

# Cambios en la gestión tecnológica e innovaciones financieras.

Anais Josefina Alvarez Valbuena.

Cita:

Anais Josefina Alvarez Valbuena (2007). *Cambios en la gestión tecnológica e innovaciones financieras. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/2>

CAMBIOS EN LA GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIONES  
FINANCIERAS EN LOS BANCOS COMERCIALES Y UNIVERSALES A  
PARTIR DE 1994.

Ánais J. Álvarez Valbuena \*

*Maria Candelaria González*

*Yhajaira Bracho*

La finalidad de esta investigación es identificar los cambios que se han dado en la gestión tecnológica en los bancos comerciales y universales a partir de 1994. Se realizó una revisión bibliográfica. El sector financiero a partir de 1994, pasa de una gestión tradicional a una gestión tecnológica financiera MODERNA, es decir de un sistema financiero carente de control y supervisor por parte de los entes del gobierno, gerentes que utilizaban los avances tecnológicos e innovaciones mas como un mero apéndice carentes de acciones planificadas, a una nueva concepción en la gestión tecnológicas con estrategias dirigidas a innovar para captar mercado y satisfacer las necesidades de los clientes, introduciendo avances tecnológicos que logran cambiar estructuras de las oficinas, con miras a virtualizar los servicios. Estos cambios han sido influenciados y motorizado por la crisis de 1994, los avances tecnológicos, la promulgación de la ley general de bancos, la entrada de inversión extranjera que introducen un estilo gerencial más agresivo pero más planificado con avances tecnológicos e innovaciones tendiente a utilizar Internet, la banca electrónica. La forma de gestionar los procesos bancarios han originado que se flexibilice los procesos de trabajo, y disminuya la plantilla en las entidades bancarias.

**Palabras clave:** gestión tecnológica, gestión financiera, innovaciones, avances tecnológicos, banca comercial y banca Universal.

\*Profesora de Estadística en La Universidad Del Zulia, Facultad De Ciencia Económicas Y Sociales, Escuela de administración y Contaduría. Correo [anajalvarez@yahoo.com](mailto:anajalvarez@yahoo.com)

## **INTRODUCCIÓN**

En la era del conocimiento y la información se vivencia un constante cambio en el entorno de las empresas, de las personas y de las ciudades, algunos atribuyen estas fluctuaciones a la globalización.

La globalización es considerado un proceso, nuevo para los mas excéntricos o para otros como la fase internalización del capital, que ha incidido en todos los sectores, cuya valorización busca a unificar los mercados o los recursos ( Neffa ) *donde se pone de manifiesto una fuerte interconexión e interdependencia entre las economías nacionales*”(González,2003).La globalización es un proceso de internacionalización o mundialización que trastoca todos los países, de carácter no uniforme, donde no es posible considerar al mundo como parcelas individuales, sino como partes de un todo; realidad que tienen que afrontar los individuos en todas sus acciones como integrantes del planeta, independientemente de sus inclinaciones ideológicas, políticas, culturales, religiosas y económicas, que de una u otra manera incidirá en las decisiones para sobrevivir en el mundo de los negocios, incluso en la vida cotidiana.

Los avances tecnológicos se vislumbran como un factor determinante para que se de el proceso globalizador, ya que facilita y motoriza esta fuerza envolvente, sin obviar que existen otros factores de índole económico ( crisis de los 70), humanos, que han influenciado en el movimiento del mismo. Sin lugar a dudas los avances y revoluciones tecnológicas han tenido un papel decisivo en el despliegue de la globalización. Ello da origen a un nuevo paradigma económico-social que se caracteriza por la flexibilización del trabajo, donde la innovación en tecnología es un factor decisorio en la productividad de las empresas.

Si bien es cierto que a lo largo de la historia del hombre los avances en la tecnología eran indispensable para la empresa, en la era de la información

es una herramienta que permite y facilita la competitividad en las organizaciones pues permite la creación de nuevos productos y servicios, incluso el surgimiento de nuevas áreas de negocios.

Los movimientos globalizadores llegan a evidenciar en el sector servicio, específicamente en la banca y telecomunicaciones. Estos sectores se han integrado una nueva forma de organización del trabajo y resulta de importancia la gestión de la tecnología.

En el contexto competitivo empresarial de pleno siglo XXI es donde la gestión tecnológica llega a ocupar un sitio en el ámbito de los negocios, no como un simple departamento o área sino como un área que articula y soporta todas las estructuras organizacionales, desde la creación o innovación del producto y servicio, pasando por la organización del trabajo hasta su misma estrategia de captación de clientes. Esta no se limita a ser un área mecanizada sino como un proceso que abarca toda la organización y el desarrollo de la empresa con todas las unidades que la integran para tener una mayor eficiencia de las tecnologías e innovaciones.

Venezuela como integrante del planeta se ha dado los matices de la globalización sobretodo en el sector financiero ya que desde 1994 hasta los inicios del siglo XXI es uno de los sectores que se distinguen cambios significativos en su estructura y en la gestión tecnológica financiera.

Este trabajo versa sobre los cambios y transformaciones que se han dado en la gestión tecnología e innovaciones de los bancos a partir de 1994 en el sector financiero, específicamente en la banca universal, que se ha caracterizado por privilegiar grandes innovaciones y cambios en la composición de las estructuras de las instituciones y sus canales de distribución, flexibilizando los procesos de trabajo influyendo a la caracterización de nuevos perfiles de trabajador. Las acciones de las nuevas tecnologías e innovaciones bancarias van dirigidas a encontrar canales alternativos para ahorrar costo, aumentar la productividad, y aumentar la

participación de los clientes en la utilización de los servicios, lo cual ha significado pasar de una banca considerada tradicional a una banca innovadora, moderna y virtualizada. Es decir, se pasa de banca donde su principal canal de distribución eran las oficinas, con transacciones mas rígidas, estructuras organizativas mas verticalizadas, operaciones mas centralizadas, innovaciones ajustadas tal vez mas a los caprichos de la gerencia que a las necesidades de los clientes o del mercado; para llegar a una banca mas flexible, descentralizada, estructuras achatadas teniendo como eje articulador a la gestión tecnología.

