

La descentralización crediticia en las instituciones financieras como estrategia de cambio

The Decentralization of Credit in Financial Institutions as a Strategy of Change

*Ernesto José Valbuena**

*Cira de Pelekais***

Resumen

Este estudio estuvo dirigido a establecer las estrategias de cambio requeridas para el desarrollo de las organizaciones financieras en el contexto de la descentralización crediticia. La investigación hizo énfasis en los postulados metodológicos del paradigma cualitativo, descriptivo-analítico de campo. La población estuvo representada por los gerentes que laboran en el Banco Industrial de Venezuela a nivel de la Casa Matriz y las agencias pilotos de la zona nor-occidental. La información se recogió a través de un guión orientador de entrevistas. La interpretación de los resultados obtenidos se efectuó mediante el análisis cualitativo e interpretación de significados en la información recogida, de los gerentes en las organizaciones financieras. Los resultados llegaron a determinar que los cambios en la función crediticia del Banco Industrial de Venezuela como institución financiera están sustentados en lineamientos estratégicos que conducen a agilizar los procedimientos internos por medio de la diversificación y expansión de su acción en todos los ámbitos de la geografía nacional por la descentralización. Entre las conclusiones se destaca que el proceso crediticio descentralizado lo asume esta entidad financiera como una estrategia que imple-

Recibido: Marzo 2000 • Aceptado: Junio 2001

* Doctor en Ciencias, mención Gerencia. Magíster en Gerencia de Empresas, mención Finanzas. Especialista en Política y Programación Financiera. Economista. Profesor Titular de la UNIVERSIDAD Dr. Rafael Beloso Chacin. Vice-Presidente Ejecutivo de Administración y Operaciones del Banco Occidental de Descuento. E-mail: evalbuena@bodinternet.com

** Doctora en Recursos Humanos. Educadora y Abogada. Profesora Titular de la URBE. Coordinadora del Doctorado en Ciencias Gerenciales y Directora del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la URBE. E-mail: cirapelekais@hotmail.com / cirapelekais@urbe.edu

me fortalecimiento a las agencias regionales como centros de producción y desarrollo para el crecimiento de la organización.

Palabras clave: Descentralización, créditos, acción gerencial, aprendizaje organizacional, estrategia de cambio.

Abstract

This study was directed toward establishing the strategies of change required for the development of financial organizations in the context of the decentralization of credit. Research emphasized methodological postulates of a paradigm that is qualitative and descriptive-analytical of the field. The population was represented by the managers who work at the head office of the Industrial Bank of Venezuela and its pilot agencies in the northwestern zone. Information was collected by means of a guided interview script. Interpretation of the results obtained was carried out through qualitative analysis and interpretation of meanings in the information collected from the managers in the financial organizations. The results determined that changes in the credit-related function of the Industrial Bank of Venezuela as a financial institution are sustained by strategic guidelines that tend to make internal procedures more agile through diversification and expansion of their actions in all areas of the national territory because of the decentralization. One conclusion that stands out is that this financial institution has taken on the decentralized credit process as a strategy to strengthen its regional agencies as centers of production and development for the growth of the organization.

Key words: Decentralization, credit, management action, organizational learning, strategy of change.

Introducción

El proceso de desarrollo que han alcanzado la ciencia y la tecnología en la sociedad contemporánea, es lo que ha generado la necesidad de organizaciones eficientes con capacidad para asumir los cambios ocurridos en su entorno, para dar respuestas oportunas que se traduzcan en el mejoramiento de la sociedad a la cual pertenecen. De esta manera se considera que la efectividad de las organizaciones depende del rediseño a que son sometidas, como consecuencia de los procesos de cambio en los cuales se ven inmersos los sistemas sociales. Las organizaciones se reacomodan como respuesta a estos procesos de cambio en la búsqueda de su adaptación, manteniendo así su vigencia y estabilidad.

El manejo del cambio exige al gerente el desarrollo de destrezas de pensamiento productivo, centradas en las tentativas de adaptación de las personas a los

problemas generados por los eventos que ocurren en el entorno interno y externo de la organización.

Impulsar el cambio o promover la renovación organizacional en cualquier ámbito, implica establecer una secuencia de planteamientos y soluciones de interrogantes relacionados con la captación de problemas o discrepancias, el diagnóstico de los mismos y sus soluciones.

Los cambios en la sociedad global de hoy, exigen además el abandonar las viejas destrezas de pensamiento y la implementación de nuevas. A todos los niveles organizacionales, los sujetos se deben hacer más responsables de sus acciones y de la garantía de satisfacer las exigencias de la empresa, de los clientes y de la competitividad.

