



Organizaciones inteligentes y equipos de alto desempeño en el sector bancario

Mirelys Oliva*
Douglas Bracho**
Manuel García***

Resumen

El objetivo del presente artículo se basa en analizar las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia. Se fundamenta en los postulados de Chiavenato (2004), Hernández (2006), entre otros. Su metodología se cataloga como descriptiva, positivista, no experimental, transversal de campo. La población estudiada estuvo representada por cinco gerentes y diecisiete empleados adscritos a dos entidades bancarias. Se concluye que los equipos de alto desempeño no son aquellos seleccionados por cualidades excepcionales, sino a quienes se provee de entrenamiento y formación, en procura de fortalecer las habilidades y pericias técnicas de los empleados que lo conforman, logrando así excelentes resultados en el rendimiento.

Palabras clave: Organizaciones inteligentes, equipos de alto desempeño, sector bancario.

* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Licenciada en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas, área Tecnología Educativa (LUZ). Profesora en las cátedras Seminario de Investigación y Gerencia de Recursos Humanos (URBE), Planificación de los Recursos Humanos (UNERMB), Tecnologías Educativas (UJGH). Investigadora adscrita a la Línea Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: mirelysoliva@gmail.com

** Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Licenciado en Administración. Correo electrónico: douglasbracho@hotmail.com

*** Doctor en Ciencias de la Educación (URBE). Magíster Scientiarum en Educación Superior, Mención: Gerencia Educativa (URBE). Licenciado en Educación, Mención: Educación Matemática. Correo electrónico: manuelgarcia30@hotmail.com

Intelligent Organizations and High Performance Teams in the Banking Sector

Abstract

The objective of this article is based on analyzing intelligent organizations and their high performance teams in the banking sector of the Miranda Municipality, State of Zulia. It draws on the postulates of Chiavenato (2004) and Hernández (2006), among others. The methodology can be catalogued as descriptive and positivist, with a non-experimental, cross-sectional field design. The population under study was represented by five managers and seventeen employees working at two banking entities. Conclusions are that high performance team members are not those selected for exceptional qualities, but those for whom training and education are provided, seeking to strengthen the abilities and technical skills of the employees that make them up, thereby achieving excellent performance results.

Keywords: Intelligent organizations, high performance teams, banking sector.

Introducción

El otorgamiento de estabilidad a los programas y proyectos estratégicos de crecimiento a largo plazo en el sector bancario, orientados hacia los esfuerzos y recursos para la innovación, creación y adopción de tecnologías, es un asunto que obliga a propiciar cambios en su estructura organizativa, a fin de conseguir mayores oportunidades de insertarse y ser competitivo en el mercado. En consecuencia, los bancos, como organizaciones inteligentes con características enfocadas al ejercicio de un pensamiento sistémico, deberán permitir prácticas prioritarias entre sus equipos de trabajo con la finalidad de darles continuidad, al considerar que, por naturaleza, desde estas actividades se requieren períodos mayores para concretarse y lograr los resultados esperados.

En efecto, el fortalecimiento de la capacidad humana de los empleados del sector bancario, así como la física para el conocimiento y definición de campos estratégicos, ha pasado a ser una necesidad que induce a convertirse en inteligentemente competitivos, por tanto, el apoyo de iniciativas de índole orgánica, desde el seno de estas instituciones comerciales, requiere primordialmente constituir equipos de alto desempeño capaces de competir exitosa y decisivamente.

En este orden de ideas, la intención del sector financiero público de la banca en Venezuela apunta hacia la implantación del paradigma de la organización inteligente, que comenzó a madurar desde el año 2000 en distintas organizaciones del mundo, centrandó su interés en el proceso de promover la internacionalización de los valores y actividades de aprendizaje colectivas acerca del uso y aprovechamiento adecuado de los mismos.

A partir de lo antes expuesto, puede indicarse una constante en el cambio de paradigmas y necesidades de incorporar nuevas formas organizacionales en las empresas venezolanas y entidades financieras; en este sentido, la banca no escapa de dicha realidad, por cuanto, en su necesidad de convertirse en una organización hábil para enfrentar los retos impuestos por el Estado venezolano y la sociedad con el propósito de influir positivamente a ser impulsora del desarrollo del país, viene estableciendo dinámicas de integración basadas en el crecimiento orgánico de la instituciones que conforman el sector bancario.

