

**“REDESÑO DE UN CURSO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
USANDO CONCEPTOS Y TÉCNICAS DEL APRENDIZAJE ACTIVO”**

Trabajo de Tesis

Presentado al

Departamento de Ingeniería Industrial

por

JOHN FREDY BAUTISTA MURIEL

Asesor: Alfonso Reyes

Para optar al título de

Magíster en Ingeniería Industrial

Ingeniería Industrial

Universidad de los Andes

Julio de 2005

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>pág</b>
INTRODUCCIÓN	7
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 Pregunta de investigación	11
1.2 Objetivo general	11
1.3 Objetivos específicos	11
1.4 Alcance del trabajo	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 COMO LA GENTE APRENDE	12
2.2 APRENDIZAJE ACTIVO	18
2.3 METODOLOGÍA PROPUESTA	27
3. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL CURSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	35
3.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL CURSO.	36
3.2 ROLES, RECURSOS Y RELACIONES NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL CURSO REDISEÑADO.	37
3.3 CONTENIDO DE LAS GUÍAS QUE USARÁN LOS ESTUDIANTES DURANTE EL CURSO	39
3.4 EL PLAN DE TRABAJO DEL CURSO.	42
3.5 EVALUACIÓN	47
4. EL ESTUDIO CASO VIRTUAL: CASO BANCO UNIDAD	51
4.1 Algunos hechos importantes en la historia del Banco Unidad	51
4.2 Estructura del Banco Unidad	53
4.2.1 Unidades Estratégicas de Negocio	53
4.2.1 Unidades de Soporte	54
4.2.3 Órganos Asesores	55
4.3 LA RED DEL BANCO	56
4.4 LOS PRODUCTOS DEL BANCO	57

4.5 LA COMPETENCIA DEL BANCO	62
4.6 EL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO MATRIZ DOFA	66
4.6.1 Direccionamiento estratégico	66
4.6.2 Valores	67
4.6.3 Visión global	67
4.6.3.1 Visión vicepresidencia de división	68
4.6.3.2 Visión operativa	68
4.6.4 Misión	70
4.6.5 Objetivos estratégicos	70
4.6.6 Proyectos estratégicos de corto plazo	70
4.6.7 Direccionamiento estratégico áreas estratégicas a largo plazo	71
4.7 PLANES DE NEGOCIO	71
4.7.1 División Negocios	71
4.7.2 División: Finanzas	72
4.7.3 División: Control	72
4.7.4 División: Gobierno	73
4.7.5 División: Legal	74
4.7.6 División: Mercadeo	74
4.7.7 División: Tarjetas	75
4.7.8 División: Internacional	76
4.7.9 División: Tecnología y Operaciones, Área Diseño de procesos	76
4.7.10 División: Tecnología y Operaciones, área Recursos humanos	77
4.8 SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	77
4.8.1 Unidad De Servicio Al Cliente	78
4.9 INDICADORES DE SERVICIO	80
4.10 PROCESOS DE CALIDAD	83
4.10.1 Índices de satisfacción Interna	84
4.11 EVOLUCIÓN SINDICAL	84
4.12 SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO UNIDAD	87
4.13 EL MÉTODO VIPLAN COMO MÉTODO PARA HACER DIAGNÓSTICO, APLICADO AL BANCO UNIDAD.	91
4.13.1 Declaración De Identidad	91
4.13.1.1. TASCOI	92
4.13.2 Desdoblamiento De Complejidad	94
4.13.2.1 Modelo Tecnológico	94
4.13.2.2 Modelo Geográfico	95
4.13.2.3 Modelo Cliente Proveedor	96
4.13.3. Análisis De Discrecionalidad	99
4.13.3.1. Tabla De Recursión Función	99
4.13.4 Mapeo De La Tabla De Recursión-Función Al MSV	100
4.13.5 Modelo Del Sistema Viable	105

4.13.5.1 Descripción De Mecanismos De Cohesión	106
4.13.5.2 Descripción De Mecanismos De Adaptación	112
5. REFLEXIONES FINALES	114
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
7. ANEXOS	119

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura No 1 Ciclo de Aprendizaje activo
- Figura No 2. Etapas de la solución de problemas
- Figura No 3 Franja del Zodíaco
- Figura No 4 Definición de la Eclíptica
- Figura No 5. Inclinación del eje de rotación de la tierra
- Figura No 6 Modulo principal
- Figura No 7. Sub modulo Banco Unidad
- Figura No 8 Sub modulo Base de datos sistema bancario
- Figura No 9 Organigrama Banco Unidad
- Figura No 10. Red nacional de oficinas Banco Unidad
- Figura No 11. Red internacional de oficinas Banco Unidad

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla No 1. Asociación entre constelaciones y estaciones.

Tabla No. 2 Asignación de perspectivas a sub-equipos

Tabla No 3 Matriz de evaluación de ensayos

Tabla No 4 Descripción de los productos y servicios del Banco Unidad

Tabla No 5 Matriz DOFA Banco Unidad

## INTRODUCCIÓN

El término aprendizaje activo se ha aplicado a diversas actividades del aprendizaje, tales como el trabajo práctico, el aprendizaje asistido por computador, los ejercicios de juego de roles, la experiencia profesional, los esquemas de trabajo individualizado, las lluvias de ideas, discusiones en pequeños grupos, sociodramas, búsqueda de información, experimentos y experiencias, dibujo modelado y escultura, juegos, danza, música, mímica y teatro, entre otros. (Ministerio de salud de Colombia [MSC] ,1997).

Una de las características de la nueva ciencia del aprendizaje es el énfasis del aprendizaje con entendimiento, y a pesar que intuitivamente el entendimiento es bueno, ha sido difícil estudiarlo desde una perspectiva científica. (NRC, 1999).

El nivel de entendimiento puede ser relacionado con la capacidad de recuperar el conocimiento relevante relativamente “sin esfuerzo”. Por ejemplo, en un principiante el esfuerzo de recuperación demanda una mayor atención, haciendo que el esfuerzo se concentre en recordar en lugar de aprender.

Para que los principiantes obtengan una profundización en su aprendizaje y su comprensión, la retroalimentación juega un papel vital, los estudiantes necesitan supervisar su aprendizaje y evaluar activamente sus estrategias y sus niveles actuales de entendimiento. Para esto es muy útil el uso de casos bien elegidos, ya que ayuda a los estudiantes a aprender las condiciones bajo las cuales el nuevo conocimiento es aplicable y en cuales no. (NRC, 1999). En este orden de ideas se puede afirmar que la gente construye el nuevo conocimiento basado en su conocimiento actual.

En NRC(1999) se consideran cuatro perspectivas importantes para el diseño de ambientes de aprendizaje, estas son:

1. Centrado en el estudiante: La atención está centrada en la interacción del estudiante, en su participación, negociación, elección, descubrimiento, responsabilidad, comprensión e importancia.

2. Centrado en el conocimiento: La atención debe ser dada a lo que se enseña, porque se enseña y que competencia o maestría se observa.
3. Centrado en la evaluación: La atención está en hacer visible el pensamiento de los estudiantes. Esto permite que el profesor capte las preconcepciones de los estudiantes y entienda dónde se encuentran los estudiantes en el “pasillo del desarrollo” que comunica el pensamiento informal con al pensamiento formal y por consiguiente pueda diseñar una instrucción. En este ambiente las formativas ayudan a los profesores y a los estudiantes a monitorear el progreso.
4. Centrado en la comunidad: En este ambiente el aprendizaje es influenciado de manera fundamental por el contexto en el cual ocurre. Una aproximación a un ambiente de aprendizaje centrado en la comunidad, requiere del desarrollo de normas que apoyen los valores que son aprendidos.

Si bien estas cuatro perspectivas juegan un papel muy importante en el aprendizaje activo, Nagda, Gurin & Lopez (2003) enfatizan que la practica-acción y la reflexión son la base pedagógica de la teoría cognitiva del aprendizaje activo. Por lo que sugieren que este proceso puede ser generado no solamente de experiencias verdaderas de los estudiantes si no también de actividades, simulaciones, casos de estudio, o videos en el salón de clases.

Se puede partir del supuesto que los estudiantes aprenden “Experimentando, interactuando, reflexionando y comunicándose” ( North York board of education[NYBOE],1998)

Muchas actividades que apoyan el aprendizaje activo se han estudiado bajo título del "metaconocimiento". El metaconocimiento se refiere a la capacidad que tienen las personas de predecir su funcionamiento en varias tareas y de monitorear su nivel actual de maestría y entendimiento. (De NRC, 1999 basado en, Brown, 1975; Flavell, 1973).

El aprendizaje activo supone experiencias lingüísticas activas y significativas. En un ambiente de auténtico aprendizaje activo, los alumnos participan escuchando de manera activa, hablando de forma reflexiva, mirando con la atención centrada en algo, escribiendo



con un fin determinado, leyendo de manera significativa y dramatizando de modo reflexivo. Se puede tomar como justificación del aprendizaje activo la frase “Si lo escucho, lo olvido. Si lo veo, lo recuerdo. Si lo hago, lo comprendo” (MSC, 1997).

El aprendizaje activo es con frecuencia, también un aprendizaje interactivo donde los participantes se relacionan y enriquecen mutuamente al compartir sus pensamientos y sus experiencias.

En el desarrollo de las experiencias de aprendizaje activo es necesario considerar tres factores claves: el desarrollo de destrezas, la formación de líderes y los proyectos y las investigaciones de clase (NRC ,1999)

- Desarrollo de destrezas: Las destrezas pueden ser cognitivas, afectivas o comportamentales. Las destrezas cognitivas implican aprender, comprender y asimilar nuevos hechos y principios. Las afectivas son el desarrollo y aceptación de necesidades un poco abstractas como las opiniones, las creencias, la autoestima, la auto percepción y las relaciones con los demás. Las comportamentales se componen de las destrezas físicas y las destrezas de las situaciones sociales.
- Formación de líderes: Últimamente se ha dado el fenómeno que las personas son más perceptivas a los mensajes que reciben de alguien que es como ellos. Con métodos de aprendizaje activo como las discusiones en pequeños grupos, los estudiantes pueden ser muy útiles para facilitar el cumplimiento de los objetivos.
- Los proyectos y las investigaciones de clase: En la medida en que hay un amplio rango de métodos de aprendizaje activo, es posible desarrollar un proyecto o una investigación que involucre a toda la clase, pero de diferente manera. Diferentes enfoques de un mismo problema pueden permitirle a la clase tener una visión mas clara del tema y analizarlo en su contexto.

El objetivo de la investigación en la cual se basa el presente artículo es el de diseñar una versión del curso de Diagnóstico Organizacional de la maestría de ingeniería industrial basado en el aprendizaje activo. Este objetivo parte de la pregunta de investigación: ¿De

qué manera los conceptos y técnicas del aprendizaje activo pueden utilizarse como base para el rediseño de un curso de maestría en ingeniería industrial?

# 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 Pregunta de investigación

¿De qué manera los conceptos y técnicas del aprendizaje activo pueden utilizarse como base para el rediseño de un curso de maestría en ingeniería industrial?

## 1.2 Objetivo general

Diseñar una versión del curso de Diagnóstico Organizacional de la maestría de ingeniería industrial basado en el aprendizaje activo.

## 1.3 Objetivos específicos

- Proponer un marco conceptual que sirva como base para el diseño del curso.
- Determinar los roles, recursos y relaciones necesarios para la operación del curso rediseñado.
- Definir el estudio caso
- Conformar la base de datos para el estudio-caso
- Diseñar las guías que usarán los estudiantes durante el curso
- Elaborar el plan de trabajo del curso
- Diseñar los mecanismos de evaluación del curso
- Elaborar una propuesta para la puesta en marcha del curso

## 1.4 Alcance del trabajo

En este trabajo se pretende proponer una versión del curso de Diagnóstico Organizacional de la maestría de ingeniería industrial basado en el aprendizaje activo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 COMO LA GENTE APRENDE

Para hacer un mejor acercamiento al aprendizaje activo, es importante comprender la manera en la cual las personas aprenden, pues esto posibilita la adecuada escogencia de estrategias de enseñanza que permitan desarrollar una comprensión profunda de los temas. Según National Research Council [NRC] (1999), con el conocimiento de cómo la gente aprende, los profesores pueden elegir más fácil y adecuadamente las técnicas que le permitan lograr metas específicas.

El tema de cómo la gente aprende desde la perspectiva del cerebro y la mente no es un tema concluido pero se puede limitar a cuatro ejes temáticos de investigación a saber (NRC, 1999):

1. La organización funcional del cerebro y de la mente dependen y se benefician positivamente de la experiencia.
2. El desarrollo no es simplemente un proceso biológico conducido por la evolución, sino también un proceso activo que obtiene la información esencial de la experiencia.
3. La investigación ha demostrado que algunas experiencias tienen efectos de mayor alcance en períodos sensibles específicos, mientras que otras pueden afectar el cerebro sobre una duración mucho más larga.
4. Un asunto importante que necesita ser determinado en lo referente a la educación es qué cosas se atan a los períodos críticos y para qué cosas el tiempo de la exposición es menos crítica.

De estos ejes temáticos se puede inferir que existen diferencias entre los ambientes efectivos para el aprendizaje. También se puede notar que el supuesto fundamental de este enfoque de cómo la gente aprende es la influencia de la experiencia en el aprendizaje.

Una de las características de la nueva ciencia del aprendizaje es el énfasis del aprendizaje con entendimiento. Intuitivamente el entendimiento es bueno, pero ha sido difícil estudiarlo desde una perspectiva científica. Al mismo tiempo, los estudiantes frecuentemente han sido limitados de la oportunidad de entender o de darle sentido a muchos asuntos debido a que muchos planes de estudio han hecho más énfasis en la memorización que en el entendimiento. Los libros se llenan de hechos que se espera que los estudiantes memoricen y la mayoría de los exámenes determinan las capacidades que tienen los estudiantes de memorizar (NRC, 1999).

En la medida que se tienen experiencias en un tema específico se pueden considerar las personas como expertos. En *Thought and Choice in Chess* (como se cita en NRC, 1999) se habla de cómo las capacidades de los expertos de razonar y de solucionar problemas dependen de una buena organización del conocimiento que interviene, en lo que notan y cómo representan los problemas. Debido a la capacidad de ver patrones en la información significativa, los expertos comienzan la solución del problema en “un lugar más alto”. Un énfasis en la percepción de patrones por los expertos sugiere que el reconocimiento de patrones es una estrategia importante para ayudar a los estudiantes a desarrollar confianza y capacidad.

Los estudios en áreas tales como física, matemáticas, e historia demuestran que los expertos primero intentan desarrollar una comprensión de problemas, y esto implica a menudo el pensar en términos de los conceptos básicos, mientras que en los principiantes es más probable que se acerquen al problema buscando fórmulas correctas y respuestas guiadas por su intuición (NRC, 1999).

Los expertos no hacen una búsqueda exhaustiva de todo lo que saben; (NRC, 1999). Por el contrario, la información que es relevante a una tarea tiende a ser recuperada selectivamente (de NRC, 1999 basado en Ericsson y Staszewski, 1989; deGroot, 1965).

La recuperación de la información relevante proporciona pistas sobre la naturaleza del conocimiento útil. El conocimiento debe ser “condicionado” para poder ser recuperado

cuando sea necesario; si no, sigue siendo inerte (de NRC, 1999 basado en Whitehead, 1929).

Una característica importante de la experiencia es la capacidad de recuperar el conocimiento relevante relativamente “sin esfuerzo”. En Cambio en un principiante el esfuerzo de recuperación demanda una mayor atención, haciendo que el esfuerzo se concentre en recordar en lugar de aprender (NRC, 1999).

La destreza en la recuperación del conocimiento relevante necesita ser considerada simultáneamente con la comprensión del tema, como partes de un sistema total. Por ejemplo, la idea de promover el acceso fluido al conocimiento se debe acercar con un ojo hacia los estudiantes ayudando a desarrollar la comprensión del tema, cuando, dónde y por qué utilizar la información, y aprender a reconocer los patrones significativos de la información. Además, todas estas necesidades pueden ser aprovechadas para ayudar al estudiante a desarrollar destrezas adaptativas, que incluye ayudarles a llegar a ser metacognitivo sobre su aprendizaje, es decir que puedan determinar su propio progreso y continuamente identificar y perseguir nuevas metas en el aprendizaje. El Metaconocimiento ayuda a los estudiantes a desarrollar el conocimiento pedagógico relevante, análogo al conocimiento pedagógico disponible para los profesores eficaces. En conclusión, los estudiantes necesitan desarrollar la capacidad de enseñarse (NRC, 1999).

Para que los principiantes obtengan una profundización en su aprendizaje y su comprensión, la realimentación juega un papel vital, los estudiantes necesitan supervisar su aprendizaje y evaluar activamente sus estrategias y sus niveles actuales de entendimiento. Una característica de los expertos es una capacidad de supervisar y de regular su propia comprensión de maneras que permita que guarden el aprendizaje de maestría, esto es un modelo importante para que los estudiantes imiten (NRC, 1999).

Aunque el estudio de los expertos proporciona la información importante sobre aprendizaje e instrucción, esta puede ser engañosa si está aplicada inadecuadamente. Por ejemplo, sería

un error exponer a principiantes los modelos de los expertos y asumir que los principiantes aprenderán con eficacia; “qué” se aprenderá depende de “cuánto sabe ya” (NRC, 1999).

Varias características críticas del aprendizaje afectan las capacidades de la gente de transferir lo que han aprendido. La cantidad y la clase de aprendizaje inicial es una clave determinante del desarrollo de la maestría y de la capacidad de transferir conocimiento. Una meta importante de enseñar es preparar a los estudiantes para la adaptación flexible a los nuevos problemas y ajustes. La capacidad de los estudiantes de transferir proporciona un índice importante del aprendizaje que puede ayudar a los profesores a evaluar y a mejorar su instrucción (NRC, 1999).

El contexto en el cual uno aprende también es importante para promover transferencia. El conocimiento que se enseña en un solo contexto es menos probable que apoye la transferencia flexible que el conocimiento que se enseña en contextos múltiples. Con contextos múltiples, los estudiantes tienen mayor probabilidad de abstraer las características relevantes de los conceptos y desarrollar una representación más flexible del conocimiento. El uso de casos bien elegidos ayuda a los estudiantes a aprender las condiciones bajo las cuales el nuevo conocimiento es aplicable y en cuales no. Las representaciones abstractas de problemas también pueden facilitar la transferencia. La transferencia entre las tareas se relaciona con el grado a el cual comparten elementos comunes, aunque el concepto de elementos se debe definir cognitivamente. En la evaluación del aprendizaje, la clave es el incremento de la velocidad en el aprendizaje de los conceptos relacionados con el nuevo material, más que la interpretación temprana en un nuevo dominio.

La nueva ciencia del aprendizaje no niega que los hechos son importantes para pensar y solucionar los problemas. La experiencia en investigación en áreas tales como el ajedrez, la historia, la ciencia, y las matemáticas demuestran que las capacidades de los expertos de pensar y de solucionar problemas dependen fuertemente de un rico conocimiento sobre el tema (de NRC, 1999 basado en, Chase and Simon, 1973; Chi et al., 1981; deGroot, 1965).

