diccionario de competencias de Martha Alles, además del Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional emitido por el Ministerio de Planificación y Desarrollo en el año 2008 con el fin de identificar y comparar las competencias de gerentes.

Para desarrollarla sobre la base del mencionado enfoque, se precisa la intención de los procesos de recolección de datos, y se describe de la siguiente manera:

“Lo que busca es obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, en las propias “palabras”, “definiciones” o “términos” de los sujetos en contexto...Los datos cualitativos consisten, por lo común, en la descripción profunda y completa (lo más que sea posible) de eventos, situaciones, imágenes creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprender y así responder a preguntas de investigación o generar conocimiento” (p. 450).

Por una parte, se elaboraron conceptos bien definidos, para que a través de la entrevista se pudieran “capturar” los registros en un contexto determinado.

Balestrini (2002, c.p. Camperos, Ceballos, González, Romero y Yepez, 2012) comenta que se pueden “introducir en primer término, aquellas técnicas relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas (...) tales son: análisis de contenido, observación documental (...), análisis crítico”, que servirán al manejo y análisis de la información. Siguiendo la idea de Balestrini (2002, c.p. Camperos, Ceballos, González, Romero y Yepez, 2012) estas técnicas son aquellas que:

“(...) se dedican a la observación de la realidad, y como anteriormente se ha señalado, también exige respuestas directas de los sujetos estudiados; donde a partir de una muestra de individuos representativa de un colectivo mucho más grande, empleando procedimientos estandarizados, se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de (...), entrevistas,(...)” (p. 39).

Aunque estadísticamente no se pretendió conseguir una muestra representativa, el carácter representativo viene dado a que estos gerentes son los más eficientes y eficaces en las funciones que deben desempeñar, estén o no contempladas en su descripción de cargos a nivel institucional.

El instrumento utilizado en esta investigación fue: la entrevista semi-estructurada, esta constituyó la técnica fundamental y eje principal de esta investigación. Al respecto de esta técnica, Martínez (2006) en su trabajo “*La investigación cualitativa síntesis conceptual*”, señala:



“La entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semi-estructurada, complementada, posiblemente, con algunas otras técnicas escogidas entre las señaladas y de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación a realizar. Por esto, vamos a justificar e ilustrar esta técnica con mayor detalle.

...La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. A medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva, patentizar los presupuestos y las intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios” (p. 139).

Y además, Martínez (2006) añade:

“El contexto verbal permite, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarle a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes” (p. 139).

El instrumento constó de cuatro apartados, el primero orientado a conseguir características de formación, de edad o género, entre otras características que pueda describir el perfil del entrevistado, los otros tres apartados fueron preguntas

generadoras en las cuales se orientaba la discusión y se obtendrían los datos que se querían recolectar.

Específicamente, las preguntas base pretendían generar información, en primera instancia, sobre la identificación de “Actividades y Funciones”, saber o conocer que hacen los gerentes según las demandas que exige su puesto de trabajo, luego los “Retos del Puesto” que son aquellas actividades que requieren de máxima eficiencia y por lo general no se cuenta con los recursos necesarios. Y por último, se pretendió indagar sobre las “Estrategias”, que definen cómo un gerente logra sus objetivos, de esto parte la visualización de las competencias de cualquier trabajador.

El desarrollo de las entrevistas, se dio en dos modalidades, cara a cara entre los participantes y los entrevistadores y vía telefónica siguiendo el modelo básico de interacción y de diálogo, procurando siempre superar la estructura rígida de preguntas y respuestas, con la finalidad de lograr captar la mayor información posible que pueda ser categorizada posteriormente.

Con relación al registro de la información obtenida a través de las entrevistas, es importante señalar que debido a sus propiedades de lenguaje hablado, las mismas fueron registradas o grabadas para su posterior transcripción de modo textual por los investigadores que servimos de interlocutores.

## **5.5. Análisis e interpretación de los datos**

El análisis de los datos se realizó a la luz del análisis de contenido, siendo ésta una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación que tiene como una de las principales bondades brindar al investigador la posibilidad de elegir entre formas de análisis cualitativa o cuantitativa (Andréu, 2001) lo que se ajusta al enfoque de investigación mixta y a los datos obtenidos proveniente de la interacción con personas o grupos de personas.

A lo largo de historia, en el marco de la investigación, los investigadores y analistas han desarrollado instrumentos de gran utilidad para la metodología y el procesamiento de la información combinando en sí mismo las propiedades filosóficas, sociológicas, psicológicas y lingüísticas para dar con el estudio y la construcción de la investigación analítica.

Es sabido que desde la perspectiva de la ciencia, todo proceso de análisis implicar examinar las diversas estructuras contenidas en un todo, esto involucra el saber, el conocer la combinación de sus compuestos, además de la forma en que se relacionan entre sí. Es entonces, en dónde las ciencias sociales intervienen a través del análisis, no sólo para identificar los diversos elementos, factores o preceptos particulares, sino también para constituirse como una representación de los procesos llevados a cabo con los datos, producto de las investigaciones. Puesto que se trata de una estructura que goza de un carácter dinámico, en constante interacción entre sus elementos.

Una de las herramientas que según Campos (2004, c.p. Gomes y Turato, 2009) ha sido extensamente empleada para el tratamiento de los datos en el marco de la investigación cualitativa es propiamente el análisis de contenido, el cual abarca un conjunto de estrategias, que tienen como objetivo la búsqueda de los sentidos contenidos en diversas fuentes como documentos, o material recolectado a través de entrevistas, o como lo plantean Field y Morse (1995, c.p. Gomes y Turato, 2009) dichas observaciones pueden encontrarse en notas de observación tomadas en diarios de campo.

Cabe resaltar que para la ejecución de toda investigación, especialmente si se trata de una investigación cualitativa, es importante que se tenga clara la interrogante de la investigación, pues debido a esta precisión, los investigadores pueden encontrar objetivamente a través de la experiencia y el análisis, los elementos claves que surgen y que dan respuesta a la incertidumbre que se plantea, permitiendo así lograr el objetivo.

#### *Análisis de contenido: Conceptualización*

Cuando hablamos del Análisis de Contenido nos referimos a una técnica de análisis, que bien podría llegar a ser una de las más trascendentales para la investigación en el ámbito de las ciencias sociales. Nos adentramos en la noción de un medio, cuyo objetivo principal son los datos recaudados, pero considerándolos como un conjunto de fenómenos simbólicos en vez de una serie de acontecimientos concretos, abonando el terreno para su inmediato análisis. Es de entenderse que posee una orientación que se basa en lo empírico, de tipo exploratoria, sujeta a una serie de

fenómenos de la realidad y con una finalidad comprensiva. Así, con dicha disposición, el análisis de contenido suma sus esfuerzos a otros métodos de procesamiento de información, para contribuir en la producción del conocimiento.

Son muchos los teóricos de las ciencias sociales, quienes a lo largo de los años han formulado conceptos en torno al tema y han empleado el análisis de contenido en la consecución de sus investigaciones, como lo es Andréu (2001) para quien el análisis de contenido es, en un sentido amplio, una técnica de interpretación de textos, sean estos escritos, grabados, pintados, filmados, o de otra forma en donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos o videos. En sí, para este autor (Andréu, 2001) el denominador común que engloba a estas fuentes de información consiste en la capacidad para albergar un contenido que ya leído e interpretado de forma adecuada, permite la apertura a conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social.

A esto añade Andréu (2001) que el sentido radica en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. Además, puede ser semejante es su problemática y metodología, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, como la observación, el experimento, las encuestas, las entrevistas, etc. Sin embargo, enfatiza el autor (Andréu, 2001) que este tipo de análisis posee una característica que lo hace diferente de otras técnicas:

“...lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos” (p. 2).

Por lo tanto, esto nos indica que aunque podemos señalar que todo análisis de contenido suelen tener sus diferencias entre sí, además dependiendo de la disciplina de la que se trate, cada una emplea dicha técnica con el objetivo de abordar problemáticas que pueden ser también distintas. Es necesario destacar que en todos los análisis de contenido existe una lógica compartida, un carácter de razonamiento,

así como criterios de validez. Es aquí, en estos procedimientos universales en los que encontramos la base de esta metodología.

Andréu (2001) en torno al carácter explicativo de la información que se procesa, nos señala que todo contenido de un texto o una imagen puede ser interpretado de una forma directa y manifiesta o de una forma escondida de su sentido latente. Y asimismo, argumenta que se puede percibir de un texto o una imagen el contenido manifiesto, obvio, directo, el cual es representación y expresión del sentido que el autor (quien construye la información) pretende comunicar, así como se puede además, percibir un texto, latente oculto, indirecto que se sirve del texto manifiesto como de un instrumento, para expresar el sentido oculto que el autor pretende transmitir.

En este sentido, si tomamos como ejemplo una entrevista, el autor (Andréu, 2001) señala que la información que el entrevistado revela, tanto la que se expresa voluntariamente o con intención, como la que dice sin pretenderlo, cobra sentido y puede ser captada dentro de un mismo contexto. A su vez, argumenta que en el análisis de contenido la información recabada en el texto, debe ir acompañada del contexto en que se ha recabado:

“El contexto es un marco de referencias que contiene toda aquella información que el lector puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de todo lo que se dice en el texto. Texto y contexto son dos aspectos fundamentales en el análisis de contenido” (p. 2).

Ahora bien, ya una vez planteadas estas nociones del análisis de contenido, podemos entrar en materia de conceptos, para lo cual mencionaremos algunas definiciones de teóricos del tema.

Según Berelson (1952, c.p. Andréu, 2001) el análisis de contenido consiste en “una técnica de investigación para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación” (p. 2). En la definición planteada, Krippendorff (1990, c.p. Andréu, 2001) extrae que la objetividad y la sistematización señalada por Berelson, confluyen en el requisito de “reproductividad” de todo instrumento de investigación científica, en otras palabras, las reglas que lo gobiernen son explícitas (objetivas) y aplicables a todas las unidades de análisis (sistemáticas).

Otra definición que podemos citar es la propuesta por Hostil y Stone (1969, c.p. Andréu, 2001) por cuanto defienden el aporte de varios aspectos importantes respecto a la definición realizada por Berelson. Para ellos el análisis de contenido se define como una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto (p. 3).

Por su parte, Krippendorff (1990, c.p. Andréu, 2001) define el análisis de contenido como:

“...una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidos que puedan aplicarse a su contexto”. El elemento que añade esta definición es el “contexto” como marco de referencias donde se desarrollan los mensajes y los significados. Con lo cual cualquier análisis de contenido debe realizarse en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de éste” (p. 3).

De este modo, dicho autor nos señala que como técnica, el análisis de contenido vislumbra una serie de procedimientos para procesar datos científicos y así como las demás técnicas en la investigación, tiene el propósito de construir conocimiento, así como nuevas formas de estudio, constituyéndose como una guía práctica, una herramienta que le da al estudioso la facultad de comunicar, de programar y de evaluar de forma crítica un determinado plan de investigación.

Pero si bien, estos autores, han formulado conceptos que nos ilustran el conocimiento con respecto al análisis de contenido, puede que sea la definición de Bardin (1996, c.p. Andréu, 2001) la que puede englobar todas las definiciones que hasta el momento hemos mencionado, por cuanto conceptualiza el término enfatizando que el análisis de contenido es:

“El conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (p. 3).

Hasta este momento, podemos decir que el análisis de contenido, es una herramienta de gran utilidad, bien sea por su carácter viable al ser aplicable al procesamiento de datos obtenidos a través de textos, mensajes, discursos, imágenes, entre otras fuentes. Además, un aspecto a favor del análisis de contenido, es que permite al investigador elegir por alguna de las dos formas de análisis, la cualitativa y la cuantitativa.

En todo caso, es necesario que el investigador esté en capacidad de realizar el análisis del material del contenido que es simbólico o mejor dicho, cualitativo. Porque la gran mayoría de las investigaciones recientes han sido llevadas a cabo involucrando procesos de clasificación, cuantificación, ordenamiento e interpretación de datos obtenidos en la recolección de información “expresa” proveniente de la interacción con personas o grupos de personas. Dicho en otras palabras el análisis convierte los fenómenos a estudiar, en datos comprobables y los registra para su procesamiento. No es una tarea sencilla, el someter al análisis elementos de conductas, registrarlos adecuadamente y con orden cuidadoso, crear categorías con ellos y poder clasificarlos. Pero, precisamente el carácter metódico del análisis de contenido cualitativo, facilita u orienta el desarrollo sistemático y dinámico del propio proceso.

En este orden de ideas, Andréu (2001) enumera los componentes o pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de análisis de contenido en un determinado proyecto o una investigación.

De esta manera, Andréu (2001) declara que el primer componente se refiere a “determinar el objeto o tema de análisis”. La determinación del problema equivale a seleccionar una dirección, un evento, una situación, un hecho, un comportamiento y delimitar el tiempo, el espacio, las personas y el contexto donde se decide investigar. De ahí debe de salir una pregunta o varias preguntas más o menos precisas que el analista tratará de aclarar. Una vez que el analista tiene claro ¿cuál es el problema a investigar?, ha de encontrarse la bibliografía o conocimientos previos sobre el tema y encajarlo en un marco teórico adecuado (p. 11).

El segundo componente consiste en “determinar las reglas de codificación”. Tratar el material es codificarlo, lo cual consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto. Esta transformación o descomposición del texto permite su representación en índices numéricos o alfabéticos (Andréu, 2001 p. 14).

Como tercer componente, Andréu (2001) nos describe que se debe “determinar el sistema de categorías”. Clasificar elementos en categorías impone buscar lo que cada uno de ellos tiene en común con los otros. Lo que permite este agrupamiento es la parte que tienen en común entre sí. Pero es posible que diferentes criterios insistan en otros aspectos por analogía modificando quizás considerablemente la distribución anterior (p. 15).

El cuarto componente que nos describe Andréu (2001) se fundamenta en “comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización”. La fiabilidad se expresa como una función del acuerdo alcanzado entre los codificadores sobre la asignación de las unidades a las diversas categorías. Si dicho acuerdo es total para todas las unidades, está garantizada la fiabilidad, por el contrario si no es mayor que el correspondiente al azar, la fiabilidad es nula (pp. 18,19).

Por último, el quinto componente según Andréu (2001) son las “inferencias”. Es en sí, explicar, deducir lo que hay en un texto. El analista de contenido busca algunas conclusiones o extrae inferencias –explicaciones- “contenidas” explícitas o implícitas en el propio texto (p. 19).

#### *Tipos de análisis de contenido*

De acuerdo con Andréu (2001) existen tres tipos de análisis de contenido que en la actualidad han sido empleados a lo largo del desarrollo de las investigaciones modernas. En primer lugar, el **análisis de contenido temático**, el cual, toma en cuenta solamente la existencia de conceptos, independientemente de las relaciones que surjan entre estos. Así lo expresa el autor:

“Las técnicas más utilizadas son las listas de frecuencias, la identificación y clasificación temática, y la búsqueda de palabras en contexto. Quizás la más frecuente consiste en buscar- y eventualmente analizar más detenidamente, con otra técnica- unidades en que aparecen una determinada temática. Esto supone que se selecciona – y eventualmente define- esta temática antes de iniciar el análisis, por cuanto ésta se transforma en una regla de selección de las unidades analizadas” (p. 20).



Estas técnicas, señala el autor, pueden aplicarse a muestras grandes en procedimientos estadísticos o de análisis de contenido de tipo cuantitativo. Por otro lado, los otros dos tipos de análisis de contenido que veremos a continuación, necesitan una inversión de tiempo mayor y por eso Andréu (2001) señala que se prestan para una aplicación “extensiva”, en las que se introducen aspectos cualitativos.

El segundo tipo de análisis de contenido es el **semántico**, ésta tipología según Andréu (2001) sí toma en consideración el estudio de las relaciones entre los temas tratados en un texto, en una suerte de estructura significativa de relación, definiendo los patrones para dicha relación. Argumenta el autor, además, que entre las diferentes tipologías de análisis semánticos se destaca el análisis de “matriz semántica”, por su amplio uso en investigaciones, el cual exige que antes de la aplicación, se definan los modelos de relaciones que podrán ser codificados.

Por último, el tercer tipo se denomina **análisis de contenido de redes**. De acuerdo a Hoey (1991, c.p. Andréu, 2001):

“...la ocurrencia de un elemento léxico en un discurso conlleva su propia historia textual, un ámbito colocacional específico que se construye al crear el texto, y que explicita el contexto en el cual dicho elemento se inserta” (p. 21).

Se produce entonces, según el autor, una red de vocabulario ideológicamente significativa en el discurso y por la frecuencia en que se realiza, deriva en una estructura de la organización semántica del discurso en forma de red.

Asimismo, la aplicación de la técnica no asegura por sí sola la validez de los resultados; en este aspecto intervienen factores como las preguntas y temas que fueron planteadas al entrevistado. Además, debe considerarse si la entrevista se obtuvo de manera abierta gracias a la presentación de un solo tema, o bien de forma semiestructurada, por medio de la presentación de varias preguntas o temas. Señala la autora que en ambos casos el tema o la pregunta planteada fungirán como primera categoría de análisis o categorías preconcebidas. Estas categorías previas, han debido ser ajustadas al marco de referencias de los individuos entrevistados, mediante la constitución de preguntas específicas (Bermúdez, 1986). En este sentido, argumenta la autora:

“Al respecto, cuando se inicia un proceso de análisis de entrevistas, la pregunta más importante que se plantea al investigador parece ser el "qué" se dice, ya que se sabe "quién" ha hablado y a "quién". La respuesta al "cómo" se encuentra en el mismo discurso, y el "con qué efecto" no parece tan relevante, como el efecto que pudiera causar el entrevistador al entrevistado” (p. 136).

La autora señala que la consideración de interrogantes ha llevado a plantear el análisis por racimo como apropiado para el procesamiento de datos de entrevistas. También destaca que es necesario recordar que el registro del material debe ser textual, de manera que queden transcritos todos los detalles.

El papel a desempeñar por los investigadores, depende de la experiencia que se tenga, que va desde la codificación del material, hasta la cooperación en el planteamiento de las categorías definidas (Bermúdez, 1986).

En suma, las proposiciones principales y secundarias se estructuran y conforman el discurso, entendiéndose que las proposiciones se forman de un sujeto (categoría o núcleo de referencia) y el tratamiento del mismo (predicado). Teniendo así, que dependiendo de la investigación que se lleve a cabo, el análisis de contenido por racimos representa un compendio de categorías sometidas al tratamiento de un modo minucioso, pues señala la autora este ordenamiento permite una mayor objetividad en el estudio.