En este mismo orden y dirección, se puede plantear que lo encontrado en las dependencias del sector bancario, a través del impulso de Corp Banca, puede interpretarse como un modelo de implantación del paradigma organización, producto quizás de haber visualizado debilidades en las estructuras bases, en sus variantes como: horarios, atención al cliente en las oficinas, asesoría a negocios, controles de supervisión, monitoreo de funciones, entre otros, que a su vez pudieran ser obstáculos que sirven para ejemplificar que las proyecciones de oportunidades de servicio de calidad y negociación, transferencia de funciones dadas a los promotores del sector bancario, entre otros, no han arrojado resultados esperados por la banca.

Desde esa perspectiva, se comprende la posibilidad de que el sector bancario en el país tiene retos y amenazas singulares de una crisis que, en consecuencia, estaría buscando la puesta en marcha de una organización inteligente en su rendimiento y, a la vez, síntomas de una situación tanto delicada como peligrosa, afectando los retos operativos del día a día y en el peor de los casos la agilidad organizativa de los equipos en su desempeño, siendo esto posiblemente la razón de ser del proceso acelerado con el cual estas entidades buscan nuevas formas de producir el cambio organizacional para asegurar una efectiva gestión de negocios, dirigida a captar y consolidar clientes.

En torno a lo planteado, es menester indicar que el concepto de organización inteligente, es decir, de la organización que aprende, estaría hoy en ese contexto financiero del país en una clara fase de expansión y aplicación experimental, pese a que sus esfuerzos escasamente se ven visualizados en términos de mejorar el aprendizaje de sus equipos, las retribuciones personales y el reconocimiento social de éstas por alcanzar una visión compartida, dado que por el contrario más bien pareciera apreciarse una tendencia por convertir este proceso en un factor de producción de capitales.

Con base en lo descrito, se presenta este estudio, centrado en analizar las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia, a propósito de medir el impacto e influencia de estas variables en las entidades: Banco Occidental de Descuento y Banesco, ubicadas en la parroquia Altagracia.

En tal sentido, se hace un esbozo sobre las organizaciones inteligentes, describe el aprendizaje organizacional, identifican las formas de gestionar el cambio organizacional, analizan los factores organizacionales y las características de las cualidades de trabajo demostradas por los equipos de alto desempeño; asimismo, se muestran los procedimientos metodológicos y finalmente lo referido al análisis de resultados, seguido de las conclusiones.

1. Fundamentación teórica

1.1. Organización inteligente

Para León, Tejada y Yataco (2003, p. 34), la organización inteligente “busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades”; esto es la facultad de entender lo difícil de asumir responsabilidades, demandar el frecuente auto-crecimiento, originar sinergias a partir del trabajo en equipo. Por otra parte, Chiavenato (2004) ha señalado que una organización inteligente incentiva a las personas a crear e innovar incesantemente en sus tareas en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Dicho autor describe que estas son organizaciones donde las personas aprenden, tienen libertad para pensar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia al servicio de la empresa.

Cabe agregar que en el sector bancario la ejecución no puede ser individual, requiere necesariamente de un equipo de alto rendimiento, tal como lo exigen los procesos de innovación. Además,

se indica que en el mencionado sector no basta con disponer de sofisticada tecnología administrativa, así como de estructuras modernas; probablemente, existe la necesidad de internalizar los valores y actividades de aprendizaje colectivo acerca del uso y aprovechamiento adecuado de estos recursos, dado que se requiere, en casos como el descrito, una serie de factores relacionados con el cambio, aprendizaje, actitud, trabajo en equipo, disposición mental; de igual forma, el talento de los empleados para posibilitar el hecho de agregar valor tanto en los productos como servicios demandados por los clientes en este sector, a través del apoyo tecnológico y la estructura orgánica.

1.2. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional para Hernández y Cendejas (2006, p.60) “es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema para transformar de forma continua la organización”, el mismo tendrá el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos, al ser considerado como una de las mejores herramientas de gestión del conocimiento. En consecuencia, los autores refieren que permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, provocando aprendizajes en equipo.

Con referencia a lo anterior, se pueden describir una serie de aspectos inmersos en el aprendizaje organizacional, tales como:

* **Visión compartida:** En cuanto a este elemento, Martini (2006, p. 38) resalta que “una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente de impresionante poder”, es decir, un sentimiento de identificación y compromiso; además, el autor alude que es el primer paso para lograr que la gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto para crear una identidad común.