Sin embargo, la investigación también demuestra claramente que el “usable knowledge” no es igual que una lista de hechos desconectados. El conocimiento de los expertos está conectado y organizado alrededor de los conceptos importantes; este está “condicionado” al contexto específico en el cual es aplicable; este soporta el entendimiento y la transferencia (a otros contextos), esto es mucho más que la capacidad para recordar.

Basado en NRC, 1999 se puede afirmar que todo el nuevo aprendizaje implica transferencia y que el conocimiento anterior puede ayudar u obstaculizar la comprensión de la nueva información.

El énfasis en entender caracteriza la nueva ciencia del aprendizaje, esta se enfoca en los procesos del conocimiento (De NRC basado en , Piaget, 1978; Vygotsky, 1978). Ven a los seres humanos como agentes meta-dirigidos que buscan información activamente. Vienen a la enseñanza convencional con una gama de conocimiento, de habilidades, de creencias, y de conceptos anteriores que influyen perceptiblemente lo que notan sobre el ambiente, cómo lo organizan y como lo interpretan. Esto, alternadamente, afecta sus capacidades de recordar, de razonar, de solucionar problemas, y de adquirir nuevo conocimiento (NRC, 1999).

En este orden de ideas se puede afirmar que la gente construye el nuevo conocimiento basado en su conocimiento actual (Constructivismo). Una idea falsa del constructivismo en las teorías del conocimiento, es que los profesores nunca deben decir a los estudiantes todas las cosas directamente y que en lugar de esto deben permitir que ellos construyan su propio conocimiento. Esta perspectiva confunde una teoría de pedagogía con una teoría del conocimiento.

Algunos resultados relevantes argumentados en NRC (1999) respecto a la relación entre el conocimiento existente en los estudiantes y la facilidad de una instrucción más efectiva son:



1. Los estudiantes vienen a la sala de clase con preconcepciones acerca de cómo el mundo trabaja. Si su comprensión inicial no es adecuada, pueden no captar los nuevos conceptos e información o pueden aprenderlos para los propósitos de una prueba específica sin invertir sus preconcepciones fuera de la sala de clase.
2. Para desarrollar capacidad en un área de la investigación, los estudiantes deben:
  - Tener un fundamento profundo del conocimiento
  - Entender hechos e ideas en el contexto de un marco conceptual
  - Organizar el conocimiento de manera que facilite la recuperación y la aplicación.
3. Una instrucción metacognitiva (que los estudiantes puedan determinar su propio progreso y continuamente identificar y perseguir nuevas metas en el aprendizaje) puede ayudar a los estudiantes a aprender a tomar control de su propio aprendizaje, definiendo metas y supervisando su progreso en la realización de ellas.

Lo anterior trae algunas implicaciones para una adecuada instrucción a los estudiantes tales como:

1. Los profesores deben dibujar hacia fuera (draw out) y trabajar con el conocimiento preexistente que sus estudiantes traen.
2. Los profesores deben enseñar un cierto tema en profundidad, proporcionando algunos ejemplos en los cuales el mismo concepto es trabajado, aportando un fundamento firme al conocimiento.
3. La enseñanza de habilidades metacognitivas se debe integrar en el plan de estudios en una variedad de temas

Es importante tener en cuenta que la investigación sobre aprendizaje no proporciona una receta para el diseño de ambientes de aprendizaje eficaces, sino que apoya la importancia de ciertas clases de preguntas acerca del diseño de ambientes de aprendizaje (NRC, 1999).

En NRC(1999) se consideran cuatro perspectivas como importantes para el diseño de ambientes de aprendizaje estas son:

- 1 Centrado en el estudiante: La atención esta centrada en la interacción del estudiante, en su participación, negociación, elección, descubrimiento, responsabilidad, comprensión, importancia.
- 2 Centrado en el conocimiento: La atención debe ser dada a que es enseñado, porque es enseñado y que competencia o maestría se observa.
- 3 Centrado en la evaluación: La atención esta en hacer visible el pensamiento de los estudiantes. Esto permite que el profesor capte las preconcepciones de los estudiantes y entienda donde se encuentran los estudiantes en el “pasillo del desarrollo” del pensamiento informal al pensamiento formal y por consiguiente pueda diseñar una instrucción. En este ambiente las formativas ayudan a los profesores y a los estudiantes a monitorear el progreso.
- 4 Centrado en la comunidad: En este ambiente el aprendizaje es influenciado de manera fundamental por el contexto en el cual ocurre. Una aproximación a un ambiente de aprendizaje centrado en la comunidad requiere del desarrollo de normas que apoyan los valores que son aprendidos.

## **2.2 APRENDIZAJE ACTIVO**

Para hacer una introducción al aprendizaje activo es necesario recordar que el supuesto fundamental del enfoque expuesto de cómo la gente aprende es la influencia de la experiencia en el aprendizaje.

Nagda, Gurin & lopez (2003) enfatizan que la practica-acción y la reflexión es la base pedagógica de la teoría cognitiva del aprendizaje activo, aquí se expresa como por ejemplo si los estudiantes traen sus experiencias sociales vivenciadas, al salón de clases y sugiriéndoles la reflexión y la experimentación de estas a través de la auto reflexión y la reflexión social así como de la lectura para mejorar su conocimiento, los estudiantes deberían estar listos para desarrollar más el entendimiento abstracto de esas experiencias. Ellos podrán experimentar en el mundo exterior por medio de la confirmación, negación o refinamiento de sus teorías. La naturaleza cíclica del aprendizaje provee una continua reflexión, dialogo y acción. Se sugiere que este proceso puede ser generado no solamente

de experiencias verdaderas de los estudiantes si no también de actividades, simulaciones, casos de estudio, o videos en el salón de clases.

Muchas actividades que apoyan el aprendizaje activo se han estudiado bajo título del "metaconocimiento". El metaconocimiento se refiere a las capacidades de la gente de predecir su funcionamiento en varias tareas y de monitorear su nivel actual de maestría y entendimiento. (De NRC, 1999 basado en, Brown, 1975; Flavell, 1973). Las prácticas de enseñanza congruentes con un aprendizaje cercano al metacognitivo incluyen prácticas que se enfocan en autovaloración, y reflexión acerca de lo que trabajaron y que se necesita mejorar. Se ha demostrado que estas prácticas incrementan el grado a el cual los estudiantes transfieren su aprendizaje a los nuevos ajustes y acontecimientos. (De NRC, 1999 basado en, Palincsar and Brown, 1984; Scardamalia et al., 1984; Schoenfeld, 1983, 1985, 1991).

Se puede partir del supuesto que los estudiantes aprenden “Experimentando, interactuando, reflexionando y comunicándose” ( North York board of education[NYBOE],1998)

El termino aprendizaje activo se ha aplicado a diversas actividades del aprendizaje, tales como el trabajo practico, el aprendizaje asistido por computador, los ejercicios de juego de roles, la experiencia profesional, los esquemas de trabajo individualizado, las lluvias de ideas, discusiones en pequeños grupos, sociodramas, búsqueda de información, experimentos y experiencias, dibujo modelado y escultura, juegos, danza, música, mímica y teatro, entre otros. (Ministerio de salud de Colombia [MSC] ,1997).

Numerosas frases han sido utilizadas para capturar la esencia de aprendizaje activo y tratar darle una definición intuitiva, tales como aprender haciendo, aprendizaje por la experiencia, aprendizaje con la acción, aprendizaje con la charla, aprendizaje centrado en el estudiante, aprendizaje por colaboración y cooperativo (De Kyriacou ,1992 basado en Bossert, 1989; Brandes Y Ginnis, 1986; Damon Y Phelps, 1989; Dennison Y Kirk, 1990; Ross Y Raphael, 1990; Slavin, 1989).

La definición anterior de aprendizaje activo incluye un número de elementos constitutivos, tales como el control de la propiedad, participación, negociación, elección, descubrimiento, responsabilidad, comprensión, importancia (De Kyriacou ,1992 basado en Barnes, 1989; Brandes Y Ginnis, 1986. Dennison Y Kirk, 1990; Waterhouse, 1990)

El aprendizaje activo supone experiencias lingüísticas activas y significativas. En un ambiente de autentico aprendizaje activo, los alumnos participan escuchando de manera activa, hablando de forma reflexiva, mirando con la atención centrada en algo, escribiendo con un fin determinado, leyendo de manera significativa y dramatizando de modo reflexivo. Se puede tomar como justificación del aprendizaje activo la frase “Si lo escucho, lo olvido. Si lo veo, lo recuerdo. Si lo hago, lo comprendo” (MSC, 1997).

El aprendizaje activo es con frecuencia, también un aprendizaje interactivo donde los participantes se relacionan y enriquecen mutuamente al compartir sus pensamientos y sus experiencias.

Es importante tener en cuenta que algunas formas de lograr el aprendizaje activo necesitan mucha planeación y organización, mientras que otras son ruidosas, desordenadas e individuales (NRC, 1999)

En NRC (1999) se consideran tres factores en el aprendizaje activo: El desarrollo de destrezas, la formación de líderes y los proyectos y las investigaciones de clase.

➤ **Desarrollo de destrezas:** Las destrezas pueden ser cognitivas, afectivas o comportamentales. Las destrezas cognitivas implican aprender, comprender y asimilar nuevos hechos y principios. Las afectivas son el desarrollo y aceptación de necesidades un poco abstractas como las opiniones, las creencias, la autoestima, la auto percepción y las relaciones con los demás. Las comportamentales de componen de las destrezas físicas y las destrezas de las situaciones sociales. Cuando se planea el aprendizaje activo es importante definir metas y objetivos en términos del desarrollo de destrezas y además considerar la medición del éxito del enfoque en términos de sí los estudiantes pudieron o no adquirirlas.

- Formación de líderes: últimamente se ha dado el fenómeno que las personas son más perceptivas a los mensajes que reciben de alguien que es como ellos. Con métodos de aprendizaje activo como las discusiones en pequeños grupos, los estudiantes pueden ser muy útiles para facilitar la realización de los objetivos.
- Los proyectos y las investigaciones de clase: En la medida en que hay un amplio rango de métodos de aprendizaje activo, es posible desarrollar un proyecto o una investigación que involucre a toda la clase, pero de diferente manera. Diferentes enfoques de un mismo problema pueden permitirle a la clase tener una visión más clara del tema y analizarlo en su contexto.

De Duque 2004 se puede extractar como anteriormente la educación estaba fundamentada en los principios de la transmisión de conocimiento, se definían los objetivos de los cursos en términos de formulas, información y de procedimientos a realizar por los estudiantes, Se consideraba que ser un buen profesional era equivalente a ser un buen educador Bajo desde esa perspectiva es el profesor el que tiene todo el control, el decide que, cuando y como se aprende. Sin embargo, dichos principios no se adaptan a las necesidades actuales por lo que resultan erróneos, ineficientes, costosos y generan procesos de aprendizaje superficial. Por lo que se ve la necesidad de identificar nuevos pilares más consistentes con los resultados esperados, entre los cuales se encuentran<sup>1</sup>:

- Cada individuo construye su conocimiento, partiendo de lo que el quiere conocer.
- En la educación profesional, las habilidades, actitudes y competencias son más relevantes que la información y los conocimientos.
- El aprendizaje activo, entendido como la transferencia de control sobre el proceso de aprendizaje del profesor al estudiante., ayudado con facultades de competencias pedagógicas.

---

<sup>1</sup> Active learning environments for automatic control courses, Mauricio Duque, 2004

Consistentes con estos pilares, surge el ambiente de aprendizaje activo, el cual tiene en cuenta las siguientes consideraciones:

- Iniciar con problemas reales, el realismo es fundamental para que se logre un efectivo ambiente de aprendizaje activo.
- Debe identificarse adecuadamente, que es lo que los estudiantes necesitan encontrar y aprender del problema.
- El trabajo con problemas reales permite a los estudiantes desarrollar habilidades profesionales concretas.
- Los conceptos aprendidos pueden ser más fácilmente entendidos y transferidos a otros contextos.

En este orden de ideas el ambiente de aprendizaje activo incluye dos ambientes de trabajo estructurados: ambiente virtual y el ambiente del salón de clases. Para desarrollar un ambiente virtual se requiere el soporte de tecnologías de información, en donde se pueden encontrar interacciones entre diferentes actores: Estudiante- estudiante y estudiante-profesor. Este ambiente virtual permite la continuación de la conceptualización lograda en el salón de clases, tanto de manera grupal como individual. Los ambientes virtuales pueden incluir componentes como las secuencias y álbum de conceptos

Las secuencias presentan la interacción entre los recursos, espacios, grupos, discusión de temas y soluciones; es decir presenta una descripción de los pasos esperados a desarrollar. Mientras que el álbum o portafolios de conceptos busca una reflexión, incluyendo auto evaluación de conceptos y mapa conceptual. Se busca que los estudiantes registren cuales son los conceptos que llegaron a ser claros en el desarrollo del curso, evaluando tanto el aprendizaje individual como la conceptualización lograda.

Marquardt (1999) describe una metodología donde se ve el aprendizaje activo no solo como un proceso sino también como un programa que permite resolver problemas reales mediante trabajo en pequeños grupos, dentro de un ambiente de aprendizaje que genera beneficios tanto a los miembros del grupo como a la Organización.

Bajo esta perspectiva el aprendizaje activo logra suplir cinco necesidades básicas de las organizaciones actuales:

- Resolver problemas
- Aprendizaje Organizacional
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de Liderazgo
- Crecimiento profesional

De acuerdo a esta metodología existen seis elementos esenciales para el efectivo aprendizaje activo y son:

- El problema
- El grupo
- El proceso de cuestionamiento y reflexión.
- Compromiso con la toma de acciones
- El compromiso de aprendizaje
- El facilitador

El éxito de un programa de Aprendizaje activo depende de la buena interacción entre los anteriores elementos. A continuación se presenta una breve descripción de estos elementos:

#### **a. El problema**

El problema seleccionado debe ser un problema real de la organización, igualmente, el proyecto debe ser factible; es decir, el grupo de trabajo debe poder entender el problema y proponer posibles soluciones; por lo tanto el proyecto debe contar con un problema y no con un “rompe cabezas”.

#### **b. El Grupo**

El grupo debe estar conformado entre 4 y 8 personas, esto con el fin de permitir diversidad, creatividad, intercambios dinámicos que no es posible en un grupo de más personas. Igualmente, es deseable que no supere 8 personas, puesto que esto hace más complejo el manejo de grupo, y se limita la participación individual.

Se logran mayores resultados si el grupo incluye el siguiente tipo de miembros: “Quien pueda”, “quien cuide” y “quien conozca” el problema.

Dentro de los atributos deseables en los miembros del equipo se encuentran:

- Compromiso con la solución de problemas
- Habilidad de escuchar, de cuestionarse y cuestionar a otros
- Facilidad para ser abierto y aprender de otros miembros del grupo
- Valoración y respeto por los demás
- Compromiso en la toma de acciones
- Habilidad de aprender y desarrollarse

### **c. El Proceso de cuestionamiento y reflexión**

En esta fase el autor propone que el aprendizaje (Learning –L) es el resultado de tres elementos:

$$L = P+Q+R$$

Donde

L = Aprendizaje (Learning)

P = Conocimiento programado (Programmed Knowledge )

Q = Cuestionamiento (Questioning )

R = Reflexión (Reflection )

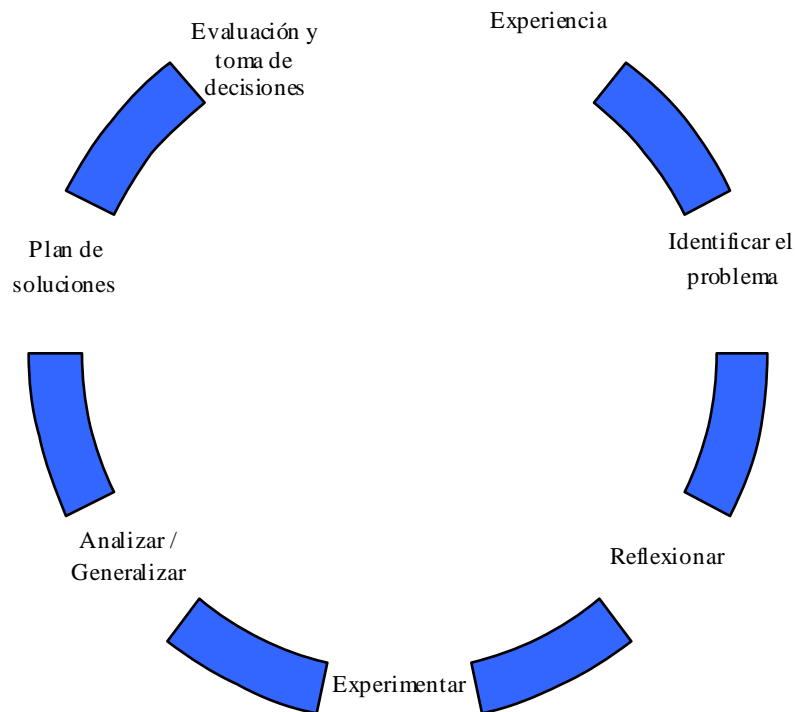
El conocimiento programado (P) es decir el conocimiento actual, en libros, en nuestra mente, en la memoria de de la organización, en lecturas, en estudio de casos, etc., es una importante fuente de aprendizaje pero esta se encuentra empotrado en el pasado y por tal razón es improbable igualarlo con las necesidades del nuevo problema o situación. En consecuencia el aprendizaje activo es construido en la experiencia y el conocimiento del grupo, pero adiciona nuevos cuestionamientos (Q) y una reflexión intuitiva (R), eso puede resultar en un aprendizaje nuevo valioso para los individuos, el grupo, y la organización. El balance entre P y Q es similar al balance entre el yin y el yang de la filosofía y literatura china.



#### d. Compromiso con la toma de acciones

Nuevamente el autor hace uso de la fórmula presentada  $L = P+Q+R$ , agregando un nuevo elemento  $L = P+Q+R + I$ , donde I representa la Implementación; generando una reflexión “es necesario llegar a acciones y no únicamente planear”.

Figura No 1 Ciclo de Aprendizaje activo

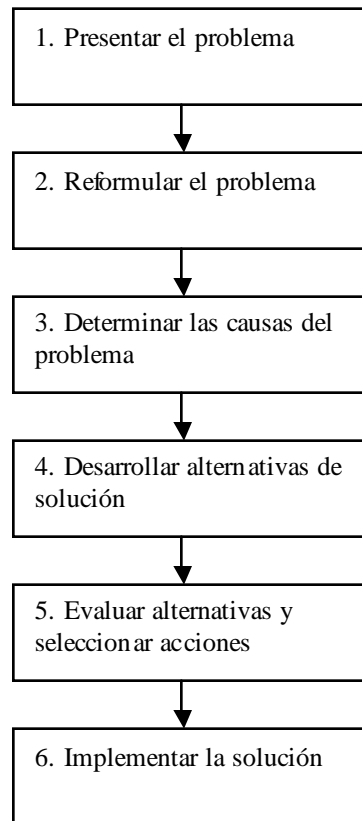


Fuente: Action Learning in Action, pp 36

#### e. El compromiso de aprendizaje

El lograr solucionar problemas es un beneficio a corto plazo para la organización, cuando este solucionar problemas logra transformarse en “aprendizaje activo” la organización se ve beneficiada a la largo plazo. Es decir, el aprendizaje activo se puede entender como un *aprendizaje estratégico*, mientras que la solución de problemas es un *aprendizaje táctico*.