Esta metodología sirve de mucho al momento de determinar competencias, ya que el procedimiento para identificar las mismas pasa siempre por entrevistas tanto a supervisores como ocupantes del puesto, que después necesitan ser simplificadas y analizadas de manera tal que puedan identificarse rasgos de la actitud y la conducta necesarios para ocupar un puesto de trabajo.

Tomando en consideración los elementos propuestos por Andréu (2001) el proceso se realizó de acuerdo a los siguientes pasos:

- Se determinó el tema de estudio, las competencias gerenciales en directivos, además de identificar a los informantes, (Gerentes estatales del Banco del

Pueblo Soberano) también se orientó la dirección del estudio, la cual consistía en conocer las competencias de los gerentes estatales, para ello se definió teóricamente las competencias y se escogió como referencia el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, emitido en el año 2008 por el Ministerio de Planificación.

- Luego se determinaron las reglas de codificación. Para esto, en cada entrevista se transcribieron las frases provenientes del verbatim de los gerentes, a fin de identificar palabras comunes (símil) según el contexto de aplicación de cada palabra y además, aplicar un análisis de contenido a varios niveles o por racimo.

Según Ghiglione y Matalon (1978, c.p. Bermúdez, 1986) el análisis por racimo consta de cinco etapas como se expone a continuación:

- La primera etapa se denomina “localización de los núcleos de referencia”, se procede a la lectura de cada una de las entrevistas o del contenido correspondiente a una pregunta; se señalan los núcleos de referencia en cada una, los cuales equivalen a los sujetos de una porción, y corresponden a las categorías que son la base de análisis. Los núcleos de referencia no deben ser muy numerosos y deben dar cuenta de la mayoría de las proposiciones encontradas en el conjunto de discursos. Los textos originales tales como las transcripciones de una grabación o un cuestionario contestado, deben numerarse y conservarse en limpio, pues en el proceso se realizan correcciones, verificación de datos, comprobación de confiabilidad, o bien, otros tipos de análisis (p. 137,138).

- La segunda etapa es la “localización de proposiciones”. Consiste en que una vez que se disponga de la lista de los núcleos referenciales, se procederá a localizar los predicados correspondientes a cada uno de ellos. Cada margen se enumerará al margen del discurso (Bermúdez, 1986, p. 138).

- Tercera etapa: “la reducción de números de proposiciones”. Esta etapa consiste en una cómoda eliminación de ideas o partes del discurso. Se distinguen dos tipos básicos de reducción: a) de sinónimos (eliminación de proposiciones, cuyo sentido equivale al de otra proposición considerada anteriormente), lo cual requiere de reflexión porque en muchos casos se presentan dudas sobre la equivalencia de las proposiciones, mientras que en otros se encuentran las frases totalmente iguales. Señala la autora que al efectuarse una reducción de sinónimos debe retenerse el número de entrevistas o discursos donde se encontró. Y b) la eliminación de proposiciones, en la que compete al analista determinar si esta relación no es importante y eliminar momentáneamente la proposición (Bermúdez, 1986, p. 139).

- La cuarta etapa recibe el nombre de “reconstitución del discurso”. Ésta tapa se refiere a la transcripción del discurso tomando en cuenta las reducciones realizadas, ya que en el listado final de proposiciones podría llegar a ser muy extenso de allí la importancia de contar solamente con los complementos directos (Bermúdez, 1986, p. 139,140).

- Por último, la quinta etapa es la “interpretación del contenido”, en donde se exponen diversos aspectos relacionados con la interpretación del contenido, en el entendido de que no se trata de un conjunto exhaustivo y que la práctica analítica, la intuición y los conocimientos que el investigador posee sobre el tema son fundamentales. Esta etapa se refiere en sí, al establecimiento del significado que posee el contenido del discurso total, o sobre algunos aspectos de este, considerados según el problema e hipótesis establecida (Bermúdez, 1986, p. 140,141).

La interpretación de un análisis de contenido depende del nivel de profundidad que se haya establecido en los objetivos; en función de estos, durante el análisis se obtienen los indicadores que faciliten la interpretación.

Los datos cualitativos se procesaron mediante una categorización de las respuestas, en un primer nivel se compararon las respuestas de todos los participantes

y luego en un segundo nivel se interpretaron los datos, desarrollando patrones y sistematizando hallazgos y datos.

Las categorías según Hernández y cols (2010) son “conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” que deben tener una relación estrecha con los datos.

Las preguntas abiertas recogieron datos directamente fundamentados en la opinión de los participantes, mientras que los datos cuantitativos sirvieron para caracterizar a la muestra.

Para el análisis e interpretación de los resultados se presentaron, describieron, analizaron e interpretaron en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de los objetivos de la investigación, a través del apoyo de cuadros y gráficos, y se discutieron con base en la fundamentación teórica del trabajo y los supuestos de la metodología.

Los datos ordenados fueron organizados en matrices estadísticas para su posterior interpretación y discusión sobre la base de los objetivos, interrogantes y la teoría consultada.

En las preguntas abiertas, se procedió a utilizar la metodología basada en el Análisis de Contenido la cual consta de dos niveles, en primer lugar la comparación de sucesos en búsqueda de semejanzas para generar categorías de elementos comunes en las respuestas a fin de identificar competencias que sean percibidas por los gerentes donde se extrajeron frases de la transcripción de las entrevistas aplicadas a los Gerentes, a fin de construir categorías según los factores comunes. En un segundo nivel, comparar las categorías creadas con la teoría (Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, 2008).

Por último y luego de procesados los datos como un valor agregado al presente trabajo se elaboró una aproximación a la descripción de cargos gerenciales partiendo de las competencias más esenciales mostradas en los hallazgos de la presente investigación.

Para dicho abordaje con el Análisis de Contenido a partir de la información revelada en las entrevistas que realizamos en nuestra investigación, hemos de considerar, que en vista de que todos nuestros participantes pertenecen a una misma institución, y que además son participantes con experiencia y formados en el medio

financiero organizacional que les es común, comparten el mismo sistema de signos y de señales lingüísticas que se ha afianzado en su vida profesional y a lo largo del desarrollo de su ejercicio académico y profesional.

En este marco de ideas, como ya hemos mencionado en los apartados anteriores, para el estudio utilizamos la técnica de la entrevista semi-estructurada, ya que motivado a que posee una naturaleza conversacional, desde la perspectiva del interaccionismo simbólico esta técnica es la más adecuada porque permite evitar ejercer alguna presión sobre los participantes, generando entre los interlocutores un clima coloquial y expresivo, facilitando así la comunicación, independientemente de que exista o no alguna vinculación con lo emocional.

### **5.6. Técnicas de presentación de los datos**

En la presentación de la información se utilizaron algunas técnicas gráficas (cuadros, dibujos, figuras, ilustraciones, entre otras), que permiten exponer o describir algunos aspectos de interés. Las mismas sirvieron de apoyo al texto y permitieron exponer con claridad los hechos analizados y resultados obtenidos.

### **5.7. Análisis estadístico de los datos**

Los datos registrados -impresos, manuscritos o desgravados- en forma de notas tomadas durante la entrevista, respuestas libres a preguntas abiertas, transcripciones de entrevistas individuales, libros, artículos periodísticos, etc. pueden ser procesados mediante el tratamiento cuantitativo de lo cualitativo.

El procedimiento interpretativo estándar que se dio, tanto de las preguntas abiertas como en cerradas, comprende: reducción de los datos, selección de palabras claves, agrupamientos de frases en dimensiones, edición de categorías exhaustivas, codificación de categorías. Pero parte del análisis se transforma en una cuantificación de códigos numéricos, el recuento de códigos y la obtención de distribuciones de frecuencias; independientemente de la estructura y significación del contenido de las categorías.

El procedimiento tradicional de la cuantificación de datos cualitativos es la categorización, la codificación y la tabulación. De este modo el dato textual se reduce

a un tratamiento y análisis de datos numéricos. Interesando la frecuencia de los códigos y el contenido de las categorías.

Análisis cuantitativo: Este tipo de operación se efectuó, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que ya se hizo, se presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente por categorías de análisis.

Para cada cuadro que se ha obtenido se evaluó el comportamiento de las variables que aparecen en él, precisando la forma en que actuaron individualmente. Luego se observaron el comportamiento percibido entre una y otra variable, si el cuadro es de doble entrada.

Antes de pasar a la labor de síntesis se registró por escrito todos los hallazgos del análisis, para cada cuadro examinado. A partir de ellos se pudo extraer conclusiones más generales.

Análisis cualitativo: Se refiere a como se procedió con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante entrevista semiestructurada. Una vez clasificadas éstas, se tomó a cada uno de los grupos formados para analizarlos.

El análisis se efectuó cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Además con el proceso de reconstitución del discurso se puede aproximar a las cualidades que tienen cada categoría y el significado para cada gerente.

Con la síntesis e interpretación final de todos los datos puede decirse que concluye el presente trabajo, aunque teniendo en cuenta que la misma, considerada como intento de obtención de conocimientos, es siempre una tarea inacabada, que debe continuar por fuerza en otras investigaciones concretas.

A continuación, se presenta de manera gráfica el proceso metodológico de la investigación:

Proceso de la investigación.

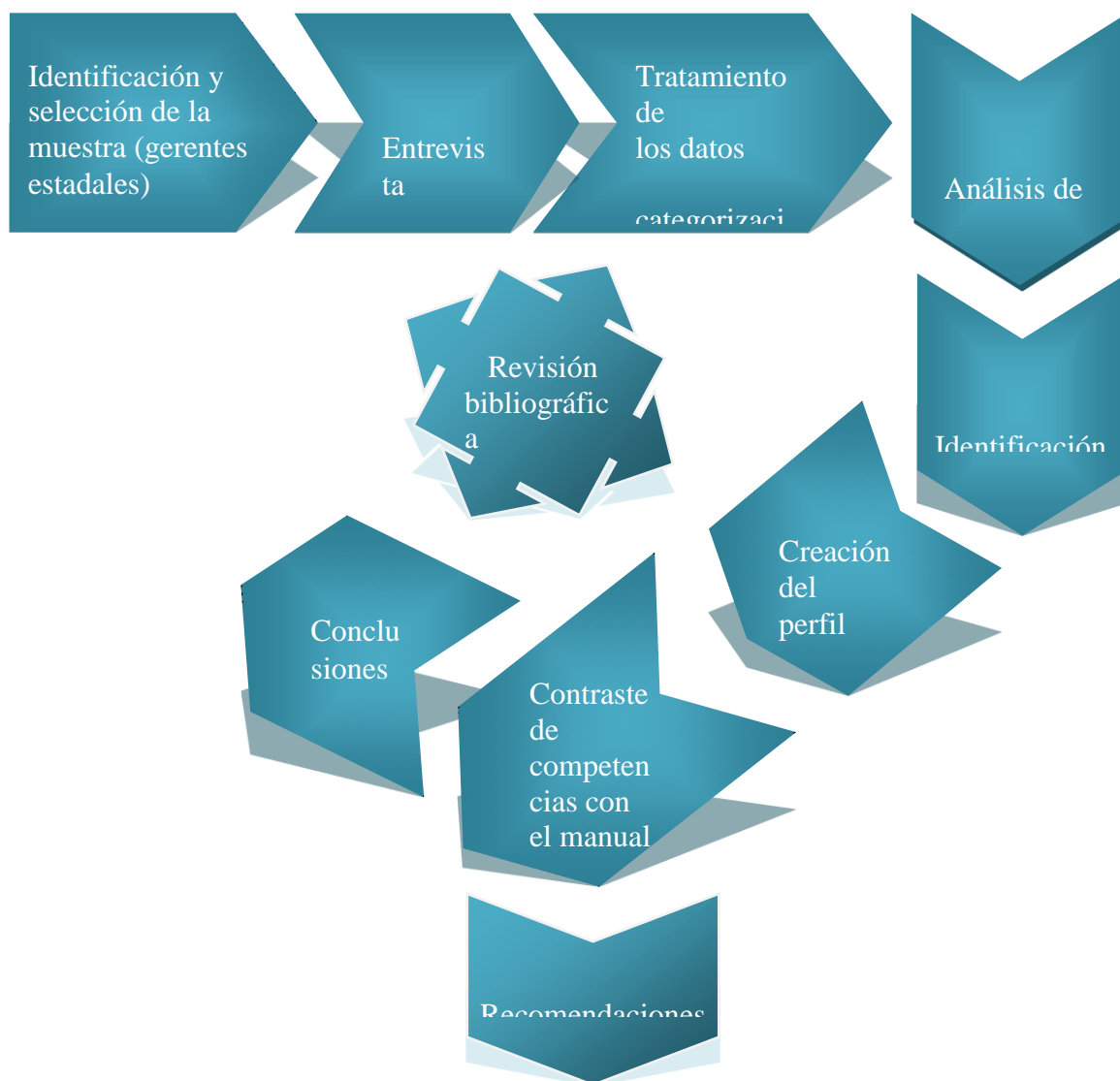


Figura 2. Procesos de la investigación.

Fuente: autores de la investigación



## **VI. Análisis de los resultados**

### **6.1. Caracterización de la muestra**

La muestra se conformó por un total de dieciséis (16) gerentes estatales, los cuales se caracterizaban por:

- Ser licenciados en carreras vinculadas a las Ciencias Económicas y Sociales.
- Tener formación variada, de los dieciséis (16) gerentes entrevistados once (11) tenían estudios de postgrado, nueve (9) de estos en gerencia o administración de personal.
- Ser de ambos sexos: doce (12) de los dieciséis (16) fueron mujeres y cuatro (4) fueron hombres.
- Pertenecer a una muestra de personas, cuyas edades oscilaron entre 41 y 57 años de edad.

Esto sugiere que el perfil técnico de los gerentes en cuanto a educación formal en su totalidad es profesional mayoritariamente con postgrado y con predominancia del género femenino, característica establecida en las políticas institucionales, la cual resalta que más de 70 por ciento de los trabajadores deben ser mujeres tratando de aproximarse a la inclusión y empoderamiento del género femenino que está establecido en el cuarto objetivo de desarrollo del milenio, y resulta ser uno de los basamentos sociales de esta institución.

### **6.2. Identificación de los retos del gerente**

Luego de transcritas las entrevistas en específico en el apartado de identificación de retos que el gerente tiene en su cargo, se analizó el discurso por frases mediante la localización de los núcleos de referencia en cada una de estas, para luego localizar las proposiciones y reducirlas según repetencia y sinónimos y luego se procedió a la reconstitución del discurso, teniendo como resultado que se identificaron 13 retos fundamentales, los cuales demandan exigencias explícitas que deben cumplir cualquier ocupante del cargo, los retos identificados en consenso son:

“Transformación de la cultura de pago”. Resulta un reto importante trabajar con clientes que no tienen cultura de pago referida a productos crediticios bancarios

por una parte, y por otra con un paradigma que consiste en que las instituciones del estado tienen un carácter asistencialista, por ende todo lo que reciben es en calidad de obsequio.

Es un reto importante cambiar la mentalidad o la apreciación que tienen los beneficiarios referente a los productos y servicios que ofrece la administración pública en general y específicamente en el área bancaria, María Evangelina, Gerente estatal de Mérida Menciona *“creen que eso se lo regala el gobierno (...) todo esto es el reto y la batalla de la microfinanza (...) en el Mercantil te quedas sin comer pero pagas, pero en el BPS no, eso es de Chavez y no se paga”* cabe destacar que según esto los beneficiarios que no pagan salen afectados ya que eso afecta el estatus y la reputación de un cliente, motivado a que en todos los bancos se maneja la información crediticia de cada uno de ellos, lo que imposibilita que estos clientes a futuro cuenten con servicios de este tipo en otras instituciones financieras.

“Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales”, ya que existen dos figuras a nivel de cada estado, por una parte se encuentra la Gerencia Estatal que en un principio se encarga de los créditos sociales y de los servicios no financieros y por otro lado, las Agencias Bancarias, las cuales se encargan de los servicios financieros tanto pasivos como activos.

Para cada labor, el conocimiento, el tiempo de dedicación, las competencias en general deben ser diferentes, situación que ha traído dificultades a la hora de tomar decisiones y hacer trabajos en conjunto.

“Aplicación de la metodología de los PSP”, resulta difícil aplicar una metodología de levantamiento de crédito, la cual arroja un perfil de beneficiario y dicho perfil no necesariamente es el mismo cuando otras instituciones gubernamentales piden apoyo para el financiamiento de una comunidad en específica. La gerente del Táchira expresa: *“si se dan créditos políticos, o asistencialistas o por la premura de cumplir una meta, la calidad del crédito baja o mejor dicho el tino para escoger a buenos candidatos”* por ende no se ve aplicada la metodología para el otorgamiento de créditos socioproductivos. Por su parte el gerente de Vargas indica que *“en ocasiones no tenemos tiempo para el análisis y se levantan los créditos masivamente y sin el respectivo análisis, ¿así como garantizas el éxito de esos proyecto?”*

El cuarto reto, queda identificado como “erradicar la pobreza extrema”, es uno de los más difíciles de cumplir, motivado a que realmente el Banco del Pueblo Soberano no le da financiamiento a la pobreza extrema estructural sino la coyuntural, es decir, personas que mediante el crédito pueden mejorar sus condiciones de vida de manera permanente y no aquellas que lo emplearían en la satisfacción de necesidades básicas, esto a su vez traería como consecuencia que estas personas quedarían a corto plazo sin dinero y con una deuda bancaria, lo que empeoraría su situación, no obstante a esta población se le brinda atención con otro tipo de servicio como lo es la formación.

No obstante en la misión del Banco del Pueblo Soberano está reflejado erradicar la pobreza extrema y esto es tomado como eje transversal, así lo comenta Mayra Varillas Gerente estatal *“Algo que considero pilar fundamental es el ir reduciendo la pobreza crítica, digamos apuntar hacia los índices de pobreza que se manejan hoy en día en comunidades con mayor vulnerabilidad, esto lleva a que la calidad de los venezolanos o los beneficiarios sea cada vez mayor (...)Es verdaderamente todo un reto (...)*

“Bancarización”. Este reto busca que las personas de diferentes estratos sociales que no saben utilizar los servicios y ventajas tecnológicas de los productos bancarios, tengan la oportunidad de aprender y dar valor a este tipo de tecnologías. *“Inclusive, hay muchas poblaciones a las que no les llega ningún tipo de propuestas, no les llega la atención necesaria, no conocen, porque no han sido atendidos nunca por otros bancos (...)Es ahí en donde también entramos nosotros como banco a atenderlos, a escucharlos y ver que necesidades tienen.”* esto es fundamental en el proceso de inclusión de las comunidades más excluidas en cuanto al sistema bancario.

“Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales”: las gerencias estatales son subordinadas a tres gerencias generales, a las cuales deben reportar, estas son la “Gerencia General de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social”, La “Gerencia General de Crédito” y “La gerencia General de Cobranza”, el reto se profundiza cuando cada una de estas gerencias no contempla en sus metas otras actividades que los gerentes deben reportar a sus departamentos homólogos.

Como un séptimo reto, se identificó la “Formación autodidacta financiera”, puesto que los gerentes de agencias bancarias son personas que poseen experiencia en el ámbito financiero, vienen de instituciones que ofrecen productos y servicios similares, no obstante, los gerentes estatales no poseen esta experiencia ni tampoco la formación académica, por lo que sin formación alguna constituye un reto aprender el negocio de las finanzas de una manera autodidacta, Leonardo Suniaga Gerente estatal de capital menciona que es un reto porque “ *venimos de una banca social, distinta a la comercial (...) considero imprescindible el apoyar y demandar formación y que no sea autodidacta*” por lo que un plan formativo para los gerentes estatales en materia comercial y por ende un plan formativo para los gerentes de agencia comerciales en los aspectos relacionados con el abordaje social sería lo más indicado.

“Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado” representa otro de los retos identificados. Pocos son los estados que, debido a la geografía y la dificultad de traslado, permiten ser abordados con la comodidad del transporte público, en especial los territorios más alejados de la capital, debido a que poseen grandes distancias entre comunidades, haciendo difícil el acceso para los gerentes y así ser eficientes en el cumplimiento de las metas en general. Ejemplo de esto lo representa el estado Zulia donde hay municipios como Colon, que está más cerca de Mérida que de Maracaibo, el Gerente de este estado comenta: “*Los retos más importantes es llevar la institución hasta el último rincón del estado. En el banco de pueblo solo eran dos municipios y la idea era llevar a la institución para tuviera presencia en todo el estado.*”

“Cumplir los objetivos institucionales con dedicación parcial del tiempo”: la gerencia estatal realiza actividades que responden a los objetivos institucionales, las cuales son planificadas y designadas por las gerencias generales, no obstante, a su vez, dicha gerencia estatal realiza también actividades emitidas por el ministerio del poder popular para las comunas y protección social, cuyas actividades no están contempladas ni en tiempo, ni en recursos financieros, ni humanos y por ende, los gerentes deben articular y desarrollar estrategias que permitan dar cumplimiento a las distintas exigencias.

Se pudo identificar también el reto del “Levantamiento de créditos eficientes”, es decir, dar créditos a personas que puedan retornar el dinero y que a su vez el beneficio sirva para aumentar su calidad de vida y lo ayuden a mejorar su condición

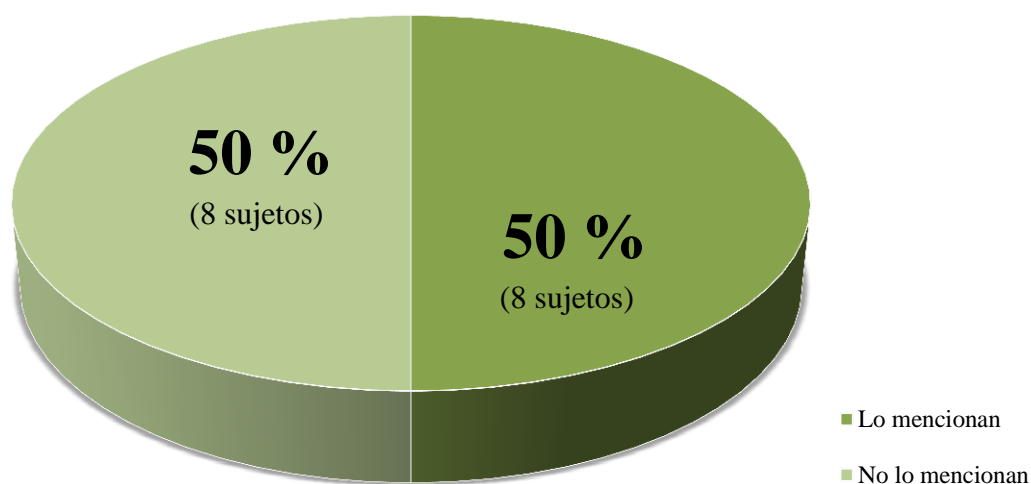
económica de manera permanente, esto resulta difícil ya que las personas en situación de vulnerabilidad les cuesta retornar el dinero que por parte del estado se les proporciona. La “Eficiencia en la utilización de los recursos”, la escasez de recursos materiales, como medios de transporte, materiales de oficina, recursos humanos, entre otros, dificulta el cumplimiento de la meta que se plantea el banco anualmente para cada estado.

“La gestión de cobranza”: luego de realizar los levantamientos, la labor más difícil es recuperar el dinero otorgado, siendo esto un factor vital, ya que precisamente de esto depende el otorgamiento de nuevos créditos, por tal razón las metas de cobranza y su cumplimiento tomando en consideración la especificidad de la población atendida, constituyen los retos más complicados de realizar.

Ahora bien, en cuanto a las opiniones de los gerentes con referencia a los retos del cargo, las mismas quedaron expresadas de la siguiente manera:

*Figura 3.* La gestión de cobranza; cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, referida a la cartera vencida y castigada.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**

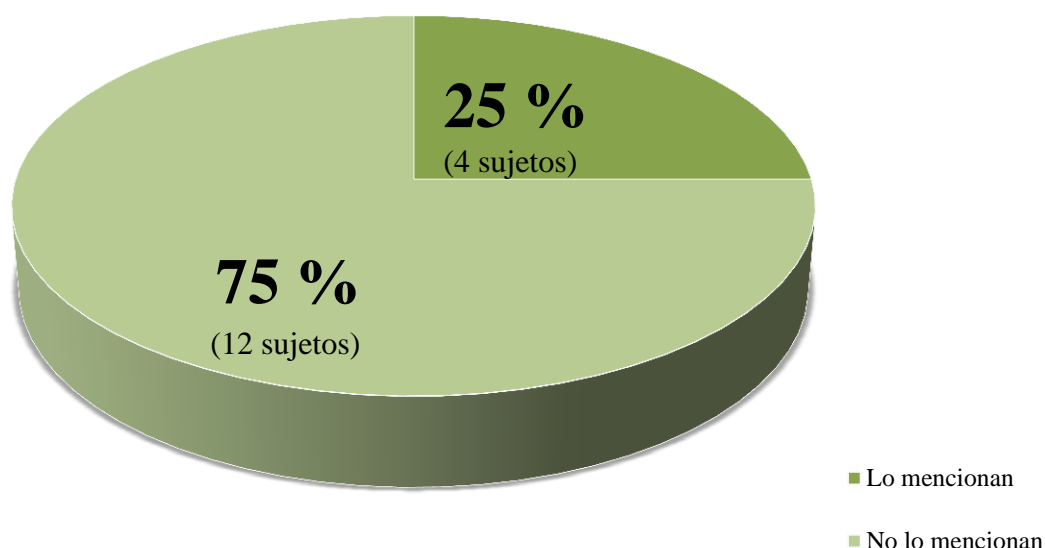


*Fuente: elaboración propia*

De acuerdo a la figura3, en este se describe un gráfico circular en el que se puede visualizar, por una parte, que de los dieciséis (16) gerentes entrevistados, el 50% de ellos coincidió en mencionar que el reto que refiere al cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, representa uno de los

desafíos que posee el cargo de Gerente. Esto quiere decir que ocho (8) gerentes, mencionaron en una de las preguntas de la entrevista referida a los retos que todo Gerente debe enfrentar para desempeñarse en el cargo, que se debe tomar en consideración dicho reto, por constituir éste una responsabilidad esencial de su rol. Por otro lado, el restante 50% de los sujetos, representado por los otros ocho (8) gerentes entrevistados, no hizo referencia a este reto, tal como se puede ver en la figura, es decir, que en la misma pregunta vinculada a los retos, no mencionaron información que se relacionara con la gestión de la cobranza, o con el cumplimiento de la metodología de la cobranza.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



*Fuente: elaboración propia*

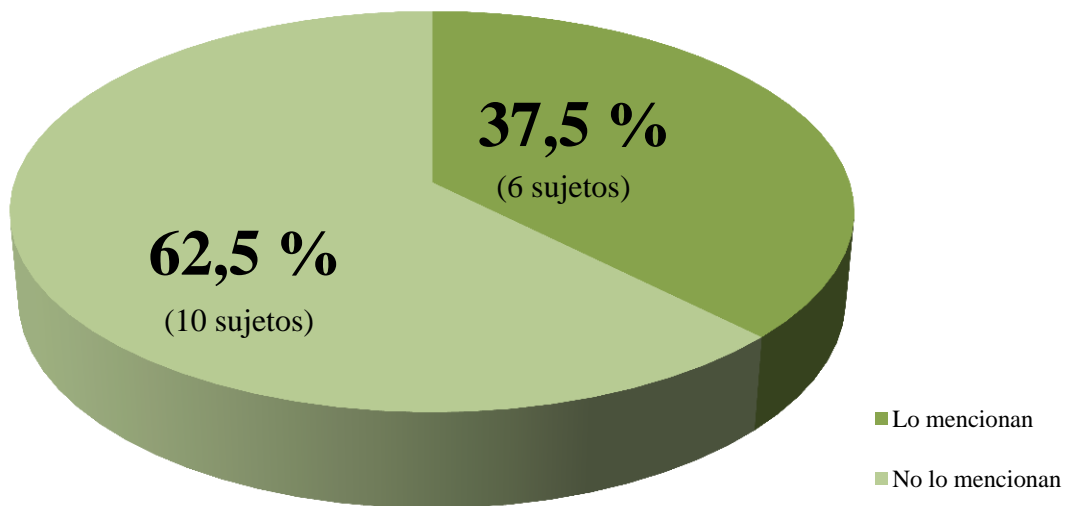
*Figura4.* Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.

Por lo que respecta a la figura4, se puede percibir que de los dieciséis (16) sujetos entrevistados, sólo cuatro (4), representados por el 25% del total, consideran que el reto asociado al “levantamiento de créditos eficientes” constituye una de las metas importantes del cargo de gerente de la banca pública. Esto nos revela que durante las entrevistas realizadas a cada uno de los gerentes, sólo una cuarta parte de

ellos hizo mención a éste reto. Mientras que los doce (12) sujetos restantes entrevistados, no mencionó dicho reto. En este sentido, resulta posible identificar una diferencia significativa con respecto a ambos porcentajes, debido a que el 75% de los sujetos no hizo alusión a ésta meta, es decir, que a excepción de la cuarta parte de los gerentes, para la mayoría de los entrevistados, otorgar créditos de forma eficiente a la comunidad, no forma parte de los retos principales del cargo en cuestión.

*Figura 5.* Eficiencia en la utilización de los recursos; cumplimiento de la meta y acompañamiento permanente y pertinente a los beneficiarios de microcrédito con escases de recursos humanos y materiales.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



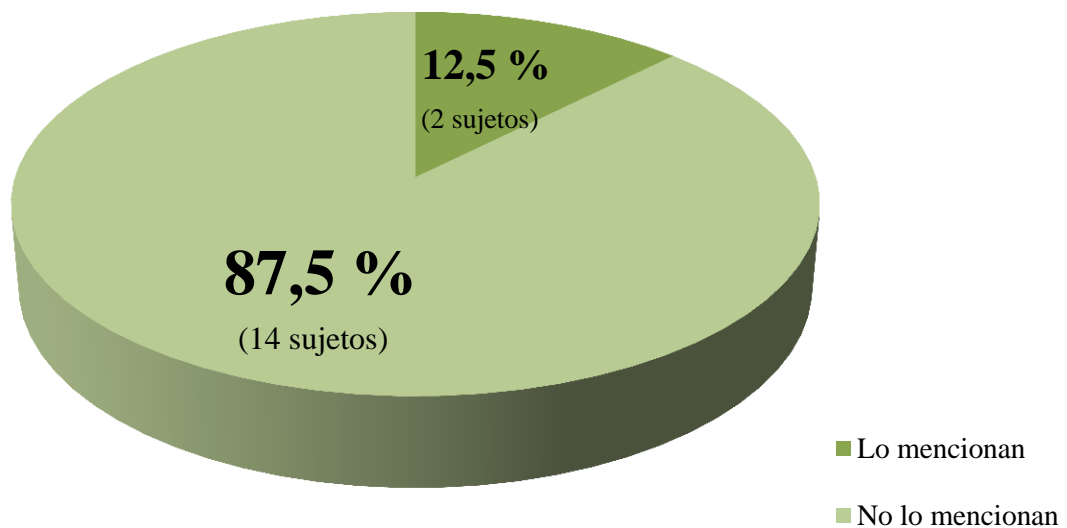
*Fuente: elaboración propia*

La figura 5, en el que se representa el porcentaje de sujetos que asegura que “la eficiencia en la utilización de los recursos” debe constituir uno de los retos de un Gerente de la Banca Pública, nos revela un 37,5% del total de los entrevistados que coinciden en dicha meta, es decir, que seis (6) de los dieciséis (16) sujetos hicieron mención a este reto. Mientras que con relación al restante 62,5% del total de los gerentes entrevistados, éste grupo de diez (10) sujetos no aludió a este reto durante el procedimiento de entrevistas.

Puede verse en la distribución porcentual de estos datos, que los resultados también nos revelan diferencias notables en cuanto a la importancia adjudicada al cumplimiento y la eficiencia en la utilización de los recursos, por parte de los gerentes que incluyen y los que no incluyen dicho reto, puesto que éste 37,5% constituye un porcentaje que se encuentra por debajo de la mitad, con respecto al total de gerentes entrevistados.

*Figura 6.* Transformación de la cultura de pago; Cambiar la visión de los beneficiarios la cual está sustentada en que a los bancos del estado no se les retorna el dinero, y a los bancos privados sí.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

Para el reto que hace alusión a la “transformación de la cultura de pago”, que se encuentra representado en la figura6, puede verse en el gráfico circular que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos manifestaron durante la entrevista, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría

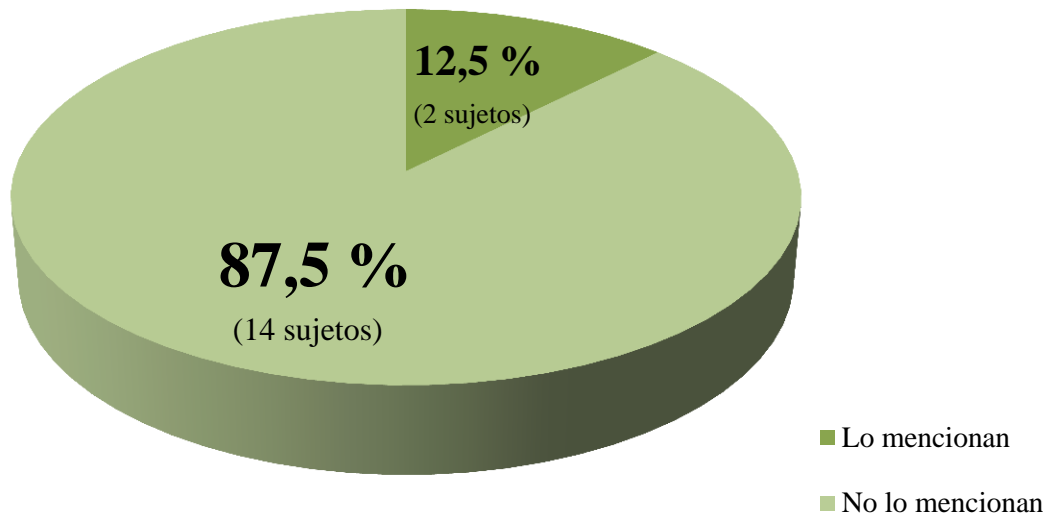


conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

Se puede derivar de lo anteriormente descrito, que este 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no considera que cambiar la visión de la cultura de pago de los beneficiarios forme parte de los retos de la figura del gerente.

*Figura 7.* Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; cumplir con la metodología de entrega de créditos con los beneficiarios y comunidad remitida por otras instituciones del gobierno.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

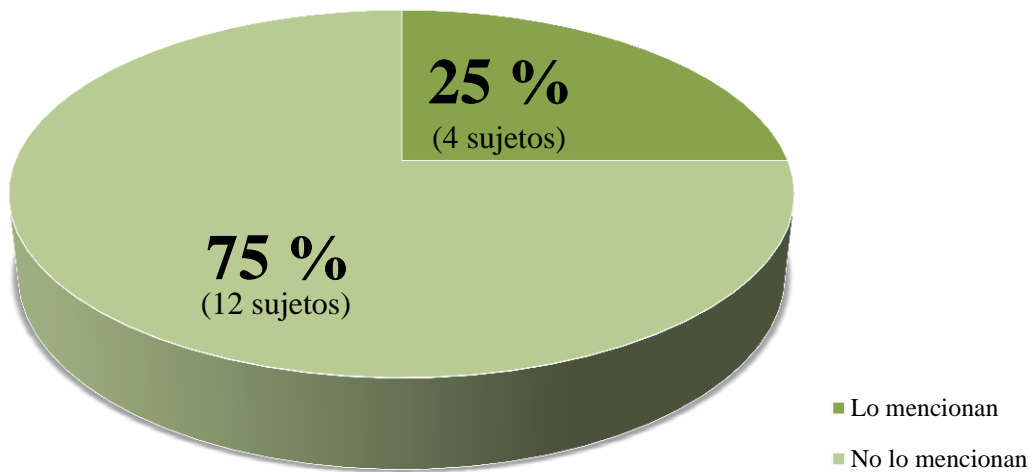
Para el reto que hace alusión a la “aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas”, que se encuentra representado en la figura7, puede verse en el gráfico circular que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos manifestaron durante la entrevista, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que

estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

Se puede percibir también en éste gráfico, que dicho 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla la aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas por otras instituciones del gobierno, como parte de los retos de la figura del gerente.