La transformación de la organización será un éxito cuando se fundamente en el potencial de todos los miembros comprometidos en el esfuerzo por cambiar el sistema organizacional, la cultura y la estructura de la misma, alineando todo esto a la estrategia de la organización para el desarrollo por el continuo aprendizaje.

El proceso de transformación de la organización exige atender los requerimientos tecnológicos, así como las creencias, los valores, la cultura, en fin el desarrollo de los miembros de la organización y por ende los de la organización.

El desarrollo organizacional se considera técnica de gestión para realizar cambios en la organización a largo plazo, bajo un enfoque sistémico orientado por el énfasis en la acción y la reeducación bajo principios fundamentales de aprendizaje.

Aquí es importante destacar que el desarrollo organizacional intenta aumentar la eficiencia de la organización al combinar los deseos individuales de crecimiento y desarrollo con las metas, bajo un esfuerzo planeado por hacer cambios relacionados con la misión de la organización. Este desarrollo implica una estrategia destinada a influir en los sistemas de creencia, valores y actitudes dentro de la organización.

Gerenciar el cambio requiere la modificación de la conducta de la gente o de su teoría de acción, ayudando a la gente a descubrir sus competencias o conocimientos, destrezas y atributos personales, pues el ser humano educado y preparado, es el centro de la competitividad, puesto que él es quien conoce sus objetivos y los de la organización.

Las organizaciones financieras no escapan de las necesidades de cambio y por ello tratan de responder en diferentes formas a las exigencias del entorno social. Del análisis de esta situación, surge la inquietud de estudiar la teoría de acción como estrategia de cambio para el aprendizaje y el desarrollo organizacional.

Este propósito ha de conducir a estudiar el comportamiento organizacional de las instituciones financieras y su orientación a producir cambios organizacionales; así como el establecimiento del nivel de aprendizaje organizacional, debido a los cambios ocurridos a partir de la acción gerencial.

1. Planteamiento y formulación del problema

En Venezuela, existe un sector financiero medianamente desarrollado que ha contribuido con el crecimiento del país, en el cual varias entidades financieras poseen capitales donde participan empresas con capital extranjero y otras de capital nacional; estas instituciones establecen una estrecha relación entre los sectores económicos que tienen excedentes de liquidez con aquellos agentes que presentan déficit, orientando estos recursos a los diferentes sectores productivos del país.

Dentro de los procesos de mayor importancia para el sector de la banca se tienen las carteras de crédito y las carteras de inversiones como los procesos más críticos, resaltando la de crédito por ser la función por excelencia de proveer dinero, mientras que la de inversión viene a ser más para mantener reservas secundarias; sin embargo, para finales del siglo pasado se estaba utilizando como fuente de ingresos financieros, por cuanto la demanda de créditos disminuyó de tal forma que por ejemplo, el Banco Central inició un proceso de colocación de títulos en el mercado para evitar una caída brusca de las tasas de interés.

Esta función de otorgar créditos requiere del cumplimiento de normas y procedimientos, así como de varias instancias luego de un conjunto de análisis de riesgos, factibilidad de los proyectos, del cliente, del sector productivo al que pertenece el cliente, de las garantías, de los avales, etc., para así pasar al proceso de la toma de decisión si se aprueba o se niega la operación y las consecuencias que pueda generar la decisión con respecto a las futuras relaciones con el cliente; esta toma de la decisión puede ser que se cumpla en el ámbito de un funcionario, un comité o en la junta directiva de la casa matriz del banco, en un período de tiempo que lo ideal sería que cubra las expectativas del cliente para atender una necesidad de liquidez ante cualquier circunstancia.

Estos procesos, por lo general, se desarrollan con una tensión de un demandante frente a un oferente, en un mercado altamente competitivo de empresas que prestan un servicio de carácter financiero de alto riesgo, en el que entran en juego varias variables como el precio del dinero (tasa de interés), la competencia interbancaria, el comportamiento del consumidor, la oferta externa, el tipo de cambio, la inflación esperada, la situación política, el nivel de liquidez del banco oferente, y el tiempo de respuesta del oferente, es decir, del banco.