Para la obtención de las impresiones de estos cambios se recurrió a la observación directa, algunas consultas de textos bibliográficos, revistas especializadas y paginas web, y algunas experiencias propias en el campo laboral en este sector, ya que el acceso a la información en banca es limitada.

Como primer punto se abordarán los algunos aspectos teóricos como gestión tecnológica, avances tecnológicos, gestión financiera, para tener un punto referencia de las transformaciones que se han evidenciado. Luego se empezará a describir el paso histórico de la banca de entre 1993 a 1994 hasta entrando al siglo XXI.

## **1. Gestión tecnológica: integración de estrategias, empresa y tecnología.**

Según, Martínez y Albornoz, (1998:8-9), la gestión tecnología surge en la décadas de ochentas, cuando la crisis creo un desencanto en el prestigio de la política y tecnología y deterioro de la conciencia de su necesidad. Pues se pensaba que por si sola la aplicación de la tecnología generaba rentabilidad, sin contar con un conjunto de procesos coherentes y coordinados sobre su aplicación donde toda la empresa debería estar a unísono. Esta aparece como una Doctrina, realista y pragmática.

El documento del ALTEC, Asociación Latinoamericana de Gestión Tecnológica del proyecto Regional PNUD, (citado por Paredes 1996:11) la cual especifica: *La gestión tecnológica se preocupa tanto de la innovación en tecnologías duras, como las relativas a la creación y el desarrollo de productos físicos y los procesos físicos y químico; y la innovación de tecnologías blandas como las relativas a nuevas maneras de organizar, dirigir y controlar las actividades de las organizaciones sean esta privada, publica o de economía mixta.* Añade, que es una de las actividades claves de la empresa ya que le permite en forma eficiente y eficaz a sus clientes, enfrentar en forma dinámica a sus compradores tanto internos como externos, mantener un ambiente creativo y participativo de trabajo y garantizar una rentabilidad económica atractiva en el largo plazo.

Paredes (1996:14) la define como conjunto de actividades y estrategias de carácter técnico-gerencial que se implementan, en una organización productiva, para orientar el manejo y control de las variables tecnológicas, a través de los procesos para mejorar la productividad de la organización con fines de maximizar los resultados.

El mismo autor (Paredes, 1996: 13) indica que la Gestión Tecnológica es un complejo proceso que se desarrolla en una estructura organizacional, más o menos formal, condicionada en su funcionamiento por los factores tanto internos como externos, su vez requiere de diferentes tipos de recursos (físicos, humanos, financieros, materiales, logísticos, etc.) entre los cuales se establecen diferentes tipos de relaciones de carácter recíproco, funciona a través de diferentes procesos y metodologías para la transformación y/o generación de productos o procesos, cuya finalidad es capturar diferentes segmentos del mercado para contribuir a un mayor beneficio económico-social.

La gestión tecnológica no es un campo del saber meramente

especulativo sobre la tecnología y su desarrollo. Es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en organizaciones y países, y de su relación con el proceso de desarrollo global de las sociedades modernas. ([gsi.dit.](#), 2007)

En términos generales, los procesos de gestión tecnológica en la empresa involucran funciones básicas, como: "identificación, evaluación y selección de tecnologías, desagregación de paquetes tecnológicos, negociación de tecnologías, construcción y puesta en marcha de sistemas productivos, uso y asimilación de tecnologías, adaptación y mejoramiento de la tecnología, generación y comercialización de nuevas tecnologías" . (Ávalos, 1993 citado por [gsi.dit.](#), 2007)

El alcance de las actividades de gestión tecnológica va más allá de las consideradas como básicas. El espectro es más amplio e incluye: suministro, monitoreo, análisis y evaluación de información técnica y prospectiva tecnológica; evaluación tecnológica de la empresa; planificación del desarrollo tecnológico; gestión del financiamiento del desarrollo tecnológico; identificación, selección y reclutamiento de asesores técnicos; formulación y ejecución de políticas de capacitación del recurso humano; planteamiento, prevención y protección de derechos de propiedad intelectual; y muchas más. ([gsi.dit.](#), 2007)

Por lo tanto, se deduce que la gestión tecnológica es un conjunto de acciones sistemáticas e interrelacionadas de actividades y estrategias que maniobra e inspecciona la innovación tecnológica y métodos en la empresa agilizando los procesos internos y la interrelación entre los diferentes actores del proceso para asegurar la competitiva. Logrando armonizar la estructura y las áreas que integra la empresa teniendo en cuenta el entorno, la competencia, los clientes y proveedores.

Es importante integrar en la estrategia global de la empresa la gestión de la tecnología, es decir la estrategia que permita a la empresa desarrollar, adquirir y asimilar tecnología, incorporarla de forma eficaz a sus nuevos productos, anticiparse a las necesidades de los clientes, ofrecer calidad y dominar los plazos de lanzamiento al mercado.

La actividad de gestión tecnológica es aplicada al sector financiero y bancario, pues implica planificar estrategias para permanecer o captar mercado teniendo en cuenta la integración de la estructura, la organización, tecnología, la competencia y la Organización de trabajo.

Además, En el sector financiero las innovaciones es una prioridad pues las entidades bancarias por ser empresas de servicios, comercian productos intangibles o servicios que son fácilmente emulados por la competencia.