*Figura 8.* Fortalecimiento del sistema económico comunal; mejoramiento del sector micro-financiero y la economía comunal al grado de obtener la independencia económica soberana.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



*Fuente: elaboración propia*

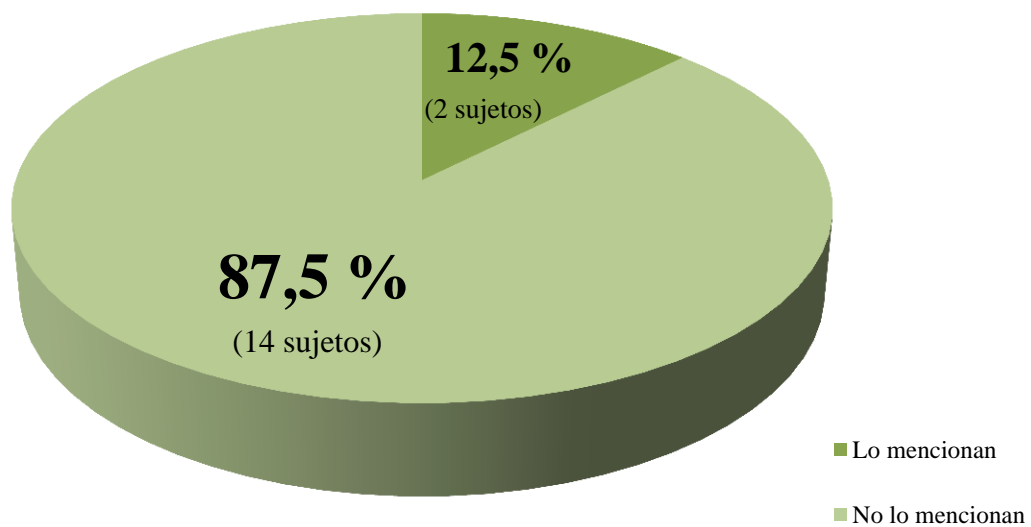
La figura 8 persigue mostrar la relación entre el porcentaje de gerentes que durante la realización de las entrevistas manifestaron que el reto definido como el “Fortalecimiento del sistema económico comunal” constituye una de las metas de la estructura gerencial, y el porcentaje de sujetos que no mencionan dicho reto. Coincidiendo así que cuatro (4) de los dieciséis (16) gerentes lo incluyen, los cuales vienen representando el 25% del total.

Esto nos revela que durante las entrevistas realizadas a todos los gerentes, sólo una cuarta parte del grupo hizo mención a éste reto. Mientras que los doce (12) sujetos restantes entrevistados, no mencionó dicho reto.

En este sentido, resulta posible identificar una diferencia significativa con respecto a ambos porcentajes, debido a que el 75% de los sujetos no hizo alusión a ésta meta, es decir, que a excepción de la cuarta parte de los gerentes, para la mayoría de los entrevistados, el mejoramiento del sector micro-financiero y la economía comunal, no forma parte de los retos principales del cargo en cuestión.

*Figura 9.* Erradicar la pobreza extrema; mejorar la calidad de vida de los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



*Fuente: elaboración propia*

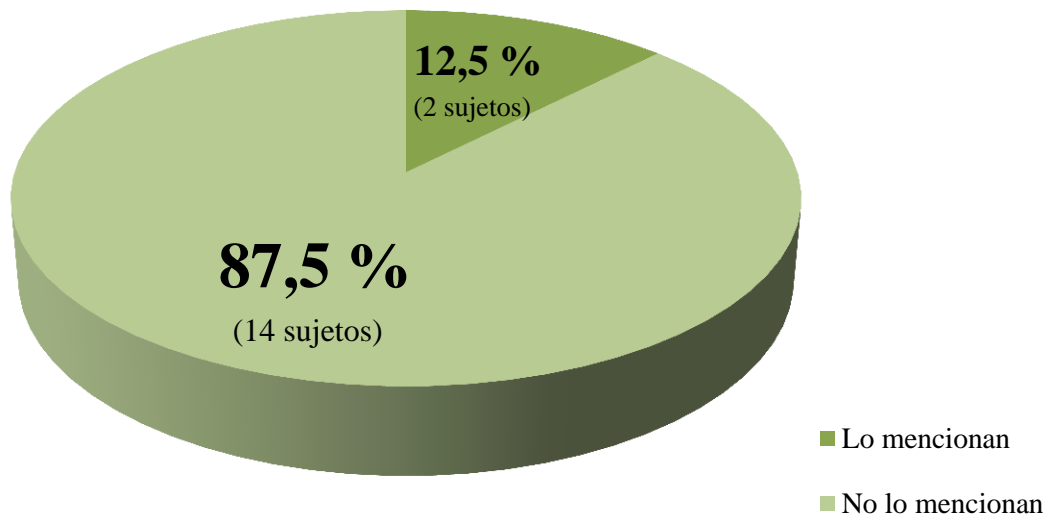
Para el reto que hace alusión a “erradicar la pobreza extrema”, que se encuentra representado en la figura9, puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos manifestaron durante la entrevista, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los

gerentes. Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

Asimismo, podemos señalar con respecto a estas cifras, que este 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no manifestó la importancia de que la erradicación de la pobreza extrema forme parte de los retos de la figura del gerente.

*Figura 10.* Bancarización; atender a las comunidades excluidas que no han sido atendidas por entes financieros.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

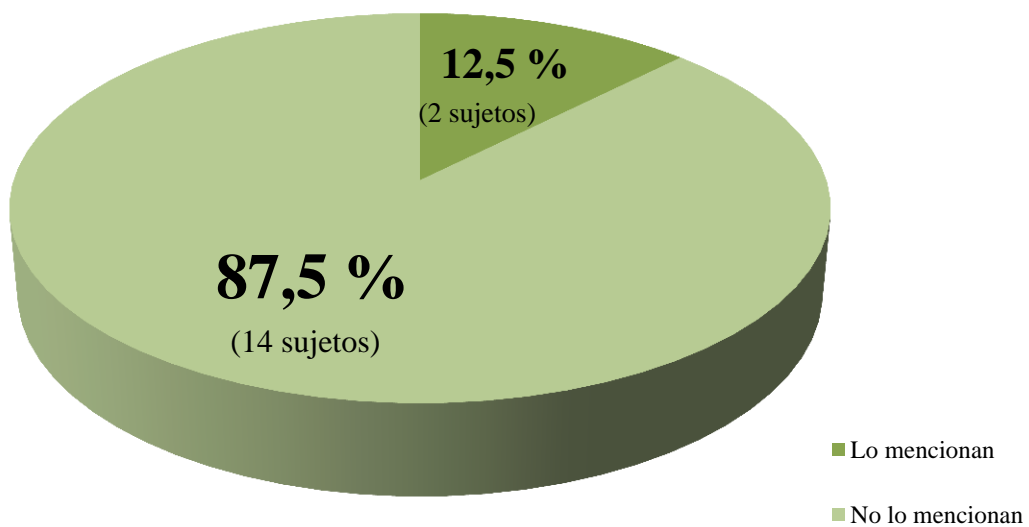
Con relación al reto que alude a la bancarización, entendida como la atención a las comunidades excluidas que no han sido atendidas por entes financieros, el mismo se encuentra representado en la figura10, y puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos durante la entrevista coincidieron en afirmar, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el

12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

A partir de esto, podemos ver claramente que dicho 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla al proceso de bancarización como parte de los retos de la figura del gerente.

*Figura 11.* Formación financiera; aprender autodidactamente el funcionamiento técnico de la banca comercial.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



*Fuente: elaboración propia*

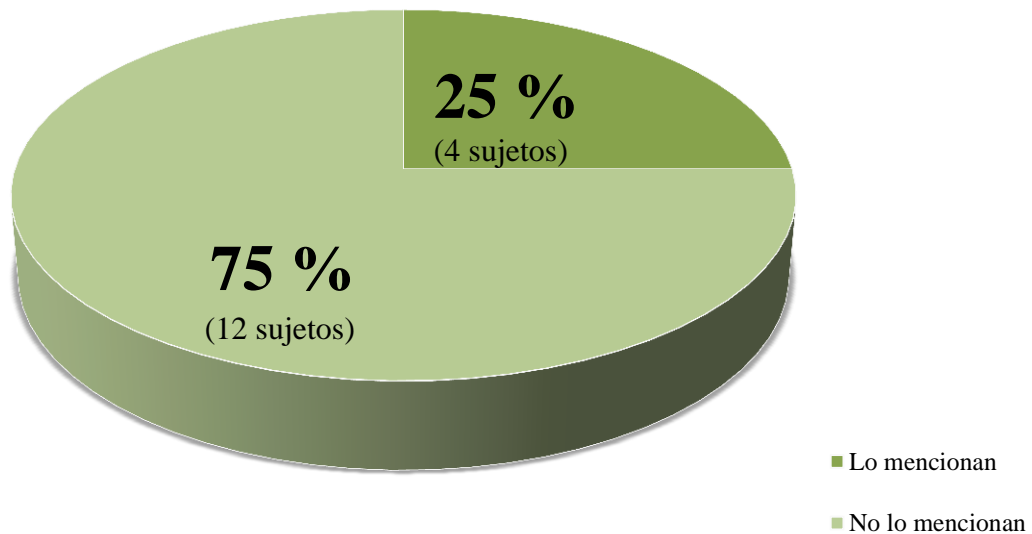
Con relación al reto que alude a la formación financiera, el mismo se encuentra representado en la figura 11 y puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos durante la entrevista coincidieron en afirmar, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría conformado por

los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

A partir de esto, podemos ver claramente que dicho 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla el aprender autodidactamente el funcionamiento técnico de la banca comercial como uno de los retos de la figura del gerente.

*Figura 12.* Cumplimiento de los objetivos institucionales; cumplir con los lineamientos emitidos por el ministerio de las comunas y por la institución, con dedicación parcial del tiempo.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en este reto**



*Fuente: elaboración propia*

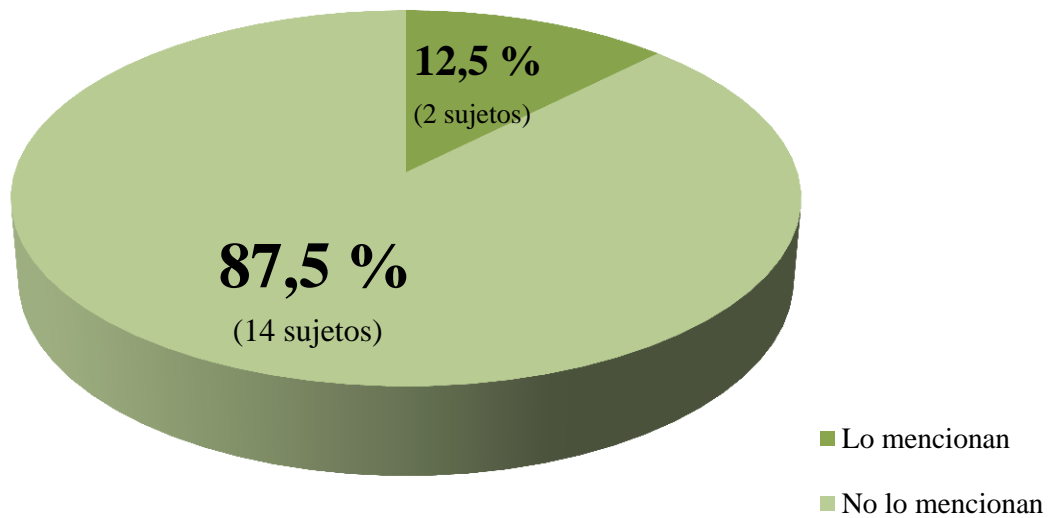
En la figura 12 se pretende mostrar la relación entre el porcentaje de gerentes que durante las entrevistas manifestaron que el reto definido como el “Cumplimiento de los objetivos institucionales” constituye una de las metas de la estructura gerencial, así como también el porcentaje de gerentes que no mencionan dicho reto. Coincidiendo así que cuatro (4) de los dieciséis (16) gerentes lo incluyen, los cuales vienen representando el 25% del total.

Esto nos revela que durante las entrevistas realizadas a todos los gerentes, sólo una cuarta parte del grupo hizo mención a éste reto. Mientras que los doce (12) sujetos restantes entrevistados, no mencionó dicho reto.

En este sentido, resulta posible identificar una diferencia significativa con respecto a ambos porcentajes, debido a que el 75% de los sujetos no hizo alusión a ésta meta, es decir, que a excepción de la cuarta parte de los gerentes, para la mayoría de los entrevistados, el cumplimiento de los objetivos institucionales, no forma parte de los retos principales del cargo en cuestión.

*Figura 13.* Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales; gerencias generales de crédito, educación y cobranza.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

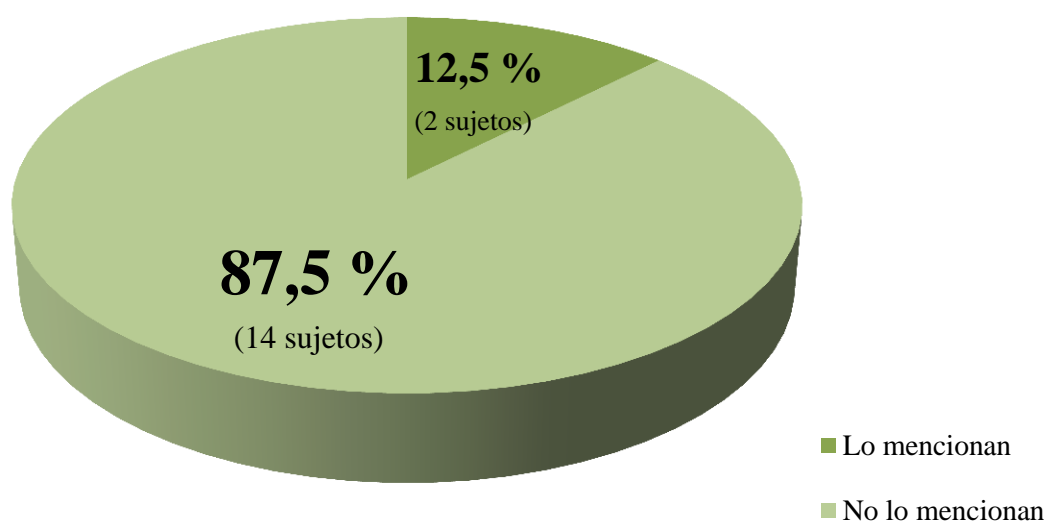
Con relación al reto que alude al cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las gerencias generales, el mismo se encuentra representado en la figura 13, y puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos durante la entrevista coincidieron en afirmar, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes.

Esto quiere decir que el 87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

En este sentido, estaríamos observando que dicho 12,5% constituye un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla el cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales como uno de los retos del rol del gerente.

*Figura 14.* Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado; otorgar créditos, formación continua y asesoría a los municipios y parroquias más distantes.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

Para el reto que hace alusión a “brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado”, que se encuentra representado en la figura 14, puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos manifestaron durante la entrevista, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que el

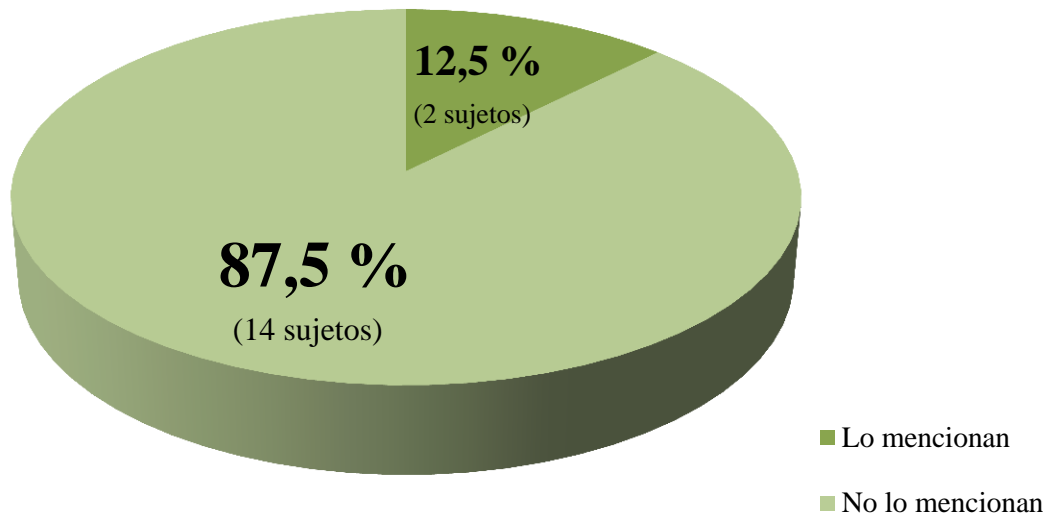


87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

Así, podemos ver que dicho 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, determinando que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla el otorgamiento de créditos, formación continua y asesoría a los municipios y parroquias más distantes, como parte de los retos de la figura del gerente.

*Figura 15.* Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales; trabajar para lograr los objetivos institucionales sin que coincidan actividades y que a su vez se puedan brindar apoyo mutuamente.

**Porcentaje de opiniones de gerentes entrevistados que coinciden en éste reto**



*Fuente: elaboración propia*

Con relación al reto que alude al trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales, el mismo se encuentra representado en la figura 15 y puede verse que de los dieciséis (16) gerentes que fueron entrevistados, sólo dos (02) de ellos durante la entrevista coincidieron en afirmar, que dicho reto posee importancia esencial para desempeñarse en el cargo de Gerente de la banca pública. Por lo que estos estarían representando el 12,5% del total de los gerentes. Esto quiere decir que

el 87,5% restante, que estaría conformado por los otros catorce (14) sujetos, no manifestaron dicho reto en las respuestas de sus entrevistas.

A partir de esto, podemos ver claramente que dicho 12,5% representa un porcentaje muy por debajo de la mitad con relación al total de sujetos entrevistados, revelándonos que la gran mayoría de los sujetos, a los cuales se les indagó acerca de los retos que enfrenta un gerente de la banca pública, no contempla el trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales como parte de los retos de la figura del gerente.

