

ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA BANCA REGIONAL

José Vizcaya *
Luis Nava **

* Lic. Administración, Abogado, MSc Gerencia Pública, Docente e Investigador UCLA, categoría Asociado a dedicación exclusiva, Orden Lisandro Alvarado 2007, Candidato a Doctor en Gerencia Avanzada.
E-Mail: jvizcaya@ucla.edu.ve.

** Lic. Contaduría Pública, MSc en Administración Financiera,, Docente e investigador UCLA, categoría Asociado, Gerente de administración de Casa Propia E.A.P, C.A, candidato a Doctor en Gerencia Avanzada

Esta investigación tiene como propósito estudiar la gerencia del conocimiento como una estrategia para elevar el nivel de vida en las organizaciones sociales, en este caso de estudio se trata de Casa Propia E.A.P, empresa financiera, donde se observa un diseño de estructura ajustado a la técnica del “Cuadro de Mando Integral”, de Kaplan y Norton, en combinación con la clasificación teórica propuesta por Mintzberg, de diseño de estructuras eficientes, que representa la estrategias de gestión que le permite una mayor competitividad en el mercado y un alto nivel de calidad de vida de las personas. Se aplicó un cuestionario al gerente de cada nivel y se concluye que la organización objeto de estudio se caracteriza por una estructura que se deriva de la combinación de la Organización Burocracia profesional con la Burocracia Maquina.

Palabras claves: empresas financieras, gerencia del conocimiento, desarrollo de estructuras eficientes, calidad de vida, estrategia de gestión y contexto.

Recibido: 30 - 06 - 2009

Aceptado: 02 - 10 - 2009

Summary

This research aims to study knowledge management as a strategy to raise the standard of living in social organizations, in this case study is Homeownership EAP, financial company, where there is a design tailored to the technical structure the "Balanced Scorecard" by Kaplan and Norton, in conjunction with the classification proposed by Mintzberg theory, design efficient structures, which represents the management strategies that allows for greater market competitiveness and high quality of life of people. A questionnaire was the manager of each level and concludes that the organization under study is characterized by a structure that is derived from the combination of the professional bureaucracy Organization Machine Bureaucracy.

Keywords: financial firms, knowledge management, development of efficient structures.

STRUCTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOR RAISING THE QUALITY OF LIFE IN THE REGIONAL BANKING

José Vizcaya *
Luis Nava **

* Mr. Body, Lawyer, MSc Public Management, UCLA Professor and Researcher, Associate category devoted exclusively to research, Lisandro Alvarado Order 2007, Doctoral Candidate in Advanced Management.
E-Mail: jvizcaya@ucla.edu.ve.

** Mr. Accounting, MSc in Financial Management, UCLA professor and researcher, Associate Category Manager Management Casa Propia EAP, CA, a Ph.D. candidate in Advanced Management

1. INTRODUCCION

En estos tiempos de cambios profundos y radicales, donde estamos aprendiendo nuevamente lo que ya sabemos, es decir, situaciones que parecen novedosas pero que ya se vivió tiempo atrás, parecen que son repetitivas pero de las que hay que aprender cada día como una nueva situación, reitera la capacidad ilimitada del ser humano de responder hacia un mismo hecho de distinto modo, buscando la perfección hacia lo bueno, lo necesario, lo eficaz, hacia lo eficiente, que se sienta una mejora en la vivencia humana como una forma de elevar el nivel de calidad de vida del hombre generado por su propio conocimiento.

La gestión del conocimiento es considerada ya como la tarea más importante y más compleja de la gerencia en las Organizaciones Avanzadas, su proceso de estructuración pasa por lo transdisciplinario, transcomplejo y ecoproductivo y debe lograr que la base de esa transformación de capital humano en capital estructural sea el conocimientos que poseen los empleados de su propio proceso, de manera que este no se pierda y sirva de palanca para su mejor funcionamiento, superando su posible rigidez natural debido a los patrones y estándares establecidos como parámetro de medición de la empresa.