La experiencia del autor en la actividad bancaria y específicamente en los procesos de otorgamiento de créditos, sugiere procesos que por lo general presentan cuellos de botella o retrasos por indefiniciones o políticas no bien definidas o desconocimiento de ellas. Normas rígidas y procedimientos muy burocráticos y en algunas instituciones niveles de aprobación muy centralizados como consecuencia del crecimiento del banco en sus operaciones a un nivel que este proceso centralizado colapsa, ocasionando que se genere insatisfacción en los clientes tradicionales, la poca captación de nuevos clientes y la alta rotación entre los bancos buscando mejores tasas, mejor servicio, o atraídos por la publicidad de otros competidores.

Por ello, esta investigación busca estudiar a profundidad los procesos de la función crediticia en las instituciones financieras, para determinar si el crecimiento ha sido acompañado de acciones gerenciales de los equipos, nuevas tecnologías, captaciones, apertura de nuevas oficinas, o sólo un crecimiento en el número de empleados que genera insatisfacción en los clientes, evitando el desarrollo organizacional.

Por otra parte, es básico revisar la concentración del poder de las agencias bancarias regionales, que ocupándose de un gran universo de funciones no le permiten ser eficientes y en forma permanente están sometidas a presiones de distintos sectores, con un modelo de acumulación de acciones bajo un estructuralismo tradicional en las organizaciones financieras.

Existe así una cultura centralista, la cual está siendo desplazada hacia un nuevo escenario caracterizado por una doble forma de apertura, como son la globalización de la economía mundial. Por ello, la teoría y la práctica del desarrollo regional, debe tener como base el posicionamiento internacional y el cambio tecnológico, para evitar un desfase entre pensamiento y acción y construir una teoría coherente con la realidad externa e interna de las organizaciones financieras.

Las acciones de las organizaciones financieras son iniciativas que pretenden reordenar las dependencias regionales, creando soluciones a problemas urgentes y vitales para las comunidades, bajo una acción interinstitucional horizontal de acuerdo al modelo cultural que da importancia al movimiento, a la heterogeneidad, a lo múltiple y a lo singular de acuerdo a las potencialidades y particularidades de las comunidades, y en especial de los clientes.

Para este proceso se requiere la modernización organizacional que haga pertinente el proceso de la descentralización de la función crediticia de las entidades financieras por el cumplimiento de una misión bajo un modelo desburocratizado y competitivo, donde sea posible destacar la planificación y el control de gestión como elementos importantes del proceso de cambio.

Esto conduce a la necesidad de modernizar la gerencia de las entidades financieras mediante los cambios del comportamiento de los funcionarios, en función de la misión y visión de la organización, bajo un modelo descentralizado en el que se establezcan las acciones gerenciales requeridas para el desarrollo de estas entidades.

Las acciones relevantes de los modos de gerenciar y las formas de pensar, decidir y comportarse responsablemente en la conducción de las organizaciones, están actualmente sometidas a la incertidumbre de estos tiempos por los cambios imprevistos, y por ello dependen en gran parte de las habilidades que los gerentes tengan para alcanzar los objetivos, mediante la cooperación y el esfuerzo de todos los involucrados en la toma de decisiones.

Todos estos planteamientos se orientan a formular estrategias, políticas y métodos gerenciales, para seguir caminos hacia el éxito en la gestión de las organizaciones financieras orientadas hacia la productividad, eficiencia y eficacia.

Partiendo de estos planteamientos, en esta investigación se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las estrategias de cambio requeridas para el desarrollo de la organización financiera en el contexto de la descentralización crediticia?
- ¿Es posible generar estrategias de cambio en la gestión descentralizada del proceso crediticio en las organizaciones financieras?

Objetivo general:

Establecer las estrategias de cambio requeridas para el desarrollo de las organizaciones financieras en el contexto de la descentralización crediticia.

Objetivos específicos:

- Identificar las condiciones actuales y deseables de la gestión descentralizada del proceso crediticio.
- Analizar la correspondencia entre la centralización de las políticas de crédito y la descentralización de la gestión crediticia.
- Determinar la transparencia y la rapidez en el otorgamiento de créditos, a través de la descentralización del proceso crediticio.
- Generar lineamientos estratégicos que permitan cambiar el esquema centralista actual por el de la descentralización del proceso crediticio en las Instituciones Financieras.

2. Justificación e importancia de la investigación

La importancia de este estudio se orientó sobre la base de las implicaciones de orden teórico y práctico que pudiesen generarse.

Desde su perspectiva teórica se puede destacar que los resultados obtenidos en esta investigación podrán llegar a constituir un elemento de consulta para otras, como aportes para futuras investigaciones que se interesen en analizar las variables en estudio.