Las características básicas de la innovación financiera son, fundamental, la búsqueda de fórmulas que permitan aprovechar “vacíos de índole fiscal y legal” en las normativas de los países o, a nivel supranacional, para diseñar nuevos productos y servicios bancarios, tanto de carácter doméstico como trasnacional. (López, y Sebastián, 1998:33)

## **2. Transformación del Sistema financiero venezolano: hacia una banca virtual.**

En el análisis se vislumbra los cambios en la gestión tecnología y la organización de trabajo Venezolano en el Sector financiero, pero estos no se pueden desligar de su comportamiento histórico, solo para efectos del estudio se revisan desde 1993 hasta 2007.

El año de referencia es el punto crucial de cambios abruptos económicos, sociales y políticos, que han repercutido en el país y en la configuración del sistema financiero venezolano. Estos son factores endógenos como : la desregulación, la crisis financiera, y exógenos como la globalización, los avances tecnológicos y la entrada de nuevos actores que motorizan cambios ideológicos



El estudio enfoca en etapas cruciales para los cambios en el sistema financiero, específicamente en la banca comercial y universal., la cual se divide en tres etapas: 1. Antes de 1994, 2. En 1994 y 3. Después de 1994.

- **Escenario en el sector financiero antes de la crisis de 1994: una banca protegida**

En 1993 se decreta la reforma de la Ley General de bancos y otras instituciones de financieras, que favorecen la desregulación y la inversión extranjera, la creación de banca universal., pero se empieza ejecutar en 1994. Aunque, Venezuela había empezado a entrar en la integración internacional sobre todo económica a inicios de la década de los 90, con el programa de ajuste de Carlos Andrés Pérez (Lucena, 2003:85) esta no se había cristalizado en el sector financiero por las restricciones legales que presentaba la ley vigente hasta ese momento.

El sector financiero tiene en el período 1958-1982 un crecimiento paralelo a las empresas protegidas. El sector está protegido por leyes que hacen difícil el acceso del capital extranjero, de modo que se desarrolla fundamentalmente con capital nacional. A los bancos tradicionales, Banco de Venezuela (que antes de 1940 tenía la facultad de emitir dinero), el Venezolano de Crédito, se van agregando en la década de los 40 y 50 el Banco Mercantil y Agrícola (hoy Mercantil), dominado por el grupo Vollmer, el Banco Unión (grupo Salvatierra, Bello y Benacerraf), Banco Consolidado (en manos de los Álvarez Stelling), Banco del Caribe (grupo Dao), Banco de Lara, Banco de la Construcción, Banco Cordillera, Banco Exterior (grupo Carabobo), Banco la Guaira (Eugenio Mendoza), Banco Internacional (Finol), Banco Maracaibo, Banco Principal, Banco Provincial (Arturo Sosa, Polar, Crédit), Banco Profesional (grupo Falcón), Banco Latino (Tinoco), etc.(Domingo y otros. 1999)

Esta tendencia de protección se mantiene hasta 1993, con el agravante de que existían altas tasas de interés, lo que hacía que resultara fácil la captación de los clientes. Las entidades bancarias, se proyectaban como grupos financieros, es decir bancos con filiales en las áreas Comercial, hipotecarias, fondos de inversión, arrendadora, de inversión, pues la legislación restringía la integración de sus operaciones. Aunque en la práctica los bancos ofrecían la gama de productos y servicios en cualquiera de las empresas del grupo, pero tenían que llevar a cabo procesos de trabajo diferentes

Los Bancos comerciales para 1993 tenían una participación mayoritaria con respecto al sistema financiero, de un total 3072 oficinas del sector 2076 eran de este tipo, representaban el 68%. Los bancos comerciales en la práctica tenían procesos algo rígidos pues debían ser por llevadas a cabo por las filiales del grupo, aunque la promoción se realizaba en las oficinas de los bancos. Esto trajo como consecuencia mayores costos operativos y procesos rígidos. En cuanto a los empleados estos se especializaban en áreas de negocios de los bancos de acuerdo a la filial del grupo donde pertenecían, las estructuras en los bancos eran verticalizadas.

La gestión de las entidades financieras no era dirigida a las necesidades de los clientes, sino a tal vez conjeturas de sus directivos, se tiene por ejemplo que el banco latino, grupo financiero para 1993 realizaba innovaciones bancarias o desarrollaba servicios sin considerar si era rentable o no, llegaron a lanzar chequeras para zurdos.

Esta época se carecía de control en la gestión ni administrativa, ni financiera de los bancos lo que agravó más la situación, si bien se tenía una banca que contaba con los avances tecnológicos de punta, se podría decir que adolecía de una verdadera gestión tecnológica, es decir un estudio de mercado y estrategias guiadas para obtener eficiencia y eficacia en las operaciones. No

existía una competencia para la captación de los clientes, la cual era basada en altas tasa de interés y que introducían una plataforma tecnológica actualizada podía ser considerado líder en el mercado.

Según Francisco J. Faraco(1997) *los gerentes que tenían años sin verle la cara a la competencia, aferrados a esquemas inerciales e informales de planificación y totalmente despreocupados de identificar y desarrollar ventajas competitivas, al fin de cuanta durante los últimos tres años premio la inacción en el endemoniado proceso pseudocompetitivo desarrollado entre 1990-1992.*

Los bancos venezolanos, un poco por lo que ha sido el desarrollo de mercado los últimos 50 años, había perdido el músculo competitivo y la habilidad intelectual para competir. Aquí se vive al día, no se ha avanzado en un aprendizaje de planificación, segmentación de mercado, tecnología o marketing. Y la banca es un negocio donde se suman tecnología y neuronas. El dinero no es suficiente.(Producto 1997)

Suárez Villalobos, (1987:63) indica que en Venezuela ya para 1987, se aplicaban las técnicas más recientes de la electrónica para lograr intercambio de la información a nivel mundial, como es el caso de la comunicación vía satélites para las transacciones internacionales. La respuesta de la técnica no se ha hecho esperar y así tenemos, por ejemplo entre los desarrollos más recientes en la automatización bancaria:

- 1) Terminales financieros localizados en puntos de venta operados tanto por los cajeros como por los clientes.
- 2) Terminales compartidos por varias instituciones financieras
- 3) Sistemas para garantizar y verificar cheques
- 4) Sistemas de automatización de créditos a nivel nacional
- 5) Transacciones de trasferencias electrónica de fondos –(cheques electrónicos)
- 6) Sistemas de banca desde el hogar

En esta situación lo que hacía la diferencia era la gestión, las estrategias, y el espíritu innovador de los banqueros. Según Suárez Villalobos (1987: 38) el verdadero reto de las entidades bancarias lo constituye usar tecnología y habilidades para crear un sistema que provea servicios financieros tomando en cuenta la legislación vigente, los valores sociales y la tecnología.

Las entidades internamente no tenían una gestión tecnológica financiera eficiente. Aunado a ello en el periodo no se contaba con entes que controlaran y supervisaran la gestión bancaria en forma eficiente, evaluar el funcionamiento de la banca para asegurar su transparencia debe venir de forma externa, antes de 1994 esta tenía serias dificultades. Aunque según la ley general de bancos se tenía la posteta para tal fin, que eran ejercidas por la Superintendencia de Bancos.

Giraud en 1987, en entrevista realizada declaró que había informado a los parlamentarios las restricciones presupuestarias de la superintendencia, que no le permiten cumplir eficientemente su labor: no dispone de computadoras, no tiene telex, solo hay tres líneas telefónicas, y el personal encargado de la fiscalización no alcanza a cubrir con periodicidad en todo el territorio nacional. Solo contaba con 70 inspectores, que según la ley debería realizar 140 inspecciones para atender a cada uno de los bancos. Aunado a la limitación de personal, la carencia de equipo electrónico para el procesamiento de los datos, el 95% de las operaciones se hacía en forma manual. (Numero, 1987)

Para 1987 el banco Tequendama (30 de junio) y la casa de cambio la Guaira quebraron, en opinión de Giraud y Faraco estas deberían ser intervenidas por la superintendencia para salvaguardar el patrimonio del

publico. Consultado, Francisco Faraco, quien hizo la denuncia sobre la quiebra de Banco (sábado 18, en el diario El Nacional) comentó que no hay control en absoluto y que la Superintendencia ni siquiera examina los reportes que los bancos le entregan semanalmente. (Numero 1997)

Se puede palpar que existía un desfase tecnológico ente las entidades bancarias y el ente supervisor de las mismas. Los bancos venezolanos se aprovisionaban de tecnología para ofrecer sus servicios pero la Superintendencia no disponía de tecnología actualizada. Lo cual creaba una gestión financiera no evaluada, sin control, no es de extrañar la crisis que se dio en 1994, con malversación de fondos y fugas de banqueros con dinero de los depositantes.

- **Crisis financiera de 1994, génesis de la configuración financiera actual**

En los inicios del año 1994 ya era conocida la existencia de graves problemas financieros y las dificultades de algunos bancos para capitalizar o para reforzar la insuficiencia patrimonial o enfrentar los serios problemas de liquidez. El día 13 de enero de 1994 el banco latino queda fuera de la Cámara de Compensación y el Consejo Superior Bancario decide intervenirlo y se produce un pánico entre la mayoría de sus depositantes; dando inicio a un largo proceso de intervenciones, estatificación bancaria y a la más profunda crisis financiera que el país conozca. (Linares,2000: 98).

La crisis del Banco Latino no solo afecto en su segunda fase a los bancos relacionados con dicho Instituto, sino que genero también fuertes corridas por parte de los depositantes del Banco Metropolitano. Esta situación, aunada a los serios problemas de insolvencia y de insuficiencia patrimonial que afrontaba, fue determinante en el rápido deterioro de todos sus demás indicadores financiero. El auxilio financiero prestado por FOGADE al Banco

Metropolitano no logró reflotarlo y el consejo superior bancario tomó la decisión intervenirlo el 15 de junio de 1994 y posteriormente el Ejecutivo nombra una junta liquidadora y resuelve liquidar sus activos.(Linares,2000)

En esta crisis financiera venezolana se venía confluendo hechos como: entorno económico político del país manifestado en la inestabilidad política, el alza del tipo de cambio, que acabaron de mermar la mayor liquidez generando baja rentabilidad y bajo índice de intermediación. Por otro lado, en el funcionamiento interno bancario, caracterizado por un entorno legal que propiciaba la ineficiencia en la supervisión y control de las entidades bancarias, se presentaba una utilización de los fondos indebidamente, con un mercado crediticio estrangulado, el exceso de oferta no se absorbía sino a través de un proceso de desvinculación de la Banca con la producción de bienes y servicios, persistiendo el problema de desintermediación, es decir, no se cumplía con la función de intermediación bancaria, la cual consiste en captar fondos a través del ahorro para otorgar créditos al sector productivo, que consecuentemente repercutirá en el crecimiento de la economía.

Cabe recordar que en 1994 la economía venezolana se caracterizó por presentar situaciones adversas; la caída del Producto Interno Bruto y la merma de fuentes de empleo eran temas que se presentaban con frecuencia en las reseñas informativas en materia económica, además del impacto que produjo en el desenvolvimiento financiero la crisis bancaria, que trajo como consecuencia, de acuerdo con la publicación Interpretación Económica de los Auxilios Financieros del Banco Central de Venezuela, “el cierre del 35,1% del total de las instituciones que funcionaban en el país, y que afectó considerablemente los depósitos bancarios”. (Banco Sofita,sa 2005).