Puede desprenderse a partir del análisis de todos los gráficos que el reto correspondiente a la gestión de cobranza, que hace referencia al cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, ha sido el más señalado por la mayor cantidad de entrevistados con respecto a los otros retos que mencionaron durante sus respectivas entrevistas. Cabe destacar, que sólo cuatro (4) Gerentes señalaron que los retos asociados al levantamiento de créditos eficientes; al fortalecimiento del sistema económico comunal; y al cumplimiento de los objetivos institucionales, forman parte de los retos importantes del cargo.

Por otro lado, los retos que refieren a la transformación de la cultura de pago; la aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; la erradicación de la pobreza extrema; la bancarización; la formación financiera autodidactamente; el cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las gerencias generales; el brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado; y el trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales, fueron mencionados por sólo dos (2) sujetos cada uno; es decir que cada uno de estos retos fueron señalados por dos (2) de los dieciséis (16) sujetos.

Por último, se desglosa también que seis (6) gerentes coincidieron en el reto del fortalecimiento del sistema económico comunal como meta importante del cargo.

Tabla 2. Puntuaciones de los retos mencionados por los gerentes.

N°	RETOS DEL CARGO	SUJETOS																TOTALS	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	La gestión de cobranza; cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, referida a la cartera vencida y castigada.	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	8	50
2	Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	25
3	Eficiencia en la utilización de los recursos; cumplimiento de la meta y acompañamiento permanente y pertinente a los beneficiarios de microcrédito con escasos de recursos humanos y materiales.	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	6	37,5	
4	Transformación de la cultura de pago; Cambiar la visión de los beneficiarios la cual está sustentada en que a los bancos del estado no se les retorna el dinero, y a los bancos privados si.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	12,5	
5	Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; cumplir con la metodología de entrega de créditos con los beneficiarios y comunidad remitida por otras instituciones del gobierno.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	12,5	
6	Fortalecimiento del sistema económico comunal; mejoramiento del sector micro-financiero y la economía comunal al grado de obtener la independencia económica soberana.	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	25	
7	Erradicar la pobreza extrema; mejorar la calidad de vida de los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	12,5	
8	Bancarización; atender a las comunidades excluidas que no han sido atendidas por entes financieros.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	12,5	
9	Formación financiera; aprender autodidactamente el funcionamiento técnico de la banca comercial.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	12,5	
10	Cumplimiento de los objetivos institucionales; cumplir con los lineamientos emitidos por el ministerio de las comunas y por la institución, con dedicación parcial del tiempo.	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	4	25	
11	Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales; gerencias generales de crédito, educación y cobranza.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	12,5	
12	Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado; otorgar créditos, formación continua y asesoría a los municipios y parroquias más distantes.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	12,5	
13	Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales; trabajar para lograr los objetivos institucionales sin que coincidan actividades y que a su vez se puedan brindar apoyo mutuamente.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	12,5	

En la Tabla 2, se puede observar la distribución de sujetos entrevistados, en función de los retos que cada uno de ellos mencionaron durante las entrevistas. En este sentido, en dicha tabla se identifican los trece (13) retos planteados por los gerentes entrevistados, enumerados del 1 al 13. Asimismo, se pueden percibir dieciséis (16) columnas que identifican a los dieciséis (16) sujetos y la puntuación del cero (0) al uno (1) que le fue asignada a cada reto planteado por cada sujeto. Los retos mencionados por cada sujeto se representan con la puntuación uno (1) y asimismo, los retos que no fueron manifestados por cada sujeto se representan con la puntuación cero (0), por lo que la sumatoria total horizontal de las respuestas en que cada sujeto mencionó cada reto, dará como resultado el total de veces que dicho reto fue señalado por el total de los sujetos.

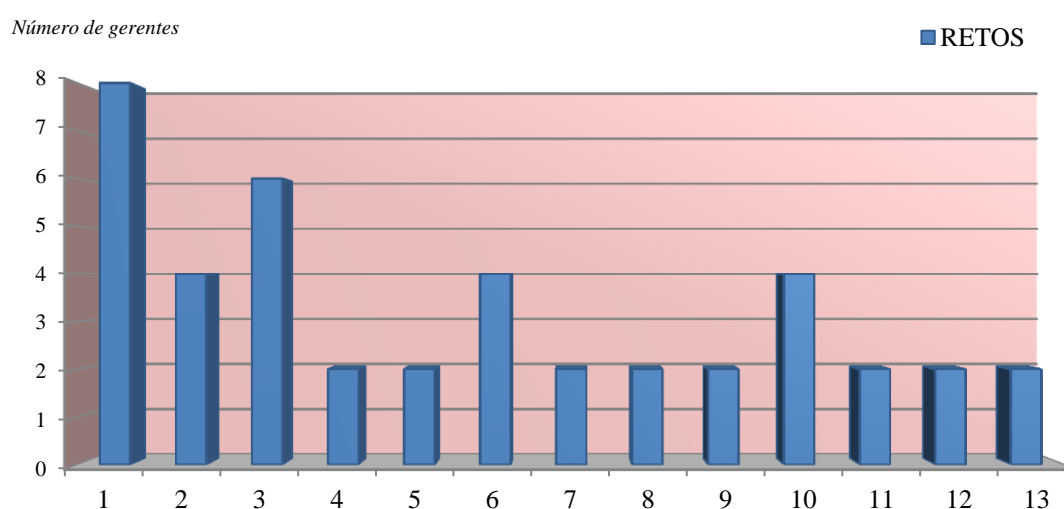
En este sentido, puede interpretarse a partir de la Tabla 2, que los retos destinados a “La gestión de cobranza” y a la “Eficiencia en la utilización de los recursos, fueron los retos que mayor puntuación sumaron, lo que quiere decir que fueron mencionados con mayor frecuencia por la mayor cantidad de gerentes, llevando a una sumatoria en la columna de totales de ocho (8) y seis (6) veces respectivamente, esto significa que el reto dirigido al cumplimiento de “la gestión de cobranza”, fue mencionado por el 50% del total de los gerentes, mientras que la otra mitad de los sujetos no hicieron alusión a dicho reto (ver también gráfico 3). Se hace visible también en la Tabla 2, que el reto dirigido a la eficiencia en la utilización de los recursos, fue señalado por el 38% de los sujetos, es decir, por seis (6) de los gerentes entrevistados, el restante 62% de estos no lo mencionó (ver gráfico 5). Lo cual nos sugiere que dichos retos poseen el mayor peso y por ende tienen la mayor probabilidad de ser esenciales entre los retos del cargo.

Del mismo modo, en cuanto a los retos denominados como “Levantamiento de créditos eficientes”; “Fortalecimiento del sistema económico comunal” y “Cumplimiento de los objetivos institucionales”, fueron mencionados cada uno por cuatro (4) de los dieciséis (16) gerentes. Significa que cada uno de estos tres (3) retos, fue señalado por el 25% del total de sujetos entrevistados, mientras que el resto de ellos, es decir, el 75% no los mencionó (ver también gráficos 4, 8 y 12).

Los retos que menor puntuación recibieron, de acuerdo a la cantidad de veces que fueron señalados por los gerentes entrevistados, fueron: “Transformación de la cultura de pago”; “Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades

remitidas”; “Erradicar la pobreza extrema”; “Bancarización”; “Formación financiera”; “Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales”; “Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado” y por último “Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales”. Cada uno de estos retos fue mencionado por dos (2) sujetos, lo cual quiere decir que sólo el 13% del total de gerentes hizo referencia a estos retos (ver gráficos 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14 y 15).

*Figura 16. Opinión de gerentes según retos identificados.*



***Retos identificados por los gerentes (ver leyenda posterior)***

1. La gestión de cobranza; cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, referida a la cartera vencida y castigada.
2. Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.
3. Eficiencia en la utilización de los recursos; cumplimiento de la meta y acompañamiento permanente y pertinente a los beneficiarios de microcrédito con escasos recursos humanos y materiales.

4. Transformación de la cultura de pago; Cambiar la visión de los beneficiarios la cual está sustentada en que a los bancos del estado no se les retorna el dinero, y a los bancos privados sí.
5. Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; cumplir con la metodología de entrega de créditos con los beneficiarios y comunidad remitida por otras instituciones del gobierno.
6. Fortalecimiento del sistema económico comunal; mejoramiento del sector micro-financiero y la economía comunal al grado de obtener la independencia económica soberana.
7. Erradicar la pobreza extrema; mejorar la calidad de vida de los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad.
8. Bancarización; atender a las comunidades excluidas que no han sido atendidas por entes financieros.
9. Formación financiera; aprender autodidactamente el funcionamiento técnico de la banca comercial.
10. Cumplimiento de los objetivos institucionales; cumplir con los lineamientos emitidos por el ministerio de las comunas y por la institución, con dedicación parcial del tiempo.
11. Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales; gerencias generales de crédito, educación y cobranza.
12. Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado; otorgar créditos, formación continua y asesoría a los municipios y parroquias más distantes.

13. Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estadales; trabajar para lograr los objetivos institucionales sin que coincidan actividades y que a su vez se puedan brindar apoyo mutuamente.

### **6.3. Categorización de los datos**

Para Crear las Categorías se realizó el mismo proceso para la identificación de los retos, donde la categoría sale del núcleo de cada frase tomando en consideración la repitencia y los símil, mientras que la descripción de estas nacen del proceso de reconstrucción, tomando en consideración todas las preposiciones que intentaban definir cada categoría

Para realizar el análisis de los resultados se procedió a crear en primera instancia categorías con las respuestas emitidas por los gerentes estadales durante las entrevistas, específicamente en cuanto a las estrategias que aplicaban los gerentes estadales para poder cumplir con los retos establecidos.

Estas categorías responden principalmente a las funciones del cargo y a las estrategias que realizan los gerentes para llevar a cabo los retos del cargo en la actualidad, dichas categorías se definieron con el Verbatim de todos los gerentes y quedaron descritas para efectos de la presente investigación como se expresan a continuación en la Tabla 3 luego de la reconstitución del discurso contemplada en la etapa cuatro del Análisis de Contenido.

**Tabla 3. Descripción de categorías.**

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
<b>Planificación</b>	<b>Asignar responsabilidades al equipo de trabajo según tareas asignadas por las gerencias generales. Identificar las comunidades a financiar Medir la gestión del equipo y plantear metas de ejecución.</b>
<b>Reuniones para la toma de decisiones.</b>	<b>Reunirse con el equipo de trabajo (facilitadores, representantes de Ministerio para las Comunas y Protección social y demás entes gubernamentales y privados) para tomar decisiones de manera consensuada sobre la distribución y las maneras de realizar el trabajo.</b>
<b>Presentación de los servicios del banco.</b>	<b>Realizar talleres, charlas y foros informativos referentes a los servicios financieros y no financieros del banco, además de la metodología del levantamiento de los mismos y políticas y características de la institución vinculada directamente con su misión, visión y valores.</b>

Categorías	Descripción
Formación permanente al equipo de trabajo.	Brindar y promover la formación continua del equipo de trabajo en temas socio-políticos y técnicos que permitan mejor desenvolvimiento en el trabajo diario.
Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.	Identificar las potencialidades y vocaciones de cada integrante del equipo de trabajo a fin de delegar responsabilidad y brindar autonomía en el trabajo de los miembros del equipo.
Gestión de Cobranza.	Visitas domiciliar que requiere del seguimiento de los beneficiarios de microcrédito. Llamadas telefónicas. Reuniones con los consejos comunales para realizar la contraloría de los recursos entregados y garantizar la retornabilidad del mismo.
Trabajo de campo para el diagnóstico, evaluación y ejecución de proyectos socioproductivos de las comunidades.	Realizar visitas a las comunidades a fin de identificar principales problemas, potencialidades y vocaciones productivas Conformar proyectos socio-productivos, susceptibles a financiamiento por el banco.
Realización de ferias productivas y artesanales.	Elabora ferian donde los productores participen y puedan colocar sus productos de manera directa y sin intermediario a la comunidad, esto genera mayor beneficio para los productores y para los clientes.
Supervisión de actividades del equipo de trabajo.	Revisión y chequeo del cumplimiento de las actividades designadas a los facilitadores, tanto descritas en su descripción de cargo como las establecidas en consenso con el equipo de trabajo.
Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la 3ra edad.	Otorgamiento de créditos sociales, con requisitos mínimos a tasas de interés por debajo del establecido en la banca para personas en situación de vulnerabilidad (adulto mayor, mujeres con hijos, etc.). Análisis del crédito y conformación de expedientes.
Formación a las comunidades.	Talleres de formación continua en: contabilidad, administración, cultura de ahorro y pago, salud sexual reproductiva.
Participación en el gabinete de economía comunal.	Recibir asignaciones de tareas en el ámbito político y económico enmarcado dentro del sistema económico comunal.
Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones (salas de batalla, consejo comunal, ministerios)	Reuniones, para apoyar y recibir apoyo para el cumplimiento de las metas institucionales con el conjunto de otras instituciones estableciendo acuerdos de manera formal e informal.



<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
<b>Convocatoria al poder popular.</b>	<b>Reuniones con los consejos comunales. Elaborar material de difusión e información. Dirigir asambleas de ciudadanos.</b>
<b>Conformación de redes de productores.</b>	<b>Relacionar actividades socio-productivas. Relacionar beneficiarios de microcréditos. Registrar las empresas y encadenar el ciclo productivo.</b>

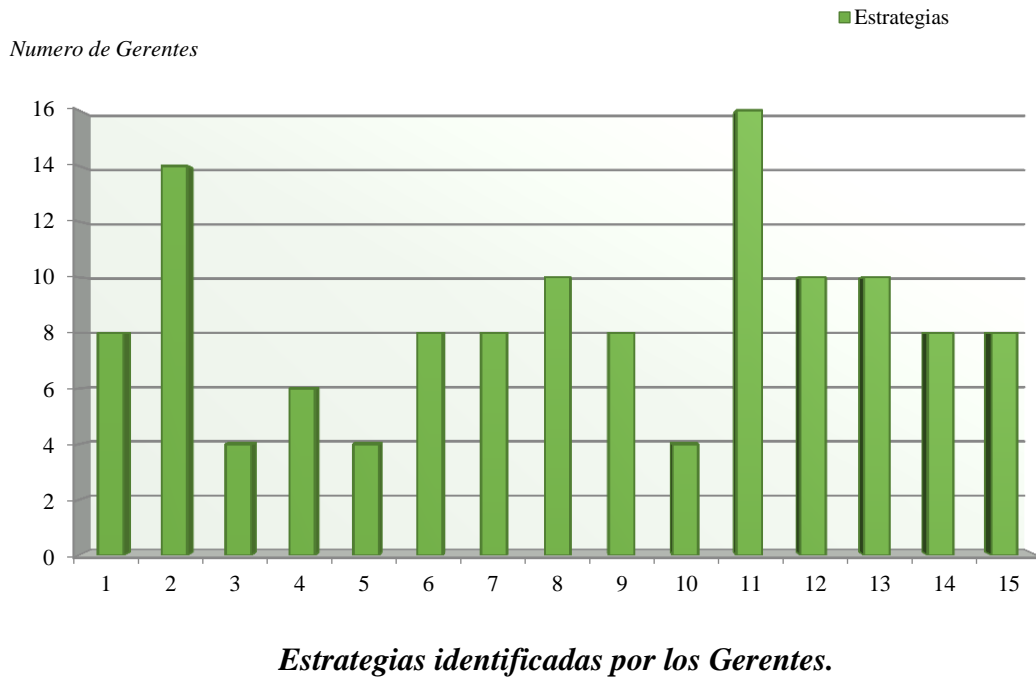
Tabla 4. Puntuaciones de las estrategias mencionadas por los gerentes entrevistados.

N°	ESTRATEGIAS	SUJETOS															TOTALES	%	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			16
1	Planificación.	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	8	50
2	Reuniones para la toma de decisiones.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	87,5
3	Presentación de los servicios del banco.	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	25
4	Formación permanente al equipo de trabajo.	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	6	37,5
5	Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	4	25
6	Gestión de Cobranza.	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	8	50
7	Trabajo de campo.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	8	50
8	Realización de ferias productivas y artesanales.	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	10	62,5
9	Supervisión de actividades del equipo de trabajo.	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	8	50
10	Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo.	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	25
11	Formación a las comunidades.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100
12	Participación en el gabinete de economía comunal.	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	10	62,5
13	Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	10	62,5
14	Convocatoria al poder popular.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	8	50
15	Conformación de redes de productores.	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	8	50

En la Tabla 4, se muestra la distribución de sujetos entrevistados, en función de las estrategias que cada uno de ellos manifestaron poseer para el logro de los retos planteados por ellos mismos. En este sentido, en dicha tabla se identifican las quince (15) estrategias planteadas por los gerentes entrevistados, enumeradas del 1 al 15. Asimismo, se pueden percibir dieciséis (16) columnas que identifican a los dieciséis (16) sujetos y la puntuación del cero (0) al uno (1) que le fue asignada a cada estrategia planteada por cada sujeto. Las estrategias mencionadas se representan con la puntuación uno (1) y las estrategias no manifestadas se representan con la puntuación cero (0), por lo que la sumatoria total horizontal de las respuestas en que cada sujeto mencionó cada estrategia, dará como resultado el total de veces que dicha estrategia fue manifestada por el total de los sujetos.

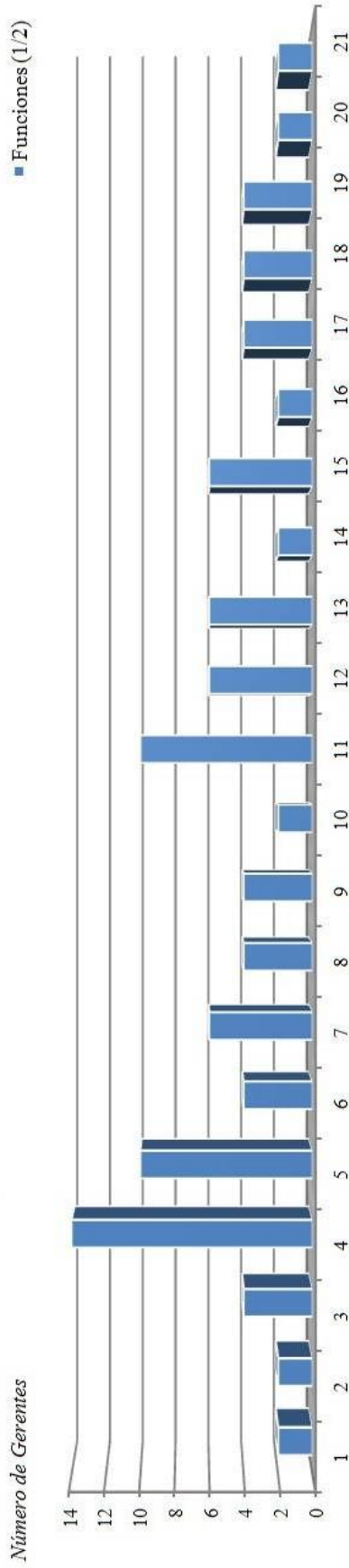
Así entonces, puede derivarse a partir de la tabla, que las estrategias 2 y 11, las cuales hacen referencia a reuniones para la toma de decisiones y a la formación a las comunidades, fueron las mencionadas con mayor frecuencia por los gerentes, llevando a una sumatoria total de 14 y 16 veces respectivamente, esto significa que la estrategia dirigida a la ejecución de reuniones para la toma de decisiones fue mencionada por el 88% del total de los gerentes, mientras que la estrategia dirigida a la formación a las comunidades, fue señalada por los 16 sujetos, es decir, por el total de los gerentes entrevistados. Lo cual nos sugiere que dichas estrategias poseen el mayor peso y por ende deben formar parte de las estrategias del cargo.