Figura No 2. Etapas de la solución de problemas



Fuente: Action Learning in Action, pp60

#### **f. El facilitador**

El facilitador juega un papel muy importante dentro del aprendizaje activo, ya que ejecuta a la vez diversos roles que contribuyen al trabajo del equipo, desarrollando un rol “táctico”. Este no tiene que ser una persona dentro de la organización, ni docta en el tema, pues este básicamente cuestiona y los hace reflexionar sobre lo que ellos están aprendiendo y sobre como están resolviendo los problemas. Entre los roles que debe ejecutar un facilitador se encuentran:

- **Coordinador:** Actuando como un enlace, manteniendo un contacto cerrado con las personas importantes de fuera del juego de aprendizaje activo, garantizando una

comprensión completa del proceso de aprendizaje activo, aconsejando en selección de un problema y del número de miembros.

- Catalizador: Moviendo las personas fuera del modelo anecdótico y dentro del modelo analítico de comportamiento.
- Observador: Concentrándose en el proceso del grupo, así como en lo que está diciéndose.
- Regulador del clima: Poniendo un clima dentro del grupo que permita una efectiva comunicación.
- Facilitador de comunicación: Ayudando a los miembros a desarrollar habilidades dando y recibiendo información, opiniones y experiencias.
- Entrenador o acompañante en el Aprendizaje: Ayudando a los miembros a tratar su experiencia como una fuente de aprendizaje.

Para lograr desempeñar adecuadamente estos diversos roles, es deseable que el facilitador tenga las siguientes características:

- Habilidad de escuchar
- Entendimiento del proceso de grupo
- Habilidad de generar retroalimentación
- Entendimiento de teoría básica de administración
- Tolerancia frente a la ambigüedad
- Mente abierta
- Paciencia
- Empatía
- Habilidad de intervenir oportunamente
- Ser crítico (positivo)

### **2.3 METODOLOGÍA PROPUESTA**

Esta metodología busca la transferencia del control del proceso de aprendizaje a los estudiantes, el curso se desarrollará desde una perspectiva constructivista del aprendizaje,

de forma tal que el eje de enseñanza será el estudiante y no el profesor, aquí el profesor actúa como guía en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Es fundamental tener en cuenta que cada individuo construye su conocimiento, partiendo de lo que el quiere conocer y que las habilidades, actitudes y competencias son más relevantes que la información y los conocimientos.

La metodología propuesta se compone de dos elementos, un modelo para la mecánica de interacción entre los roles del curso que fomente la creación de espacios que permitan un aprendizaje activo y un conjunto de actividades que incentiven el aprendizaje activo.

Este modelo de curso se llamará modelo celeste y busca en cierta forma realizar una analogía entre el comportamiento natural de la mecánica celeste y la organización del curso, resaltando las relaciones entre los astros y comportamientos de estos que nos permitirán conseguir la sinergia deseada en cursos de este tipo.

Primero se presentara una síntesis de los conceptos y elementos que inspiraron el modelo<sup>2</sup>.

Se parte de lo básico y es que la tierra se traslada alrededor del Sol y que a la vez rota sobre un eje imaginario que la atraviesa de Norte a Sur. El cambio de las estaciones y la sucesión de los días y de las noches son consecuencias de estos movimientos. Nótese que las estrellas, al igual que el Sol salen por el Este y se ocultan por el Oeste. Es de resaltar que no siempre se observan los mismos grupos de estrellas sobre la bóveda celeste. En un ciclo de un año existen grupos de estrellas que ceden su lugar a otros, mientras que algunos permanecen deambulando sobre el firmamento.

Para poder ubicar a los astros celestes en las distintas épocas del año, antiguas culturas agruparon a las estrellas más brillantes formando figuras lo suficientemente grandes como para ser usadas de referencia, y proyectando sobre estas su visión del Universo. Estos agrupamientos de estrellas, arbitrarios y artificiales, son las constelaciones y señalan zonas particulares del cielo, por lo que toda la esfera celeste está dividida en “regiones”. Cada estrella forma parte de una de ellas. Actualmente, la esfera celeste está dividida en 88

---

<sup>2</sup> Basado en : Enciclopedia virtual Encarta y las paginas web: [www.eafit.edu.co/astrocol](http://www.eafit.edu.co/astrocol), [www.divulgon.com.ar](http://www.divulgon.com.ar), [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

constelaciones o regiones, con contornos bien definidos por los astrónomos, siendo la Cruz del Sur, la Osa Mayor, Orión y Escorpión algunas de las más conocidas.

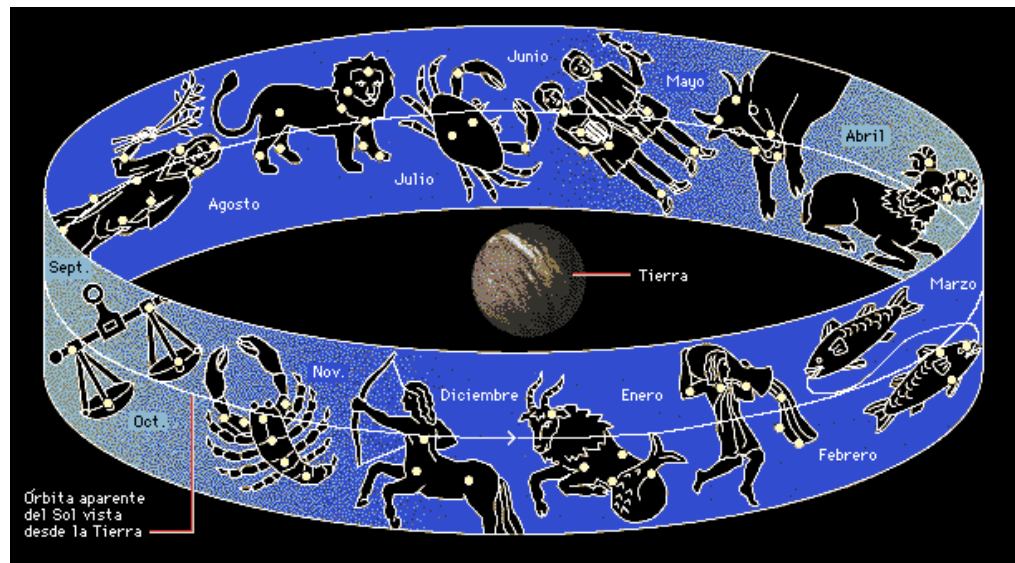
La línea imaginaria que une el Polo Sur Celeste con el Polo Norte Celeste define el eje sobre el cual rota la bóveda celeste mientras avanza la noche.

Sobre las 88 constelaciones que dividen la bóveda celeste, existen objetos familiares como el Sol, la Luna y los planetas, que recorren el firmamento paseándose por las mismas y exclusivas constelaciones una y otra vez, que expectantes demarcan una especie de camino.

Los antiguos pensaron que estas constelaciones debían ser muy especiales para ostentar dicho privilegio y así las distinguieron definiendo una estrecha franja en el cielo denominada zodiaco, teniendo en cuenta los recorridos del Sol, de la Luna y de los planetas que podían ver a simple vista.

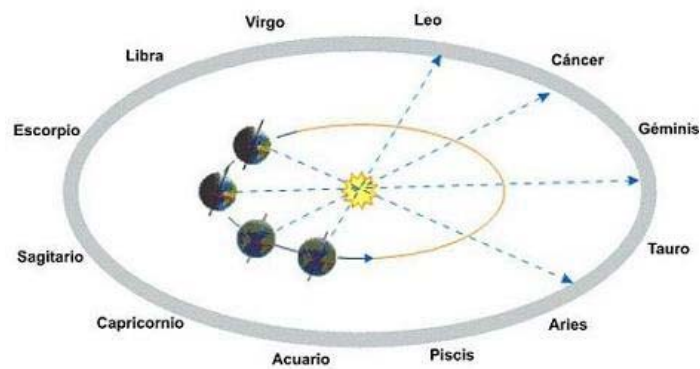
Algunas de las constelaciones que conforman el zodiaco fueron descritas por sumerios, egipcios y babilonios, pero fueron los griegos quienes recopilaron este conocimiento, estableciendo 12 constelaciones zodiacales, con nombres de animales mitológicos para la mayoría de ellas: Aries, Tauro, Géminis, Cáncer, Leo, Virgo, Libra, Escorpión, Sagitario, Capricornio, Acuario y Piscis. Es interesante recordar que la palabra zodiaco proviene del griego y significa zona o círculo de animales.

Figura No 3 Franja del Zodiaco. Fuente: Enciclopedia virtual Encarta



Buscando obtener la vía del Sol sobre la esfera celeste, antiguas civilizaciones observaron las constelaciones que se veían inmediatamente después del atardecer o antes del amanecer y así determinaron la Eclíptica o trayectoria aparente que sigue el Sol a lo largo de un año sobre un fondo fijo de estrellas visto desde la superficie terrestre.

Figura No 4 Definición de la Eclíptica.



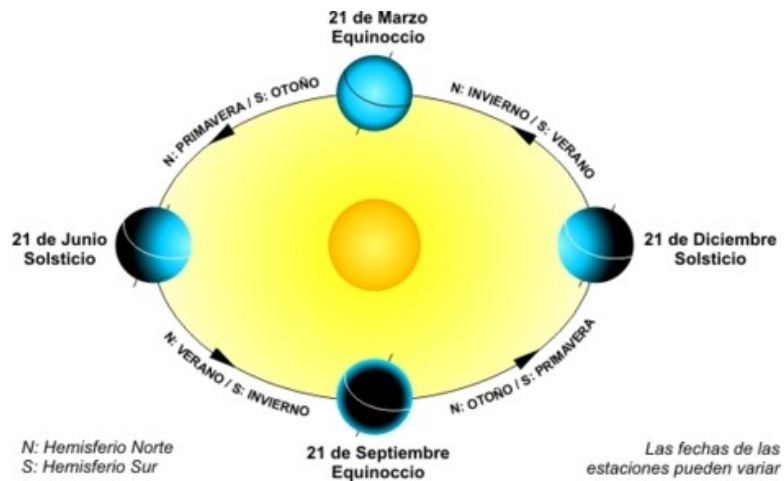
Fuente: [www.divulgon.com.ar](http://www.divulgon.com.ar)

El plano que va dibujando la línea imaginaria que une a la Tierra con el Sol a medida que nuestro planeta recorre su órbita se denomina plano de la Eclíptica, el zodiaco es una banda de unos  $16^\circ$  de ancho sobre la bóveda celeste que centrada en el plano de la Eclíptica

contiene los movimientos de algunos planetas, la Luna y el Sol. Esto se debe a que todos los astros del sistema solar se mueven en órbitas aproximadamente coplanares (exceptuando a Venus que se aparta más de  $8^\circ$  del plano de la Eclíptica y a Plutón cuya órbita se inclina  $17^\circ$  respecto del plano de la Eclíptica).

El camino del Sol sobre la bóveda celeste, cambia un poco cada día. A lo largo del año, el lugar en el horizonte por donde sale (y se oculta) este astro varía. Esto se debe a que el plano de la Eclíptica no coincide con el plano del Ecuador terrestre y la Tierra viaja alrededor del Sol manteniendo su eje de rotación siempre inclinado  $23.5^\circ$  respecto a la recta normal al plano de la Eclíptica. Esta inclinación es la responsable de producir la variación en la duración de los días y de las noches y el cambio de las estaciones, ya que si bien la cantidad de energía que recibimos del Sol es siempre la misma, ésta nos llega con mayor o menor intensidad dependiendo de la época del año.

Figura No 5. Inclinación del eje de rotación de la tierra.



Fuente: [www.divulgon.com.ar](http://www.divulgon.com.ar)

Hay dos instantes muy especiales en el año que marcan el cambio en la intensidad de energía solar que reciben los Hemisferios Norte y Sur y suceden cuando los rayos solares caen perpendiculares sobre el Ecuador terrestre (latitud  $0^\circ$ ) iluminando ambos hemisferios por igual. Ocurren aproximadamente alrededor del 21 de marzo y del 21 de septiembre

estas fechas el día dura lo mismo que la noche, por esta razón estos dos momentos reciben el nombre de equinoccios. En estas dos fechas, el Sol sale por el mismo sitio, definiendo precisamente el punto cardinal Este. Las posiciones extremas de salida y ocultamiento del Sol hacia el Sur o hacia el Norte ocurren el 21 de diciembre y el 21 de junio, respectivamente. Estas fechas reciben el nombre de solsticios porque, a diferencia de lo que ocurre en los equinoccios, pareciera que el Sol se mantuviera estacionario (“sticio”) por varios días.

Un meteoróide es un fragmento de materia, de tamaño y forma variable que situado en el espacio interplanetario puede ser atraído por el campo gravitatorio de la Tierra y caer sobre nuestro planeta. Debido al rozamiento con la atmósfera se produce una fuerte elevación de temperatura que origina un fenómeno luminoso, visible, conocido como meteoro o estrella fugaz. Los meteoros pueden presentarse esporádicamente en cualquier punto de la bóveda celeste, o bien formando las denominadas lluvias de meteoros. En cuanto al origen de las lluvias de meteoros, éstas son asociadas a las órbitas cometarias, se producen cuando la Tierra atraviesa la órbita de un cometa. Los enjambres de meteoroides son restos o residuos de los cometas que giran alrededor del Sol en órbitas elípticas.

Durante una lluvia de meteoros, la frecuencia de meteoros suele ser mayor. Si durante una lluvia de meteoros se representan los trazos meteóricos en un mapa estelar, se observa que todos ellos parecen proceder de un punto, a ese punto se le denomina radiante. Las lluvias de meteoros reciben el nombre de la constelación de la cual está situado el radiante.

Sintetizando el Zodíaco es una banda circular, la cual nos permite dividir el cielo en doce partes iguales y al mismo tiempo (la banda Zodiacal) también se divide en cuatro partes iguales. Dicha división celeste es determinada por los equinoccios y los solsticios. El recorrido del sol en cada una de esas partes de la esfera celeste determina las diferentes estaciones: invierno, primavera, verano y otoño.



Con base al comportamiento natural de los astros es que se propone este modelo para la implementación en cursos donde el estudiante influya claramente como observador, auspiciando la creación de espacios que fomenten un aprendizaje activo.

Se hace fundamental que por medio de modelo propuesto los estudiantes vivencien algunos conceptos fundamentales del curso por medio de un ambiente virtual.

El modelo propone observar la mecánica celeste desde el punto de vista de un observador ubicado en la superficie de *la tierra* mirando hacia la bóveda celeste y realizar la analogía con la mecánica de interacción entre roles y elementos constitutivos del *curso*.

Los estudiantes se organizaran en 12 subgrupos de trabajo de una manera arbitraria, simulando el concepto de las *constelaciones*, una vez distribuidos los *estudiantes* en los subgrupos no podrán cambiarse, semejando el comportamiento de los *estudiantes* con el de las *estrellas* y su inmovilidad aparente gracias a la *atracción gravitacional* entre estas, esta condición busca mantener y fortalecer los canales de *interacción* entre los integrantes de los subgrupos.

El *total de subgrupos de estudiantes* se asemejara en su interacción al grupo de constelaciones contenidas en el *zodiaco*. Aquí el *profesor* será el *Sol* que visitara se una manera cronológica cada uno de los subgrupos, dichas visitas se relazaran de acuerdo al *cronograma del curso* que semejara la *eclíptica*.

Debido a la inclinación del eje de rotación de la tierra respecto a la recta normal del plano de la eclíptica se produce el cambio en las estaciones y se asocian con la época del año y la ubicación del sol en su ruta por la eclíptica. Estos elementos que intervienen en la concepción de estaciones son propicios para asociarlas con las perspectivas o enfoques de los subgrupos, de esta forma de acuerdo a la cronología de visita del Sol las constelaciones se pueden asociar con una de las *estaciones* que para el curso equivaldrán a las *perspectivas* asignadas a cada subgrupo (Ver Tabla x), estas permitirán la obtención de conclusiones al comparar los resultados obtenidos de acuerdo al enfoque del subgrupo y partiendo de las mismas observaciones.

Tabla No 1. Asociación entre constelaciones y estaciones

SUB-EQUIPO	PERSPECTIVA
Aries	Primavera
Tauro	Primavera
Géminis	Primavera
Cáncer	Verano
Leo	Verano
Virgo	Verano
Libra	Otoño
Escorpión	Otoño
Sagitario	Otoño
Capricornio	Invierno
Acuario	Invierno
Pisis	Invierno

La *Luna* en su transitar por la franja del zodiaco tiene una frecuencia de visita por las constelaciones mucho mayor y ese será el papel del *monitor* del curso. Otros astros que visitan las constelaciones son los *planetas* cuyo papel es similar al de los *asesores externos* del curso.

La evaluación de las estrellas se basará en la magnitud del brillo y en la masa de la estrella. La magnitud del brillo se mide con evaluaciones individuales. La masa de la estrella refleja su importancia en el momento de analizar las fuerzas gravitatorias que permiten mantener la forma de la constelación esta se puede obtener por medio de la evaluación semanal por parte de los integrantes del subgrupo del porcentaje del aporte de cada uno al desarrollo de los trabajos en grupo.

La evaluación de cada constelación se puede realizar por medio de la cantidad de meteoros observados en las demás constelaciones provenientes de un radiante ubicado en la constelación a evaluar y/o los meteoros observados por el sol en el área de la constelación a evaluar. En el curso se puede medir por medio de la combinación de los resultados de los subgrupos de trabajo en la prueba elaborada por el subgrupo a evaluar y/o los conceptos de profesor y monitor.

La interacción al interior de los subgrupos se pretende realizar a partir de problemas concretos, como por ejemplo la responsabilidad de preparar, presentar y evaluar un tema del curso, esto se realizara con la asistencia directa del profesor, en el modelo celeste se presenta cuando el sol se encuentra en determinada constelación, el hecho de mantener los subgrupos de trabajos a lo largo del curso fomenta a un mas este principio.

En general el modelo fomenta el aprendizaje de forma activa desde la interacción interna de los subgrupos hasta el concepto general del curso por medio de la creación de ambientes virtuales como se desarrolla a continuación.

### **3. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL CURSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El ambiente de aprendizaje activo incluye dos ambientes de trabajo estructurados: ambiente virtual y el ambiente del salón de clases<sup>3</sup>. Esta propuesta le apunta al realismo para la generación de un efectivo ambiente de aprendizaje activo incluyendo en el ambiente del salón de clases componentes del ambiente virtual.

Se trabajará en un ambiente virtual basado en el modelo celeste, donde los estudiantes, el profesor y el monitor harán parte de una empresa de consultoría como se describirá posteriormente, la empresa brindará un plan de capacitaciones donde los estudiantes tendrán la mayor responsabilidad en la búsqueda de la información (de acuerdo al programa del curso) teniendo la oportunidad de construir su conocimiento, reflexionar, y pensar. Se pretende que el contexto de trabajo de las clases del curso se desarrolle usando problemas realistas propuestos por los estudiantes (adaptación de PBL Problem based learning) que es un buen incentivo al trabajo cooperativo. Aquí el papel del profesor cambia del de transmisor de conocimientos a gestor y orientador de los espacios de aprendizaje.