El resultado de este proceso fue el cierre de 17 entidades afectadas, 972 oficinas cerradas, la cual represento bancos cerrados siendo perjudicados los empleados, al quedarse sin su puestos de trabajo y sin sus prestaciones sociales.

De los cambios más resaltante en el aspecto legal para el sector bancario fueron : (Linares 2000:113)

- *Dentro de proceso de desregulación del sistema financiero venezolano; la nueva ley entra en vigencia el 1 de enero de 1994 e introduce en el sistema financiero el concepto de banca universal o múltiple. Se favorece la función de instituciones financieras especializadas con el propósito de autorizar el funcionamiento de bancos universales.*
- *Se introduce el concepto de banca regional, con algunas ventajas, pero exigentes obligaciones con la región a la cual sirven.*
- *Apertura a la banca extranjera dentro de un marco de amplitud legal, en especial, en cuanto a la inversión extranjera para adquirir paquetes accionarios de bancos locales y para la instalación de sucursales de bancos foráneos.*
- *A partir del 01-01-94, todas las instituciones financieras aportaran un porcentaje al presupuesto anual de la Superintendencia de Bancos. Con este aporte la Superintendencia cuenta con una mayor autonomía y fortaleza financiera para llevar a cabo el nuevo modelo de supervisión bancaria.*

Adicionalmente se tenía en el ámbito empresarial bancario:

- a. Mano de obra barata, apenas el salario mínimo alcanzaba para ese año a Bs. 15000., en el sector bancario por lo general son bajos los salario, por algo los empleados son llamados obreros con corbatas, otros los llaman de cuello banco, aunque queda mejor el primero.
- b. El perfil del gerente era de prosperidad y hacer carrera en el banco desde niveles más bajos a los más altos, generalmente era no graduado era mas valorado por su experiencia que por su nivel educativo.

- c. Con entidades cerradas había una contingencia de empleados bancarios que se quedaron sin su puesto de trabajo, ni prestaciones. Esto aseguraba una contingencia con la suficiente experiencia en el área bancaria que incrementa la oferta laboral y por consiguiente hacia que los salarios ofrecidos fuesen bajos.
- d. Con la creación de los fondos de Pensión resulto atractivo en manejo de la misma sobre todo para Grupo Chileno INFISA que es reconocida en el este área, aunque esto no llego a darse según las expectativas formuladas inicialmente.
- e. La ley de trabajo vigente de 1990 caracterizada por ser protectora, inspirada por las tendencias en la región latinoamericana. (Ermida citada por Lucena 2002) ley de protección al trabajador contemplaba la retroactividad de las prestaciones sociales, pero esta leyes no presentaban una gran dificultad para los empresarios extranjeros, ni nacionales; pues tenían a su favor a los sindicatos o procuraban tenerlo y , adicionalmente, se dieron a la tarea de tener influencia sobre el gobierno de turno mediante auspicios de sus campañas electores. Además, este sector se ha caracterizado por poca tradición organizativa gremial y ,por su puesto de lucha.(De la Garza citado por Bouzas Ortiz, 1996)

Según Lucena( 2002:7) la persistencia empresarial mantuvo una critica en los años posteriores que le permitió lograr una modificación en Junio de 1997 el computo de las prestaciones sociales. Esto trajo como consecuencia para asalariados una importante reducción de la bonificación salarial, mecanismo que venían siendo utilizados por el gobierno, apañado por los empresarios y el sindicato, para solventar el alto costo de la vida pero sin incidir en las prestaciones sociales.



Las condiciones en el país a nivel laboral legal y en el sector bancario conformaron un panorama a partir de 1994 que propicio, tanto legal como la contexto laboral, que resultara atractivo para los inversionistas extranjeros y nacionales invertir en el sector financiero.

- **La banca a partir de 1994: una banca virtual**

A partir de 1994 se empiezan a dar cambios en la configuración del sistema financiero del país que se visualizaron en la gestión tecnológica financiera introducción de en los procesos de trabajo y organización tendiente a flexibilizar el trabajo. Para su entendimiento vamos a desglosarlo en los factores que impulsaron de alguna u otra forma estas transformaciones, por un lado la tecnología o innovaciones tecnológicas y la desregulación que posibilita la entrada de inversionistas extranjeros y la creación de banca universal. No que estas hayan actuado separadamente, sino que una se yuxtapone a la otra, pero para poder entender el alcance de cada uno se trata de verla por separado.

- a. Innovaciones tecnológicas y desarrollo de productos.**

A partir de 1994 la introducción de la tecnología se ha evidenciado en el desarrollo de productos innovadores y nuevos canales de distribución del producto lo cual ha incidido en la reconfiguración de la organización en las oficinas bancarias y la institución que han tenido como exigencia modificar el trabajo de los empleados.

El desarrollo de productos es considerado una estrategia para lograr ventajas comparativas (Gamboa. 2001:146), que implica una reorganización interna e innovación de la empresa en sus procesos, tratando de enfrentar a los competidores y a cambios en los factores a las cuales se enfrentan las organizaciones

Entre los productos que se promocionan son internet banking, banca

telefónica, redes de ATM (cajeros automáticos), aunque ya en 1986 en banco Mercantil promocionada el servicio, cheques de viajeros y banca privada, entre otros.

Ahora la batalla fundamental no se desarrolla en el campo de las tasas de interés, sino por la vía de promociones y premios, entrada de nuevos productos, alargamiento de plazos, tecnología (Producto, 1997), es decir el desarrollo de servicios se fundamenta en innovaciones incrementales de los productos ofrecidos por los bancos mas que por altas de interés como en otrora. Estrategia que es de influencia de las banqueros españoles que penetran en el país vía adquisición de bancos nacionales intervenidos como el banco provincial, consolidado, este punto se tratara en la siguientes secciones.