* **Pensamiento sistemático:** Según Aparicio (2007, p. 7) “es la percepción del todo estructural, no sólo del acontecimiento parcial, pretende y consigue ayudar al enfoque estratégico tanto a medio como a largo plazo, en lugar de contentarse con la resolución del problema (táctica) a corto plazo”. En el sector bancario el pensamiento sistémico es un indicativo de que los equipos de alto desempeño han logrado aprender y crecer; se retroalimentan en función de las decisiones exitosas e innovadoras y alcanzan la

transferencia del conocimiento para optimizar los procesos y actividades bancarias en todo ambiente.

* **Excelencia personal:** De acuerdo con lo expresado por Serbanescu (2006, p.60), se inscribe en el estudio de las disciplinas individual y grupal, destacando, primeramente, al dominio personal como la capacidad de aclarar y profundizar constantemente la visión particular, donde hace referencia a los modelos mentales, refiriéndose con ello a la posibilidad de descubrir las imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás. Esto significa que en el sector bancario la excelencia personal de los equipos es el resultado de un proceso de aprendizaje adquirido en la organización durante etapas de desarrollo y el conocimiento del trabajo en equipo.

* **Trabajo en equipo:** es definido por Arriagada (2007, p. 76) como “la actividad que requiere la participación de diferentes personas para concretarse imperiosamente, lo cual implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimiento”; debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte de trabajo propio, en la seguridad de que éste cumpliera cabalmente su cometido.

1.3. Formas de gestionar el cambio organizacional

Para Chiavenato (2004), las formas de gestionar el cambio tienen que ver con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización, es decir, exógenas o endógenas; las primeras, provienen del ambiente y están representadas en las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (economía, político, legal y social); mientras que las segundas, crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento, además, provienen de la tensión organizacional (en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados) también están relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Existen diversos elementos que pueden promover el cambio organizacional, descritos a continuación:

* **Nueva junta directiva:** De acuerdo con Collado (2008, p. 63): “es el punto de partida del cambio organizacional en empresas inteligentes”; puede definirse como una nueva junta directiva criolla (conformada en su totalidad por personas del mismo país de la empresa adquirida, lo cual conduce a que el proceso de cambio se produzca con más facilidad por cuanto se maneja la misma

cultura nacional); mixta (constituida por individuos de dos o más nacionalidades; en este caso, el cambio se dificulta por cuanto se presenta una mezcla cultural) o extranjera (compuesta en su totalidad por miembros de un país distinto al de la empresa adquirida; en cuanto a ello, el proceso de transformación es más drástico y complejo.

* **Estrategia corporativa:** El mismo autor (2008, p. 67) recalca que “la estrategia a nivel corporativo abarca todo el conjunto de negocios que la empresa posee, la variedad de mercados y la distribución de recursos en el negocio”. Así, ésta incluye la estrategia de emprendimiento corporativo e innovación, capaz de proporcionar una ventaja competitiva sostenible si resulta difícil y costosa de imitar por los competidores o cuando los clientes perciben un valor en dicha innovación.

* **Política comunicacional:** Este elemento es considerado como una forma de gestionar el cambio en organizaciones inteligentes dado que se visualiza como una de las fuerzas principales para concretar el cambio. Sobre ello, Collado (2008, p.67) destaca: “constituye las formas de interacción, se refiere a las reglas implícitas que ofrecen la clave de comunicación en cada situación de interacción”; es decir, se rige por reglas específicas, demandando patrones de comportamiento y comunicación apropiados.

1.4. Equipos de alto desempeño

Según los planteamientos expuestos por León, Tejada y Yataco (2003), los equipos de alto desempeño son definidos como aquellos que desarrollan, direccionan con ímpetu y compromiso sus actividades al configurar un propósito significativo, incorporando sentido de propiedad y compromiso en la intención del equipo. Asimismo, Oliveros y Cova (2009) los conceptualizan como un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto; además, son capaces de planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el final, en el cual no se sabe quién es el jefe. Por su parte, Whelton y Cameron (2004) destacan que estos equipos son capaces de organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales, dado la suma de su fortaleza y organización interna.