---

<sup>3</sup> Basado en Active learning environments for automatic control courses, Mauricio Duque, 2004

### 3.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL CURSO.

Para darle un contexto organizacional al curso, se desarrollará dentro de un ambiente virtual, este ambiente será el de una empresa de consultoría llamada *D&D Consultores*. Esta empresa de consultoría está dando sus primeros pasos en el mercado, la empresa solo cuenta con el capital humano (estudiantes del curso) que son 48 profesionales recién egresados, que aunque muy buenos estudiantes no poseen ninguna experiencia en la materia.

La empresa es contactada por un joven empresario venezolano (León Salvatierra) interesado en los servicios de consultoría. El deseo del cliente es que en un término no mayor a 15 semanas *D&D Consultores* le haga un diagnóstico de su compañía: El Banco Unidad.

*D&D Consultores* se organiza en 12 sub equipos consultores de 4 integrantes cada uno, el presidente y el vicepresidente, estos sub equipos se dividen en 3 equipos consultores ( $E_1$ ,  $E_2$  y  $E_3$ ). La misión de estas personas será la de llevar la compañía al éxito en tan solo 15 semanas, culminando con la entrega del proyecto de consultoría.

El presidente y el vicepresidente se enfocan completamente en el contrato de diagnóstico con el Banco Unidad (Ver descripción del banco en el Capítulo 4). Para esto y ante la inexperiencia de todos los integrantes de la consultora el presidente les aclara que es posible lograr el objetivo pero que para conseguirlo es necesario que aprendan los temas requeridos para el diagnóstico a medida que realizan el proyecto.

El presidente se compromete a asesorarlos para que los subequipos den las charlas semanalmente y las refuercen y evalúen con talleres prácticos, y el vicepresidente a dar asesoría, pero los empleados deben preparar los temas con anticipación a la clase y probar su comprensión de forma individual, realizando un pequeño ensayo ilustrando algunas situaciones reales.

Para el desarrollo del proyecto de consultoría el presidente considera que la mejor opción es que cada uno de los 3 equipos trabaje por separado y así se desarrollen tres consultorías

completas, donde cada una cubra las perspectivas: Financiera, Recursos humanos, Gestión organizacional y Análisis del entorno. Asignándole una perspectiva a cada sub equipo consultor

Es importante notar que el presidente les aclara a cada sub equipo que ellos deben entregar un informe completo del diagnóstico del banco, enfocado a su correspondiente perspectiva y que también deberán realizar una breve exposición de este ante sus compañeros y finalmente concertar por equipo y presentar a la compañía ante algunos directivos del banco. Durante el desarrollo del proyecto los sub-equipos deberán realizar un avance, estos serán revisados, corregidos y evaluados por el presidente

El presidente logra conseguir contacto permanente pero con cita previa con cuatro directivos del banco cada uno con conocimiento y discreción en una perspectiva del banco, las citas solo las podrán concertar con quince días de anticipación con el vicepresidente de la consultora, el se encargará de coordinar con los directivos del banco.

### **3.2 ROLES, RECURSOS Y RELACIONES NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL CURSO REDISEÑADO.**

Los roles y sus relaciones para el rediseño del curso estarán basados en el modelo celeste del capítulo anterior.

Para la operación del curso se requiere de 48 estudiantes que se desempeñaran como consultores o integrantes de la empresa *D&D Consultores*, y serán las estrellas, quienes recibirán la información del caso virtual propuesto en el capítulo 4. Los sub equipos consultores prepararan de manera cronológica las charlas semanales y el taller de evaluación de los conceptos expuestos además del trabajo final por perspectiva y el unificado por equipos estos equivaldrán a las constelaciones del zodiaco, las perspectivas serán las estaciones donde primavera equivaldrá a la perspectiva financiera, verano a la de recursos humanos, otoño a la de gestión organizacional e invierno a análisis del entorno como se resume en la tabla No 2.

Tabla No. 2 Asignación de perspectivas a sub-equipos

EQUIPO	SUB-EQUIPO	PERSPECTIVA	
E1	Aries	Primavera	Financiera
	Cáncer	Verano	Recursos humanos
	Libra	Otoño	Gestión organizacional
	Capricornio	Invierno	Análisis del entorno
E2	Tauro	Primavera	Financiera
	Leo	Verano	Recursos humanos
	Escorpión	Otoño	Gestión organizacional
	Acuario	Invierno	Análisis del entorno
E3	Géminis	Primavera	Financiera
	Virgo	Verano	Recursos humanos
	Sagitario	Otoño	Gestión organizacional
	Pisis	Invierno	Análisis del entorno

El profesor será el sol que acompañará a los sub equipos la semana previa a la preparación de la charla o exposición, dara algunas charlas magistrales, evaluara las presentaciones de los sub equipos, y desempeñará el rol de presidente de *D&D Consultores*,

El un monitor o profesor asistente será la luna que asesorara permanentemente a los estudiantes, evaluara los ensayos y cumplirá con el rol de vicepresidente a demás de las funciones que le delegue el profesor.

Cinco integrantes de la comunidad universitaria externos al curso serán los planetas y se desempeñen como los directivos del Banco Unidad, cuatro encargados de cada perspectiva y León el dueño del banco, los directivos a demás de la información del caso virtual entregada a los estudiantes recibirán información adicional tal como el Modelo del sistema Viable del Banco Unidad.

La propuesta de curso de Diagnóstico Organizacional descrita anteriormente, contiene los seis elementos considerados como esenciales para el efectivo aprendizaje activo de las organizaciones en Marquardt (1999) (Ver 2.3), como se puede ver:

- a. **El problema:** Para cada equipo de trabajo o sub-equipo consultor el problema fundamental es el desconocimiento de la forma en que debe realizar la consultoría contratada (el diagnóstico del banco). Este problema cumple con las características descritas en 2.3

- b. El grupo:** El grupo esta conformado por 4 personas, esto con el fin de permitir diversidad, creatividad, intercambios dinámicos y que no se limite la participación individual.
- c. El Proceso de cuestionamiento y reflexión:** Este proceso es desarrollado de los talleres propuestos para que los sub-equipos los elaboren y corrijan en clase. Estos talleres son en su mayoría estudio de casos donde se aplican los conceptos de secciones anteriores.
- d. Compromiso con la toma de acciones:** El proyecto final se puede ver como la implementación, este proyecto representado como una consultoría se puede considerar como el paso de la teoría a la práctica, exigiendo la utilización de lo aprendido.
- e. El compromiso de aprendizaje:** Este elemento se espera que emerja en la distribución del trabajo a realizar por parte de los sub equipos pues en algunos momentos el número de labores a realizar puede ser alto lo que se podría mirar como un problema reiterativo a solucionar por el sub-grupo.
- f. El facilitador:** Este rol lo desempeñan el presidente y el vicepresidente de la empresa de consultoría.

### **3.3 CONTENIDO DE LAS GUÍAS QUE USARÁN LOS ESTUDIANTES DURANTE EL CURSO**

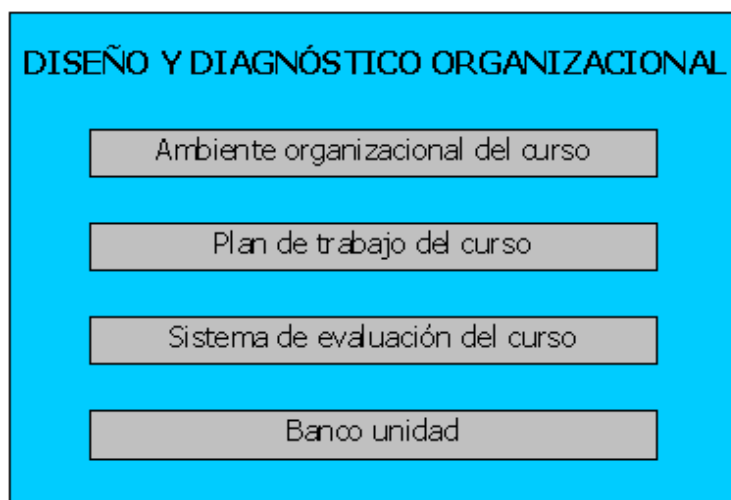
Los estudiantes recibirán una recopilación de archivos que contienen la información levante para la elaboración del diagnostico del Banco Unidad.

Estas guías constaran de la descripción del ambiente organizacional del curso (3.1), del plan de trabajo (3.3) y la descripción de la empresa virtual Banco unidad (4.1,4.2,...4.12, Anexo N° 1 y Anexo N°2)

Estas guías se recopilaran en un software, Este Software tendrán en el modulo principal la opción de obtener la descripción del ambiente organizacional del curso, el plan de trabajo y

el acceso a otro modulo donde se presenta la descripción de la empresa virtual Banco unidad Ver Figura No 6.

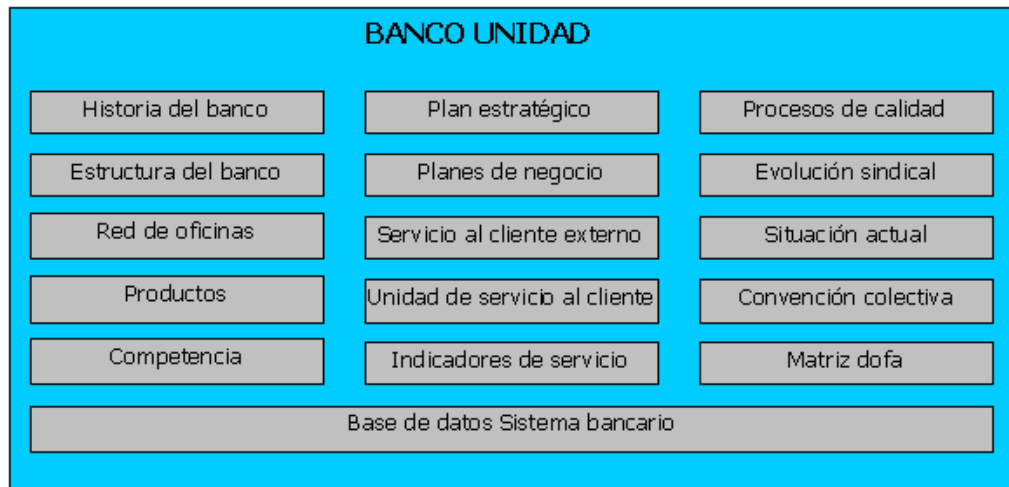
Figura No 6 Modulo principal



Si en el modulo principal se selecciona la opción Banco Unidad, esta conducirá a un sub modulo (Ver figura 7), donde se podrá obtener la información del banco relativa a la historia del banco, su estructura, su red de oficinas, sus productos, la competencia, Su matriz dofa, el plan estratégico, planes de negocio, servicio al cliente externo, unidad de servicio al cliente, indicadores de servicio, procesos de calidad, evolución sindical, situación actual y el acceso para otro sub modulo.

Figura No 7. Sub modulo Banco Unidad





Si en el sub modulo Banco unidad se selecciona la opción Base de datos Sistema bancario se tendrá acceso a un sub modulo de manejo de la información recopilada del sistema bancario. Tal como Indicadores operacionales, Indicadores de cartera, Indicadores de empleados, Activos, Inversiones, Cartera comercial, Cartera de consumo, Cartera de tarjetas de crédito, Cartera hipotecaria, Pasivos, Captaciones, Patrimonio, Ingresos operacionales, Otros ingresos, Gastos y costos operacionales, Otros gastos, Estructura funcional y el Ranking nacional de bancos. ( Ver figura No 8).

Figura No 8 Sub modulo Base de datos sistema bancario



### **3.4 EL PLAN DE TRABAJO DEL CURSO.**

El plan de trabajo es basado en el programa del Curso de Diseño y Diagnóstico Organizacional del Primer semestre de 2004, dictado por el profesor Alfonso Reyes y el software *Viplan LS* de Raúl Espejo.

#### **Clase 1. INTRODUCCIÓN**

- Presentación del curso (incluye descripción del ambiente organizacional de curso y del trabajo final)
- Génesis de la Cibernética
  - Wiener y el fin de la 2ª Guerra Mundial
  - La Ataxia y el encuentro con Rosenblueth
  - La fundación MACY y el grupo cibernético
- Conceptos claves
  - Caja Negra
  - Re-alimentación
  - Control y Comunicación
- Teoría de la Comunicación
  - Comunicación a la Shannon
  - Comunicación a la Maturana
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

#### **Clase 2. ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y PUNTOS DE VISTA**

Responsable: Sub equipo consultor Aries

- Que son las organizaciones?
- Por que organizar
- Importancia del punto de vista
- Punto de vista y propósito

- Asignación del trabajo en grupo No 1
- Solución del trabajo en grupo No 1
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 3. COMPLEJIDAD**

Responsable: Sub equipo consultor Tauro

- Complejidad
- Desdoblamiento de complejidad
- Actividades primarias y funciones reguladoras
- Asignación del trabajo en grupo No 2
- Solución del trabajo en grupo No 2
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 4. EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE (1)**

Responsable: Sub equipo consultor Géminis

- Gerencia de desempeño
- Gerencia de cohesión
- Dilema de control
- Mecanismo de cohesión
- Asignación del trabajo en grupo No 3
- Solución del trabajo en grupo No 3
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 5. EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE (2)**

Responsable: Sub equipo consultor Cáncer

- Gerencia de desarrollo
- El MVS
- Gerencia recursiva

- Asignación del trabajo en grupo No 4
- Solución del trabajo en grupo No 4
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 6. NOMBRAR SISTEMAS**

Responsable: Sub equipo consultor Leo

- Identidad y propósito
- Participantes e interesados
- Nombrar sistemas
- TASCOI e identidad
- Asignación del trabajo en grupo No 5
- Solución del trabajo en grupo No 5
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 7. MODELAR**

Responsable: Sub equipo consultor Virgo

- Modelos estructurales
- Asignación del trabajo en grupo No 6
- Solución del trabajo en grupo No 6
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 8. DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD**

Responsable: Sub equipo consultor Libra

- Desdoblamiento de complejidad
- Asignación del trabajo en grupo No 7
- Solución del trabajo en grupo No 7

## **Clase 9. EXPOSICIÓN DE LA PRIMERA PARTE DEL TRABAJO**

- Presentaciones de los grupos (hasta el Modelo del Sistema Viable) (10 min. cada grupo).
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

## **Clase 10. DISCRECIÓN**

Responsable: Sub equipo consultor Escorpión

- Distribución de discreción
- Tabla de recursión función
- Mapeo de la Tabla de recursión función
- Diagnostico de problemas
- Asignación del trabajo en grupo No 8
- Solución del trabajo en grupo No 8
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

## **Clase 11. MECANISMOS**

Responsable: Sub equipo consultor Sagitario

- Mecanismo de cohesión
- Mecanismo de adaptación
- Asignación del trabajo en grupo No 9
- Solución del trabajo en grupo No 9
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

## **Clase 12. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Responsable: Sub equipo consultor Capricornio

- Arquetipos

- Identidad
  - Ciudadanía
  - Cohesión
  - Desempeño
- Asignación del trabajo en grupo No 10
- Solución del trabajo en grupo No 10
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 13. LA METODOLOGÍA VIPLAN**

Responsable: Sub equipo consultor Acuario

- Descripción del circuito de aprendizaje
- Descripción del circuito cibernético
- Trabajo en grupo 11 [Basado en el Caso de Trident]
- Solución del trabajo en grupo No 11
- Asignación de temas de ensayos próxima clase

### **Clase 14. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Responsable: Sub equipo consultor Pisis

- Relaciones y relacionamientos
- Clausura organizacional: capacidad para crear, hacer y regular
- Aprendizaje organizacional
- Mapas y modelos mentales compartidos
- Trabajo en grupo 12
- Solución del trabajo en grupo No 12

## **Clase 15. PRESENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO DE LOS SUB-EQUIPOS**

En esta presentación deben estar presentes todos los sub-equipos y servirá de presentación preliminar del diagnóstico final de los tres equipos. Las presentaciones serán de 10 minutos.

### **3.5 EVALUACIÓN**

Una manera razonable de la evaluación puede ser por medio de la realización de observaciones sobre la marcha y la recogida de muestras de trabajo fechadas durante periodos prolongados de tiempo (NRC, 1999). La participación de los estudiantes será activa y central en cuanto a su evaluación, esta será usada como mecanismo de realimentación del estudiante en su propio proceso de construcción de conocimientos, habilidades y competencias.

La evaluación será de acuerdo al modelo celeste donde se presentaban algunos conceptos para la evaluación individual y para la evaluación grupal.

Para la evaluación individual se tendrán en cuenta dos tipos de actividades: los ensayos estos deberán asociar los temas del curso con situaciones reales y el porcentaje de aporte a los trabajos en grupo.

La evaluación grupal se realizará por medio de las actividades del proyecto final, las presentaciones, diseño y resultado de la charla y el resultado de los talleres, estos se puede evaluar por medio de la combinación de las observaciones de los subgrupos del trabajo realizado por los otros subgrupos y por los conceptos de profesor y monitor.

Se propone un sistema de calificación de forma tal que los errores no sean empleados para penalizar sino que se empleen como fuente de aprendizaje y que sea un ingrediente que soporte la estructura virtual propuesta.

➤ Ensayos [10%]

Como se definió anteriormente los estudiantes presentarán en las semanas definidas en el programa un ensayo sobre el tema a tratar en clase, aplicado a situaciones reales, con esto se adelantarán al tema, este escrito no deberá ser mayor de dos hojas tamaño carta, en letra times new roman 12 a espacio sencillo y lo deberán depositar a la entrada del salón de clase en el sobre asignado para este fin, no lo deben marcar y al depositarlo en el sobre le colocarán el número consecutivo correspondiente al turno de entrega marcado en la hoja de soporte.

Estos ensayos serán revisados y evaluados por los estudiantes, asignados de forma aleatoria controlada por el monitor del curso.

Para evaluar cada ensayo se deberá aplicar la siguiente matriz conceptual(Ver tabla No 3) y responder las preguntas sobre ensayo evaluado y según la respuesta se le asigna el puntaje respectivo de tener en cuenta la aplicabilidad de los conceptos a la situación real planteada por el estudiante.

Tabla No 3 Matriz de evaluación de ensayos

	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Puntaje</b>
1	Ilustra con claridad los conceptos estudiados para ese ensayo?	SI	1
		NO	0
2	La ilustración es simple?	SI	1
		NO	0
3	Contiene una aplicación real?	SI	1
		NO	0
4	Es clara y coherente la aplicabilidad de los conceptos a la situación real?	SI	1
		NO	0
5	Es comprensible el ensayo?	SI	1
		NO	0

Cada ensayo tendrá un puntaje total 0 y 5. Este puntaje se acumula a lo largo del semestre. Para transformarlo al final del semestre a una nota se divide el puntaje acumulado entre el mayor puntaje acumulado del curso y se multiplica por cinco.

Cuando se presenten inconformidades en el puntaje asignado, se deberá dirigir por



escrito tal inconformidad al tribunal de arbitramento conformado por el profesor y el monitor, este tomará la decisión de aumentar o disminuir el puntaje del reclamante y bonificar o penalizar al evaluador en su acumulado total.

➤ Exposición clase y diseño del taller [10%]

Las clases serán dirigidas por los sub-grupos, estos prepararan una breve exposición del tema y un taller para trabajar y solucionarlo en clase, con la asesoría del profesor y la participación activa de todos los subgrupos, este taller deberá ser sobre situaciones reales que permitan la aplicación de los conceptos vistos. Esta evaluación esta compuesta en un 60% por el concepto del profesor sobre la exposición en clase y el diseño del taller y un 40% equivalente al promedio de la nota obtenida por los subgrupos en el taller.