Figura 17. Opiniones de gerentes estatales según estrategia identificada.



1. Planificación.
2. Reuniones para la toma de decisiones.
3. Presentación de los servicios del banco.
4. Formación permanente al equipo de trabajo.
5. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.
6. Gestión de Cobranza.
7. Trabajo de campo.
8. Realización de ferias productivas y artesanales.
9. Supervisión de actividades del equipo de trabajo.
10. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo.
11. Formación a las comunidades.
12. Participación en el gabinete de economía comunal.
13. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.
14. Convocatoria al poder popular.
15. Conformación de redes de productores.

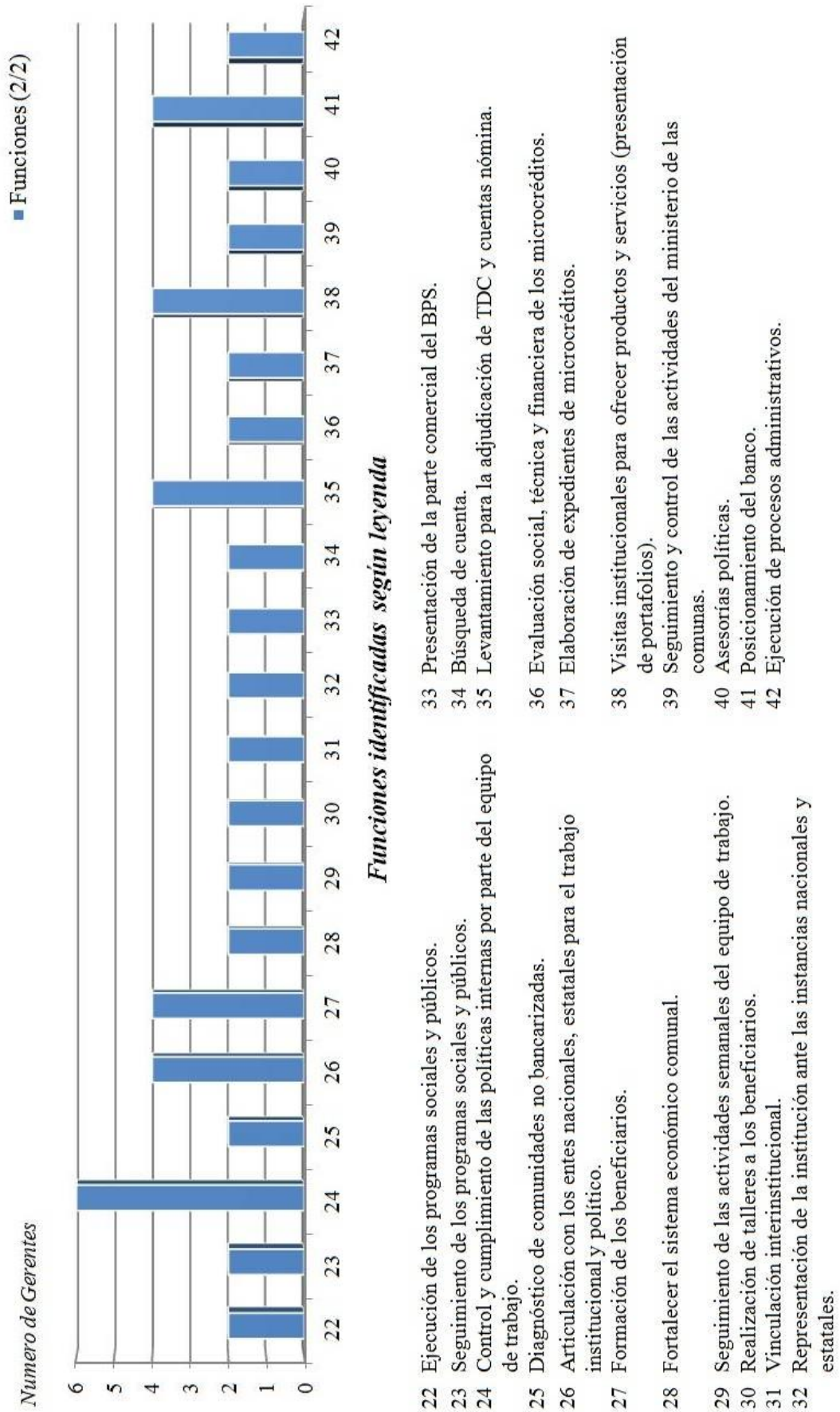
Figura 18. Funciones del cargo identificadas por los gerentes estatales



Funciones identificadas según leyenda

- 1 Coordinar el trabajo de equipo.
- 2 Salida de campo para visitar instituciones.
- 3 Salida de campo para visitar comunidades
- 4 Abordaje a las comunidades para la realización de la cobranza.
- 5 Evaluación estadística de la cartera de cobranza.
- 6 Planificación de las actividades de la gerencia.
- 7 Diagnóstico de condiciones socioeconómicas de las comunidades y municipios.
- 8 Dar a conocer la institución en las comunidades.
- 9 Dar a conocer la institución en las instituciones.
- 10 Conformación y coordinación de reuniones con entes del estado.
- 11 Levantamiento de créditos.
- 12 Diagnóstico de potencialidades de las comunidades.
- 13 Conformación, ejecución y evaluación de proyectos socio-productivos en las comunidades.
- 14 Construcción de las agendas de desarrollo humano.
- 15 Conformación de redes socio-productivas.
- 16 Abordaje a comunidades con el equipo de trabajo.
- 17 Planificación de talleres a la comunidad.
- 18 Seguimiento de la actividad socio-productiva del microempresario.
- 19 Fomentar el conocimiento del sistema micro-financiero entre los empleados, comunidades y entes del estado.
- 20 Fomentar el aprendizaje y la proactividad del equipo de trabajo.
- 21 Planificación de los programas sociales y públicos.

Figura 19. Funciones del cargo identificadas por los gerentes estatales



Luego de realizar la categorización de todas las respuestas de los gerentes estadales se procedió a identificar las estrategias utilizadas con los indicadores de comportamiento que se encuentran descritos en el “Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008)” a fin de identificar las competencias actuales que poseen los gerentes del Banco del Pueblo Soberano, resultando lo siguiente:

*Tabla 5. Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Planificación y Gestión”.*

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
<p>1. La gestión de cobranza; cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, referida a la cartera vencida y castigada.</p> <p>2. Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado; otorgar créditos, formación continua y asesoría a los municipios y parroquias más distantes.</p>	<p>1.1. Planificación. 1.2. Reuniones para la toma de decisiones 1.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 1.4. Gestión de cobranza. 1.5. Supervisión de actividades del equipo de trabajo. 1.6. Convocatoria al poder popular.</p> <p>2.1. Planificación. 2.1. Reuniones para la toma de decisiones. 2.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 2.4. Trabajo de campo. 2.5. Supervisión de actividades del equipo de trabajo. 2.6. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 2.7. Convocatoria al poder popular.</p>	<p>Sistemáticamente recaba y analiza información relevante para planificar un curso de acción. Planea con sentido apropiado lo importante y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica.</p>	<p><b>10. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN:</b> Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva.</p>
<p>3. Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.</p>	<p>3.1. Planificación. 3.2. Reuniones para la toma de decisiones. 3.3. Presentación de los servicios del banco. 3.4. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 3.5. Trabajo de campo. 3.6. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo. 3.7. Formación a las comunidades. 3.8. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 3.9. Convocatoria al poder popular. 3.10. Conformación de redes de productores.</p>	<p>Desarrollo de sistemas para organizar el flujo de trabajo de un equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de respuesta. Establece objetivos y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Planifica la asignación de tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.</p>	



Tabla 6. Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Orientación a Resultados/Logros”.

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
1. Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.	1.1. Planificación. 1.2. Reuniones para la toma de decisiones. 1.3. Presentación de los servicios del banco. 1.4. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 1.5. Trabajo de campo. 1.6. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo. 1.7. Formación a las comunidades. 1.8. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 1.9. Convocatoria al poder popular. 1.10. Conformación de redes de productores.	Asume las responsabilidades propias del cargo o puesto de trabajo.	<b>4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGROS</b> : Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones.
2. Eficiencia en la utilización de los recursos; cumplimiento de la meta y acompañamiento permanente y pertinente a los beneficiarios de microcrédito con escasos recursos humanos y materiales.	2.1. Planificación. 2.2. Reuniones para la toma de decisiones. 2.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 2.4. Supervisión de actividades del equipo de trabajo. 2.5. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.	Optimiza tiempos y medios para obtener la calidad del servicio y la eficiencia en la propia tarea.	
3. Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; cumplir con la metodología de entrega de créditos con los beneficiarios y comunidad remitida por otras instituciones del gobierno.	3.1. Reuniones para la toma de decisiones. 3.2. Presentación de los servicios del banco. 3.3. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.	Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos.	



Tabla 7. Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Orientación al Ciudadano”.

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
<p>1. Levantamiento de créditos eficientes; otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco.</p> <p>2. Bancarización; atender a las comunidades excluidas que no han sido atendidas por entes financieros.</p>	<p>1.1. Planificación. 1.2. Reuniones para la toma de decisiones. 1.3. Presentación de los servicios del banco. 1.4. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo. 1.5. Trabajo de campo. 1.6. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo. 1.7. Formación a las comunidades. 1.8. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 1.9. Convocatoria al poder popular. 1.10. Conformación de redes de productores.</p> <p>2.1. Planificación. 2.2. Trabajo de campo. 2.3. Presentación de los servicios del banco. 2.4. Convocatoria al poder popular.</p>	<p>Gestiona y da respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los ciudadanos, en relación con las posibilidades de la organización. Da seguimiento adecuadamente las quejas y sugerencias de los ciudadanos.</p>	<p><b>3. ORIENTACIÓN AL CIUDADANO:</b> Demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.</p>

Tabla 8. Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Visión de Futuro”.

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
<p>1. Fortalecimiento del sistema económico comunal; mejoramiento del sector micro-financiero y la economía comunal al grado de obtener la independencia económica soberana.</p> <p>2. Erradicar la pobreza extrema; mejorar la calidad de vida de los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad.</p>	<p>1.1. Trabajo de campo. 1.2. Realización de ferias productivas y artesanales. 1.3. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo. 1.4. Participación en el gabinete de economía comunal. 1.5. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 1.6. Conformación de redes de productores.</p> <p>2.1. Trabajo de campo. 2.2. Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la Tercera edad y comunidades con el índice de desarrollo humano bajo. 2.3. Formación a las comunidades. 2.4. Participación en el gabinete de economía comunal. 2.5. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones. 2.6. Conformación de redes de productores.</p>	<p>Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.</p>	<p><b>20. VISIÓN DE FUTURO:</b> Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas y objetivos institucionales.</p>

*Tabla 9. Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Adaptabilidad y Flexibilidad”.*

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
<p>1. Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas; cumplir con la metodología de entrega de créditos con los beneficiarios y comunidad remitida por otras instituciones del gobierno.</p> <p>2. Trabajo mancomunado entre gerencia y agencia estatales.</p> <p>3. Cumplimiento de los objetivos institucionales; cumplir con los lineamientos emitidos por el ministerio de las comunas y por la institución, con dedicación parcial del tiempo.</p> <p>4. Formación financiera; aprender autodidactamente el funcionamiento técnico de la banca comercial.</p> <p>5. Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales; gerencias generales de crédito, educación y cobranza.</p>	<p>1.1. Reuniones para la toma de decisiones.</p> <p>1.2. Presentación de los servicios del banco.</p> <p>1.3. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.</p> <p>2.1. Planificación.</p> <p>2.2. Reuniones para la toma de decisiones.</p> <p>2.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.</p> <p>3.1. Planificación.</p> <p>3.2. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.</p> <p>3.3. Supervisión de actividades del equipo de trabajo.</p> <p>3.4. Participación en el gabinete de economía comunal.</p> <p>3.5. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.</p> <p>4.1. Reuniones para la toma de decisiones.</p> <p>4.2. Formación permanente al equipo de trabajo.</p> <p>4.3. Trabajo de campo.</p> <p>5.1. Planificación.</p> <p>5.2. Reuniones para la toma de decisiones.</p> <p>5.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.</p> <p>5.4. Supervisión de actividades del equipo de trabajo.</p> <p>5.5. Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones.</p>	<p>Revisa los métodos de trabajo y los modifica para adaptarse a los cambios.</p>	<p><b>7. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD:</b> Capacidad para modificar la propia conducta a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.</p>

*Tabla 10.* Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Impacto e Influencia”.

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
1. Transformación de la cultura de pago; Cambiar la visión de los beneficiarios la cual está sustentada en que a los bancos del estado no se les retorna el dinero, y a los bancos privados sí.	1.1. Presentación de los servicios del banco. 1.2. Gestión de cobranza. 1.3. Formación a las comunidades. 1.4. Convocatoria al poder popular.	Utiliza estrategias y cadenas de influencias indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influenciar en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Crea estructuras de trabajo o cambios en las rutinas organizacionales para obtener conductas positivas y fomentar logros.	<b>21. IMPACTO E INFLUENCIA:</b> Actúa para tener impacto sobre otros individuos u organizaciones, es capaz de persuadir e influenciar para lograr acuerdos, sin hacer uso de la fuerza o autoridad para ello. Está basado en el deseo de causar efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

*Tabla 11.* Clasificación de Verbatim de gerentes, de acuerdo con las conductas asociadas de la competencia “Trabajo en equipo y Cooperación”.

VERBATUM DE GERENTES		CONDUCTA ASOCIADA	COMPETENCIAS
Retos del Cargo	Estrategias		
1. Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales.	1.1. Planificación. 1.2. Reuniones para la toma de decisiones. 1.3. Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo.	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Realiza su cuota de trabajo.	<p><b>9. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN:</b> Es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista.</p>

Tabla 12. Distribución y puntajes de retos planteados por los sujetos, de acuerdo con las competencias asociadas”.

COMPETENCIA ASOCIADA	Retos													TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	■	■										■		3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGROS		■	■		■									3
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO		■						■						2
VISIÓN DE FUTURO						■	■							2
ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD					■				■	■	■		■	5
IMPACTO E INFLUENCIA				■										1
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN												■		1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

En la Tabla 12, se muestra la distribución de las competencias según los retos planteados por los sujetos, En este sentido, la tabla anterior recoge información relacionada a las siete (7) competencias y a los trece (13) retos, en donde a cada reto le corresponde al menos una competencia asociada, y dichas puntuaciones están representadas en la tabla por las casillas azules, las cuales están distribuidas de forma horizontal.

Así entonces, puede derivarse a partir de la tabla, que la competencia de “Planificación y Gestión”, se relaciona para el cumplimiento de tres (3) retos, los cuales son: “La gestión de cobranza”; “Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado”; y por último, el “Levantamiento de créditos eficientes”.

Del mismo modo, se observa que la competencia de “Orientación a Resultados/Logros”, también es necesaria para el logro de tres (3) retos, que se definen como: “Levantamiento de créditos eficientes”; “Eficiencia en la utilización de los recursos”; y “Aplicación de la metodología de los PSP a comunidades remitidas”.

Lo anterior no ocurre con la competencia de “Orientación al Ciudadano”, puesto que esta competencia sirve para el cumplimiento de dos (2) retos, estos son:

“Levantamiento de créditos eficientes” y “Bancarización”, puesto que sus definiciones se orientan a “demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos”.

La competencia definida como “Visión de Futuro”, también es necesaria para el cumplimiento de dos (2) retos, del total de los retos señalados por los gerentes entrevistados. Estos retos son: “Fortalecimiento del sistema económico comunal” y “Erradicar la pobreza extrema”, ya que dicha competencia describe “la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas y objetivos institucionales”.

A diferencia de las demás competencias detectadas en el análisis de la tabla, se describe en la Tabla 12 la competencia de “Adaptabilidad y Flexibilidad”, la cual es crucial para poder ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de cinco (5) retos, dicha competencia es definida como la “capacidad para modificar la propia conducta a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente”. Condición necesaria para poder en primer lugar “Aplicar la metodología de los PSP a comunidades remitidas”; realizar un “Trabajo mancomunado entre gerencia y agencia estatales”; el “Cumplimiento de los objetivos institucionales”; la “Formación financiera” y el “Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales”. De este modo, constituye la competencia más versátil que debe poseer el gerente para poder tener resultados favorables en un escenario gerencial microfinanciero.

Las últimas dos competencias (“Impacto e Influencia” y “Trabajo en equipo y Cooperación”), pueden visualizarse en la tabla como necesarias para lograr cumplir con un (1) reto. Por un lado, el impacto e influencia es necesaria para “Transformación de la cultura de pago”, y el trabajo en equipo como competencia para poder lograr el “Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales”, ya que ésta consiste en “el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista”.

No obstante, con relación a este análisis cabe recordar que no todos los retos identificados por los gerentes tienen el mismo consenso, es decir que sólo cinco (5) retos contaron con la identificación de más del 25% de las opiniones emitidas, los cuales pueden ubicarse en el primer lugar con el 50% de consenso en las opiniones de los gerentes para el reto de cumplir con la gestión de cobranza, seguidamente se encuentra con un 37,7% el reto de la eficiencia en la utilización de los recursos, luego encontramos con 25% cada uno de los retos de levantamiento de créditos y el de cumplimiento de los objetivos institucionales, respectivamente.