De allí, que en la gestión del conocimiento se viene desarrollando una herramienta desde la década de los años ochenta del siglo XX que es cada vez más efectiva en la definición de un modelo para que la empresa pueda lograr plasmar una visión global estratégica donde involucra la interacción con actores importantes como los clientes, las finanzas, el proceso interno y su crecimiento y su capacidad de aprendizaje, que se denomina el “Cuadro de Mando Integral” o “Balanced Scorecard”, desarrollada por Kaplan y Norton (1992).

En este sentido, el propósito de esta investigación es el estudio de caso, en una empresa financiera Casa Propia E.A.P, donde se observa un diseño estructural ajustado con los requerimientos de la técnica del “Cuadro de Mando Integral”, de Kaplan y Norton (1992), en combinación con la clasificación teórica propuesta

por Mintzberg (1993), de diseño de estructuras eficientes. Se diseñó un instrumento de levantamiento de información que permitió determinar la estrategia que origina el diseño de la estructura organizativa, para el óptimo funcionamiento como unidad productiva y medio para elevar la calidad de vida en la empresa.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton, (1992), como ya se dijo es una de las primeras herramientas que trata de aportar una visión integral de los sistemas de medición de la gestión, lo cual incorpora tanto aspectos financieros como aquellos que sin serlos, condicionan la obtención de resultados económicos favorables para la organización y para quienes se benefician de ella directa o indirectamente, por supuesto, se tiene que considerar que cada organización tiene múltiples grupos de individuos con quien interacciona, para desarrollar sus actividades mercantiles o civiles, denominados por Kaplan y Norton (1992), como los “Stakeholders”, de la economía.

Algo importante del “Cuadro de Mando Integral”, es que complementa la información financiera proporcionada por la vía tradicional, datos de mucha importancia para la toma de decisiones y que este le incluye tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos de negocios y capacidad de aprendizaje), elementos que permiten gerenciar el proceso de construcción de capacidades, así como la adquisición de activos intangibles necesarios para el crecimiento futuro de la empresa y para los tres principales grupos que la integran que son los siguientes:

1. Los inversores, que requieren de rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, valor de mercado, tasa interna de retorno, flujo de caja, entre otros.
2. Los clientes, que se mide a través de la cuota del mercado, el compromiso del cliente, la fidelidad del cliente, entre otros.

3. Los empleados, que demandan un buen sitio de trabajo, adecuado a las actividades y tareas, un clima sano y de respeto mutuo, que lo tomen en cuenta como talento humano, entre otras.

El cuadro de mando integral como ya se comento, proporciona tres elementos esenciales para el aprendizaje estratégico: 1) un modelo holístico que vincula los esfuerzos individuales y sus resultados con los objetivos de la unidad empresarial, 2) un sistema de feedback estratégico que permite hacer un test, validar y modificar las hipótesis subyacente en la estrategia de la unidad empresarial, y 3) facilita la revisión de la estrategia que es esencial para su propio aprendizaje.

A través de esta herramienta se supera la incapacidad de los sistemas tradicionales de gestión, en vincular las acciones a corto plazo, del día a día con la estrategia a largo plazo, pues permite la vinculación entre sus integrantes y los distintos procesos que antes actuaban de forma aislada y ahora en combinación se pueden relacionar todas las variables en juego. También permite de manera expedita que los directivos conozcan en cualquier momento si la estrategia formulada está funcionando y en caso contrario, explicar los motivos del fracaso.

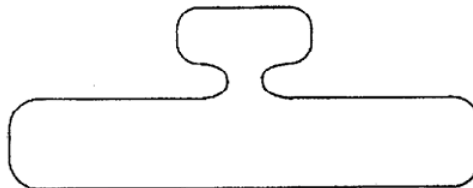
Por otra parte establece límites a la sobre carga de la información, minimiza el número de áreas que se deben medir, pero es muy común ver como las empresas carecen de medios para medir la acción de la empresa en el tiempo, ver con detalle cómo evoluciona la estrategia y poder corregir el rumbo en respuesta a cambios en el entorno tecnológico, competitivo y de mercado, obligando como herramienta a los directivos y gerentes a centrarse en un conjunto de medidas que deben ser las más significativas, por cuanto éstas determinan la estructura organizativa más cónsona con los objetivos y las perspectivas.