Otro de los aspectos resaltantes sobre las implicaciones teóricas de esta investigación, fue la verificación de la aplicabilidad de la teoría de acción, por cuanto se establecieron los cambios organizacionales generados en las instituciones financieras objeto de estudio.

Desde la perspectiva práctica se puede indicar que esta investigación tiene relevancia debido a que muchos cambios que se han introducido en las entidades bancarias debido a su crecimiento, tienen que asumir los mismos bajo acciones tendientes a mejorar la calidad de la función gerencial y el desarrollo organizacional.

El análisis del aprendizaje organizacional se ha convertido en un factor importante para que la organización se desarrolle y para ello se requiere asumir una gerencia que conduzca a esto con eficiencia, eficacia y efectividad, partiendo de un nivel central que asume lineamientos y políticas institucionales, pero bajo una toma de decisiones que busque el logro de un alto nivel de acercamiento a los

usuarios, incorporándose la misma al proceso competitivo, como por ejemplo, la búsqueda de que el proceso crediticio en las organizaciones financieras permita la satisfacción de los clientes ante sus solicitudes, las cuales se han venido desarrollando en forma tardía y burocrática.

Asimismo, este estudio ofrecerá las bases y lineamientos para el fortalecimiento de las oficinas de las instituciones financieras como centros de producción, puesto que al llegar a los pequeños y medianos empresarios de todos los ámbitos de la geografía nacional, se le imprimirá mayor agilidad al proceso crediticio.

En este orden de ideas, el marco teórico se organizó considerándose en primer lugar los antecedentes del estudio, con base a resultados de otras investigaciones y fundamentación teórica sobre la variable objeto de estudio. En este sentido, se realizó un análisis crítico de los resultados y con respecto a ciertos enfoques relacionados con la descentralización del proceso crediticio.

3. Antecedentes de la investigación

El Banco Industrial de Venezuela, (1999), realizó un estudio titulado “*Modelo estratégico de desarrollo y crecimiento del Banco Industrial de Venezuela*”, a través del mismo Valbuena (1999) diseñó un manual para la descentralización del proceso crediticio en la red de sus oficinas bancarias.

La primera vicepresidencia ejecutiva, planteó como objetivo del mismo fortalecer las oficinas, y la Junta Directiva aprobó este manual en donde se especifican y señalan las normas, facultades y límites de crédito a través de las oficinas bancarias de Venezuela.

Esto dio como resultado que el manual circuló en cada una de las unidades involucradas, exigiéndose ser acatado en todas sus partes.

En este caso específico, se realizó una investigación que hizo su énfasis en los postulados metodológicos del paradigma cualitativo, entendido como “aquel que propone la producción de conocimientos, partiendo de la vivencia e interpretación, aproximándose a ésta a través de técnicas en las cuales predominó el manejo cualitativo de las evidencias” (Boscán, 1992: 79).

Se eligió la metodología cualitativa, porque permite el estudio del origen y esencia de un fenómeno, trata de describir la naturaleza profunda de las realidades, sus relaciones y estructura, acciones y manifestaciones (Martínez, 1997). De igual manera, los postulados básicos de la investigación no deben ser silenciados con la imagen de un investigador “incontaminado”, sino que pueden ser convertidos en ventaja investigativa, en garantía de la honestidad intelectual del investigador que sabe desde dónde abordar el conocimiento de la realidad del fenómeno y qué herramientas utilizar, ya que lo investigado no sólo es un “suceso fotográfico de la realidad, sino la realidad como es captada, interpretada y subjetivizada por los sujetos investigados” (López, 1994).

En este sentido, se contrastó la realidad existente de la centralización del proceso crediticio, para luego verificar las discrepancias con la descentralización de la Gestión Crediticia. Esto significó examinar situaciones a partir de evidencias ofrecidas por la realidad.

Asimismo, el estudio fue de tipo descriptivo-analítico de campo según Reverón (1996), en razón a que se examinaron situaciones que se describieron tal cual como se presentaron en el momento de recolectar la información basada en la revisión de documentos, observación y entrevistas a informantes claves (triangulación).

Por el período como se recolectó la información, fue retrospectiva parcial, ya que una parte de ésta ya estaba contenida en documentos y la otra se obtuvo de las entrevistas a los informantes claves.

4. Técnicas e instrumentos

En esta investigación se aplicó la técnica de la entrevista y como instrumento el guión orientador.