Las entidades bancarias tradicionalmente han distribuidos sus productos mediante canales propios y en forma directa como lo son la red de agencias. Con los avances tecnológicas se amplia su radio de acción mediante canales electrónicos o automatizados, denominados canales no convencionales (Embid,1998,104) o servicios interactivos (López y Sebastián,1998:265).

Los bancos y las entidades financieras fueron uno de los pioneros en aprovechar las posibilidades de Internet. Al principio usaban Internet para difundir información sobre productos y sus instituciones. Se trataba de entidades con presencia y actividad comercial en numerosos países. Por eso se percataron muy pronto de que Internet era un excelente medio para extender sus negocios y mejorar la atención a sus clientes.(López y Sebastián,1998:280)

Probablemente de todos los ejemplos de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión bancaria: la “banca telefónica”, el uso de Internet”, y “ el dinero electrónico” son los exponentes donde se aprecia con mayor claridad este binomio tecnología-banca indispensable en la moderna gestión bancaria. (López y Sebastián,1998:266)

A partir de 1994, las oficinas bancarias se perfilan como unidades automatizadas, unidades de gestión activa, donde se inicie la relación con el cliente y resuelva problemas delicados, que este cada día más descongestionadas por la aparición de canales alternativos. Consecuentemente se da la reducción de trabajo administrativo y back office en las oficinas, lo cual conlleva a cambios en la estructuras más achatadas, donde los empleados deben estar orientados a vender, es decir, tiene que saber y manejar todo los servicios ofrecidos y sus procesos de trabajo, conformando trabajadores polivalentes.

La banca moderna del siglo XXI, que puede competir en el mercado y puede adaptarse a los cambios del mundo global y su éxito se garantiza con el manejo de la tecnología e innovaciones. Ella utiliza una plataforma tecnológica que reduce los costos de transformación y de prestación de servicios bancarios y su tendencia esta orientada a la virtualización de los mismos y apuntan a una disminuir la participación de los empleados en la oferta del servicio.

Estos cambios en la oficinas y desarrollo de productos han incidido en la gestión de los recursos humanos, como parte de la organización de trabajo (Lucena,2004) en el sector financiero lleva a ser un punto decisivo a la hora de la contratación de empleados, pues estos tienen que tener los conocimientos para atender a las personas, incluso se exige una presentación física, un nivel educativo universitario y un perfil profesional para aspirar a cargos gerenciales y de ejecutivos integrales. Mientras más sofisticado son los productos más exigencias para la contratación de los empleados a nivel profesional, incluso tiene que adaptarse a las exigencias del grupo o nicho de cliente al cual quiere captar el banco.

Contraproducentemente, en tanto la globalización es acompañada de una elevada tasa de progreso tecnológico que requiere de mano de obra flexible y crecientemente calificada, por otro lado se produce del “desempleo

tecnológico”, al desplazar la dinámica globalizadora los trabajadores que no pueden adaptarse a las exigencias de las nuevas tecnologías(Lucena ,2004;90) más el empleado pueda adaptarse a las nuevas empresas bancarias flexibilizadas tienen la particularidad de que estas entidades van requiriendo menos personal en las agencias por la configuración en que están diseñadas.

- **Banca Universal.**

La creación de la banca universal originó, por lo menos en el periodo de 1995 hasta 2001, la fusión de grandes grupos financieros que unificaron sus operaciones y procesos, de bancos comerciales pasaron a por lo tanto represento cambios en las estructuras organizativas de las entidades bancarias. Esto aunado con la introducción de innovaciones financieras y con la instalación de oficinas modernas requirió de un trabajador altamente flexibilizado y polivalente. Aunque antes, los empleados tendían a especializarse de acuerdo a la filial a que pertenecían ahora tenían que manejar y conocer todos los procesos eran, van a ser ejecutivos integrales, que realizan desde las operaciones de cajeros hasta aperturas de cuentas, una atención integral de todos los servicios al cliente.

Desde 1996 hasta mediados del 2001, se ha observado un proceso renovado de fusiones que va mucho más allá de lo experimentado en el período sesenta-ochenta. Las fusiones se pueden segmentar en dos tipos totalmente distintos; uno ha tenido el objetivo de crear bancos universales, sin cambio de propietarios, integrando las distintas instituciones especializadas de un grupo financiero y, el otro, es la incorporación de bancos de diferentes grupos financieros simultáneamente a su adquisición (Bracho y otros,2002)los primeros bancos en fusionarse para convertirse en bancos universales fueron Banco Provincial y Banco Mercantil, al integrar su grupos financieros.

Pero paralelamente se implantaron otras estrategias flexibilizadoras para adaptarse al entorno ( Coller,1997) , que son también utilizadas a nivel general

en todos los bancos universales, entre las que se puede tener indicios están:

-Externalización: empiezan la subcontratación de áreas como limpieza, empresa de traslado de dinero, servicio de abastecimiento a los cajeros automáticos, promociones de mercadeo a empresas externas, subcontratación de cajeros para las agencias, con miras a disminuir costos y puestos de trabajos.

-Funcional: la polivalencia y la movilidad de los trabajadores era exigida como condición para mantener los trabajadores en la entidad, lo que trajo como consecuencia la reestructuración de los cargos, homologando procesos y cargos anteriores. Incluso se sabe que esto se extiende a la gerencia media, el banco chileno asigna a sus gerentes de agencias la responsabilidad de la supervisión de dos agencias.