Los aportes teóricos de los investigadores indican que en el sector bancario del municipio, Miranda del estado Zulia, los equipos de alto desempeño pueden detectarse por la autonomía, el pensamiento sistémico, excelencia personal y capacidad que de-

muestran para hacer y agregar valor a la organización, cuando impactan en la resolución de problemas y en la dirección de sus factores organizacionales.

1.4.1. Factores organizacionales

Son las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, así como las condiciones dadas en la misma que influyen en la conformidad del clima, tanto externo e interno. En tal sentido, en el entorno actual, las nuevas decisiones dirigidas a poner a funcionar los factores organizacionales y alcanzar la excelencia operativa exigen la aplicación simultánea de dos enfoques de gestión: a) actualización del capital humano (estrategia de supervivencia) y b) crecimiento orgánico (incorporando valores y actuaciones de los usuarios), ambos con una dirección más centrada y disciplinada de los recursos, en la cual los equipos demuestren su capacidad para gestionar las operaciones de una forma impecable, más aún en periodo de crisis.

Seguidamente, se describen una serie de factores organizacionales:

* **Excelencia operativa:** cobra especial importancia para las empresas que son realmente globales y crea los elementos o aspectos de una organización que se encuentra dispersa. Para Núñez (2008), la excelencia operativa depende del desarrollo y la gestión de un eficaz modelo operativo global que tenga en cuenta todas estas actividades, es decir, de un equipo de alto desempeño capaz de determinar qué debilidades presenta y cómo se podría modificar para garantizarla.

* **Actualización del capital humano:** Zamora (2008) refiere que las empresas deben levantar un mapa de capacidades que necesitan en comparación con las existentes y describir así las carencias y áreas sobredimensionales, entendiendo que los equipos de alto desempeño son una alternativa, por cuanto, están constituidos por gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar responsabilidades por las acciones que realizan y por los resultados que producen.

* **Crecimiento orgánico:** este puede realizarse a través de un crecimiento interno u orgánico o de un crecimiento externo. Para Matheus y Ferradas (2008), la elección de una u otra opción dependerá de diversos factores, como pueden ser: la fase del ciclo de vida de la fórmula comercial, saturación del mercado, nivel de competencia, necesidad o no de un rápido crecimiento, existencia

o no de posibles colaboradores externos, nivel de recursos y capacidades de la empresa, entre otros.

1.4.2. Características de los equipos de alto desempeño

De acuerdo con Escalach (2009), un equipo de alto desempeño posee características, tales como: responsabilidad, compromiso, involucramiento, comunicación, valores, las cuales le permite fijarse objetivos ambiciosos para la empresa. Por consiguiente, Olivero (2009) coincide con Escalach (2009) en definir que la iniciativa, confianza, compromiso, participación, y comunicación, así como la toma de decisiones son cualidades de dichos equipos. En general, se indica que acciones como: organizar, programar y asignar trabajo, son también competencias de estos equipos cuando son responsables de una meta específica, pese a ser equipos multifuncionales que en el sector bancario pueden estar dispuestos a realizar competentemente diversas funciones.

A continuación se presentan las características de los equipos de alto desempeño:

* **Multifuncionalidad:** según Gómez y Balkin (2003), esta característica se alcanza mediante el desarrollo personal, aprendizaje continuo y adquisición de nuevas capacidades en los equipos, que han de ser reconocidos y recompensados por medio de promociones, reclasificaciones o reconocimiento público, a diferencia de la evaluación del desempeño periódico del equipo empleado como herramienta de seguimiento.

De igual forma, Olivero y Coba (2009) afirman que los equipos multifuncionales son capaces de desempeñar roles diversos; por tanto, se indica que los equipos de alto desempeño se caracterizan en el sector bancario por conocer claramente e identificarse con la misión, visión y valores de la empresa; en tal sentido, poseen una sólida comprensión del propósito del equipo y de la estrategia, su razón de ser y aporte a la misma a través del aprendizaje.

* **Aprendizaje:** según los autores antes citado, es el proceso permanente formal e informal adquirido por las personas durante la vida. En ese contexto, Escalach (2009) resalta que los planes de aprendizaje y formación permanente en los equipos de alto desempeño procuran la revisión constante de su accionar; por ende, el equipo tiene que estar consciente de sus propias operaciones. En este caso, se incluye el seguimiento estratégico periódico en relación con el cumplimiento o no de las metas y actividades anuales, por cuanto esta práctica formaliza y da sustento organizacional al equipo.