Por ende, podemos señalar que la competencia “Planificación y Gestión” sería la más importante, no solo porque ayuda al cumplimiento de tres retos, sino porque es la necesaria para cumplir eficientemente con el cumplimiento de la cobranza establecida por la gerencia general de cobranza, específicamente referida a la recuperación de la cartera vencida y castigada. Adicionalmente, esta competencia refiere a la actitud necesaria para el cumplimiento del segundo reto más importante como lo es otorgar créditos que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco, por ende es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos.

Esta importante competencia implica además, determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva, así como también, identifica que el sujeto pueda contar con conductas asociadas referidas y sistemáticamente recaba y analiza información relevante para planificar un curso de acción, planeando con sentido apropiado los elementos de acción importantes y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica y adicionalmente desarrolla sistemas para organizar el flujo de trabajo de un equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de respuesta. También establece objetivos y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Planifica la asignación de tareas y la distribución de los recursos adecuadamente, lo cual es necesario para levantar créditos eficientes y luego lograr la cobranza de los mismos.

En cuanto a la segunda competencia más relevante según las prioridades identificadas en los retos que deben cumplir los gerentes, tenemos la competencia de “Orientación a resultados y logros”, esta competencia es definida como la capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con



velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones. Asimismo, ayuda al cumplimiento de tres importantes retos, de los cuales dos son fundamentales en el trabajo de los gerentes en los que destaca además del levantamiento de crédito, que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad y que a su vez sean retornables para el banco. También requiere indicadores de comportamiento importante para el uso eficiente de los recursos escasos tanto humanos como materiales para cumplir las metas institucionales, brindando el acompañamiento permanente y pertinente a los beneficiarios de microcrédito.

Por último, encontramos las competencias de “Orientación al ciudadano” que se correlaciona con el cumplimiento de la meta de levantar créditos eficientes que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco, además de otros retos secundarios y también encontramos “Adaptabilidad y Flexibilidad”, competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales motivado a las diferentes directrices, a las cuales están sometidas las gerencias estatales, por una parte las gerencias generales tienen metas diferentes pero por otra parte la desvinculación en las actividades que obliga que ejecute el banco y las que el ministerio también demanda que ejecuten, cuyas directrices en muchas ocasiones pueden ser antagónicas y que demandan una disponibilidad de recursos humanos y financieros destinados a la labor del banco, además de servir para el cumplimiento de 5 retos de menos importancia pero que repercuten en la gestión gerencial.

De esta manera, se determinan las competencias básicas que deben tener los gerentes en la banca microfinanciera pública mencionadas en orden de importancia.

1. Planificación y Gestión.
2. Orientación a resultados/logros.
3. Orientación al ciudadano.
4. Adaptabilidad y flexibilidad.

Otras competencias importantes identificadas pero de carácter secundario son:

5. Visión de futuro.
6. Impacto e influencia.
7. Trabajo en equipo y cooperación.

## **VII. Discusión**

### **El rol de gerente en la banca pública:**

Partiendo de las competencias identificadas, encontramos que el rol del gerente en el Banco del Pueblo debe tener las siguientes funciones:

- A. Recabar y analiza información relevante para planificar un curso de acción.
- B. Planea con sentido apropiado lo importante y el tiempo demandado para realizarlo.
- C. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica.
- D. Desarrollar de sistemas para organizar el flujo de trabajo de un equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de respuesta.
- E. Establecer objetivos y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente además de Planificar la asignación de tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.
- F. Gestiona y da respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los ciudadanos, en relación con las posibilidades de la organización.
- G. Da seguimiento adecuadamente las quejas y sugerencias de los ciudadanos. Asume las responsabilidades propias del cargo o puesto de trabajo.
- H. Optimiza tiempos y medios para obtener la calidad del servicio y la eficiencia en la propia tarea.
- I. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos.
- J. Revisa los métodos de trabajo y los modifica para adaptarse a los cambios.

Para esto debe ser capaz de “Planificar”, “Realizar reuniones para la toma de decisiones”, “Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo”, “Hacer la gestión de cobranza”, “Supervisar las actividades del equipo de trabajo”, “Realizar convocatoria al poder popular”, “Saber realizar trabajo de campo” y poder “Articular con instituciones gubernamentales”.

El rol del gerente está vinculado a gestionar y planificar con recursos escasos la oferta y demanda de productos y servicios financieros y luego garantizar el buen funcionamiento en el tiempo, logrado debe ser capaz de articular con otras instituciones para el cumplimiento de sus respectivas metas.

Comparación del perfil gerencial con el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008):

El Banco del Pueblo Soberano toma del El Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008), en primera instancia, seis (6) competencias que debe tener cualquier servidor público según lo establecido en el BPS desde la Gerencia de Adscripción de los Gerentes estatales, en las que destacan “Conciencia del Deber Social”, “Orientación al Ciudadano”, “Compromiso Ético con el Servicio Público”, “Orientación a Resultados/Logros”, “Conciencia y Compromiso Organizacional”, “Comprensión del Entorno Organizacional”.

De estas competencias solo coinciden dos, como transversales a las que actualmente requieren los gerentes estatales del Banco del Pueblo Soberano, las cuales son “Orientación al ciudadano” y “Orientación a Resultados/Logros”, siendo de igual manera importantes en ambos perfiles (el genérico establecido en el manual y el identificado en la actualidad por los gerentes), por lo cual las competencias se asemejan en menos del 50% con las competencias establecidas en el manual.

Esto puede deberse a la naturaleza de la institución y también, que a pesar de ser una institución gubernamental, desde que en el año 2009 se impuso al banco como institución micro-financiera y comenzó a rendir cuentas ante la Superintendencia de Bancos(SUDEBAN) debe responder a regulaciones como la banca privada, la cual demanda lógicamente que existan competencias genéricas orientadas al liderazgo, la gestión de resultados, entre otras.

Otro análisis que puede desprenderse de los datos obtenidos está enmarcado a lo largo de toda la información relevante que se debe conocer acerca de la organización.

Según su misión, el Banco del PuebloSoberano está orientado al ciudadano pero según la opinión de los gerentes deben responder a una gestión financiera que va

más allá de su misión y visión, puntualmente se identifica en su misión cuando especifica que “van a las personas que se encuentran en pobreza extrema”, y la norma le dicta que deben garantizar la retornabilidad de los recursos, por ende la institución desde la practica está orientada principalmente a la gestión.

Por otro lado, el manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional no solo menciona la gestión, sino también la prestación de servicios, coordinación/cooperación y la capacidad de mediación, factores que se toman en cuenta desde un ámbito general de las instituciones públicas, ámbito que no es igual a las instituciones financieras, ya que mientras las instituciones públicas trabajan con dinero asignado por partidas presupuestarias, los bancos trabajan con dinero de los ahorristas, factor que limita al posible beneficiario de un crédito.

Tomando en cuenta el análisis obtenido del presente trabajo, se propone un perfil de competencias básicas que discrepa un poco de las competencias genéricas presentes en el manual de la administración pública nacional, pero que contiene competencias contempladas en el mismo, como se menciona a continuación:

### **Perfil general del Gerente estatal en un Banco Microfinanciero Público**

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

##### **1. IDENTIFICACIÓN:**

**Título del Cargo:** Gerente Estatal.

**Unidad de Adscripción:** Gerencia General de crédito, Gerencia General de Educación Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, Gerencia de Cobranza.

##### **2. UBICACIÓN:**

**Reporta a:** Aunque en el Organigrama institucional no aparece así, reportan al Director del ministerio de las comunas (ente de adscripción), Gerente de Ecuación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social, Gerencia de Cobranza y Gerencia de Crédito.

**Le Reportan:** Facilitadores.

##### **3. PROPÓSITO GENERAL:**

**Objetivo del cargo:** Gestionar y planificar con los recursos existentes la oferta y demanda de productos y servicios financieros y no financieros destinados a las

comunidades que puedan desarrollar proyectos socio productivos en conjunto con las organizaciones de base comunitarias y gubernamentales.

#### **4. FUNCIONES :**

- Cualquier otra finalidad inherente al cargo asignada por su supervisor inmediato.
- Planificación de las actividades de la gerencia y Coordinar el trabajo de equipo.
- Salida de campo para visitar instituciones y comunidades
- Abordaje a las comunidades para la realización de levantamiento de créditos socioproductivos, gestión de la cobranza. y Diagnóstico de condiciones socioeconómicas de las comunidades y municipios.
- Evaluación estadística de la cartera de cobranza.
- Dar a conocer la institución en las comunidades y en las instituciones
- Conformación y coordinación de reuniones con entes del estado.
- Construcción de las agendas de desarrollo humano.
- Conformación de redes socio-productivas.
- Planificación de talleres a la comunidad.
- Seguimiento de la actividad socio-productiva del microempresario.
- Planificación de los programas sociales y públicos.
- Búsqueda de cuenta.
- Visitas institucionales para ofrecer productos y servicios (presentación de portafolios).
- Evaluación social, técnica y financiera de los microcréditos.
- Elaboración de expedientes de microcréditos.
- Seguimiento y control de las actividades del ministerio de las comunas.
- Asesorías políticas.
- Posicionamiento del banco.
- Levantamiento para la adjudicación de TDC y cuentas nómina.

#### **5. RELACIONES FORMALES:**

##### **Dentro de la Organización:**

- Gerencia General de crédito, Gerencia General de Educación, Participación Comunitaria y Acompañamiento Social.
- Gerencia General de Gerencia de Cobranza.
- Gerencia General de Crédito.
- Con la Gerencia de Operaciones Microfinancieras, para definir estrategias de acción.

##### **Fuera de la Organización:**

- Con las gobernaciones y alcaldías, para establecer alianzas estratégicas.

- Con las comunidades para el financiamiento, bancarización y formación
- Con otras Instituciones que apoyen y faciliten el cumplimiento de sus funciones.
- Con entidades nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo endógeno sustentable.

#### **6. RETOS DEL CARGO:**

Levantamiento de créditos eficientes que ayuden a aumentar la calidad de vida de las personas y de la comunidad, que a su vez sean retornables para el banco utilizando eficientemente los recursos económicos, materiales y humanos para dar fiel cumplimiento a los objetivos institucionales apoyando al desarrollo del sistema económico comunal. PROFUNDIZAR

#### **7. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:**

**Educación:** Profesional graduado en una carrera de ciencias económicas y sociales, preferiblemente con postgrado en planificación, gerencia, administración o a fin (recomendado).

**Experiencia:** Cinco (5) años en el área social o participación comunitaria.

#### **Competencias requeridas:**

1. **Planificación Y Gestión:** Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva.
2. **Orientaciones a resultados y logros:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones.
3. **Orientación al ciudadano:** Demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.
4. **Adaptabilidad y flexibilidad:** Capacidad para modificar la propia conducta a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

**Competencias adicionales (deseables):**

5. Visión de futuro.
6. Impacto e influencia.
7. Trabajo en equipo y cooperación.

**Habilidades y destrezas:**

- Conocimientos en Planificación.
- Reuniones de equipo
- Capacidad para delegar
- Conocimientos de Estrategias de recuperación de créditos
- Supervisión de personal
- Conocimiento de abordaje comunitario y trabajo de campo
- Capacidad de relacionarse con otras instituciones gubernamentales, no gubernamentales y organizaciones de base comunitaria.

## **VIII. Conclusiones**

La estructura social de las organizaciones que cuentan con el desarrollo de sus diversos sistemas, se han regido más que por su potencial económico, por un adecuado direccionamiento estratégico y una eficiente gestión de sus recursos humanos. Por ende, tales elementos constituyen herramientas fundamentales en la construcción y orientación de los procesos de toda organización.

El desarrollo de los procesos de administración que se sustentan en la pericia de los miembros de la organización, representa una iniciativa importante que contribuye a determinar las competencias que deben poseer los cargos directivos y gerenciales de la banca microfinanciera pública en Venezuela.

En este sentido, esta investigación estuvo orientada a identificar las competencias gerenciales, es decir, las actitudes, habilidades y destrezas evidenciadas en los gerentes de la banca pública en contraste con el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008, a fin de que éstas puedan orientar a una adecuada gestión de las instituciones microfinancieras públicas en nuestro país.

Para este fin, en cuanto a la definición de las competencias se empleó el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008, el cual contiene todas definiciones adaptadas a las necesidades, los objetivos, además del direccionamiento estratégico de la administración de la banca pública venezolana, esto lo convirtió en una herramienta útil, puesto que facilitó la definición e identificación clara de las conductas asociadas a cada una de las competencias identificadas.

Se entrevistó a 16 gerentes de la banca pública y en dichas entrevistas se identificó un total de 13 retos fundamentales que demandan exigencias implícitas a ser cumplidas por cualquier ocupante del cargo, dichos retos se definieron como: “Transformación de la cultura de pago”; “Trabajo mancomunado entre la gerencia y agencia estatales”; “Aplicación de la metodología de los PSP”; “Erradicar la pobreza extrema”; la “Bancarización”; el “Cumplimiento de las metas a la falta de articulación de las Gerencias generales”; “Formación autodidacta financiera”; “Brindar los servicios financieros y no financieros en todo el estado”; “Cumplir de los objetivos institucionales con dedicación parcial del tiempo”; el “Levantamiento de créditos eficientes”; “Eficiencia en la utilización de los recursos” y “La gestión de cobranza”.



Asimismo se establecieron 15 estrategias de acuerdo a la opinión de los gerentes, las cuales fueron clasificadas categóricamente y definidas como “Planificación”; “Reuniones para la toma de decisiones”; “Presentación de los servicios del banco”; “Formación permanente al equipo de trabajo”; “Delegar responsabilidades en el equipo de trabajo”; Gestión de Cobranza”; “Trabajo de campo para el diagnóstico, evaluación y ejecución de proyectos socio-productivos de las comunidades”; “Realización de ferias productivas y artesanales”; “Supervisión de actividades del equipo de trabajo”; “Levantamiento de créditos y entrega de equipos de línea blanca a personas de la tercera edad”; “Formación a las comunidades”; “Participación en el gabinete de economía comunal”; “Articular con organizaciones de base comunitaria e instituciones”; Convocatoria al poder popular” y “Conformación de redes de productores”. Estas estrategias permitirán al conjunto de gerentes, dirigir con mayor claridad y eficiencia el conjunto de procesos para el logro de los retos planteados.

De acuerdo con la descripción y definición del Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008, se identificaron siete competencias actuales que poseen los gerentes del Banco del Pueblo Soberano, identificando las conductas asociadas a cada una de las estrategias y los retos planteados por los gerentes entrevistados. Dichas competencias encontradas son: “Planificación y gestión”; “Orientación a resultados/logros”; “Orientación al ciudadano”; “Visión de futuro”; “Adaptabilidad y flexibilidad”; “Impacto e influencia”; y “Trabajo en equipo y cooperación”.

A partir de esto, tomando en cuenta los análisis y resultados obtenidos, podemos concluir que las competencias que actualmente poseen los gerentes del Banco del Pueblo Soberano concuerdan con menos de la mitad en relación al total de competencias genéricas que debe tener un servidor público de acuerdo al Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional de 2008, es decir, que los gerentes poseen aptitudes que en su mayoría están orientadas al ciudadano, a los resultados y logros, lo cual puede explicarse a través del hecho de que el Banco del Pueblo Soberano es una institución microfinanciera, y como tal, se rige por los reglamentos que exige la Superintendencia de Bancos, esto le obliga a orientar sus esfuerzos en función de generar resultados que justifiquen su operatividad, conduciendo a que prevalezca la exigencia de contar con

gerentes que evidencien aptitudes orientadas al público y a los resultados y logros de su gestión.

Sin embargo, también es concluyente que para que un gerente esté orientado al ciudadano debe responder a una gestión financiera que va más allá de la norma, brindándole oportunidades para el acceso a personas menos favorecidas, aun cuando la norma establece que se debe garantizar la retornabilidad de los recursos, es por esto que competencias como planificación y gestión, así como las competencias de orientación al ciudadano y orientación a resultados y logros, deben estar acopladas, pues la institución desde la práctica está orientada principalmente a la gestión. Por supuesto, una gestión que además depende de la adaptabilidad y flexibilidad que les permite a los gerentes adaptarse a las directrices antagónicas, pero que buscan un fin último, cumplir con los objetivos planteados.

En este orden de ideas, los resultados logrados se encuentran alineados con la necesidad de que en las instituciones microfinancieras del sector público pongan en práctica metodologías en las que predomine la eficiencia en las aptitudes y actitudes gerenciales, esto, aunado a una visión de futuro que se esfuerce en responder a las necesidades de las comunidades y al desarrollo del país, más que a la mera reproducción de capital. Es por esta razón, que debe hacerse hincapié en que se logre el empleo de este perfil de competencias básicas, pues su utilidad hace posible la coordinación de las diversas estrategias para la mayor participación y el desarrollo de las comunidades, así como la ejecución y adecuada valoración de un modelo de capacidades gerenciales eficiente.

## **IX. Recomendaciones y Limitaciones**

De los aspectos bibliográficos y de campo que se observaron y se analizaron en la presente investigación, se desprenden una serie de recomendaciones para la institución estudiada, así como para los ocupantes del cargo de gerente estatal y el departamento de recursos humanos, con la finalidad de optimizar algunos procesos e identificar los perfiles más adecuados para estos cargos.

1. A nivel institucional resulta importante la adecuación de la cadena de mando, resulta conveniente que las gerencias estatales reporten directamente a una sola gerencia, esta puede ser creada con el fin único del control y seguimiento de las gerencias estatales, tal cual como existe la gerencia general para las sucursales y agencias.

Esto enmarcaría la planificación completa de los servicios financieros y no financieros, tomando en consideración la capacidad real de respuesta, evitando desgastar los equipos humanos y fortaleciendo el proceso de planificación de las actividades.

2. Reajustar la misión y la visión institucional a los objetivos verdaderos de la institución o viceversa, adecuar los objetivos institucionales a la misión y visión de la institución por lo cual fue creada.

Metodológicamente resulta más fácil y de mejor comprensión que este alineado las acciones generales del banco, partiendo desde su objetivo general y lo que plantea la misión y visión organizacional, hasta los indicadores de gestión que resultan de cada actividad.

En este orden de ideas, resulta más factible reelaborar la misión y la visión ya que para volver a darle curso a las políticas antiguas, sería ir contra la norma legal vigente, esto resultaría mucho más difícil ya que requiere de una modificación en la ley del sector bancario o en su defecto la creación de una ley especial para esta institución, motivado a que tampoco podría ser una ley general para el sector microfinanciero, puesto que existen muchas instituciones privadas en esta categoría.