-Numérica, de esta se tiene señales registradas del reajuste de los empleados por parte de los banqueros para obtener la eficiencia. Según un informe de Bernardo Lizo que menciona:

*En la actualidad (1999) existían 41 instituciones que representan 9% menos que aquellas presentes en 1994. En promedio, cada institución cuenta con 53 sucursales y 1,599 empleados. La sucursal promedio cuenta con 24 empleados mientras que la razón de ingreso generado a empleado por sucursal se encuentra en \$563 dólares. De acuerdo a un estudio realizado por McKinsey, en México la sucursal bancaria cuenta con 15 empleados en promedio y la razón de ingreso generado a empleado por sucursal se encuentra en \$855 dólares. En resumen, el sistema financiero venezolano definitivamente incrementó su ineficiencia después de la crisis bancaria.*

*Sin embargo, el entorno interno de la banca no es totalmente negativo. Al parecer se han dado los primeros pasos para intentar mejorar la eficiencia en la banca venezolana pero sólo después de que los gastos operativos y de personal alcanzaran un nivel igual a 14% de la suma de activos totales. De*

*acuerdo a la Superintendencia de Bancos, al finalizar 1999 la plantilla de personal disminuyo en 14% ó 10,819 individuos al pasar de 77,423 a 66,604 las personas empleadas en el sistema financiero. Pero la reducción del personal bancario se da en un momento político poco acertado ya que el descenso en el la plantilla del sistema financiero sucede cuando el índice de desempleo alcanza niveles sin precedentes, es decir, en diciembre de 1999 la tasa de desempleo abierto en Venezuela alcanzó el 15% y en los últimos meses dicha tasa ha continuado su ascenso al situarse en 18% ó 800,000desempleados.*

Desde la óptica del empresario bancario la eficiencia en la organización se logra a través de la gestión tecnológica con miras a la organización del trabajo y recomposición de los puestos de trabajo, trayendo como consecuencia la disminución de personal. Poniendo al trabajador en una posición de privilegiado al tener todavía su puesto de trabajo así tenga que hacer múltiples tareas.

- **Inversionistas extranjeros.**

La crisis financiera de 1994 y la reforma de Ley General de bancos y Otras Instituciones Financieros permitieron la incorporación de inversión extranjera en el sistema financiero, que antes era restringida, específicamente de la Banca Española y la Chilena.

Según Linares (2000:110) la gran crisis financiera favoreció la concentración bancaria desde el mismo momento de la reprivatización de dos grandes Bancos (Banco de Venezuela y Consolidado) y la entrada de dos grandes bancos : Banco de Santander de España e INFISA de Chile. El grupo Chileno compra las empresas Consolidado, las cual fusiona y cambia su denominación a Corp Banca. Por su parte el grupo Santander adquiere en banco de Venezuela, pasando a integrarse a una red internacional de gran escala. Otro grupo español que entra al sistema es Grupo

Internacional Bilbao Vizcaya, que incorpora a su red al Banco Provincial, que se convierte en Banco Universal en 1996 cuando el ejecutivo autoriza a la fusión por absorción. Es decir a la integración de las empresas relacionadas que componían su grupo financiero.

Este proceso culmina con la banca extranjera controlando el 44% de la suma de activos totales. (Bernardo Batis Lazo) .Esto incide en que entre otros actores que hasta los momentos estaban restringidos su ingreso al país.

*A este respecto indica Lucena, (2004:80), particularmente la fuerza y comportamiento de los actores laborales influyen en las propuestas de organización de trabajo que como es normal, generalmente proviene de la gerencia empresarial, la que a su vez responde a criterios de mercado y tecnológico en la concepción y puesta en práctica de un determinado esquema. Además, los criterios, si se trata de empresa filiales de compañías trasnacionales, proceden de su casa matriz, pero además, aquellas empresas que aún sin ser filiales de empresas trasnacionales, pero que tiene condición de proveedores de estas, deben someterse a las exigencias de los clientes, que influye en la OT, asumiendo perfiles y patrones convergentes.*

La banca española se caracteriza por posesionarse del mercado con innovaciones financieras y su filosofía va dirigida a la oferta de servicios, fueron los primeros en aplicar internet en sus operaciones en Europa, se introducen en Venezuela con estrategias de premios y regalos para captar clientes, situación que era poco común en la banca nacional, aunque después son imitados por las entidades de capital nacional.

Angel Soria vicepresidente ejecutivo de banco provincial comentó en 1997, (Producto, 1997) que “venimos a encargarnos de la gestión del Banco Provincial y debemos tomar las decisiones correctas para actuar bien en Venezuela. Por ejemplo en este país el cliente de tarjeta de crédito no tiene ningún tipo de relación con el banco en 60 por ciento. En España eso es

inconcebible. Entonces, cada decisión se adapta al mundo financiero del país donde nos establecemos”. Entre las políticas de gestión de este banco esta la vinculación de los clientes. Hay que pasar de 1,7 productos que usa un cliente, a que use 6 productos del sistema financiero. Otra institución Española que entró con fuerza fue el Grupo Santander, que adquirió el Banco de Venezuela. Esta institución financiera ataca el mercado al detal a través de una estrategia que incorpora los medios masivos para captar su público objetivo

Sin lugar a dudas, banca española que opera en el país tiene perfectamente definidos sus objetivos. Sus representantes conocen el negocio y sus ventajas comparativas, pero no hay que descuidarse, porque lo que ahora se visualiza es una auténtica guerra para captar clientes y porciones de mercado. (Producto, 1997)

Evidentemente las consecuencias de todas estas acciones, inversiones extranjeras, desarrollo e innovaciones financieras, desregulación han creado las condiciones para que se den transformaciones en gestión tecnología y financiera que incluye, la organización y procesos de trabajos en las entidades bancarias generando trabajos flexibilizados, cambios en la estructuras de las oficinas y en el propio banco.