* **Compromiso:** en opinión de Escalach (2009), el compromiso de los equipos de alto desempeño se deriva de la diversidad de ideas, estilos, edades, pensamientos, culturas, valores y creencias compartidas, lo cual les aporta cohesión e integración. En tanto, Gómez y Balkin (2003, p. 112) resalta: “los compromisos son la tendencia de un decisor a tomar la decisión menos racional después de invertir tiempo, dinero y otros recursos en otra alternativa”; mientras más costosos sean los recursos invertidos, más probable es que el decisor se case con la alternativa elegida, incluso aunque las nuevas evidencias muestren que era la decisión equivocada.

* **Toma de decisiones:** sobre estas características, Olivero y Coba (2009, p. 171) indican: “como las decisiones son tomadas por consenso, la propiedad de las ideas es compartida por todo el equipo”; por consiguiente, existe una activa participación en el diseño e implementación de las estrategias. Para Escalach (2009), estas características derivan otras de importancia en los equipos de alto desempeño por la seguridad e iniciativa. En consecuencia, cuando en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y les parecen apropiadas, se fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para decidir, así como mantener un esfuerzo coordinado y directo.

* **Administración participativa:** es una filosofía de dirección fundamentada en la gestión participativa, tal cual lo señalan Olivero y Coba (2009). Así, aunque el equipo de alto desempeño reporta a un gerente, tiene la autonomía de ejecución y responsabilidad directa en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área. Gómez y Balkin (2003) señalan que implica generalmente la participación de equipos de directivos y empleados de diferentes áreas, quienes ponen en común sus perspectivas y experiencias para tratar las diversas situaciones enfrentadas por la empresa. Por tanto, un factor del éxito de este proceso es la capacidad organizativa orientada a movilizar e integrar esfuerzos entre directivos y empleados sobre la identificación de las tendencias relevantes del entorno, a fin de definir o redefinir las estrategias empresariales y dar apoyo a su implantación con éxito.

2. Metodología

La investigación se basó en una metodología descriptiva, no experimental, transversal de campo; con un enfoque positivista, dado que el investigador pretende la recolección de datos a través

de instrumentos con alternativas de frecuencia, a las cuales se le asignan puntajes a propósito de establecer mediante pruebas estadísticas el análisis de las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño, por lo que se hace necesario la aplicación de métodos cuantitativos.

Asimismo, se indica que la población objeto de estudio estuvo representada por dos grupos; para su selección se realizó un censo poblacional debido a que las unidades poblacionales fueron de fácil acceso y en atención a su número pudieron ser tomadas en su totalidad, es decir, quedó conformada por dos grupos: el primero, constituido por cinco (5) gerentes del sector bancario de las oficinas: Banco Occidental de Descuento (BOD) y BANESCO y el segundo grupo por diecisiete (17) empleados que conforman equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia.

Para llevar a efecto el estudio, se emplearon como instrumentos dos versiones de cuestionarios: a) Variable: *Organizaciones inteligentes* (aplicado a los gerentes), con 21 ítems con alternativas de respuesta, tales como: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en desacuerdo ni en desacuerdo, no de acuerdo y totalmente en desacuerdo (ver Tabla 1); b) Variable: *Equipos de alto desempeño* (aplicado a los empleados), con 24 ítems con similares alternativas de respuestas, a las cuales se les asignó un valor máximo de 5, y mínimo de 1, según la escala tipo Likert.

A tales efectos, fue necesario solicitar la colaboración de cinco expertos; para medir la confiabilidad de los instrumentos se aplicó la fórmula del cálculo del coeficiente de Cronbach, cuyo resultado para el cuestionario (1) fue 0,722 y el cuestionario (2) un valor igual a 0,780; donde ambos se consideraron altamente confiables, conforme al criterio de Arkin y Colton (citado por Chávez 2007), al establecer que de 0,01 a 0,33 existe una baja confiabilidad, de 0,34 a 0,67 existe una mediana confiabilidad y de 0,68 a $r=1$ hay una alta confiabilidad. El procedimiento estadístico se realizó a través de pruebas estadísticas como distribución de frecuencias, relación porcentual y tendencias centrales como la media aritmética, a propósito de interpretar los valores obtenidos.