La entrevista se asumió en base a criterios operativos, partiendo de que el hombre es un actor social que construye significados de la realidad o de su contexto, que en el caso en estudio se centró en los gerentes de las organizaciones financieras. Según Ruiz (1986: 171) se dan “dentro de un complejo de creencias y valores, desarrollado por el individuo para categorizar, explicar y predecir los sucesos del mundo”, de aquí que el investigador busca por esta técnica, obtener del entrevistado información y su descripción personal de la situación, que en este caso de interés estuvo dado en función de establecer las estrategias de cambio requeridas para el desarrollo de las organizaciones financieras en el contexto de la descentralización crediticia.

La observación se utilizó como técnica de recolección de datos y de captación de la realidad social. A través de ésta, se captaron aquellos aspectos significativos que permitieron registrar información pertinente.

El análisis documental fue realizado a la información obtenida de fuentes secundarias, considerándose como unidades de análisis: a) Gacetas Oficiales, b) Leyes, c) Reglamentos, d) Documentos Oficiales, e) Documentos Internos de la Institución, relacionados con la estructura organizacional.

Se aplicó como instrumento un guión orientador de la entrevista con preguntas abiertas, el cual permitió estructurar la organización del proceso, para generar información sobre la teoría de acción de los gerentes de las organizaciones financieras.

Asimismo, se analizó en función del espacio institucional, atendiéndose a las normas legales, políticas institucionales y estructura organizativa en el marco de los subsistemas: institucional, adaptativo y productivo.

5. Primer nivel de análisis

En el primer nivel de análisis, en lo que se refiere a la parte institucional, conformada por las normas legales, políticas, filosofía y estructura organizativa de las agencias piloto del Banco Industrial de Venezuela.

Normas legales

El análisis de las normas legales se derivó del proceso de observación y registro de los documentos-reglamentos, normas legales, manuales, resoluciones e informes de las instituciones financieras.

En este sentido, el subsistema institucional de estas organizaciones tiene su legitimidad y apoyo en las normas establecidas por la Ley de la Contraloría General de la República, Ley del Banco Industrial de Venezuela, Ley General de Bancos y otras instituciones financieras, disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Resolución No. 70-89-1028 de fecha 27-04-89.

Dentro de ese marco de ideas, se hace preciso señalar que el análisis se organizó en función de los siguientes aspectos: consideraciones legales, normativa legal y estructura organizacional.

Las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y en su transferencia por medio del préstamo a interés, o en su inversión directa, como los bancos de inversión.

En Venezuela estas instituciones están controladas y supervisadas a través de tres instituciones:

- Banco Central de Venezuela, el cual se encarga de ejecutar una política monetaria para un equilibrio económico.
- La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras para emitir la regulación y fiscalizar la gestión de los intermediarios financieros.
- El Fondo de Garantía de Depósitos y Protección, que ofrece un respaldo a los ahorristas al quebrar una institución financiera, otorgando auxilio financiero.

En estas organizaciones financieras es el crédito la operación en la que se confía, puesto que permite el crecimiento de dinero en depósito sobre su valor nominal.

Los bancos conceden los créditos en función de las solicitudes realizadas por los clientes. Con frecuencia los créditos son aprobados por un año y en forma operativa.

El interés cobrado por la banca es el que se crea más conveniente para sus operaciones, pero dentro de lo establecido por el Banco Central de Venezuela, en el artículo 18 de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y demás restricciones de dicha ley.

La demanda y la oferta de dinero van a determinar el tipo de interés, es decir, a menor liquidez monetaria la tasa de interés será alta, y una mayor oferta disminuye la tasa de interés.

Esto se evidencia en el artículo 46 de la Ley del Banco Central de Venezuela, que establece al banco la facultad para regular las tasas de interés, incluyendo la fijación de límites máximos y mínimos que los intermediarios financieros pueden cobrar y pagar por las operaciones que realicen (Cuadro 1).

Cuadro 1

Misión y Visión del Banco Industrial de Venezuela (BIV)

Misión	Visión
El Banco Industrial de Venezuela es modelo de gestión basado en la calidad de servicio integral y la competitividad, inteligente, creativo e innovador, centrado en el ejercicio de valores éticos y el esfuerzo de trabajo de su capital humano, es la base de su credibilidad. Como consecuencia de su actuación, impulsa el desarrollo industrial y económico del país, favorece con ello la generación de empleo de manera de lograr el mayor beneficio posible.	Ser organismo rector del sector financiero en la promoción, desarrollo y financiamiento del sector industrial, liderizando el otorgamiento de créditos, generando empleo productivo que impulse el bienestar social; con presencia física en todas las áreas de desarrollo nacional, prestando un servicio eficiente, con capacidad de respuesta oportuna, con excelencia, con procesos automatizados y tecnología de punta, trabajando en armonía, atendiendo con amabilidad, satisfaciendo a los clientes identificados con la organización y sus objetivos.