En efecto el contexto de la organización está muy vinculado con el diseño de la estructura, donde se puede encontrar situaciones particulares, relaciones de poder, procesos sociales, ambientes competitivos y más

complejos, por supuesto no existe un método único ni más óptimo para administrar procesos estratégicos, en la conformación de la estructura organizativa en determinada organización, pero si existen numerosos métodos buenos para tal fin (Mintzberg, 1993). De allí que todos estos métodos se pueden traducir en la representación de seis formas de estructuras, por supuesto bajo la visión estratégica.

La primera de ella es la Organización Emprendedora o Simple, a menudo es muy sencilla, se caracteriza por algo que de ninguna manera es compleja y elaborada. Por lo general, no cuenta con personal staff si es que lo tiene, la división del trabajo es relajada y la jerarquía administrativa es mínima. Poca de las actividades que se realizan es formalizada, con muy poca planificación y con mucha rutina laboral y de aprendizaje, Figura N°1.

FIGURA N° 1.
ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA O SIMPLE.



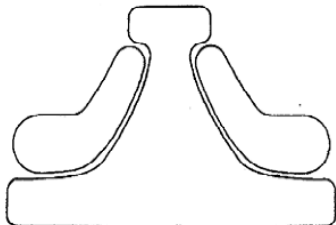
Fuente: Mintzberg (1993).

El poder tiende a concentrarse al máximo ejecutivo, ejerciendo el rol de líder para la supervisión y control, se alimenta de controles formales para jugar a su flexibilización como un desafío por ser el jefe, de allí que en todas las organizaciones pequeñas todos reportan al jefe, por lo que la toma de decisiones es flexible, con un sistema muy centralizado de poder el cual permite una respuesta inmediata. A menudo las empresas emprendedoras son jóvenes y agresivas, en forma constante buscan mercados riesgosos que ahuyentan a las grandes burocracias, pero en mercados locales o regionales, les da pánico crecer.

La Organización Máquina o Burocracia Máquina es aquella donde su trabajo operativo es muy rutinario, en

su mayor parte es bastante simple y repetitivo, la mayoría de sus procesos de trabajo son estandarizados, son estructuras afinadas con precisión que hacen alusión a su nombre, funcionan como máquinas bien integradas, reglamentadas y burocráticas. Según el profesor Mintzberg (1993), también señala que las investigaciones realizadas sobre este tipo de estructura, de manera reiterada proporciona una configuración clara por sus atributos, son muy especializada, actividades operativas repetitivas, comunicación formalizada en todos los niveles, agrupación de las actividades basadas en las funciones, una estructura administrativa compleja, con una evidente distinción entre el personal operativo y el staff, ver figura n° 2 que representa este tipo de estructura.

**FIGURA N° 2.
LA ORGANIZACIÓN BUROCRACIA MAQUINA.**



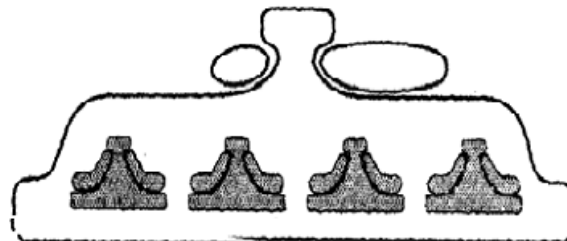
Fuente: Mintzberg (1993).

La Organización Diversificada es casi como una unidad integrada con una serie de unidades semiautomáticas asociadas por medio de una estructura administrativa central que se denomina central de operaciones, también por lo general a las unidades se les llama divisiones, siendo una configuración ampliamente utilizada en el sector privado de la economía industrializada en el mundo occidental, la revista de economía Fortune señala que 500 de las corporaciones más grandes de los Estados Unidos emplean esta estructura o una variante de ellas.