Tabla 1
Baremo ponderado para el análisis e interpretación
de los resultados de las variables Organización inteligente
y equipos de alto desempeño

Alternativas	Categorías/Nivel	(%)	(x)
Totalmente de acuerdo	Excelente	81-100	4.51-5
De acuerdo	Buena	61-80	3.51-4.50
Ni acuerdo, ni desacuerdo	Moderadamente buena	41-60	2.51-3.50
No de acuerdo	Deficiente	21-40	1.51-2.50
Totalmente en desacuerdo	Muy deficiente	0-20	0-1.50

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

3. Resultados

Los hallazgos referidos a la variable: *Organizaciones inteligentes*, se observan en la Tabla 2, donde se aprecia que la dimensión *aprendizaje organizacional* alcanzó una media (\pm) total por indicador de 4.7, es decir, *excelente*, según el baremo de medición establecido, lo cual indica que de esa forma el equipo de gerentes demuestra compromiso, busca permanentemente metas grupales, compare objetivos comunes con los empleados, con visión de excelencia global en el sector bancario y comprende las necesidades de conexión en cada función realizada, mediante actividades que buscan la racionalidad, basándose en un aprendizaje que permite el control de emociones, intercambio de ideas y generación de los resultados esperados.

Tabla 2
Variable: Organizaciones inteligentes
Dimensiones: Aprendizaje organizacional y formas
de gestionar el cambio

Dimensión	Media Aritmética (\pm)	Total (\pm) para la variable
Aprendizaje organizacional	4.7	4.6
Formas de gestionar el cambio	4.5	

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

Asimismo, se evidencia que la dimensión *formas de gestionar el cambio*, consiguió posicionarse de una media (\pm) total de 4.5 con respecto a cada (\pm) media alcanzada por indicador, ello implica que de una forma excelente los gerentes dan a conocer al equipo de trabajo las políticas a ejecutar; asimismo, la directiva permite opiniones sobre cambios y ofrece adiestramiento orientado a conocer la di-

námica de los servicios ofrecidos, estableciendo líneas de acción estratégicas para la eficiencia del servicio al público (clientes), mediante el manejo de una política de comunicación interna.

En consecuencia, el puntaje total logrado por la *variable organización inteligente* correspondió a una media igual a 4.6 puntos, es decir, *excelente*, a partir de lo cual se afianzan los resultados encontrados en los antecedentes referidos por Londoño (2011), quien en su investigación definió que el crecimiento orgánico en una organización inteligente es la fórmula que contribuye a expandir la banca, sus productos y servicios en la banca comercial y de consumo. También se verifica la coherencia con el resultado logrado en su estudio por Morán (2007), en tanto, obtuvo como conclusión que la realización de talleres de actualización personal es una acción idónea para una organización inteligente.

En forma general, en la opinión de los gerentes del sector bancario, se comprueban los planteamientos de Chiavenato (2004) y Gil (2011), al considerar que el primer autor resaltó que una organización es inteligente cuando incentiva a las personas a crear e innovar en sus tareas para la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente, en tanto, el segundo teórico citado destacó que son inteligentes cuando trabajan naturalmente en equipo y están seguras de que sus resultados son favorables en muchos términos. En este sentido, se infiere que en el sector bancario del municipio Miranda del estado Zulia, puede originarse la elevación de ventas de productos, el aumento de clientes, una rotación mínima de personal y el aumento de la productividad, como consecuencia de evidenciar que los resultados reflejan la categoría excelente en relación con la variable: organización inteligente.

Por otra parte, se muestran los resultados en relación con las dimensiones: *Factores organizacionales y Características de los equipos de alto desempeño*, correspondientes a la variable: *Equipos de alto desempeño*. En la Tabla 3, se observa que el comportamiento de la primera dimensión, arrojó una media (\pm) igual a 3.3, es decir, con un nivel *moderado*, según el baremo de medición establecido; esto además permite indicar que existen importantes contradicciones entre las opiniones dadas por los gerentes y aquellas expresadas por los empleados del sector bancario, quienes manifestaron que moderadamente es buena la información recibida de la gerencia para conocer debilidades detectadas sobre excelencia operativa que se busca, así como para considerar la preparación y/o actualización de éstos, en relación con la orientación que él y o los clientes necesitan saber sobre la adquisición de productos ofrecidos.