Fuente: Banco Industrial de Venezuela (1999)

Objetivos de la institución

La institución financiera tiene entre sus objetivos los siguientes:

1. Descentralización del proceso crediticio: desconcentrando la actividad, cambiando el esquema centralista.
2. Refinanciamiento a la pequeña y mediana industria.
3. Créditos para la pequeña y mediana industria a través del financiamiento de empresas en marcha.
4. Garantizar la transparencia y la rapidez en el otorgamiento de créditos sin descuidar la seguridad, descentralizar el proceso crediticio regionalmente.
5. Diseñar programas de refinanciamiento y de nuevos créditos aplicados a las pequeñas y medianas empresas, así como a las microempresas dentro del programa de gobierno.

6. Tener una política agresiva de mercadeo, especialmente con los clientes cautivos, ofreciendo una variedad de servicios y productos con tecnología adecuada.
7. Fortalecer la división internacional, aprovechando la presencia en Nueva York, Miami y el Caribe, brindando servicios de exportación, Banco de Comercio Exterior.
8. Determinar una política adecuada de tasas interés de acuerdo a los lineamientos existentes.
9. Establecer una estrategia respecto a los valores de difícil movilización y baja rentabilidad y en relación de las deudas con el Estado.

Políticas institucionales

- Política de crédito: conformada por aprobación centralizada, estudios financieros a nivel central y los gerentes no conocen a sus clientes.
- Política de cobranza: el gerente no interviene en el otorgamiento ni en la cobranza.
- Política de personal: no se valoriza la importancia del funcionamiento de generación de recursos.

En el Cuadro 2 se evidencia la teoría en uso de las instituciones financieras, específicamente del Banco Industrial de Venezuela, C.A. orientada al logro de la solidaridad, búsqueda de la excelencia y sentido ético, como variables rectoras prevalecientes.

Al compararse los aspectos analizados, se observa congruencia con los valores emanados de la normativa de la institución, la cual se aborda haciendo referencia a la estructura organizacional y planificación.

En consideración al análisis efectuado se hace necesario desarrollar lineamientos estratégicos que contribuyan a agilizar y mejorar los procedimientos internos del Grupo BIV a fin de que se preste un mejor servicio a la clientela y público en general, diversificando y expandiendo la acción crediticia para lograr el acceso más directo y fluido del crédito por parte de los pequeños y medianos empresarios de todos los ámbitos de la geografía nacional.

Sin embargo, para que ello sea posible, se requiere mejorar el proceso crediticio a nivel central, desconcentrar la actividad y propiciar la descentralización del proceso crediticio.

En este sentido, la descentralización del proceso crediticio tiene como objetivo prioritario del negocio, el fortalecimiento de las oficinas como centro de producción. Al descentralizar, se desconcentra la actividad cambiando el esquema centralista. Esto, le imprimirá mayor agilidad al proceso crediticio, sin descuidar la seguridad de las colocaciones del banco cumpliendo con la misión, función social y resultados operacionales.

Cuadro 2
Propiedades de la teoría en uso de la institución financiera
Banco Industrial de Venezuela

Valores	Normas	Estrategias	Supuestos
Solidaridad	Se fomentará la participación de todos los sectores.	Apoyar el diseño de una política industrial y comercial a nivel nacional. Apoyar los esfuerzos de una industrialización competitiva. Apoyar las iniciativas locales y regionales de industrialización.	La participación de todos los sectores, producirá la unificación del sector crediticio industrial, con el desarrollo de la pequeña y mediana industria basado en las herramientas de las políticas del país.
Búsqueda de la excelencia	Se fomentará la presencia en el mercado financiero.	Emprender un proceso de reorganización y fortalecimiento institucional del BIV.	Este proceso permitirá a la organización adaptarse a sus funciones dentro del sistema en un lapso prudencial.
Sentido ético	Se fomentarán los valores conforme a los principios morales.	Aplicación de acciones para fomentar los principios morales en la organización.	Propiciar los principios morales anteponiéndose al predominio de los sentimientos en la búsqueda de la excelencia.