La central de operaciones efectúa básicamente un control en el desempeño, establece estándares de desempeño, la mayoría de los casos en términos cuantitativos, también este canaliza el movimiento de

recursos entre las divisiones, valiéndose de las utilidades extra de algunas divisiones para apoyar el mayor potencial de crecimiento de otras, son organizaciones descentralizadas por el campo que la origina, de lo contrario sería muy costosa el resolver disputas funcionales cada vez que emerjan, lo que se acerca más es una descentralización relativa y limitar el poder en las unidades de negocios, aquí podemos ver en la figura n° 3 un estructura que se caracteriza por estar constituidas por unidades maquinas en el interior que trabajan todas para sí misma como grupo corporativo.

**FIGURA N° 3.
LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.**



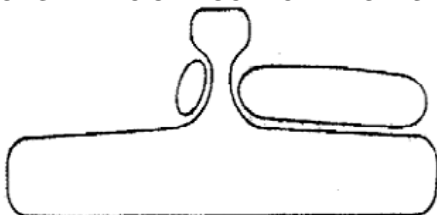
Fuente: Mintzberg (1993).

Tenemos también la Organización Burocracia Profesional que según Mintzberg (1993), éstas sin ser centralizadas, pueden ser burocrática, esto suele suceder cuando su trabajo es complejo y requiere ser realizado y supervisado por profesionales, sin que estos pierdan la estabilidad laboral permaneciendo de manera estable, para que así las habilidades de estos profesionales puedan ser perfeccionadas por medio de programas operativos estandarizados. La organización se configura con una estructura que adquiere la forma de burocracia profesional, que es común en universidades, hospitales generales, empresas de contaduría pública, instituciones de trabajo social, orquestas filarmónicas, medios de comunicación, todas estas producen o prestan servicios estandarizados.

La estructura administrativa de la Organización Burocracia Profesional es la tecnoestructura y las líneas

intermedias de administración no son muy elaboradas, poco tienen que hacer en cuanto a la coordinación del trabajo profesional, por el contrario, con tan poca necesidad de supervisión directa o de adaptación mutua entre profesionales, unidades operativas que pueden ser muy grandes, pero su estructura es aplanada, son chatas con línea intermedia angosta, ver figura n° 4.

**FIGURA N° 4.
LA ORGANIZACIÓN BUCRACIA PROFESIONAL**



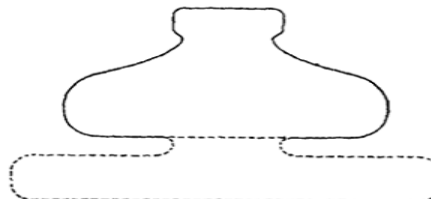
Fuente: Mintzberg (1993).

La Organización Innovadora, es la quinta estructura que describe Mintzberg (1993), también conocida como la "adhocracia", siendo esta la estructura que logra su efectividad siendo eficiente, las estrategias surgen en el contexto de trabajo que es complejo en gran medida así como dinámico, hasta ahora ninguna de las configuraciones organizativas señaladas es capaz de una innovación sofisticada, del tipo que necesita una organización de investigación de alta tecnología, una compañía cinematográfica de vanguardia, o una fábrica de manufactura de prototipos complejos como 3M, o una empresa espacial como la NASA. Es cierto que la organización empresarial puede innovar, pero solo de manera sencilla, las organizaciones maquina y profesional están enfocadas en el desempeño, no a resolver problemas, esta diseñadas para perfeccionar programas estandarizados, no para inventar nuevos programas.