3. La adecuación del perfil gerencia, es muy importante tomar en consideración el contexto donde se manejan los gerentes, cabe destacar que en el manual descriptivo de cargos emitido en el 2007 por esta institución, en primer lugar no

contempla las competencias como requerimientos a un perfil y en segundo lugar cuando se creó este manual aún el banco funcionaba como banco de desarrollo, lo que es igual decir que muchas de las funciones actuales de los gerentes no son contempladas en la descripción de cargos vigente.

4. En los cargos gerenciales en general, siempre es bueno medir competencia, por ende la presente recomendación se orienta a la aplicación de las entrevistas por incidentes críticos como herramienta fundamental en el proceso de selección.
5. Delimitar más evidentemente los clientes del banco, esto ayuda a la creación de un target, el cual da información muy importante y relevante acerca de las competencias que debe tener un gerente estatal de una institución de este tipo.
6. Formación continua y plan de carrera, muchos de los gerentes estatales han sido autodidactas en el proceso de formación financiera tradicional específicamente, por ende es importante, en primer lugar, formarlos mediante cursos de mejoramiento profesional o talleres y en un segundo nivel realizar un trabajo tutorado y articulado con las gerencias estatales y las agencias para poner en práctica el conocimiento del negocio.
7. Alianzas institucionales establecidas formalmente, ya que el BPS no puede atender la pobreza extrema sino la coyuntural, pero debe responder o tributar a lo establecido en sus bases legales, es importante crear una red de apoyo interinstitucional para atender a los factores estructurales de la pobreza que a su vez son multifactoriales.
8. En cuanto al manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional de 2008, el mismo orienta a conocer cuáles serían las competencias que debería tener un servidor público, no obstante recomienda a que cada institución structure un manual tomando como base las competencias planteadas en este, por ende se tendrían que revisar las competencias genéricas en el caso del BPS y tomar en consideración las presentes en esta investigación, añadiendo adicionalmente algunas competencias gerenciales que quizás no estén establecidas claramente en este manual.

Una de las limitaciones encontradas radica en la dificultad para lograr la disponibilidad de tiempo por parte de los gerentes entrevistados, puesto que los mismos se encontraban en su mayoría distribuidos en distintas localidades a nivel del territorio nacional y por esta razón les resultó complicado ajustar sus agendas en un horario conveniente y que no les impidiera o entorpeciera en su rutina de trabajo.

Otra de las limitaciones encontradas se percibe en que el modelo de competencias propuesto, estuvo orientado de acuerdo al contexto de la administración pública y más específicamente dirigido a las competencias de gerentes de la banca en el sector público y por esta razón, los resultados no pueden ser generalizables a empresas de la banca privada, ya que de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación, se trabajó solo con gerentes públicos.

Al mismo tiempo, lo anterior trae como consecuencia que lo determinante de los resultados se ve atado sólo al contexto microfinanciero público como la que se tomó en cuenta.

También se contó con poco presupuesto para realizar las entrevistas, por lo que se procedió a realizar la mayoría de las entrevistas vía telefónica, lo cual no favoreció en profundizar la investigación, más que todo en la observación, ya que sin poder generalizar las observaciones a todos los casos entrevistados se tuvo que eliminar este componente de la investigación.

Una limitación metodológica fue la falta de referencia de estudios de competencias bajo un enfoque mixto, lo que trae como consecuencia que esta aproximación, quede abierta a ser mejorada y que pueda seguir afinándose con otras investigaciones que intente realizar métodos parecidos.

**Referencias**

- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Reseña. Recuperado el 21 de febrero de 2014, del sitio web: <http://www.marthaalles.com/biblioteca-libro.php?l=14>.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El Diccionario*. México: Granica.
- Alles, M. (2006) *Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006) *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alvarado, C., Ortiguita, M. y Suárez, A. (1979). *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- American Psychological Association (2001). *Publication manual of the American Psychological Association*, 5a ed. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Andréu, J. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Documento de trabajo. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 del sitio web:<http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Araya, F. (2009). Modelo para la enseñanza-aprendizaje del desarrollo rural sustentable desde la perspectiva geográfica. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, No2. Recuperado el 19 de marzo de 2011, del sitio web de <http://www2.scielo.org.ve/pdf/sp/v10n2/art02.pdf>.
- Aristimuño, M., Guaita, W. y Rodríguez, C. (s/f). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Recuperado el 19 de marzo de 2011, del sitio web: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf).
- Arocha, M. y Rojas, E. (1996). *La Crisis Bancaria en Venezuela: antecedentes, desarrollo e implicaciones*. Revista monetaria. Vol. XIX, No. 2, Cemla, México, D.F.

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación* (7ª ed.). Caracas, Venezuela: Consultores asociados.
- Banco del Pueblo Soberano (2009). *Los Proyectos Socioproductivos*. Caracas-Venezuela: Edición independiente.
- Bazaldúa, J., Conde, R., Rivera, M., Rodríguez, J. y Rovira, I. (2007). *Evaluación de competencias: un marco metodológico. Competencias educativas, profesionales y laborales: un enfoque para el seguimiento de egresados en instituciones de nivel superior*. México: Innovación Editorial Lagares. Recuperado el 26 de febrero de 2014, del sitio web: [http://www.academia.edu/6662025/Evaluacion\\_de\\_competencias\\_un\\_marco\\_metodologico](http://www.academia.edu/6662025/Evaluacion_de_competencias_un_marco_metodologico).
- Bazaldúa, J., Conde, R., Rivera, M., Rodríguez, J. y Rovira, I. (s/f). *La evaluación de competencias*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, del sitio web:<http://www.conocimientos.com.ve/tecnologia-cultura/educacion/la-evaluacion-de-competencias>.
- Bermúdez, M. (1986). *Aplicación del análisis de contenido a la entrevista*. Ciencias Sociales. Recuperado el 27 de diciembre de 2014, del sitio web: <http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/33/bermudez.pdf>.
- Borgucci, E. (2000). *El estado y la regulación de la intervención bancaria en Venezuela desde 1994 a 1995*. Telos. vol. 2. Recuperado el 19 de marzo de 2011, del sitio web: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1190/2481>.
- Bustamante, S., Maldonado, M. y Pérez, I. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Vol. 21, No 2, pp. 231-248. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, del sitio web: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131600872006000200009&script=sci\\_artx](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131600872006000200009&script=sci_artx).
- Bustamante, S., Maldonado, M. y Pérez, I. (2008). *El poder y la gerencia en las organizaciones “un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción*.

Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 13, No 42, pp. 273-287. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, del sitio web: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842008000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842008000200007&script=sci_arttext).

Camperos, J., Ceballos, J., González, A., Romero, F. y Yopez, A. (2012). *Manejo de los recursos financieros en el consejo comunal de la Comunidad Reja de Guanare del Municipio Páez del estado Portuguesa. Programa nacional de formación en administración*. Tesis de Pregrado de Administración. Recuperado el 22 de mayo de 2014, del sitio web:[http://es.scribd.com/doc/86416711/Proyecto-Formativo-III#force\\_seo](http://es.scribd.com/doc/86416711/Proyecto-Formativo-III#force_seo).

Castellanos, R. (2007). *"Valores-Misión-Visión" en Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 22 de marzo de 2011, del sitio web:[www.eumed.net/ce/2007](http://www.eumed.net/ce/2007).

Correa, J. (2007). *Orígenes y Desarrollo Conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo. Facultad de Rehabilitación y desarrollo humano*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 26 de febrero de 2014, del sitio web: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/b8/b8754809-11fa-4288-96a0-9d0cf5651eda.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/b8/b8754809-11fa-4288-96a0-9d0cf5651eda.pdf).

Elkins, A. (1984). *Administración y Gerencial*. D.F.: Fondo Educativo interamericano.

Faraco, F. y Romano, S. (1995). *La Crisis Bancaria Venezolana. Análisis Preliminar*. Editorial. Panapo.

Farías, H. (1997). *"Riesgo Bancario: un análisis neoinstitucional"*. Debates IESA. Vol. 2, nro. 3.

Finol, M. y Marcano, N. (2007). *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 12, No 39, pp. 410-430. Recuperado el 20 de diciembre de 2014, del sitio web:[99842007000300006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842007000300006&script=sci_arttext&tlng=en).



- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. E.d. 9. México: Editorial Prentice Hall.
- Gomes, C. y Turato, E. (2009). *Análisis de contenido en investigaciones que utilizan la metodología clínico-cualitativa: aplicación y perspectivas*. Rev Latino-am Enfermagem. Recuperado el 27 de diciembre de 2014, del sitio web:[http://www.scielo.br/pdf/rlac/v17n2/es\\_19.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlac/v17n2/es_19.pdf).
- González, G. (s/f). *Educación por competencias en la formación docente*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, del sitio web: [https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.facultadeduccion.ucr.ac.cr%2FInicio%2Fdocumentos%2Fdoc\\_download%2F45-ponencia-la-educacion-por-competencias-en-la-formacion-docente-grisell-gonzalez&ei=FHTZU4TPHYngsAS\\_voLgAg&usg=AFQjCNFmzYFoxKk9xmLTvHOj5HEraGGLNg&bvm=bv.72185853,d.b2U&cad=rja](https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.facultadeduccion.ucr.ac.cr%2FInicio%2Fdocumentos%2Fdoc_download%2F45-ponencia-la-educacion-por-competencias-en-la-formacion-docente-grisell-gonzalez&ei=FHTZU4TPHYngsAS_voLgAg&usg=AFQjCNFmzYFoxKk9xmLTvHOj5HEraGGLNg&bvm=bv.72185853,d.b2U&cad=rja).
- González, V. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII No 1, pp. 45-53. Recuperado el 13 de septiembre de 2011, del sitio web: <http://www.rieoei.org/deloslectores/Maura.PDF>.
- Granell, E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA Venezuela.
- Guillén, R. (2004). *Consideraciones Preliminares de la Gestión del Riesgo en el Sistema Bancario - El Caso de las Crisis Bancarias en Venezuela*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la ULA. Venezuela. Recuperado el 18 de octubre de 2011, del sitio web: [http://www.redeconomia.org.ve/redeconomia/admin\\_redeconomia/uploads/investigacion/Informe%20RUTH%20al%2022%2011%202006200611291547or me%20RUTH%20al%2022%2011%202006.pdf](http://www.redeconomia.org.ve/redeconomia/admin_redeconomia/uploads/investigacion/Informe%20RUTH%20al%2022%2011%202006200611291547or me%20RUTH%20al%2022%2011%202006.pdf).

- Guzmán, J. y Luna, A. (2011). Diseño del Modelo de Competencias para la Cooperativa Gestionando Coop, de la ciudad de Pereira. Colombia. Recuperado el 2 de abril de 2014, del sitio web:<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1547/1/658306L961.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (1994) *Metodología de la Investigación*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (1997) *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2008). El matrimonio cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto. En J. Álvarez Gayou (Presidente), 6° Congreso de Investigación en Sexología. Tabasco, México.
- Huber, G. (1989). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. Editorial Trillas, D.C. México.
- Ministro del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2008). Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. *Resolución de la Republica, N°042*.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista IIPSI. Vol. 9, 1. Recuperado el 14 de junio de 2012, del sitio web: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf).
- Miguel, V., Montaña, N. y Sandoval, F. (s/f). Evolución del concepto de competencia laboral. Recuperado el 28 de abril de 2014, del sitio web: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf).

- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, No 40. Recuperado el 20 de junio de 2012, del sitio web:<https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2F40es.pdf&ei=mmCQVJ3CICoHyASOw4GYDA&usg=AFQjCNF12qrE XP4Y5NzQRZE5V8Qb4xkFag&bvm=bv.81828268,d.eXY&cad=rja>.
- Pernía, F. (2012). *La gerencia en las instituciones públicas educativas con el uso del software libre*. Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. No 2. Recuperado de [http://www.grupociieg.org/archivos\\_revista/3-2-1%20\(01-18\)%20F%C3%A9lida%20Pern%C3%ADa%20rcieg%20noviembre%2012\\_articulo\\_id96.pdf](http://www.grupociieg.org/archivos_revista/3-2-1%20(01-18)%20F%C3%A9lida%20Pern%C3%ADa%20rcieg%20noviembre%2012_articulo_id96.pdf) el 18 de octubre de 2011.
- Sánchez, E. (2000). *Todos con la esperanza*. Caracas: Comisión de estudios de posgrado de la facultad de humanidades y educación de la UCV.
- Salamanca, L. (1994). *Venezuela. La Crisis del Rentismo*. Revista Nueva Sociedad, No. 131. pp 10-19. Recuperado el 15 de mayo de 2011, del sitio web: [http://www.nuso.org/upload/articulos/2328\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/2328_1.pdf).
- Stallings, B. (2006). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado el 21 de febrero de 2014, del sitio web:[http://books.google.co.ve/books?id=RTcKRw4\\_Ob0C&pg=PA286&lpg=PA286&dq=stallings+lo+cual+condujo+a+mejoras+en+la&source=bl&ots=sF5tHo8J5p&sig=BvIwvyLXqC0FxlLdHftkHmqzWI&hl=es&sa=X&ei=GE3aU676GPbKsQTL2oDIAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=stallings%20lo%20cual%20condujo%20a%20mejoras%20en%20la&f=](http://books.google.co.ve/books?id=RTcKRw4_Ob0C&pg=PA286&lpg=PA286&dq=stallings+lo+cual+condujo+a+mejoras+en+la&source=bl&ots=sF5tHo8J5p&sig=BvIwvyLXqC0FxlLdHftkHmqzWI&hl=es&sa=X&ei=GE3aU676GPbKsQTL2oDIAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=stallings%20lo%20cual%20condujo%20a%20mejoras%20en%20la&f=).
- Thompson, I. (2006). *Definición de Misión*. Publicado en la Página Web: [www.promonegocios.Net/ mercadotecnia/ misión y visión- definición.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-y-vision-definicion.html) recuperado el 13 de diciembre de 2011.

Tovar, F. (s/f). La gestión por competencias: fortalezas, tensiones y paradojas. Campus de Somosaguas. Madrid: Pozuelo de Alarcón. Recuperado el 22 de enero de 2013, del sitio web:<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf>.

Vera, L. y González, R. (2001). *La Evolución Macroeconómica, La Salud de los Bancos y las Crisis Financieras: el caso Venezuela*. BCV. Ensayos de macroeconomía venezolana. Colección económica financiera. Edit. Oswaldo Rodríguez Sarralde.

Villegas, J. (1991). *Desarrollo gerencial*. Ediciones Vega. Universidad Central de Venezuela.

Wiesenfeld, E. (1997). La autoconstrucción. Un estudio psicosocial del significado de la vivienda. Caracas: Consejo nacional de vivienda.

**Anexos**

## **Glosario de términos**

**Conciencia organizacional:** es la capacidad y disposición de alinear el comportamiento personal con las necesidades, prioridades y objetivos del negocio.

**Autoconfianza:** capacidad que tiene la persona, en su propia capacidad para hacer el trabajo con éxito y escoger el mejor enfoque para abordar un problema.

**Dirección de equipo:** capacidad para responsabilizar a su equipo de trabajo por su desempeño, determinando las metas y prioridades, clarificando la tarea y el alcance del proyecto, definiendo con claridad las acciones esperadas, los estándares, los tiempos y recursos requeridos.

**Visión estratégica:** habilidad para comprender rápidamente la oportunidad y amenaza que representan cambios del entorno, el mercado, la competencia, así como identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización a la hora de diseñar una propuesta estratégica.

**Orientación al cliente:** implica el deseo de ayudar o servir a las y los clientes internos y externos, comprender y satisfacer sus necesidades.

**Intermediación financiera:** proceso mediante el cual los bancos perciben dinero de los ahorristas, el cual a su vez será prestado a otros(as) clientes.

**Factibilidad del crédito:** estudio que se realiza a fin de conocer si la o el solicitante cumple con los requisitos para optar o no por un financiamiento.

**Banca pública:** red de instituciones financieras (bancos) que se rigen por las leyes financieras de un país en particular y donde el accionista mayoritario o dueño es el Estado.

**Banca de desarrollo:** instituciones financieras que buscan el desarrollo de la comunidad mediante productos financieros y no financieros.

**Servicios no financieros:** aquellos que prestan las instituciones financieras donde destaca el acompañamiento social, capacitación y formación a sus clientes en la comunidad.

**Intermediación financiera:** actividad que realizan las instituciones bancarias que consiste en la captación de fondos bajo cualquier modalidad y su colocación en créditos o en inversiones en títulos valores emitidos o avalados por la nación o empresas del Estado, mediante la realización de las operaciones permitidas por las Leyes de la República.



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Psicología

### Guía de Entrevista a Profundidad

El motivo del presente Instrumento es conocer la percepción que tienen los Gerentes Estadales del Banco del Pueblo Soberano sobre las actividades, funciones, competencias y la importancia de estas para el desenvolvimiento eficaz y eficiente de los gerentes en la gestión del banco. Por ende se requiere el desarrollo extensivo de las secciones II, III y IV.

La presente entrevista será grabada para poder transcribirla y utilizar al máximo el dato obtenido de sus apreciaciones, por ende requerimos de su máxima colaboración, recordando la confidencialidad de la información y su uso exclusivo para fines académicos.

<b>SECCIÓN I: DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>Nombre:</b>		<b>Sexo:</b>	
<b>Grado académico:</b>		<b>Edad:</b>	
<b>Cargo:</b>			
<b>Departamento:</b>			
<b>Años de Experiencia en la Banca</b>			
<b>Años de Experiencia en el Banco del Pueblo Soberano</b>			

Las siguientes secciones son preguntas generadoras por lo cual cada pregunta debe estar bien argumentada y no ser respuestas cortas.



**SECCIÓN II: Identificación de Actividades y Funciones**

1. Describa cuáles son las funciones que desempeña en su cargo actual.

---

---

---

---

**SECCION III: Retos del Puesto**

2. Mencione y describa detalladamente ¿cuáles son los principales retos de ser gerente estatal en el Banco del Pueblo Soberano?

---

---

---

---

**SECCION IV: Estrategias**

3. Mencione y describa detalladamente ¿cuáles son las estrategias utilizadas para poder cumplir con los objetivos institucionales y con los retos antes mencionados de un gerente estatal?

---

---

---

---