Conclusiones

Después de haber desarrollado todas las fases de la investigación, el estudio permitió el alcance de los objetivos propuestos, por ello con base a los aspectos teóricos que soportan el mismo y en función de los resultados obtenidos, se emiten a continuación las siguientes conclusiones:

- Se verificó que las condiciones actuales y deseables de la gestión descentralizada del proceso crediticio toman en cuenta los objetivos principales de un banco comercial como es la intermediación financiera sustentada en las bases legales establecidas a nivel del Banco Central de Venezuela, Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, así como el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria.
- El otorgamiento de créditos desde la casa matriz se desarrolla con una alta concentración de sus activos en la cartera de inversiones en valores, baja

intermediación financiera (créditos mal montados, baja actividad de negocios) y negocios centrados mayormente en el sector privado.

- La acción crediticia requiere diversificación y expansión para lograr el acceso directo y fluido del crédito por parte de los pequeños y medianos empresarios de todos los ámbitos de la geografía nacional.
- La descentralización de la función crediticia en el BIV se corresponde con las políticas institucionales, pues solamente se transfieren los procesos operativos en el otorgamiento de créditos, en el cual el poder de análisis y de toma de decisión se da a nivel de las oficinas regionales, pero siempre vinculados a la filosofía del nivel central o casa matriz.
- El otorgamiento de créditos a nivel de las agencias del Banco Industrial de Venezuela, en las distintas regiones del país, permite transparencia y rapidez en la aprobación de los créditos puesto que la descentralización conduce a la acción no burocrática del proceso para el otorgamiento de créditos, así como la disminución de gastos administrativos, recursos humanos, tecnológicos y tiempo.
- El otorgamiento de créditos requiere de un proceso cuidadoso y selectivo y para ello es necesaria la identificación precisa del solicitante, moralidad, capacidad, referencias, garantías y destino del crédito bajo criterio de objetividad, profundidad y precisión, lo cual se puede lograr con eficiencia en las agencias regionales que están en contacto directo con los solicitantes.
- La descentralización del crédito permite agilidad y seguridad en las colocaciones, pues permite dar cumplimiento a la misión de la organización y a las operaciones requeridas por los solicitantes.
- La descentralización crediticia desarrolla la organización, ya que el otorgamiento del crédito se da sin distorsiones, en cuanto a cantidad solicitada, fecha requerida por el cliente, vigencia y de los documentos exigidos por la entidad financiera.
- La descentralización del proceso crediticio requiere la concertada opinión de los miembros que ocupan la alta, media y baja gerencia, la adaptación de los mismos al cambio, el desarrollo de una organización que aprende en un ciclo completo, en el que tanto los individuos, como la organización deben asumir una cultura bajo un nuevo paradigma, lo cual exige una visión clara de la organización, así como de un trabajo en equipo para lograr los objetivos organizacionales con eficiencia, eficacia y efectividad.
- La estrategia de descentralización crediticia requiere de insumos procedimentales manifiestos en un manual de procedimientos en el que los miembros de la organización tengan clara la misión de la organización, para que éstos asuman su responsabilidad en el crecimiento de las entidades financieras regionales y por ende la oficina principal. La reestructuración del BIV en su función crediticia, orientada por la descentralización como es-

trategia de cambio fortalece las oficinas regionales y el desarrollo y crecimiento de la organización.

- Las estrategias de cambio asumidas por la entidad financiera centran su acción gerencial en propuestas, planes, proyectos y manuales de procedimientos con la participación concertada de todos los actores involucrados en la organización entre quienes se intercambian pensamientos, reflexiones y decisiones bajo un proceso colectivo y común de aprendizaje.

De los resultados y conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que las entidades financieras agilicen los procesos crediticios, sin desmedro de la seguridad de sus colocaciones, con el propósito de mejorar el cumplimiento de su misión, así como el logro de resultados operacionales favorables a las demandas del entorno social.
- Se sugiere que las entidades financieras sean cuidadosas y selectivas en el otorgamiento de créditos bajo los aspectos de identificación y ubicación precisa del solicitante, moralidad, conocimiento y experiencia del cliente, referencias verificables, análisis objetivo del tipo de crédito, garantías del proceso para otorgar los créditos respondiendo a lineamientos de desarrollo que el país y la organización se tracen en materia industrial.
- Las estrategias de cambio enmarcadas en los objetivos de desarrollo y crecimiento de las entidades financieras y específicamente del BIV deben diversificarse y expandir la acción crediticia, para lograr el acceso más directo y fluido del crédito por parte de los pequeños y medianos empresarios de todos los ámbitos de la geografía nacional, para fortalecer su rol como ejecutor de las políticas de promoción industrial del Estado que por naturaleza involucra el ejercicio de su función social.
- Se recomienda mejorar el proceso crediticio en las instituciones financieras desconcentrando la actividad y propiciando la descentralización como estrategia de cambio para su desarrollo, crecimiento y competitividad.
- Ante la aplicación de la descentralización crediticia en las entidades financieras, se sugiere mantener a nivel central o casa matriz el control, formulación de políticas, supervisión y apoyo logístico a toda la infraestructura del banco.
- Las entidades financieras deben asumir la descentralización crediticia para lograr una mayor productividad y optimización a través de las distintas oficinas regionales en forma gradual y por etapas. Este proceso debe comenzar por el establecimiento de oficinas pilotos para ir superando la resistencia al cambio, mediante una labor en equipo y centrada en una visión y misión que oriente hacia el desarrollo de la organización.
- La gestión de las instituciones financieras y específicamente del BIV debe estar sustentada en la misión de prestación de un servicio integral de alto nivel de calidad, competitividad, inteligente, creativo e innovador, centra-