La innovación sofisticada requiere de una configuración muy diferente, estructura que permita fusionar a expertos en distintas disciplinas, a través de equipos operativos para el desarrollo de proyectos ad hoc. De allí que nos encontramos con una configuración muy diferente a los atributos de las estructuras

tradicionales, se caracteriza por ser muy orgánica, con poca formalización del comportamiento y de los trabajos especializados, con una tendencia al agrupamiento en unidades funcionales para efecto de orden interno y ubicado en términos operativos, por proyecto en equipos pequeños. Figura n° 5

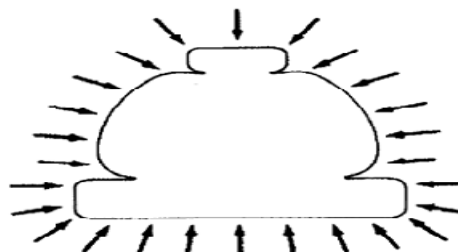
**FIGURA N° 5.
LA INNOVADORA O ADHOCRACIA.**



Fuente: Mintzberg (1993).

También Mintzberg (1993), señala la configuración de la Organización Misionera o Ideológica, como un sistema rico en valores y creencias que distingue a una organización de otra, además está enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, que se desarrolla a lo largo de una tradición y dinastía, reforzadas con medios de identificación, puede parecer una figura convencional que frecuentemente es empresarial, seguida de la innovadora, luego por la profesional. Figura n° 6

**FIGURA N° 6.
LA ORGANIZACIÓN MISIONERA**

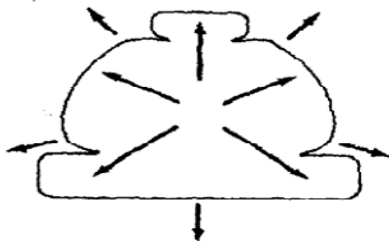


Fuente: Mintzberg (1993).

Por último, la Organización Política, que es identificada por tener medios de poder técnicamente

ilegítimos, a menudo por su propio interés o como resultado de conflictos que separan a los individuos a las unidades de contacto, también su configuración se expresa en juegos políticos, algunas coexisten con organizaciones antagónicas o sustituyen a los sistemas de poder legítimos. Figura nº 7

**FIGURA Nº 7.
LA ORGANIZACIÓN POLITICA**



Fuente: Mintzberg (1993).

3. ESTUDIO DE CASO: CASA PROPIA ENTIDAD DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Las entidades de ahorro y préstamo como Casa Propia tienen por objeto crear, mantener, fomentar y desarrollar condiciones y mecanismos favorables para la captación de recursos financieros, principalmente ahorros, y su canalización en forma segura y rentable mediante cualquier tipo de actividad crediticia, hacia la familia, las sociedades cooperativas, el artesano, el profesional, las pequeñas empresas industriales y comerciales, y en especial, para la concesión de créditos destinados a solucionar el problema de la vivienda familiar y facilitar la adquisición de inmuebles necesarios para el desarrollo de la sociedad.

Igualmente podrán prestar servicios accesorios y conexos con dichas operaciones, tales como participar en programas especiales de vivienda, servir de intermediarios para la canalización de recursos destinados a la artesanía y pequeñas empresas, transferir fondos dentro del país, aceptar la custodia de fondos, títulos y objetos de valor, prestar servicios de

cajas de seguridad, actuar como fiduciario y ejecutar mandatos, comisiones y otros encargos de confianza.

Misión: “Somos una sólida Institución Financiera, que ofrece soluciones integrales a nuestros clientes, soportadas en relaciones de lealtad, el mejoramiento continuo del talento humano, los procesos y la plataforma tecnológica. Nuestro compromiso está orientado a agregar valor al accionista y a fortalecer el desarrollo de la comunidad”.

Visión: “Ser una Institución Financiera en constante evolución para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos”.

Valores: Compromiso con la Empresa y la Comunidad. Voluntad intrínseca que mueve al desarrollo personal, profesional y social, al servicio de metas compartidas: relacionado con el espíritu de pertenencia, responsabilidad y pro-actividad.

Logro Afán de Superación. Relacionado con la actitud emprendedora, el aprendizaje permanente, la flexibilidad para el cambio y el liderazgo.

Calidad Mejoramiento Continuo. Relacionado con responsabilidad por resultados, control y eficiencia y atención en los detalles.