➤ Trabajos en grupo [10%]

Después de solucionar en clase el taller, será evaluado por los subgrupos, distribuyéndolos para tal fin de manera aleatoria. El profesor recalificará algunos de los trabajos en grupo y según el resultado asignará a los integrantes del equipo evaluador una bonificación o una sanción en puntos del acumulado de trabajos en grupo.

➤ Aporte a los trabajos en grupo [10%]

Al terminar el desarrollo de cada taller se debe distribuir entre los integrantes de cada sub equipo el porcentaje estimado de participación o aporte. Estos porcentajes se deben determinar por consenso. Con este porcentaje se dará una nota adicional individual a cada estudiante de la siguiente forma:

Nota de aporte a los trabajos en grupo = (% participación \* # integrantes \* 0.05)

➤ Primera exposición del trabajo [10%]

Se debe presentar hasta el modelo del sistema viable.

➤ Exposición final del trabajo [20%]

➤ Trabajo final escrito [20%]

- Primera entrega [40%]
- Entrega Final [60%]
- Presentación del equipo de consultoría ante los directivos [10%]

## **4. EL ESTUDIO CASO VIRTUAL : CASO BANCO UNIDAD**

Este caso se acerca a la realidad de un importante banco de Venezuela<sup>4</sup>, y provee la información fundamental para la construcción del Modelo Del Sistema Viable. Esta información es entregada a los estudiantes por medio magnético y esta contenida en el Software anexo.

### **4.1 Algunos hechos importantes en la historia del Banco Unidad**

El 3 de enero de 1946 se constituyó la “Compañía Anónima Banco Unidad”, con un capital de quince millones de bolívares (Bs. 15.000.000=) aportado por los fundadores. La palabra Unidad definía el estrecho vínculo existente entre el comercio, la industria y la naciente institución bancaria. El Banco inició operaciones el 14 de marzo del mismo año de su constitución, bajo la presidencia de Salvador Salvatierra (1946 - 1974) y sus propósitos fundamentales fueron prestar servicios bancarios a las pequeñas y medianas empresas, y fomentar el hábito del ahorro.

En 1949 el Banco contaba con la sede principal y una sucursal, y entre 1951 y 1960 abrieron 37 nuevas oficinas. En 1953 lanzaron el producto “Ahorro Provienda Unidad”, dirigido a las clases sociales medias para la adquisición de vivienda. En 1954 iniciaron el sistema de préstamos personales. En 1957 nació la primera empresa del ahora Banco Unidad : La Administradora Unidad, dedicada a la administración, compra y venta de inmuebles, acciones de compañías y valores oficiales.

Entre 1961 - 1970, inauguró más de 30 oficinas, atrayendo el interés de nuevos clientes como las Fuerzas Militares Venezolanas. Durante 1961 la ley general de bancos generó la aparición del Banco Hipotecario Unido, con un 80% de aportes de la Administradora Unidad.

En 1962 fundaron Pegaso Publicidad, empresa destinada a manejar la publicidad del Banco Unidad y de las empresas no financieras.

---

<sup>4</sup> La información básica se tomo de Serna (2000)

En 1969 se crearon las empresas Crédito Unidad y Servicios de Consumo S.A., destinadas al manejo de la tarjeta de crédito rotativo Bank AmeriCard, que más adelante se convertiría en VISA (1977).

En 1972 se creó la Sociedad Financiera Unidad C.A. pionera en la emisión de bonos en el exterior. En 1974 se creó la Administradora Unidad C.A. operando el sistema de Leasing, se instaló el primer cajero automático y se dio inicio a la oficina en Panamá. En este mismo año falleció Salvador Salvatierra, fundador y presidente de la institución, siendo sustituido por Rodolfo Beloso (1974 - 1986).

En 1975, se inauguró el Banco Unidad Nueva York y se fundó el Unidad Chelsea National Bank en los Estados Unidos. Para 1978 se abrió una oficina de representación en Bogotá - Colombia, y en el siguiente año (1979) se creó el Banco Unidad Sao Pablo en Brasil.

En 1981 surgió el Consorcio Inversionista dando origen a dos nuevos productos: la cuenta de activos líquidos y la de participaciones a largo plazo. La Administradora Unidad incursionó en el área de entretenimiento y comenzó a invertir en clubes (Club Social Oriaco, Margarita Lagunamar, Club Campestre Paracotos).

En 1986 la Asamblea de Accionistas designó a Henry Benacerraf como Presidente (1986 - 1995). Se creó la red de cajeros electrónicos y apareció en el mercado la tarjeta débito Multi Unidad. En 1989 el Banco se adhiere a la franquicia MasterCard, la cual dio origen al Banco Unidad Master-Card.

Una de las obras sociales de importancia para ese año fue la creación de un fondo de 200 millones de bolívares para socorrer a los comerciantes perjudicados gravemente durante el sacudón social del 27 de febrero de 1989, con condiciones de crédito flexibles y con criterio solidario.

En 1990 surgió InverUnidad cuya finalidad es la de prestar servicios financieros no tradicionales en dos áreas de actividad complementaria: Ingeniería Financiera y Mercado de Capitales. Para esta época, el Banco contaba con 100 oficinas en el territorio nacional.

En 1993 se creó Espacios Unidad como un aporte a la cultura. En 1994 el Banco Unidad recibió la calificación “Triple B” de “Investment Grade”, y se convirtió en la primera institución bancaria venezolana y la segunda en Latinoamérica en obtener dicho reconocimiento.

En 1995 la asamblea de accionistas designó a Henry Benacerraf como su presidente. Para 1997, la institución contaba con 170 oficinas a nivel nacional.

## **4.2 Estructura del Banco Unidad**

El Banco Unidad tiene una estructura funcional que progresivamente se ha ajustando a las nuevas realidades del Banco y del Sector Financiero.

La Asamblea de Socios es la máxima autoridad del Banco. Se encarga de fijar sus directrices, políticas estratégicas, nombrar a la junta directiva, el presidente ejecutivo, y los niveles operacionales centrales del Banco.

La operación del Banco se realiza a través de Unidades Estratégicas de Negocios y Unidades de Soporte.

### **4.2.1 Unidades Estratégicas de Negocio**

- La División de Negocios: Es la encargada de la administración y dirección de toda la red de oficinas del banco y responsable por el desarrollo de la banca personal y de consumo a nivel de todo el país. Igualmente, desarrolla tareas de banca corporativa. Es la unidad comercial en la cual se soportan las demás áreas de negocios del Banco.
- La División de Gobierno: Atiende todo el sector Institucional Oficial, especialmente, las fuerzas militares, una de las áreas en que el banco tiene un mejor posicionamiento. Este hecho no excluye la atención a otros sectores del sector gobierno, con productos y servicios que van desde la banca personal para los miembros de las entidades gubernamentales hasta la Banca de Inversión e Internacional de acuerdo con las necesidades de cada institución atendida.
- La División Tarjetas de Crédito: El Banco Unidad es el primer operador de tarjetas de crédito en el país. La importancia de este negocio justifica la creación de una

Vicepresidencia Ejecutiva encargada de la gerencia y administración de la tarjeta Visa y demás tarjetas asociadas. Lógicamente, el desarrollo de esta área estratégica se soporta en la división de negocios responsable de la red.

- La División Internacional: Esta es una de las vicepresidencias pioneras en el Banco Unidad, responde por la operación de las oficinas del Banco en Panamá, Miami, New York y Sao Paulo en Brasil. Igualmente, tiene la gran responsabilidad de desarrollar el área de comercio internacional, la cual es estratégicamente muy importante para el Banco Unidad.

#### **4.2.1 Unidades de Soporte**

Las unidades de soporte las integran:

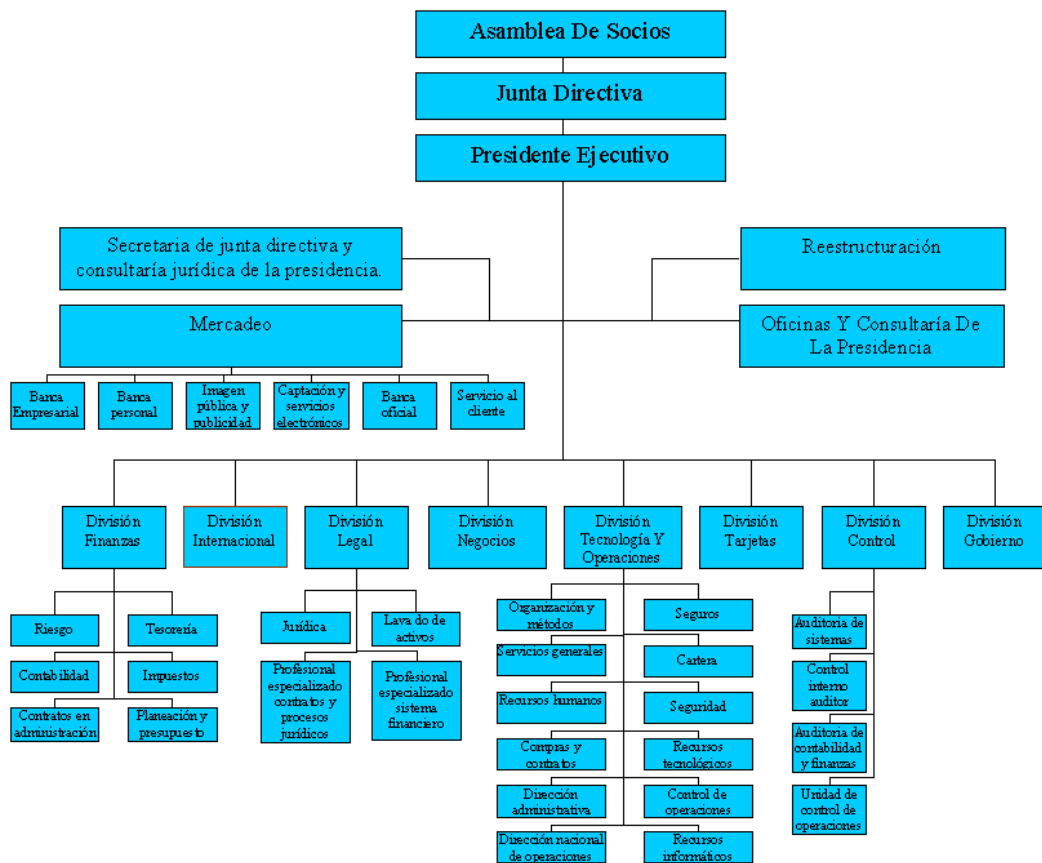
- La División de Tecnología y Operaciones: Responsable del soporte tecnológico, de procesos y de la logística organizacional, incluida la administración del talento humano. Esta división está integrada por las áreas: Organización y Métodos, Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Servicios Generales, Compras y Contratos, Seguros, Seguridad, Dirección Nacional de Operaciones, Cartera, Control de Operaciones, Recursos Informáticos y Recursos Tecnológicos.
- La División de Finanzas: Encargada de la administración de los recursos financieros de la institución, pero igualmente de proveer la información financiera y económica requerida para la toma de decisiones estratégicas en el Banco, así como su operación diaria. Esta División está conformada por las áreas: Riesgo, Contabilidad, Tesorería, Impuestos, Contratos en Administración y, Planeación y Presupuesto.
- La División Legal: Tiene como gran tarea velar por la difusión de las normas que regulan el sistema financiero venezolano, asesorar a las diferentes unidades en los estudios de crédito y asegurarse de que la seguridad jurídica disminuya el riesgo del banco. Así mismo, provee toda la asesoría jurídica que requiere la organización en los diferentes niveles. Esta división está conformada por las siguientes áreas: Jurídica, Lavado de Activos, Profesional Especializado en Contratos y Procesos Jurídicos, Profesional Especializado en el Sistema Financiero.

- La División de Control: Vigila el cumplimiento de las normas y procedimientos internos del banco, así como las que surgen de los reguladores del sistema. Promueve fundamentalmente el desarrollo de una cultura de autocontrol en toda la organización. Esta división está conformada por las siguientes áreas: Control Interno Auditor, Auditoria de Sistemas, Unidad de Control de Operaciones, y Auditoria de Contabilidad y Finanzas.

### 4.2.3 Órganos Asesores

La presidencia cuenta con la asesoría de la Secretaría de la Junta, la Consultoría Jurídica, la Vicepresidencia de Reestructuración, el Área de Mercadeo y el Comité de Presidencia. En conjunto todos estos órganos constituyen el equipo de la presidencia.

Figura No 9 Organigrama Banco Unidad



### 4.3 LA RED DEL BANCO

El Banco Unidad ha consolidado su presencia en todo el territorio venezolano. En la actualidad tiene 170 oficinas ubicadas en los diferentes estados distribuidos así: Aragua (9), Guarico (6), Apure (1), Amazonas (1), para un total de la región Centro Los Llanos de 17 oficinas. Carabobo (10), Cojedes (2), Falcon (1), para un total de la región de Carabobo de 13 oficinas. Lara (6), Barinas (1), Portuguesa (4), Yacury (2), para un total de la región Centro Occidente de 16 oficinas. Mérida (4), Trujillo (4), Táchira (4), para un total de la región de los Andes de 12 oficinas. Anzoategui (8), Sucre (3), Nueva Esparta (2), Nonagas (4), Amacuro (1), Bolívar (6), para un total de la región Oriente Sur de 24 oficinas. Distrito federal Zona 1 (16), Distrito federal Zona 2 (13), Zona 3 (13) para un total de la región Metropolitana I de 42 oficinas más una sucursal central. Miranda Zona IV (12), Zona V (20) para un total de la región Metropolitana II de 32 oficinas, para un total de 170 oficinas.

Figura No 10. Red nacional de oficinas Banco Unidad, Fuente Serna 2000

### Red Nacional e Internacional de Oficinas

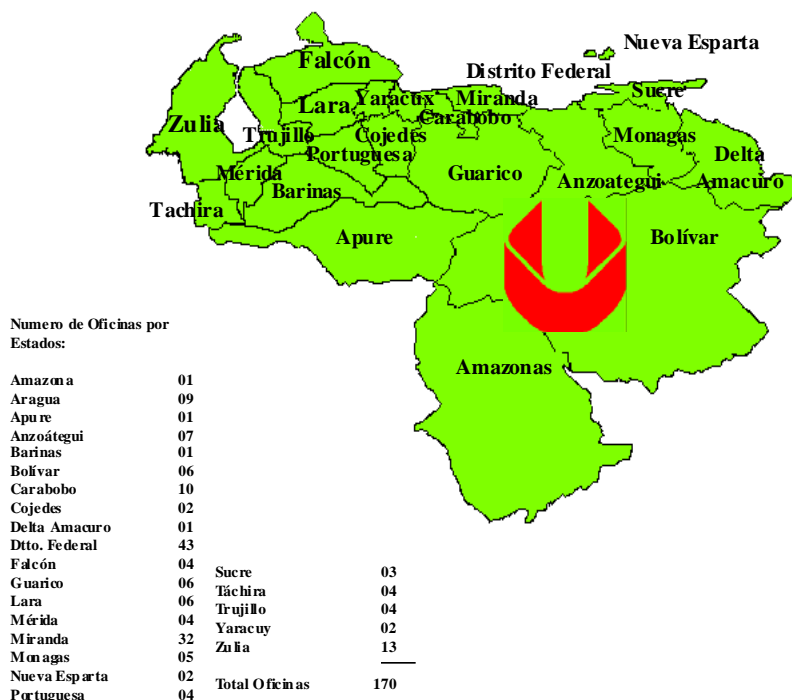




Figura No 11. Red internacional de oficinas Banco Unidad, Fuente: Serna 2000



#### 4.4 LOS PRODUCTOS DEL BANCO

El Banco Unidad ofrece a sus clientes tanto del Banco como del Grupo Unidad una gran gama de productos y servicios, los cuales mantienen al Banco en posición de liderazgo, estos son:

**Banco Unidad:** Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorro, Fideicomiso, Cuenta Premier, Depósitos a Plazo Fijo, Ahorro Pro-Vivienda, Cuenta de Ahorro con Seguro de Vida,

PrestAhorro, Cartas de Crédito, Crédito Agropecuario, Créditos en Cuentas Corrientes, Descuentos, Fianzas/Avales, Línea de Crédito, Pagaré, Préstamos al Consumidor, Caja de Seguridad, MultiUnidad / Electrón, Taquilla Multihorario, Pagos de Servicios, Proceso Automático de Nómina, Receptoría de Fondos Nacionales, Tarjetas de Crédito, Credirápido, Super Ahorro Unidad, Super Dinero, Super Rápido y Super efectivo Unidad.

**Fondo Unidad:** Super Fondo Unidad, Participación y Cuenta Fondo de Activos Líquidos.

**Banco de Inversión Unidad:** Certificados de Ahorro, Certificados de Depósitos, Contratos de Préstamos, Factoring, Créditos Industriales, Super Crédito Unidad y Autorápido.

**Arrendadora Unidad:** Arrendamiento Financiero y Superleasing Unidad.

**Banco Hipotecario Unido:** Créditos Hipotecarios, Bonos Quirografarios, Certificados de Ahorro, Cuentas de Ahorro, Créditos Hipotecarios para mejora y/o ampliación de inmuebles.

**InverUnidad:** Asesoría en la apertura de nuevas empresas al Mercado de Capitales, Financiamiento de Proyectos, Valoración de Empresas con propósito de fusión, adquisición o venta, Reestructuración de Pasivos, Comercio de deudas soberanas y de eurobono y Servicios Bursátiles.