do en el ejercicio de valores éticos y el esfuerzo del trabajo de su capital humano, como base para alcanzar su credibilidad.

- La visión de la organización financiera debe orientarse en la búsqueda de liderazgo en el otorgamiento de créditos, generando empleo productivo que impulse el bienestar social, con presencia física en todas las áreas de desarrollo nacional, prestando un servicio eficiente, con capacidad de respuesta oportuna, con excelencia, con procesos automatizados y tecnología de punta.
- Es oportuno sugerir la realización de otros estudios en los cuales se dé vinculación de las variables con otros factores que se estimen como condicionantes del éxito y del desarrollo de las entidades financieras.

Referencias

- Acedo, C. y Acedo, A. (1997). **Instituciones Financieras**. Editorial Mc Graw-Hill, Caracas-Venezuela.
- Aidif, A. y Pate, L. (1982). Organization growth and learning. A reexamination of the brotosaurus principle. En: Gregory P. White (Ed.), **Proceeding of the American Institute for Decision Sciences**. Vol 2. American Institute for Decisions Sciences, Atlanta, GA.
- Argyris Ch. y Schon, D. (1979). **Organization Learning: A theory of action perspective**, C.A Addison-Wesley.
- Boscán, L. (1992). El aprendizaje organizacional en el entrenamiento industrial del IUTRB. Tesis Doctoral. Caracas.
- Brewer, A. (1994). **Informe sobre la Descentralización en Venezuela** (Memoria, 1993, Junio 1994, Febrero). Arte, C.A. Caracas.
- Busot, A. (1991). **Investigación Educativa**. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Cepal-Ilpes. Clad. (1990). **Planificación y Gestión**. Coordinación Institucional de Formulación y Evaluación de la Política Económica, Caracas.
- Comisión para la Reforma del Estado (COPRE) (1998). **Descentralización, Una Oportunidad para la Democracia**. Editorial Arte, Caracas.
- Chiavenato, I. (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Katz y Kahn (1981). **Psicología Social de las Organizaciones**. Edit. Trillas, México.
- López, A. (1994). **Investigación y Conocimiento**. Publicaciones Centro Educativo Diocesano (CED), Venezuela.
- March, J. y Olsen, J. (1975). The University of the past: organizational learning under ambiguity. **European Journal of Political Research** 3.
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). **Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios**. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, Colombia.

- Notas y Documentos. Arocena, J. **Descentralización e Iniciativa: una discusión necesaria**, pp. 21-22. Enero-Junio 1990. Editorial Latinoamericana, Caracas.
- Reverón, P.L. (1996). **Investigación-Acción. Metodología**. Orisol Editores, Madrid.
- Robbins, S. (1994). **Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones**. Prentice-Hall, Colombia.
- Ruíz, J.I. (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Sagristá, H. (1997). **I Congreso Iberoamericano sobre Reforma del Estado y la Administración Pública hacia Nuevos Enfoques de Gestión Pública**. Editorial Gráfica, Caracas.
- Sánchez Meleán, J. (1995). **Descentralización, Participación y Municipalización**. Comisión para la Reforma del Estado (COPRE-Zulia). Editorial Imprenta del Estado, Maracaibo.
- Senge, Peter M. (1998). **La Quinta Disciplina. La Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. Editorial Granica, España.
- Serna Gómez, H. (1998). **Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 3R Editores, Bogotá, Colombia.
- Stewart, J. (1992). **Gerencia para el Cambio. Planeación, Entrenamiento y Desarrollo**. Editorial Legis, Colombia.