Integración Trabajo en Equipo. Relacionado con la comunicación efectiva, habilidades complementarias, responsabilidad frente a los demás y resolución de conflictos.

Con el fin de conseguir información, acerca de cómo es el funcionamiento estructural de Casa Propia E.A.P, se diseñó un instrumento de levantamiento de información que nos conduzca a la determinación de la estrategia que origina el diseño de la estructura organizativa, para el óptimo funcionamiento como unidad productiva y medio de elevar la calidad de vida en la empresa.

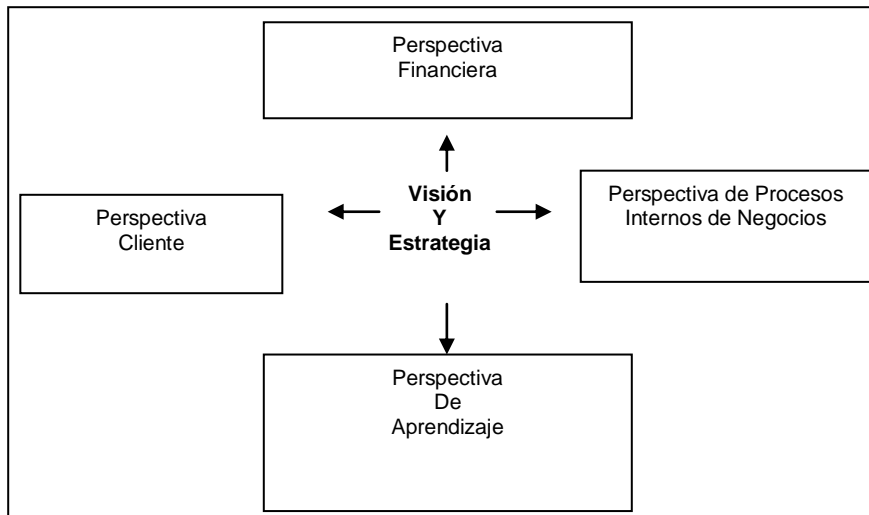
El instrumento consta de un instructivo, un inicio para determinar el perfil del encuestado y de cuatro partes en su desarrollo, es de carácter anónimo para evitar cualquier temor a responder, y liberar al encuestado en su respuesta.

La parte de desarrollo se divide en dos grupos de preguntas, en el primer grupo se refiere al diseño organizativo de su estructura, basado en la propuesta de Mintzberg (1993) de diseños eficientes, donde se concentran tres secciones, la primera mide los

parámetros usados para el diseño de la estructura, la segunda sección, se relaciona con el funcionamiento de la organización donde opera, y la tercera sección, se refiere los factores situacionales que condicionan la estructura organizativa eficiente.

La última parte está compuesta por preguntas elaboradas según los enunciados de la gestión del conocimiento y del cuadro de mando integral a través de sus cuatro perspectivas (cuadro n° 1)

**CUADRO N° 1.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: Kaplan y Norton (1992)

Para aplicación del instrumento y para el levantamiento de la información se seleccionaron personas de todos los niveles de la empresa, la alta gerencia o nivel estratégico, la gerencia media o nivel coordinador y la base o nivel operativo, elegidos al azar o de manera aleatoria, indiferentemente de su edad, sexo, posición jerárquica y profesión.

En referencia a los resultados, las respuestas se inclinaron en un 80 por ciento en necesidades colectivas y de organización, lo que significa que la eficiencia es considerada muy importante porque garantiza la utilidad en el ejercicio económico que se traduce en beneficios monetarios que es su principal función como empresa financiera (cuadro n° 2)