**Fondos Mutuales:** Fondos Mutuales de Capital Variable y de Capital Fijo.

**Almacenadora Financiera:** Almacenes Simples, Financieros y Fiscales, Bonos de Prenda y Certificado de Depósitos.

Tabla No 4 Descripción de los productos y servicios del Banco Unidad

PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESCRIPCION
Cuenta corriente	Depósito a la vista mediante el cual el Banco se obliga a cancelar las órdenes de pago emitidas por el cliente a través de cheques por montos inferiores o iguales a la cantidad que él mismo tenga depositada en su cuenta.
Cuenta Ahorro	Instrumentos de ahorro mediante el cual el cliente percibe intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente, manejados a través de una libreta de ahorros y con disponibilidad inmediata.
Fideicomiso	Contrato mediante el cual una persona encarga al Banco la administración de dinero u otros bienes para un fin determinado.
Cuenta Premier	Depósito a la vista, de uso limitado que gana intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente y movilizados a través de cheques.
Depósitos a Plazo Fijo	Instrumento financiero a través del cual el cliente deposita su dinero en el Banco y se compromete a no movilizarlo hasta el fin del plazo escogido, devengando intereses de acuerdo con las tasas vigentes del mercado.
Ahorro Pro-Vivienda	Es un sistema de ahorro programado, mediante el cual se financian los fondos para la adquisición, remodelación o ampliación de viviendas sin pago de cuota inicial sin intereses y son cuotas anuales.
Cuenta de Ahorro con seguro de vida	Con sólo haber mantenido durante 6 meses consecutivos el saldo promedio mensual de su cuenta de ahorros por encima de Bs.100.000=, automáticamente tendrá un seguro de vida sin costo alguno, sin exámenes médicos ni límites de edad.
PestrAhorro	Instrumento financiero a través del cual el cliente poseedor de una cuenta de ahorro cuyo saldo sea superior a Bs.125.000= podrá solicitar en cualquier oficina préstamos a partir de Bs.100.000= o hasta el 80% del monto disponible en su cuenta, quedando el mismo inmovilizado una vez otorgado el préstamo.
Cartas de Crédito	Es la promesa dada por un banco (banco emisor), actuando por instrucciones de su cliente (ordenante), de pagar hasta determinada

	suma a una persona o empresa (beneficiario) a través de alguno de sus corresponsales (banco notificador), siempre y cuando sean cumplidos ciertos requisitos, estos por reglas generales, son la entrega de documentos dentro de una fecha estipulada.
Crédito Agropecuario	Financiamiento especializado dirigido a los sectores agropecuarios y agroindustria
Créditos en Cuentas Corrientes	Se produce cuando se presenta un saldo negativo en la cuenta corriente de un cliente. Este saldo será considerado automáticamente como crédito vigente, mientras dure el saldo negativo.
Descuentos	Operación en la cual el banco entrega al cliente (descontante) el monto original de la suma de los giros o letras de cambio menos una deducción previamente cedida al Banco por el cliente.
Fianzas / A vales	Documento por medio del cual el banco se compromete a pagar al beneficiario una determinada cantidad, en caso que el solicitante no cumpla con las condiciones estipuladas en el contrato, una persona llamada fiador se obliga frente a un acreedor de otra, a cumplir la obligación del deudor, si este no la satisface.
Línea de Crédito	Es un acuerdo, documentado o no, donde el Banco ofrece extenderle financiamiento al cliente.
Pagaré	Promesas unilaterales de pago, por medio de la cual el solicitante se obliga a pagar al Banco una suma de dinero en una fecha determinada.
Préstamos al Consumidor	Son préstamos a corto plazo que se otorgan a las personas naturales, clientes del Banco, para financiar necesidades específicas.
Caja de Seguridad	Son compartimientos o cajas que mediante una prima o canon, generalmente anual, alquilan los bancos a sus clientes para que guarden en ellas documentos o valores, siendo el cliente responsable del contenido de lo guardado y que este contenido no constituya un peligro o sea ilegal
MultiUnidad / Electrón	Es una tarjeta de débito de uso electrónico y telefónico, que permite adquirir bienes y servicios en comercios afiliados (nacional e internacional), con cargo directo a la cuenta corriente ahorro o FAL del cliente, permite realizar retiros, consultas, transferencias, pagos en cajeros electrónicos.

Taquilla Multihorario	Taquillas externas que trabajan en horarios extrabancarios, siendo un servicio ágil adaptable a las necesidades de la zona donde se localice la taquilla, permitiendo al cliente, realizar con toda comodidad sus transacciones bancarias.
Pagos de Servicios	Servicio que permite a todos los usuarios el pago de las facturas de los servicios públicos y pago de impuestos.
Proceso Automático de Nómina	Sistema que ofrece el banco al cliente o empleado, para el cuadro de la nómina a través del control de nómina personal.
Receptoría de Fondos Nacionales	Servicio que ofrece el banco a través de toda su red de agencias, que permite pagar los impuestos y registros.
Tarjetas de Crédito	Tarjetas de crédito que le permiten al cliente adquirir bienes y servicios en los comercios afiliados, a través de una línea de crédito especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de consumo.
Credirápido	Sistema que le permite cancelar, en los establecimientos afiliados, gastos médicos, odontológicos, mecánicos, entre otros, con financiamiento hasta 12 meses.
Súper Ahorro Unidad	Sistema que permite ahorrar automáticamente en el banco, la cantidad mensual seleccionada, la cual será en su (s) cuentas de ahorro (s) y cargado a su estado de cuenta mensual BancUnidad o MasterCard, sin afectar su límite de crédito.
Súper Dinero	Producto que le da crédito a la chequera Unidad dependiendo del límite de crédito en la tarjeta que posea el cliente, con financiamiento hasta de 6 meses, brindan la posibilidad de contar con efectivo en el momento que desee. Sin afectar el límite de crédito de las tarjetas.
Súper Rápido	Es un préstamo inmediato, que se otorga a través de las tarjetas BancUnidad Visa o Mastercard, en cualquiera de las agencias del banco, sin afectar el límite de crédito de dichas tarjetas a un plazo de 3, 6 ó 9 meses.
Súper Efectivo Unidad	Disposición de efectivo transfiriéndolo con una llamada telefónica, de las tarjetas de crédito a las cuentas Unidad afiliadas a MultiUnidad, contando con efectivo inmediato a través de un crédito en las tarjetas.

#### 4.5 LA COMPETENCIA DEL BANCO

En el contexto del sistema financiero el Banco Unidad se ubicaba entre los 7 primeros Bancos del país a finales del año 2002. Aquí se resume la participación y posición del Banco a finales del 2002, los datos actuales se podrán analizar en el ANEXO No. 1 (Participación y Posición del Banco Unidad en el Sistema Bancario Nacional)

En la relación Patrimonio/Total Activos el banco se ubica en el séptimo puesto. En otros activos con relación al Patrimonio fue el sexto banco del país en el año 2002.

INDICES DE EVALUACION DEL PATRIMONIO	PATRIMONIO / TOTAL ACTIVO				OTROS ACTIVOS / PATRIMONIO			
	Jun- 02	Ran k.	Dic- 01	Rank.	Jun- 02	Ran k.	Dic- 01	Ran k.
BANCO UNIDAD	6.35 %	7	6.37 %	7	22.40 %	6	7.95 %	5
BANCO PROVINCIAL	10.27 %	4	9.26 %	6	3.99 %	3	5.11 %	3
BANCO MERCANTIL	9.49 %	5	9.88 %	5	20.92 %	5	14.32 %	6
BANESCO	8.34 %	6	10.80 %	4	51.69 %	7	16.13 %	7
BANCO VENEZUELA	19.33 %	1	19.58 %	1	1.77 %	1	2.31 %	2
BANCO CARIBE	14.91 %	2	13.56 %	2	4.91 %	4	7.24 %	4
BANCO CONSOLIDADO	12.64 %	3	12.75 %	3	2.45 %	2	2.09 %	1

En la relación otros activos/total activos y en el activo improductivo/total activo el Banco se ubicaba en el quinto lugar del sistema.

INDICES DE CALIDAD DE ACTIVOS	OTROS ACTIVOS / TOTAL ACTIVO				ACTIVO IMPRODUCTIVO / TOTAL ACTIVO			
	Jun-01	Ran k.	Dic-02	Ran k.	Jun-02	Ran k.	Dic-01	Rank.
BANCO UNIDAD	1.42	5	0.51	4	31.26	5	32.97%	7
	%		%		%			
BANCO PROVINCIAL	0.41	3	0.47	3	31.85	6	31.35%	5
	%		%		%			
BANCO MERCANTIL	1.99	6	1.41	6	30.19	4	30.35%	4
	%		%		%			
BANES CO	4.31	7	1.74	7	38.20	7	32.80%	6
	%		%		%			
BANCO VENEZUELA	0.34	2	0.45	2	26.40	2	26.80%	2
	%		%		%			
BANCO CARIBE	0.73	4	0.98	5	13.51	1	24.45%	1
	%		%		%			
BANCO CONSOLIDADO	0.31	1	0.27	1	28.07	3	27.36%	3
	%		%		%			

En las relaciones de liquidez, así como en los márgenes financieros, el Banco se ubicaba en el 5 puesto del sistema financiero.

INDICES DE GESTION ADMINISTRATIVA	MARGEN FINANC. / ACTIVO PROM.				GTOS. TRANSF. / ACTIVO PRODUCTV. PROM.			
	Jun-02	Rank.	Dic-01	Ran k.	Jun-02	Rank.	Dic-01	Rank.
BANCO UNIDAD	11.93%	5	10.92	7	12.74%	5	13.56%	6
			%					
BANCO PROVINCIAL	12.48%	4	15.34	5	8.58%	1	10.26%	3
			%					
BANCO MERCANTIL	14.29%	2	16.18	4	13.23%	6	16.18%	7
			%					
BANES CO	12.49%	3	17.00	3	9.21%	2	9.60%	2
			%					

<b>BANCO VENEZUELA</b>	<b>11.90%</b>	<b>6</b>	<b>20.10</b>	<b>2</b>	<b>9.60%</b>	<b>4</b>	<b>11.30%</b>	<b>4</b>
<b>BANCO CARIBE</b>	<b>10.55%</b>	<b>7</b>	<b>12.85</b>	<b>6</b>	<b>9.38%</b>	<b>3</b>	<b>9.31%</b>	<b>1</b>
<b>BANCO CONSOLIDADO</b>	<b>16.55%</b>	<b>1</b>	<b>21.75</b>	<b>1</b>	<b>13.84%</b>	<b>7</b>	<b>13.26%</b>	<b>5</b>

<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>	<b>LIQUIDEZ 1</b>				<b>LIQUIDEZ 2</b>			
	<b>Jun-02</b>	<b>Rank.</b>	<b>Dic-01</b>	<b>Ran k.</b>	<b>Jun-02</b>	<b>Rank.</b>	<b>Dic-01</b>	<b>Rank.</b>
<b>BANCO UNIDAD</b>	<b>27.55%</b>	<b>4</b>	<b>29.47</b>	<b>1</b>	<b>28.63%</b>	<b>6</b>	<b>31.15%</b>	<b>4</b>
<b>BANCO PROVINCIAL</b>	<b>29.75%</b>	<b>1</b>	<b>27.58</b>	<b>3</b>	<b>44.93%</b>	<b>1</b>	<b>35.93%</b>	<b>1</b>
<b>BANCO MERCANTIL</b>	<b>28.60%</b>	<b>3</b>	<b>28.43</b>	<b>2</b>	<b>30.71%</b>	<b>5</b>	<b>32.56%</b>	<b>2</b>
<b>BANES CO</b>	<b>29.60%</b>	<b>2</b>	<b>25.10</b>	<b>5</b>	<b>39.96%</b>	<b>2</b>	<b>31.90%</b>	<b>3</b>
<b>BANCO VENEZUELA</b>	<b>22.70%</b>	<b>7</b>	<b>20.30</b>	<b>6</b>	<b>38.80%</b>	<b>3</b>	<b>26.50%</b>	<b>7</b>
<b>BANCO CARIBE</b>	<b>22.79%</b>	<b>6</b>	<b>17.69</b>	<b>7</b>	<b>33.76%</b>	<b>4</b>	<b>29.88%</b>	<b>6</b>
<b>BANCO CONSOLIDADO</b>	<b>27.26%</b>	<b>5</b>	<b>27.56</b>	<b>4</b>	<b>27.65%</b>	<b>7</b>	<b>30.10%</b>	<b>5</b>

Liquidez 1: (Disponibilidades-Rendimiento por Cobrar por Disponib.)/(Captaciones

Totales -Gastos por Pagar)

Liquidez 2: (Disponibilidades-Rendimiento por Cobrar por Disponib.+Inv. Temp.-Rendimiento por Cobrar Inv. Temp.)/(Captaciones

Totales-Gastos por Pagar)



Con relación a su participación en el mercado de banca personal, el banco se ubicaba en el tercer puesto según el resumen de la posición a junio de 2002.

**RESUMEN DE LA PARTICIPACIÓN DEL BANCO UNIDAD EN EL  
MERCADO VENEZOLANO A JUNIO 2002**

**Comparación Semestral**

RUBROS	Monto Actual		Variación Resp.			Ranking		Particip. Mercado	
	MM Bs.	MM Bs.	%	####	Actual	Obs.	Dic- 96	Actual	Obs.
<b>PASIVO</b>									
Capta ciones Totales	442,505	94,152	27%	5	<b>4</b>		7.0%	<b>7.2%</b>	
Depósitos Oficiales	72,970	29,692	69%	2	<b>2</b>		11.0%	<b>13.7%</b>	
Cuentas Corrientes	206,785	50,684	32%	4	<b>3</b>		7.3%	<b>7.0%</b>	
Depósitos de Ahorro	171,017	30,626	22%	4	<b>4</b>		7.9%	<b>8.5%</b>	
Depósitos a Plazo	50,139	5,647	13%	5	<b>5</b>		5.4%	<b>6.2%</b>	
<b>ACTIVO</b>									
Cartera de Créditos Neta	255,959	89,657	54%	4	<b>4</b>		7.5%	<b>7.8%</b>	
Cartera de Inversiones Neta	114,161	-8,538	-7%	5	<b>6</b>		4.8%	<b>4.9%</b>	
Activo Total	526,862	106,585	25%	5	<b>4</b>		6.4%	<b>6.7%</b>	
Fideicomiso	112,728	20,449	22%	3	<b>3</b>		8.6%	<b>8.4%</b>	

## 4.6 EL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO MATRIZ DOFA

Tabla No 5 Matriz DOFA

	Oportunidades estratégicas	Amenazas estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatizaciones</li> <li>• Banca universal</li> <li>• Asociaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de la banca extranjera</li> <li>• Fuga de talentos</li> <li>• Reducción <i>spread</i></li> </ul>
Fortalezas diferenciales básicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• 50 años mercado <i>retail</i></li> <li>• Liderazgo tarjetas de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del <i>retail</i></li> <li>• Desarrollo clientes corporativos</li> <li>• Integración del grupo en banca universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y motivación del talento humano</li> <li>• Profundidad de línea</li> </ul>
<b>Debilidades críticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil situación patrimonial</li> <li>• Elevados costos operativos</li> <li>• Baja rentabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Falta de planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación</li> <li>• Desarrollo de la banca electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento patrimonial</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Optimización de activos</li> </ul>

### 4.6.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se compone de los principios corporativos y valores o principios organizacionales.

Principios corporativos: las instituciones deben formular y practicar un conjunto de principios corporativos, los cuales constituyen el marco de referencia de su cultura organizacional y, por tanto, de su actuar diario.

Los principios organizacionales, o sea los valores, son lo que aseguran la permanencia de la organización en el futuro.

#### **4.6.2 Valores**

Códigos de comportamiento	Comportamiento ético
El cliente	Proveer valor agregado superior
Profesionalismo	Transparencia, honestidad y eficiencia en las relaciones con el cliente
Innovación	Capacidad creativa, anticipación
Rentabilidad	Altos niveles de productividad y rentabilidad
Compromiso organizacional	Visión compartida

#### **4.6.3 Visión global**

En 2006 nos vemos como:

La mejor institución financiera (multibanca) líder en banca *retail* con la marca más reconocida.

Nos vemos como el primer banco universal, líder en la banca *detail* del país, con presencia nacional e internacional, comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación de productos y servicios a la medida de sus requerimientos, con base en una tecnología de avanzada, orientada a la optimización de los procesos y las relaciones.

Nos vemos con un talento humano calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva, dinámica e innovadora, en una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado; donde todos los participantes (clientes internos, externos y accionistas) obtengan un valor agregado de sus relaciones con la institución.

#### 4.6.3.1 Visión vicepresidencia de división

- Negocios           mejor red de ventas
- Tarjetas           Líder en servicios
- Internacional      Ventaja competitiva
- Corporativa       Nicho específico
- Gobierno          Nicho distintivo
- InverUnidad      Generación de negocios
- Finanzas          Soporte sólido
- TecnologíaInnovación / eficiencia
- Legal              Apoyo / asesoría
- Control            Cumplimiento / mínimo riesgo
- Integración        Coordinación grupo financiero
- Mercadeo         Imagen / servicios

#### 4.6.3.2 Visión operativa

##### *Mercado:*

Personas naturales (banca personal) y jurídicas pequeñas y medianas.

Sector corporativo y petrolero orientado internacionalmente.

Banca personalizada integral.

Gobierno: sin carga operativa.

##### *Productos:*

Orientados a los nichos de mercado y al tipo de clientela deseada. Portafolios de productos adaptados a las necesidades de los clientes.

##### *Cubrimiento:*

Cubrimiento nacional e internacional como apoyo al negocio nacional.

##### *Canales:*

Red de agencias maximizada en número de clientes a ser servidos adecuadamente.  
Fuerte desarrollo de canales electrónicos de distribución.

*Tamaño:*

Líder en el mercado *retail*.

*Tecnología:*

Sistema eficientes que faciliten una organización por procesos, con una base de datos única de clientes.

Estructura de *software* orientada a cliente: medido en costos contra *outsourcing*.

*Hardware* adecuado

*Operaciones:*

Orientación a procesos considerando circuitos operativos: cadena de valor.

*Clientes:*

Personas naturales , Jurídicas: medianas y pequeñas.

Corporaciones seleccionadas.

*Talento Humano:*

El personal más calificado, con un perfil más integral, más orientado al servicio y los negocios.

*Socio:*

Que aporte experiencia, capital suficiente. Mutuo valor agregado.

*Rentabilidad:*

Distribuida lo mejor posible entre cliente, empleados y accionistas.

*Aptitud distintiva:*

Calidad y lealtad de la clientela.

#### 4.6.4 Misión

Nuestra tarea para distinguirnos de la competencia y diferenciarnos en el mercado, será asegurar la lealtad y permanencia de nuestros clientes.

Por ello, nuestra misión será la de:

Generar confianza y lealtad para nuestros clientes internos, externos y accionistas, mediante valor agregado superior al de nuestros competidores en servicios financieros integrales e innovadores, apoyados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano.

#### 4.6.5 Objetivos estratégicos

- Liderazgo en el mercado *retail*
- Liderazgo competitivo en rentabilidad y servicio
- Desarrollar un nivel superior de bancarización
- Mercadeo a la medida, micromercado
- Instituir la cultura de gerencia de clientes (servicio)
- Reenfoco de la forma de hacer negocios
- Gerencia orientada al logro
- Desarrollo integral del talento humano
- Desarrollo de un marco de actuación organizacional
- Innovación tecnológica
- Orientación a procesos, con redefinición de la estructura organizacional
- Incremento patrimonial

#### 4.6.6 Proyectos estratégicos de corto plazo

Capitalización		
Activos improductivos		
Proceso de crédito	Depuración/optimización de bases de clientes	Optimización de procesos operativos de pasivos
Comunicación	Talento humano	Elaboración guía de actuación
Información de mercados	Servicio al cliente	
Integración del grupo		

#### **4.6.7 Direccionamiento estratégico áreas estratégicas a largo plazo**

Los planes estratégicos a largo plazo lo integran 7 estrategias básicas, a saber:

1. De una organización funcional a una por procesos. Reingeniería organizacional.
2. Orientación estratégica al mercado por nichos.
3. Consolidación tecnología.
4. Desarrollo del talento humano.
5. Inclinación hacia el cliente
6. Reestructuración y reorientación de operación internacional
7. Consolidación sistema integral de gestión

#### **4.7 PLANES DE NEGOCIO**

##### **4.7.1 División Negocios**

- **Visión: Mejor red de ventas**

Nos vemos como el área del banco encargada del desarrollo y de la administración eficiente de la red de oficinas y de las áreas de producción del grupo, con el objetivo de lograr y mantener óptimos niveles de servicios, rentabilidad y liderazgo en el mercado bancario al detal.