La investigación no comprende los cambios que se han dado en Venezuela en el aspecto del nuevo modelo de desarrollo económico, que podría influir al visualizar la banca nacional, pero lo que si se puede afirmar, es que indiferentemente del las tendencias políticas-económicas, la gestión tecnología en un factor que debe mantenerse actualizado en el mercado bancario para poder competir y obtener rentabilidad, pues es las acciones y estrategias en las innovaciones financieras lo que incide en que un banco se torne en líder en el sector. Además el aspecto tecnológico no debería ser privativo de ningún modelo de desarrollo, todo lo contrario es el factor clave del desarrollo, es impulsado por el capitalismo, promulgado por el desarrollo endógeno.



## Reflexiones finales

- Antes de 1994, los bancos comerciales introducían innovaciones tecnológicas, pero las gestiones no tenían control o supervisión, aplicaba estrategias sin considerar las necesidades reales del cliente.
- Los cambios que se han evidenciado en la banca comercial y universal a partir de 1994 se han motorizado por las reformas en la ley GB, la entrada de inversionistas extranjeros, con estilos gerenciales innovadores e innovaciones tecnológicas
- En el sector financiero venezolano se ha pasado de una gestión bancaria tradicional a una gestión tecnológica financiera que está más planificada, con estrategias coherentes con la realidad de la competencia nacional e internacional.
- Los factores como innovaciones tecnológicas, desarrollo de productos, y estrategias como subcontrataciones, conformación de estructuras organizativas achatadas, homologación de procesos y puestos de trabajo, auspiciadas por la directiva, extranjeros y nacionales, para enfrentar a los competidores, obtener mercado o clientes y tener estructuras suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno global a expensas de la reducción de los puestos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BRACHO, Yajaira C.; Ariza, Marta; González, María C. (2002). Fusiones bancarias en el sistema financiero Venezolano. Revista de Ciencias Sociales. Volumen VIII, N° 2, Mayo-agosto. Maracaibo. Venezuela.
2. Banco Sofitasa (2005) LA BANCA REGIONAL Como opción idónea al desarrollo local. [www.sofitasa.com/pages/inf\\_histor\\_05.htm](http://www.sofitasa.com/pages/inf_histor_05.htm).
3. Bernardo Lizo. (2002) [www.google.monografias.com](http://www.google.monografias.com)
4. BOUZASS Ortiz, José Alfonso. (1996). Bancomer: reprivatización de la banca y Flexibilización de las relaciones Laborales. Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad nacional autónoma de México.
5. COLLER, Xavier. (1997). La empresa Flexible. Estudio Sociológico del Impacto de la Flexibilidad en el Proceso de trabajo. Centro de Investigaciones Sociológicas. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid. España
6. GONZALEZ, Mario (2003). Gestión del negocio bancario. [mgarencibia@yahoo.com](mailto:mgarencibia@yahoo.com).

7. LINARES; Humberto.(2000). Banca Venezolana. Historia, administración y operaciones. Editado por Talleres de publicaciones de la universidad Santa María. Segunda edición. Caracas Venezuela.
8. LUCENA, Héctor.(2002). Reestructuración política y regulatoria en las relaciones laborales. Revista Gaceta laboral. Volumen 8 Nro 2. Universidad del Zulia.
9. LUCENA, Hector.(2004). Relaciones de trabajo en el nuevo siglo. Fondo editorial Tropykos. Caracas –Venezuela.
10. [http://www.mendoza.edu.ar/tecnologia/temas/seguridad-bancaria/index\\_seguridad.htm](http://www.mendoza.edu.ar/tecnologia/temas/seguridad-bancaria/index_seguridad.htm)
11. Carlos Domingo <sup>1, 6</sup> María Eugenia Fargier <sup>2, 4</sup> Jesús Mora <sup>2, 3, 4</sup> Andrés Rojas <sup>5</sup> Giorgio Tonella <sup>6, 8</sup> Liliana Capacho <sup>6, 7</sup> Dorotea Melcher <sup>2, 4</sup> Gianpaolo Orlandoni <sup>1, 6</sup> Vicente Ramirez <sup>6, 7, 8</sup> Marcos Rivas( Marzo 1999) Grupo Interdisciplinario de Estudio de Venezuela Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela <sup>2,</sup>  
<sup>4</sup><http://afrodita.faces.ula.ve/qiev/venezuela.htm>
12. Superintendencia de Bancos. **Página Sudeban** [www.gobven.sudeban](http://www.gobven.sudeban). Julio de 2003. Composición de la Banca Universal y Banco Comerciales.
13. Monografías.(2006). **Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad**<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml> consultado el 08-03-2006.
14. <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/qinnovacion/qinnovacion.htm>.
15. Suárez Villalobos, Adolfo (1987). Estrategias bancarias. PRIMERA EDICION, C.A. maracaibo Venezuela.
16. López, J. y Sebastián, A. (1998), **Gestión Bancaria. Los nuevos retos en un entorno global**. España: Mc.Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
17. Embid, Pedro, Martín, Miguel y Zorrilla Víctor(1998) Marketing Financiero. . España: Mc.Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
18. Eduardo Martínez y Albornoz, Mario (1998). Indicadores de ciencia y tecnología: balance y perspectivas. Glosario. Instituto de estudios Sociales de la Ciencia y la tecnología de la universidad de Quilmas . Red Iberoamericana de indicadores de ciencia y tecnología-RICYT. Editorial nueva sociedad. UNESCO .Caracas. Venezuela.
19. Francisco J. Farazo.(1997). **LAS ESTRATEGIAS DEL MIEDO**. DINERO AÑO 9 N° 110 JULIO 15.pag. 14
20. NUMERO AÑO 8 N° 362 AGOSTO 2 DE 1987 entrevista a Ramírez Giraud. SOLO SE SUPERVISA LA MITAD DEL SISTEMA FINANCIERO.
21. PRODUCTO AÑO 14 N° 166 JULIO 1997; A QUE JUEGA LA BANCA? .Pag 34-49
22. Gestión Tecnológica  
<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html> consultado 28-01-2007