Tabla 3
Variable: Equipos de alto desempeño
Dimensiones: Factores organizacionales y Características de los equipos de alto desempeño

Dimensión	Media Aritmética (±)	Total (±) Media Aritmética para la Variable
Factores Organizacionales	3.3	
Características de los equipos de alto desempeño	2.50	2.9

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

De igual manera, se pudo conocer que la dimensión *características* logró un puntaje más bajo, es decir, una media (±) igual a 2.50 con respecto a la dimensión *factores organizacionales*, en el nivel deficiente (según baremo); con este resultado se precisan incoherencias con las opiniones dadas por los gerentes y debilidades sobre la forma en la cual los empleados perciben la política que la gerencia del sector bancario promueve para convertirse en una organización inteligente, tal como se refleja en la Tabla 3, en tanto, los empleados con el puntaje de la media acumulada (2.50) revelan inconformidad con la caracterización de un desempeño orientado hacia la multifuncionalidad, aprendizaje, compromiso, toma de decisiones y administración participativa que los caracteriza en las entidades bancarias: BOD y BANESCO del municipio Miranda, del estado Zulia.

Asimismo, estos resultados revelan incongruencia con los señalamientos hechos por León, Tejada y Yataco (2003) quienes resaltan que son equipos de alto desempeño aquellos que desarrollan y direccionan con ímpetu y compromiso sus actividades al configurar un propósito significativo.

En tal sentido, se evidencia que la variable estudiada logró acumular una media total (±) por dimensiones de 2.9, es decir, *moderadamente buena*; con lo cual cobran valor los resultados evidenciados en los estudios del antecedente presentado por Cayetano (2007), quien reflejó que la formación se da en equipos de alto desempeño por la disponibilidad de sus miembros, el conocimiento de lo que se va a tratar, la colaboración y apertura.

Conclusiones

En relación con el propósito general del estudio se determinó que las variables: organizaciones inteligentes y equipos de alto desempeño, poseen niveles moderadamente buenos con tendencia a ser buenos, lo que estimula al desarrollo de estrategias orientadas al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones inteligentes, considerándola como bandera para el afianzamiento del mercado bancario en el país.

En relación con la descripción del aprendizaje organizacional que prevalece en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia, se evidenció un nivel bueno con tendencia a ser excelente, asimismo, los encuestados dijeron procurar que el equipo de trabajo genere resultados esperados mediante el intercambio de ideas entre acuerdos importantes para el alcance de los objetivos internos del banco, al escuchar a los miembros del equipo, antes de tomar decisiones afectando su labor; en tal sentido, se propone continuar utilizando los factores de aprendizaje organizacional como estrategia para competir en este sector con éxito, asegurándose que la banca aprende con mayor rapidez las competencias y debe mantener expectativas sobre el proceso de adquisición de conocimientos en el capital humano de la organización.

En cuanto a la identificación de las formas de gestionar el cambio organizacional en las organizaciones inteligentes que operan en el sector estudiado, se demostró que entre éstas prevalecen: la presencia de una buena política comunicacional y de una estrategia corporativa para las entidades bancarias: BOD y BANESCO; por lo cual se requiere monitorear la excelencia operativa del equipo de empleados; así como impulsar la capacidad estratégica del capital humano, reforzando la actitud para cambiar e incrementar el rendimiento.

Con respecto al análisis de los factores organizacionales considerados por los equipos de alto desempeño, se concluye que existen debilidades importantes, según las opiniones expresadas por los empleados y la ofrecida por los gerentes de las mencionadas instituciones; pues, según los primeros, la excelencia operativa y actualización de capital humano se ubicó en un nivel moderadamente bueno; a partir de este razonamiento se propone el afianzamiento de modelos mentales en los cuales continuamente se refleje el estatus del capital humano, a propósito de valorar las acciones y decisiones organizacionales. Con este proceso se da

inicio a la constitución de una visión compartida, a fin de mantener en alto el sentido de compromiso demostrado por los equipos.

Asimismo, se concluye que en general los resultados relacionados a las características demuestran el predominio de los empleados al identificarse como equipo de alto desempeño capaz de incidir en el logro de objetivos, lo cual se interpreta como una fortaleza debido al afecto sinérgico positivo por una comunicación adecuada y decisiva para lograr la calidad de los productos ofrecidos por las entidades bancarias; en tal fin, se recomienda fortalecer las características de aprendizaje, multifuncionalidad y administración participativa de dichos equipos.