- **Estrategias**

1 Crecimiento de la cartera de crédito comercial, agrícola, petrolera e hipotecario.

2 Crecimiento de depósitos tradicionales del banco.

3 Fortalecimiento de nichos de mercado.

4 Adaptar el portafolio de productos al perfil de clientes deseados.

5 Racionalizar gastos de personal y operativos de la red.

6 Creación y mejora de los servicios al cliente

#### **4.7.2 División: Finanzas**

- **Visión: Soporte sólido**

Nos vemos como la unidad responsable de proveer información financiera relevante y oportuna que apoye la toma de decisiones y permita simular los posibles impactos sobre la organización por los cambios en las variables macroeconómicas y en la competencia. Así mismo somos responsables de maximizar la rentabilidad de los flujos de caja, y proveer opciones de negocios fiduciarios a nuestros clientes

- **Estrategias**

1 Monitoreo permanente sobre los cambios de las variables macroeconómicas y de los planes de negocio del grupo financiero.

2 Actitud proactiva sobre la variación del mercado

3 Establecer y satisfacer las necesidades de información de nuestros clientes internos

4 Maximizar la rentabilidad de los flujos excedentarios

5 Asegurar niveles de liquidez adecuados (primaria y secundaria)

6 Automatizar los procesos de registros contables

7 Promover el negocio fiduciario de avanzada entre nuestra clientela

#### **4.7.3 División: Control**

- **Visión: Cumplimiento / Mínimo Riesgo**

Nos vemos como la unidad asesora que planifica, establece y desarrolla controles sobre operaciones, procedimientos, sistemas y gestión de áreas organizativas del banco mediante los programas de calidad de gestión, auditoría,



control y recuperación de créditos, garantizando la prevención, protección de los activos de la institución y el control sobre el proceso de crédito.

- **Estrategias**

1 Promover la existencia de controles productivos en el mejoramiento continuo de los procesos que asegure la efectividad de los servicios que presta la institución.

2 Evaluar periódicamente la calidad de los activos de la organización

3 Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización.

#### **4.7.4 División: Gobierno**

- **Visión: Nicho distintivo**

Nos vemos como una división que genera un alto valor agregado a la organización. Proveemos a los organismos gubernamentales de servicios diseñados a su medida, obteniendo 100% de satisfacción en los servicios y productos innovadores que ofrecemos.

- **Estrategias**

1 Aumentar la profundidad de línea en clientes oficiales, con el incremento de productos que generen valor agregado (Fideicomisos, Tarjetas de Crédito y Débito, Tarjetas de afinidad, etc.)

2 Incrementar la proporción de operaciones activas y depósitos oficiales con respecto al total del banco.

3 Mejorar el servicio prestado a los clientes en cuanto a rapidez en las operaciones, tecnología y atención personalizada.

4 Optimizar los procesos internos de la división.

#### **4.7.5 División: Legal**

- **Visión: Apoyo / Asesoría**

Proyectamos una división legal que participe y contribuya en la cadena de procesos operativos para mejorar la productividad y rentabilidad de nuestro grupo financiero, ofreciendo servicios legales-corporativos integrales e innovadores, dirigidos a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, logrando la disminución de costos y la salvaguarda de los intereses del grupo financiero.

- **Estrategias**

1 Integrar un equipo humano altamente profesional orientado hacia el cliente.

2 Contribuir a la rentabilidad de la organización.

3 Participar en equipo con los demás miembros de la organización y con los clientes en el diseño de los negocios.

4 Asesorar la solución de conflictos con técnicas de negociación orientadas al Ganar-Ganar.

5 Automatizar y estandarizar los procesos para hacerlos más eficientes y operativos.

6 Crear una cultura de servicio al cliente tanto interna como externa.

#### **4.7.6 División: Mercadeo**

- **Vision: Imagen / Servicios**

Nos vemos como un centro de excelencia que monitorea, obtiene y procesa información del mercado que impulsa la innovación de productos, el conocimiento del cliente y el posicionamiento de la organización.

- **Estrategias**

1 Investigación de mercadeo.

- 2 Evaluación y desarrollo de productos.
- 3 Ingeniería de imagen.
- 4 Conocimiento del mercado y de la competencia.
- 5 Evaluación de la calidad del servicio al cliente.

#### **4.7.7 División: Tarjetas**

- **Visión: Líder en servicios**

Nos vemos como una división que genera un alto valor agregado en la organización y sus clientes, a través de estrategias que contribuyan al desarrollo de medios de pago electrónicos altamente tecnificados y con excelentes servicios para nuestros clientes, capaces de generar los mayores niveles de ingresos para el banco. Así mismo, nos vemos como la unidad que será capaz de alcanzar el liderazgo del mercado de tarjetas en términos de calidad en los servicios, innovación, rentabilidad y volumen.

El esfuerzo integrado del banco y de la división de Tarjetas será la base del éxito

- **Estrategias**

- 1 Ser la unidad estratégica de negocios más rentable del grupo.
- 2 Aumentar nuestra participación en el mercado como emisor y adquirente.
- 3 Crecer nuestros clientes integralmente y con la mayor calidad.
- 4 Desarrollar alternativas de pago en medios plásticos y electrónicos innovadoras y competitivas.
- 5 Elaborar investigaciones de mercado.
- 6 Optimización de procesos claves operativos.
- 7 Mantener los índices de morosidad.
- 8 Participación en nuevos nichos de mercado.

#### **4.7.8 División: Internacional**

- **Visión: Ventaja competitiva**

Ser una unidad estratégica innovadora, eficiente y rentable. Con gran énfasis en el comercio internacional. Volcada hacia el servicio al cliente. Soportada en la operación bancaria a nivel nacional, contribuyendo al éxito y rentabilidad de la organización.

- **Estrategias**

1 Reposicionar la imagen interna y externa de la operación internacional del banco.

2 Consolidación y optimización financiera de la red de oficinas.

3 Internacionalización de la red Banco Unidad.

4 Dedicarse al mercado relacionado con el comercio Internacional hasta convertirlo en su ventaja diferencial.

5 Lograr la rentabilidad de la operación internacional así como su contribución a los resultados financieros de la operación nacional.

6 Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo interno y externo.

7 Diseñar y ejecutar un programa de gestión.

#### **4.7.9 División: Tecnología y Operaciones, Área Diseño de procesos**

- **Visión:**

Nos vemos como un centro activo de innovación y confianza en la Institución, motivados por alcanzar los niveles significativos de rendimiento y servicio que el entorno exige, mediante la participación activa de un talento humano motivado y comprometido.

- **Estrategias**

1 Alinear las actividades con el plan estratégico de la empresa.

2 Consolidar un equipo de «Agentes de Cambio».

3 Crear mecanismos que garanticen el surgimiento de procesos de creatividad e innovación en el equipo de trabajo.

4 Identificar permanentemente las oportunidades de mejora en los procesos de la empresa.

#### **4.7.10 División: Tecnología y Operaciones, área Recursos humanos**

- **Visión:**

Nos vemos como una unidad asesora en materia laboral, comprometidos con una cultura eficiente de servicio al cliente interno y unos recursos humanos altamente motivados y capacitados; orientados al logro de la visión, misión y objetivos de la institución. Siendo innovadores y con una disposición permanente al cambio, a la superación y al trabajo en equipo.

- **Estrategias**

1 Optimización del perfil general del empleado y tiempos de respuesta razonablemente adecuados.

2 Implemento de una cultura de servicio con un conocimiento integral de los productos del grupo.

3 Compensación competitiva y equidad interna.

4 Sistema automatizado de recursos humanos y excelente atención al cliente.

#### **4.8 SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO**

El servicio al cliente es una característica determinante, mas aun en la Banca de Consumo que le permite diferenciarse de su competencia.

Con el fin de cuantificar la calidad del servicio que se presta para así conocer más fácilmente sus puntos débiles y fuertes, se manejan indicadores de Servicio, Estudios de Satisfacción de los Clientes y Estudio de Satisfacción de Empleados.

El Estudio de Satisfacción de los Clientes ( C.S.S. - Customer Service Satisfaction) es muy importante, ya que el indicador que provee se puede ver afectado en forma negativa por un crecimiento rápido del número de cuentas, de clientes o una infraestructura deficiente.

Desde la primera medición de satisfacción realizada en 1998 el Banco Unidad ha mejorado continuamente sus índices C.S.S.

C.S.S.	98	99	00	01	02	03	04
GLOBAL	63%	80%	88%	92%	92%	93%	94%
Banca Personal	-	--	94%	97%	97%	97%	98%
Banca corporativa	--	-	-	-	--	85%	90%

También se maneja el concepto “Libre de Problemas”, para lo cual se forman grupos de trabajo en diferentes áreas en los principales problemas del servicio. Todo esto acompañado de diferentes herramientas y capacitación a todo nivel, con lo cual se busca una mejor comunicación y desarrollo de habilidades entre los empleados para mejorar el servicio.

Las metas para 2004 fueron:

- Satisfacción total del cliente 90%
- 90% en promedio de los indicadores de servicio

#### **4.8.1 Unidad De Servicio Al Cliente**

Esta dividida en tres áreas que brindan atención telefónica al cliente: La Unidad, hot Line y Soporte.

## La Unidad

Comprende aproximadamente 50 operadores en el área, con los que se busca una capacidad de 720 llamadas por hora y 120000 llamadas mensuales bajo este sistema.

La información que se suministra y las operaciones que se pueden realizar a través de la Unidad son las siguientes:

- Saldo de cada una de las cuentas
- Saldo de las obligaciones
- Próximos vencimientos
- Valor de las cuotas
- Movimiento de cuentas
- Solicitud de chequeras
- Referencias
- Extractos
- Tasas
- Transferencia entre cuentas
- Tarjetas débito y crédito

(La transferencia entre cuentas y el despacho domiciliario tienen un costo adicional).

Este servicio se presta desde 1992 todos los días, trabajando 24 horas al día en tres turnos.

## Hot Line - Reclamos:

El área de reclamos se encarga de darle solución a los problemas de los clientes. La medida estándar es 7 días para solucionar el 87% de los reclamos. Las personas que trabajan en el área están capacitadas y tiene experiencia en la solución de diversos tipos de problemas. Sólo algunas veces los reclamos son remitidos a áreas específicas.

Soporte:

El proceso considerado de mayor importancia es “el rescate”, que consiste en recuperar el cliente que quiere cancelar la cuenta con el banco.

“Seguimiento de las cuentas” se encarga de mantener informados a los clientes nuevos del manejo de las cuentas y los beneficios de los productos, así como de los números de las cuentas y su clave telefónica.

“Seguimiento de sobregiro” es el contacto que se hace con el cliente por medio de comunicación escrita y telefónica, recordándole la necesidad de cancelar el sobregiro.

Estos y otros procesos son manejados de manera centralizada para tener un mayor control y prestarle apoyo a las sucursales.

#### **4.9 INDICADORES DE SERVICIO**

Los indicadores de servicio se basan en estándares de calidad que son revisados y actualizados anualmente; sin embargo este tipo de planes son flexibles y pueden ser modificados sobre la marcha. Los principales indicadores de servicio son:

- **Tiempos de atención de los cajeros**

Existen dos tipos de cajas: Normal y Preferencial

La Preferencial esta dirigida a los clientes titulares de cada oficina.

La evaluación de estos tiempos de atención se realiza mensualmente en las sucursales.

El tiempo que se tiene en cuenta para la medición es el período de tiempo cuando el



cliente llega a la fila y el momento en que comienza a ser atendido. Se toman aproximadamente 400 muestras mensuales en total para la caja normal y 600 para la caja preferencial. Los resultados de estas mediciones son divulgados internamente. Los estándares son aproximadamente:

Caja normal tiempo: 9 minutos, 90% cumplimiento

Caja preferencial tiempo: 5 minutos, 95% cumplimiento

- **Tiempo de atención en plataforma:**

Se refiere al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos por el personal de oficina: director, subdirector, asesor de servicios, asesor de ventas y secretaria.

Se recopilan alrededor de 200 muestras al mes al azar entre los clientes que lleguen al banco. Se contabiliza el tiempo promedio por cargo.

- **Calidad en el servicio telefónico**

-Rapidez en contestar el teléfono: Es el porcentaje de llamadas que son atendidas a más tardar en el cuarto timbre. Si se sobrepasan los diez timbres se considera que la llamada fue abandonada.

-Respuesta esperada: Es el porcentaje de llamadas que se reciben con: “buenos días/tardes, a la orden”, es decir el total de llamadas contestadas con la respuesta esperada sobre el total de llamadas.

- Nivel de llamadas bloqueadas.

- Nivel de llamadas abandonadas.

-Calidad en la atención: Es la evaluación de llamadas atendidas correctamente. Esta evaluación se hace con base en una lista de chequeo. Se toman aproximadamente cinco muestras por agencia o por área.

- **Extractos bancarios**

-Correo a clientes: Se mide con el porcentaje de extractos que son entregados al cliente en la dirección correcta en un máximo de nueve días hábiles. Para el resultado de esta medición a nivel consolidado del banco, se hacen ponderaciones según el número de días y la ciudad, luego de tomar la sumatoria de los resultados para todas las sucursales.

-Calidad de los extractos: Esta medición se hace con base en una lista de chequeo tomando una muestra de aproximadamente el 10% del total de los extractos elaborados en el mes.

-Devolución de extractos: El porcentaje aceptable es del 2% sobre el total de enviados por cada sucursal en el mes. Esta medición se hace mensualmente pero con base en los extractos enviados al mes anterior.

- **Tiempo de préstamo personal**

Se mide calculando el porcentaje de préstamos personales que son tramitados en diez días hábiles o menos. El tiempo se mide a partir del momento en que son entregados los documentos en la agencia hasta cuando el cliente recibe una notificación del resultado ya sea negativo o favorable. Se toma una muestra del 10% de las solicitudes aprobadas en el mes.

- **Respuesta a reclamos**

Es el tiempo transcurrido entre el momento en que el reclamo es recibido por el banco hasta el momento en que se da respuesta formal al cliente explicándole los motivos que ocasionaron el problema así como los mecanismos que van a ser utilizados para su solución. En el caso de los reclamos efectuados a través de la Superintendencia Bancaria se mide como el tiempo transcurrido desde el momento de radicación de la comunicación en el banco, hasta la fecha de radicación de la carta de respuesta en la Superintendencia Bancaria. El estándar son 7 días hábiles

#### **4.10 PROCESOS DE CALIDAD**

En 1987 se realizaron las primeras encuestas con la finalidad de conocer la satisfacción de los clientes y se implementaron indicadores de servicio. En ese entonces el número de clientes era aproximadamente 5.000 y actualmente 65.000.

El proceso se inicia con la finalidad de conocer qué deseaban y buscaban los clientes y medir el servicio prestado.

Problemas:

El primer obstáculo que fue necesario pasar fue lograr el compromiso de la alta gerencia de la necesidad de tomar conciencia y trabajar por la calidad. La dificultad en la realización de mediciones concretas sobre el servicio, la falta de credibilidad en las mismas, el tiempo y el costo que implicaban y rechazo a los cambios fueron algunos de los inconvenientes que se presentaron en la implantación del programa de calidad.

El proceso se inició a cargo de dos personas que lo coordinaban, haciendo que las actividades e ideas fluyeran de arriba hacia abajo, se buscaba cada vez más que las personas y controles necesarios trabajaran de forma autónoma, contaban con un facilitador del proceso de segundo nivel en cada una de las áreas.

Todo el proceso de medición y control de estándares de calidad fue acompañado de procesos de capacitación del personal acerca de la importancia de la calidad en el servicio y de herramientas que permitieran el mejoramiento. Igualmente se fomentó una mayor participación y comunicación como el programa “Desayune con su jefe” a través del cual se buscaba que los empleados expresaran sus ideas abiertamente.

Dentro del programa de entrenamiento se dictó un curso: “El desafío de los fundamentos del servicio”, donde se divulgaban los tres fundamentos del servicio: servicio sin problemas, eficiencia y servicio oportuno.

A partir de 1988 se introdujo el concepto de “Cliente incógnito”, en donde una persona previamente preparada se hace pasar por un cliente común y corriente para evaluar directamente la actitud y atención de los funcionarios del banco.

#### **4.10.1 Índices de satisfacción Interna**

Periódicamente se hacen encuestas encaminadas a medir el ambiente interno y el clima organizacional.

El banco se rige por un sistema que se llama MERITOCRACIA, es decir que a medida que se haga bien el trabajo, a medida que se vean los resultados, se mejora la remuneración y se mejora su oportunidad de ascender.

La forma de medirla es a través de supervisores, cada supervisor está monitoreando su desempeño y la idea general es que cada supervisor lo está entrenando para que sea su reemplazo en el futuro.

El método que tiene el banco cuando entra un nuevo empleado a la organización es el siguiente: inicialmente hace un curso de inducción donde le enseñan todos los procesos internos y lo relacionado directamente con su función. Además se le entrega un manual de ética profesional y de responsabilidades. También se les ofrece a los empleados una amplia gama de cursos adicionales dependiendo de las necesidades y expectativas que tengan.

El banco sigue la filosofía del “empowerment” , la cual consiste en darle poder e independencia a la gente en la toma de decisiones. Este aspecto es consecuente con el de calidad total, y a que si quieren calidad en sus servicios y productos tienen que hacer que su estructura organizacional sea flexible y eficiente.

#### **4.11 EVOLUCIÓN SINDICAL**

El “SIN- UNIDAD<sup>5</sup>” nació en la ciudad de Caracas en 1960 y obtuvo su personería jurídica en 1961, este fue el reconocimiento de “SIN- UNIDAD”, como sindicato del Banco Unidad, actualmente hace parte de la Cámara Venezolana de Bancos.

El sindicato de trabajadores del Banco Unidad, tiene su origen en la necesidad que vio el banco de crear un sindicato de base<sup>6</sup> ante las amenaza que significaban los sindicatos

---

<sup>5</sup> La presente descripción esta basada en (Análisis histórico del desarrollo de las negociaciones laborales en el banco popular. Rueda Lozano, Alfonso)

<sup>6</sup> Un sindicato de base es un sindicato al que pertenecen todos los trabajadores de una empresa que no se encuentren limitados en sus derechos de afiliación.

de industria que existían. El banco no quería tener mayores problemas con estos organismos, quería tener un sindicato de base con gente conocida y amiga del banco, con los que pudiera dialogar y formar sus propios líderes sindicales y a que la empresa para ese entonces era relativamente pequeña. Es así como entre 1960 y 1974 el sindicato tiene una actividad completamente patronal, reflejada en el logro de siete convenciones, prácticamente todas en la etapa de arreglo directo. Es a partir de 1974, cuando por iniciativa de los trabajadores consientes de que sus representantes del sindicato eran manejados por el banco eligieron su propia junta directiva presentándose entonces un choque inicial entre la empresa y el nuevo sindicato. El banco empieza a poner barreras naturales, en el sentido de que el nuevo sindicato quería lograr en un solo pliego todos los avances que no había tenido en periodos anteriores. A raíz del forcejeo se va creando una situación tensa que dura hasta 1982 donde el presidente del banco, Rodolfo Belloso, consiente de esto cambia radicalmente la administración de personal, cambiando inclusive el nombre del departamento ya que figuraba inicialmente como gerencia de relaciones industriales y se le da otra conformación. Se crea la operación de tecnología y operaciones, compuesta de doce áreas ya que anteriormente todo lo referente a personal estaba centralizado en un solo rol. Se logro un receso en los conflictos con el sindicato debido a que se trataba de ir delante de el, pero con unos costos bastante altos, por que ir adelante con servicios médicos, aumento de salarios, mejoras en el bienestar del empleado, implicaba inversiones muy altas, además, se tendía a un paternalismo total en el que se consideraban problemas donde se veía involucrado el manejo de dinero tratando de aparecer como el gran padre que consiente a sus hijos.