**CUADRO N° 2.
RESULTADO “CUADRO MANDO INTEGRAL”**

	COMO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN	PERSPECTIVAS FINANCIERAS	PERSPECTIVAS DE NEGOCIOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Necesidades Básicas Fisiológicas Individuales	5%	-	-	-
Necesidades fisiológicas y Económicas de Grupo	15%	-	05%	05%
Necesidades colectivas y de la Organización	80%	05%	10%	10%
Necesidades de coordinación efectiva Tecnológica de la Organización	-	85%	80%	80%
Necesidades de opinión de Expertos	-	10%	05%	05%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la perspectiva financiera, como la perspectiva de negocios internos y en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa se localizó una preferencia en 80 por ciento, sobre la necesidad de una coordinación efectiva tecnológica de la empresa, lo que revela lo muy importante que es para ella los profesionales y expertos en la gerencia del mercado monetario, como estrategia de gestión del conocimiento, como capital intelectual de la organización, siendo ésta la que puede garantizar la eficiencia permanente, que le permite generar dividendos económicos en su ejercicio fiscal que se traduce en confianza, tranquilidad y solides financiera en sus miembros, clientes y directores, considerando esto como una fuente de alta seguridad de generación de capital calidad de vida en la organización.

Con respecto al diseño de estructura eficiente, se tiene que los resultados en el levantamiento de información, considerando los parámetros de diseño adoptado por la organización de manera oficial, el funcionamiento de la organización donde se opera y los

factores situacionales que condicionan la estructura eficiente, se encontró que existe una combinación de diseño entre una burocracia máquina y la burocracia profesional, debido a varias exigencias legales y a condiciones de tamaño y objeto que se persigue como empresa financiera, la condiciona a diseñar una organización muy eficiente en su proceso con una alta rentabilidad, pero obligada a cumplir con normas y procedimientos administrativos como modelo organizativo burocrático que es, donde todo debe llevar una ruta de controles, claves, códigos de referencia, sellos húmedos, troquelados y rubricas oficiales.

**CUADRO N° 3.
RESULTADO DISEÑO ESTRUCTURA EFICIENTE**

	Estructura simple	Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Forma Divisional	Adhocracia	Total
En cuanto al Parámetro de Diseño	-	80%	05%	05%	10%	100%
En cuanto al Funcionamiento donde Opera la Organización	-	-	70%	20%	10%	100%
En cuanto a los Factores Situacionales que Condiciona la Estructura	60%	-	30%	05%	05%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La organización bancaria por naturaleza es conservadora del capital de la localidad, es la responsable de su resguardo y reproducción, como ente productivo de un servicio de intermediación debe mantener una rentabilidad en la colocación de sus recursos para poder cumplir con los intereses de los ahorristas, debe mantener los beneficios de sus empleados al igual que a sus accionistas y para ello debe producirse un equilibrio en el medio donde se desenvuelve, para mantener su supervivencia como sistema transcomplejo que es, sin embargo eso no es suficiente, la organización bancaria de hoy día tiene una responsabilidad social muy grande a la que también está obligada a dar una calidad de vida laboral y social muy alta.

Según estrategia de diseño estructural de Casa Propia E.A.P, su configuración se basa en lo oficial a un diseño tradicional donde se destaca la estructura funcional con una tendencia a lo lineal, es decir, en la realidad se capta una estructura que se deriva de la combinación de la Organización Burocracia profesional con la Burocracia Maquina.

Esto tiene mucho que ver con el énfasis que tiene la organización por la atención al cliente, por su esmero

en que sus expectativas de rendimiento económico social sean satisfechas con plenitud, además por ser una empresa considerada como pequeña en su ramo, su funcionamiento estará muy vinculado con la alta gerencia por mostrar una estructura simple o emprendedora.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mintzberg H. y Quinn B. J. (1993), **El proceso estratégico, Concepto y casos**, Segunda edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. impreso en México: ISBN 968-880-322-7.

Kaplan, R.S y Norton, D.P. (1996): “**The Balanced Scorecard as strategic management**”, Harvard Business Review, January- February, p 26.

Hernández Sampieri, R. (2008). **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill Interamericana, Impreso en México. Impreso por la Compañía Editorial Ultra.

Castells Manuel, (2004). **La era de la información. Economía y cultura**. Fin del milenio, volumen III, siglo xxi editores, s.a