Finalmente, se debe tener muy claro que a través de los equipos de alto desempeño las organizaciones logran alcanzar las metas y objetivos propuestos; en este sentido, a través de esta investigación, se determinó que este tipo de equipos no son aquellos que se seleccionan por cualidades excepcionales, sino quienes están provistos de entrenamiento y formación, en procura de fortalecer las habilidades y pericias técnicas de los empleados que los conforman, con el objetivo fundamental de lograr excelentes resultados, los cuales se verán reflejados en el rendimiento y adaptación a los cambios.

Referencias bibliográficas

- APARICIO, L. T. (2007). **Excelencia personal**. Fascículo N° 2. Reflexiones desde las lecturas de S. Covey y la experiencia personal. Santa Cruz Bolívar.
- ARRIAGADA, R. G. (2007). **Liderazgo y trabajo en equipo. Ensayos y lecturas de la Contemporaneidad**. Disponible en: [<http://www.liderazgo-ytrabajoenequipo./informe.Ensayosylecturas?id=Comporaneidad-rendim>]. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2010.
- CAYETANO, J. (2007). **Análisis de la conformación de equipos de alto desempeño en una organización mediana**. Embotelladora El Manantial, Municipio Rosario de Sinaloa. México. Disponible en: [<http://148.206.53.231/UAMI13875.PDF>]. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2010.
- COLLADO, C. F. (2008). **Modelo de Gestión de comunicación para el cambio organizaciones y la gestión comunicacional**. Caso Banco de Venezuela – grupo Santander. Disponible en: [http://www.invecom.org/eventos/2008/pdf/altuve_e. Bancodevezla?/santander]. Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2010.

- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa** (4ªed.). Venezuela: Editorial Artes Gráficas, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Gestión del talento humano**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ESCALACH, J. (2009). Equipos de alto desempeño. **Management**. Artículo Datos PYMES.
- FERNÁNDEZ, J. (2006). **Elementos para un plan de desarrollo y gobierno**. Coordinación General FCCyT. México. DR 2006. FCCyT. 968-9167-01-4. Disponible en: [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/conocimiento_innovacion.pdf] Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2010.
- GIL, F. (2011). **Cómo construir equipos de alto rendimiento**. Documento en línea: [<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especialphp?id=16&t=equipo-de-alto-rendim>]. Fecha de consulta: 09 de diciembre de 2010.
- GÓMEZ, L. R. y BALKÍN, D. (2003). **Administración**. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, G. y CENDEJAS, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e instituciones en el Siglo XXI. **Revista Electrónica Razón y Palabra**. Vol. 11, No. 52 (agosto-septiembre). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- LEÓN, R.; TEJADA, E. y YATACO, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. **Industrial Data, Revista de Investigación**. Vol. 6, No. 2, pp. 82-87. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- LONDOÑO, J. (2011). **Aceleración comercial Bancolombia. La fórmula del crecimiento orgánico**. Disponible en: <http://www.semana.com/wf-imprimirarticulo.aspx?Idart=137950>; Fecha de consulta: 10-01-2011.
- MATHEU, P. y FERRADAS, L. (2007). **Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo**. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Los llamados equipos de alto rendimiento: supuestos, conflictos y diferencias. Buenos Aires.
- MARTINI, B. (2006). Visión compartida. Administración Estratégica. Disponible en: <http://www.administracionestrategica-imprimirarticulo.aspx?Idart=27995>; Fecha de consulta: 10-12-2010.
- MORÁN, G. (2007). **Gestión del Gerente Educativo y Organizaciones Inteligentes I y II Etapa de Educación Básica**. Gerencia Educativa. URU. Maracaibo-Zulia. Tesis de la Maestría Gerencia Educativa.
- NÚÑEZ, T. (2008). Nuevas reuniones nuevos retos. Tomado del Fondo Monetario Internacional. Disponible en: [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/reuniones_nuevos_retos.pdf]. Fecha de consulta: 08 de octubre de 2010.

- OLIVEROS, D. y COVA, M. (2009). **Desarrollo de grupo y equipos de alto desempeño. Especialización de sistemas de calidad, comportamiento organizacional.** Puerto Ordaz, Venezuela.
- WHELLEN, D. y CAMERON, K. (2004). **Developing Management Skills** (6ªed.). Prentice Hall.
- ZAMORA, L. (2008). **Indicadores de equipos coaching.** Buenos Aires, Argentina: Centro de Coaching Sistémico.