En 1986 se cambia al director de recursos humanos y se nombra al que era el asesor jurídico de la presidencia en este tema, es decir al abogado laboral, persona que tenia problemas debido a que el era un filtro en aspecto laboral, dejaba o no pasar ciertas peticiones de los empleados que alcanzaban en esa época casi 4000, circunstancia que lo enfrentaba de una manera directa con el sindicato continuamente. El nuevo director se presento diciendo que el manejaba las relaciones en el banco con tres herramientas: la ley laboral, el reglamento del trabajo y la reglamentación interna del banco; cualquier situación que se encontraba bajo estos límites era atendida, de otra manera no había nada que hacer. Se creo un clima tenso que se vio agravado con un traslado de un

dirigente sindical sin ninguna justificación, con la única intención de desacomodarlos. Entonces hubo problemas: grifería por primera vez en el banco. Para esta fecha se presenta el pliego para los años 1989 y 1990, pero el ambiente estaba ya pasado, los negociadores no se entendían; el sindicato presentó una estrategia diferente, el sindicato estaba resentido por el trato que había recibido; se presiona el pliego con operación pito, operación harapo y arengas en las oficinas; en la casa matriz se paralizó el canje por un día. A mediados de 1988 salió el laudo; el banco homologó algunos puntos y se creó otro problema; ocho días de paro y motines. El banco solicitó al ministerio de trabajo que declarara ilegales estos movimientos y evidentemente el ministerio lo declaró ilegal y autorizó al banco para que despidiera a los empleados que participaran en esto, tuvieran o no fueran sindical. El banco despidió a cerca de 400 empleados. Un día después los líderes se reunieron con el ministerio de trabajo, quien al ver la problemática pidió el reintegro de los despedidos.

Esta actitud fue considerada por el sindicato como un gran triunfo. Dificultándose todavía más las cosas en el banco. Se crea una conciencia de triunfalismo en el sindicato que complicó las cosas para el siguiente pliego.

A partir de 1995, con la convención firmada para 1996, el banco tomó como estrategia una administración con el sindicato, donde se nombran comités paritarios para todo. Se cometen errores como dejar pendientes puntos del pliego para análisis posteriores, como fue el caso del escalafón que se dejó para firmar a mediados de 1997 y prácticamente se tornó en una mini conversación. Los duros golpes sufridos por el banco en periodos críticos de las relaciones con el sindicato, hicieron que el banco se volviera temeroso y flexible con el trato del sindicato y es así como en los últimos periodos, el sindicato ha logrado avances que en políticas anteriores no hubiera conseguido.

Después de muchas luchas entre los bancos y los trabajadores, se logró firmar una convención colectiva unificada para el sector bancario para el periodo 2003-2006, en esta está incluido el Banco Unidad y su sindicato "SIN-UNIDAD" (Ver Anexo).

#### **4.12 SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO UNIDAD**

El nieto del señor Salvador Salvatierra, León, cumplió su mayoría de edad el pasado mes de diciembre y con esto una gran fortuna, representada en títulos valores, propiedades, acciones en reconocidas empresas y dinero en efectivo. Dentro de las reconocidas empresas se encuentra la preferida de su abuelo el Banco Unidad del cual fue fundador y presidente.

León se encuentra con mucha curiosidad respecto al éxito del Banco Unidad y aprovechando que muy poca gente lo conoce en dicha empresa, se acerca a ella y se hace pasar por un modesto cliente interesado en guardar sus ahorros en el banco, se acerca a una oficina, donde es atendido por un asesor comercial que le muestra la diversidad de productos que ofrece el banco para personas naturales como el, León elige el producto de su interés y se lo expresa al asesor, este le explica que antes de recibirle el dinero el banco necesita un sencillo estudio de apertura del producto que toma tan solo 15 minutos.

Con la experiencia en la apertura de la cuenta a León le quedo lo suficientemente claro la forma en como el banco desarrolla la captación de recursos, pero no pudo obtener mayor información de la forma en que el banco realiza la colocación de recursos (préstamos). Para profundizar en el tema acude a donde uno de sus mejores amigos Martín Avalos, quien es el gerente de una de las empresas de su abuelo, al contarle la situación, sin mayores preámbulos Martín se dirige al banco donde es atendido por un asesor comercial, a quien le manifiesta su deseo de solicitar un préstamo con el fin de cambiar de automóvil, el asesor le da la información sobre los tipos de productos y sus requerimientos, además del procedimiento para el desembolso, Martín trae al día siguiente los documentos requeridos y somete su solicitud a evaluación, el asesor le informa que se acerque en un par de días al banco, bien sea a recoger sus documentos (en caso de negación de solicitud) o a confirmar y perfeccionar algunos detalles (en caso de aprobación) después de los cuales el desembolso sería inmediato.

León queda un poco inquieto con la forma en que funciona el banco y toma la decisión de ponerse a la tarea de comprender a la perfección el funcionamiento del banco, para el algo muy importante es mantenerse de incógnito para poder obtener la información real y de primera mano. En procura de esto se le ocurre solicitar empleo en el banco y la

única vacante que existía era la de mensajero lo cual le pareció oportuno para la consecución de sus objetivos. En no más de una semana ya había firmado contrato y empezó el proceso de inducción, pues por política del banco todo nuevo empleado debe hacer dos tipos de inducción: la primera es inducción general del banco y la segunda es la inducción de cargo.

En la primera descubrió los por menores del funcionamiento del banco, la inducción se realizó primero por las áreas dedicadas directamente a la atención de los clientes en las dos actividades del banco como lo son la captación y la colocación de recursos, en estas entrevistas se dio cuenta de la manera como en ambas actividades se segmenta el mercado en: banca personal y en banca corporativa, la banca corporativa la componen el sector gobierno y el sector privado. También descubrió la localización y distribución del banco en los cinco países donde tiene sucursales.

Después de esto se realizó la visita por todas las divisiones que regulan la actividades bancarias, visitó las divisiones de tecnología y operaciones, la división de finanzas, la división legal, la división de control, mercadeo, la consultaría jurídica de la presidencia y el área de reestructuración.

En la visita a las divisiones descubrió que en algunas áreas su capacidad funcional se encuentra completamente centralizada como por ejemplo *organización y métodos*, la *dirección nacional de operaciones*, *riesgo*, la *consultoría jurídica de la presidencia*, la *división de reestructuración* y en la división de mercadeo las áreas de *banca personal*, *banca empresarial*, *imagen pública y publicidad*, *captación y servicios electrónicos*, *banca oficial* y en la división de control, *control interno auditor*.

León encontró que algunas áreas de la empresa en las oficinas que visitó no podían tomar autónomamente decisiones en temas directamente relacionados con sus actividades y tenían que consultarlas a la dirección nacional del país donde está radicada la oficina y que de ser necesario estas direcciones nacionales tenían comunicación directa de estos asuntos con la dirección general. Estas áreas fueron *recursos humanos*, *seguros*, *seguridad*, *recursos informáticos*, *recursos tecnológicos* de la división de tecnología y operaciones, *contratos en administración* de la división de finanzas, todas las áreas de la división legal, *auditoria de sistemas*, la *unidad de control de operaciones*, la *auditoria de contabilidad y finanzas* de la división de control. Con excepción de las oficinas ubicadas en Venezuela estas eran completamente autónomas



en algunas áreas como *compras y contratos*, *cartera* de la división de tecnología y operaciones. También encontró que algunas actividades del banco se encontraban completamente descentralizadas como por ejemplo las realizadas por las áreas *servicios generales* de la división de tecnología y operaciones, *contabilidad*, *tesorería*, *impuestos*, *plantación y presupuesto* de la división de finanzas.

Descubrió como las actividades de captación y colocación no podían tomar decisiones en cuanto a ciertos recursos y cualquier decisión al respecto se tomaban en las respectivas áreas al nivel de la gerencia de la oficina como por ejemplo lo relativo a la *dirección administrativa* y a *control de operaciones*, de la división de tecnología y operaciones y *servicio al cliente* de la división de mercadeo.

A continuación se sintetiza la información recopilada por León en la inducción de las actividades desarrolladas en cada una de las áreas de las divisiones del banco, por ejemplo en la **División de Tecnología y Operaciones** el área de *organización y métodos* es el departamento encargado de planear las estrategias para el buen desarrollo de las actividades del banco, basado en un análisis del entorno, estas estrategias una vez publicadas deben ser implementadas por todo el banco sin excepción. El área de *recursos humanos* es la encargada de contratación, nómina, capacitaciones y eventos tales como las fiestas de fin de año, amor y amistad. La *dirección administrativa* es la encargada de recibir las solicitudes supervisar la ejecución del presupuesto, contratos outsourcing, pago de servicios públicos. El área de *servicios generales* se encarga del mantenimiento y aseo. *Compras y contratos* se encarga de mantener sistemas comunes de solicitudes de compra para su aprobación, de los contratos de suministros y estudio de licitaciones para los proveedores del banco. El departamento de *Seguros* se encarga de los seguros del banco respecto a siniestros, valores y de los empleados. El departamento de *Seguridad* es el encargado de todo lo relacionado con norma y políticas sobre la seguridad bancaria, tales como topes de efectivo en oficina, procedimientos de visado con cédula y huellas etc. La *dirección nacional de operaciones* es el departamento encargado de sincronizar a nivel nacional o regional la parte contable y operativa de las oficinas (que todo este correctamente y a tiempo). *Cartera* por medio de sistemas comunes se encargan de los créditos de colocación de recursos que no están al día en sus pagos. *Control de operaciones* es el departamento

encargado de sincronizar a nivel local contable y operativamente las oficinas es decir que todo este correctamente y a tiempo. *Recursos informáticos* es el departamento en el cual se orientan sobre todos los programas y nuevas aplicaciones legales que se dan a los sistemas de información. *Recursos tecnológicos* es el departamento de la innovación, el soporte, el mantenimiento y el seguimiento de las plataformas tecnológicas que posee el banco.

En la **División de Finanzas** pudo precisar que *riesgo* es el departamento que analiza la capacidad de crédito que poseen los solicitantes de productos de crédito, su estado en las centrales de riesgo, referencias y todos los datos solicitados. *Contabilidad* se encargan de los procesos contables, cuadro de cuentas etc. *Tesorería* es el departamento encargado de aprobar los gastos o compras de insumos las cuales se reciben por medio de sistemas comunes de solicitudes, también es donde se obtiene el dato de cuanto dinero líquido tiene el banco para invertir o negociar. *Impuestos* es el área encargada de entregar oportunamente informes tributarios, retentiva y en general todo lo relacionado con impuestos de los clientes. *Contratos en administración* es el área del banco que se encarga de la recepción de solicitudes y asignación de los contratos necesarios para la administración. *Planeación y presupuesto* de acuerdo a los análisis financieros y a los requerimientos de las áreas se encarga de proyectar las nuevas inversiones y los recursos disponibles.

En la **División Legal** encontró que *Jurídica* se encarga del estudio de contratos, envío de procesos de cartera a cobro jurídico y de las tutelas, los derechos de petición presentados por los clientes etc. *Lavado de activos* se encarga de realizar seguimientos a las transacciones sospechosas de los clientes y de generar los listados SIPLA (Sistema Integral Para El Lavado De Activos). *Profesional especializado contratos y procesos jurídicos* básicamente es un abogado especialista en el tema de contratos y procesos jurídicos. *Profesional especializado sistema financiero* son ingenieros comerciales y financieros encargados de negociar en la bolsa.

En la **División de Control** confirmó que *control interno auditor* es el área que se encarga de realizar visitas aleatorias a las oficinas y tomar muestras de días laborables para revisar como se están llevando a cabo los procedimientos y si se detectan fallas realizar los ajustes necesarios con el fin de evitar fraudes. Esta labor también la

desarrollan *auditoria de sistemas, unidad de control de operaciones, auditoria de contabilidad y finanzas* pero en lo relacionado a su área.

En la **División de Mercadeo** el área de *banca empresarial* es el departamento que se encarga de promocionar e innovar los productos dirigidos exclusivamente a las empresas grandes para así otorgarles una atención personalizada y hacerlos sentir mas importantes para el banco. La *banca personal* es el área que se encarga promocionar e innovar los productos dirigidos a personas naturales. *Imagen pública y publicidad* se encarga de todo lo relacionado a la promoción de la imagen del banco y sus productos por medio de comerciales, pautas publicitarias de radio y prensa, pendones, volantes. *Captación y servicios electrónicos* es el área encargada del diseño y divulgación de nuevos servicios de captación como por ejemplo: pago de servicios por internet, audio línea, cajeros automáticos, cambio de clave, consulta de saldos y movimientos, etc. *banca oficial* se encarga de innovar y promocionar los productos dirigidos a todos los clientes oficiales como alcaldías, departamentos, empresas públicas, ya que por manejar rubros públicos y recursos de la nación merecen un trato especial y unas exoneraciones. *Servicio al cliente* es el área del banco encargada de atender a todos los clientes, tomar sus inquietudes y promover productos novedosos como audio línea e Internet entre otros.

La **Consultoría Jurídica de la Presidencia** es la división que pretende ser la mano derecha del presidente del banco asesorando y soportar sus decisiones.

La división de **Reestructuración** es la encargada de analizar y aprobar todas las solicitudes de modificación de las condiciones inicialmente aprobadas a los créditos.

#### **4.13 EL MÉTODO VIPLAN COMO MÉTODO PARA HACER DIAGNÓSTICO, APLICADO AL BANCO UNIDAD.**

##### **4.13.1 Declaración De Identidad**

El Banco Unidad es una institución financiera (multibanca) líder en banca *reatil* con la marca más reconocida. Se proyecta como el primer banco universal, líder en la banca *detal* del país, con presencia nacional e internacional, comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la innovación de productos y servicios a la

medida de sus requerimientos, con base en una tecnología de avanzada, orientada a la optimización de los procesos y las relaciones. Se ve con un talento humano calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva, dinámica e innovadora, en una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado; donde todos los participantes (clientes internos, externos y accionistas) obtienen un valor agregado de sus relaciones con la institución.

Su misión es generar confianza y lealtad para los clientes internos, externos y accionistas, mediante valor agregado superior al de los competidores en servicios financieros integrales e innovadores, apoyados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano.

#### **4.13.1.1. TASCOI**

##### **Transformación:**

Tomar los recursos de segmentos superavitarios y colocarlos en segmentos deficitarios a través de los diferentes productos de crédito.

Utilizar la información provista por los suministradores y desarrollar nuevos productos enfocados al perfil de los clientes o al lugar en la que se encuentran las oficinas.

##### **Actores:**

- División de Negocios, encargada de la administración y dirección de toda la red de oficinas del banco y responsable por el desarrollo de la banca personal y de consumo a nivel de todo el país. Igualmente, desarrolla tareas de banca corporativa. Es la unidad comercial en la cual se soportan las demás áreas de negocios del Banco.
- División de Gobierno: atiende todo el sector Institucional Oficial, especialmente, las fuerzas militares, una de las áreas en que el banco tiene un mejor posicionamiento. Este hecho no excluye la atención a otros sectores del sector gobierno, con productos y servicios que van desde la banca personal para los miembros de las entidades gubernamentales hasta la Banca de Inversión e Internacional de acuerdo con las necesidades de cada institución atendida.

- División Tarjetas de Crédito: el Banco Unidad es el primer operador de tarjetas de crédito en el país. La importancia de este negocio justifica la creación de una Vicepresidencia Ejecutiva encargada de la gerencia y administración de la tarjeta Visa y demás tarjetas asociadas. Lógicamente, el desarrollo de esta área estratégica se soporta en la división de negocios responsable de la red.
- División Internacional: esta es una de las vicepresidencias pioneras en el Banco Unidad, responde por la operación de las oficinas del Banco en Panamá, Miami, New York y Sao Paulo en Brasil. Igualmente, tiene la gran responsabilidad de desarrollar el área de comercio internacional, la cual estratégicamente es muy importante para el Banco Unidad.

**Suministradores:**

Personas naturales, Instituciones oficiales, Instituciones gubernamentales, Empresas privadas.

**Clientes:**

Personas naturales, Instituciones oficiales, Instituciones gubernamentales, Empresas privadas.

**Organizadores:**

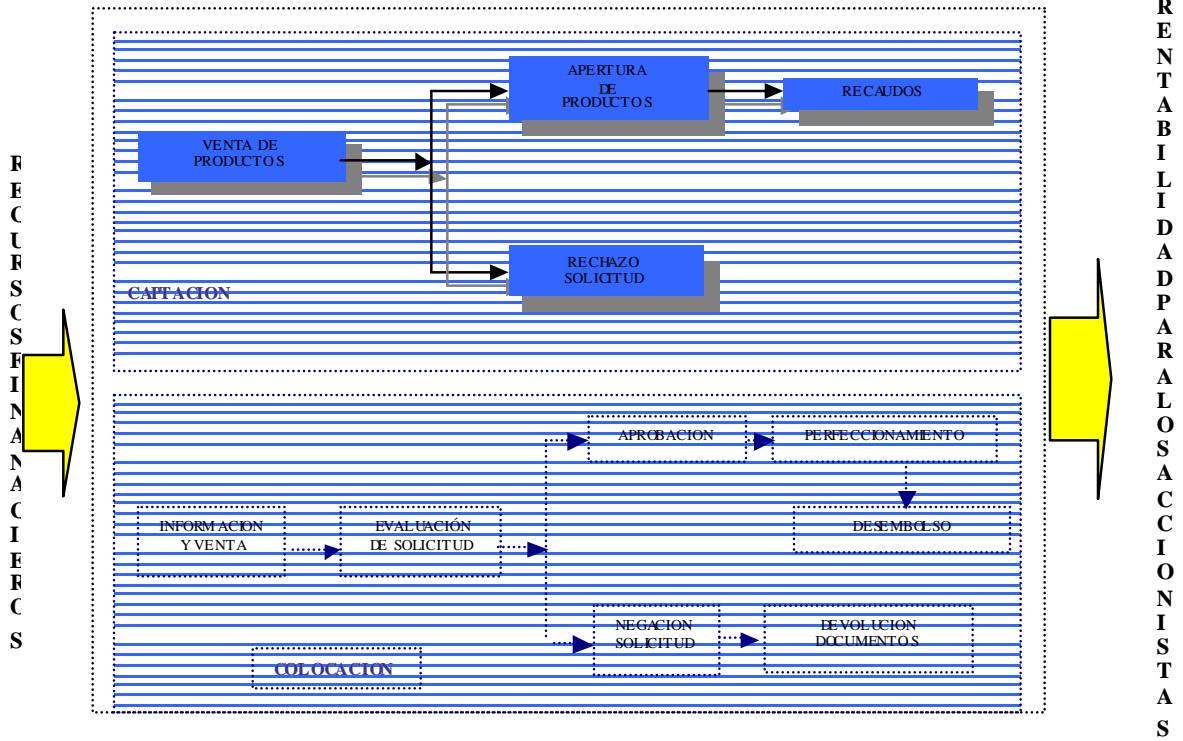
Asamblea de socios, Junta directiva, Presidente ejecutivo.

**Intervinientes:**

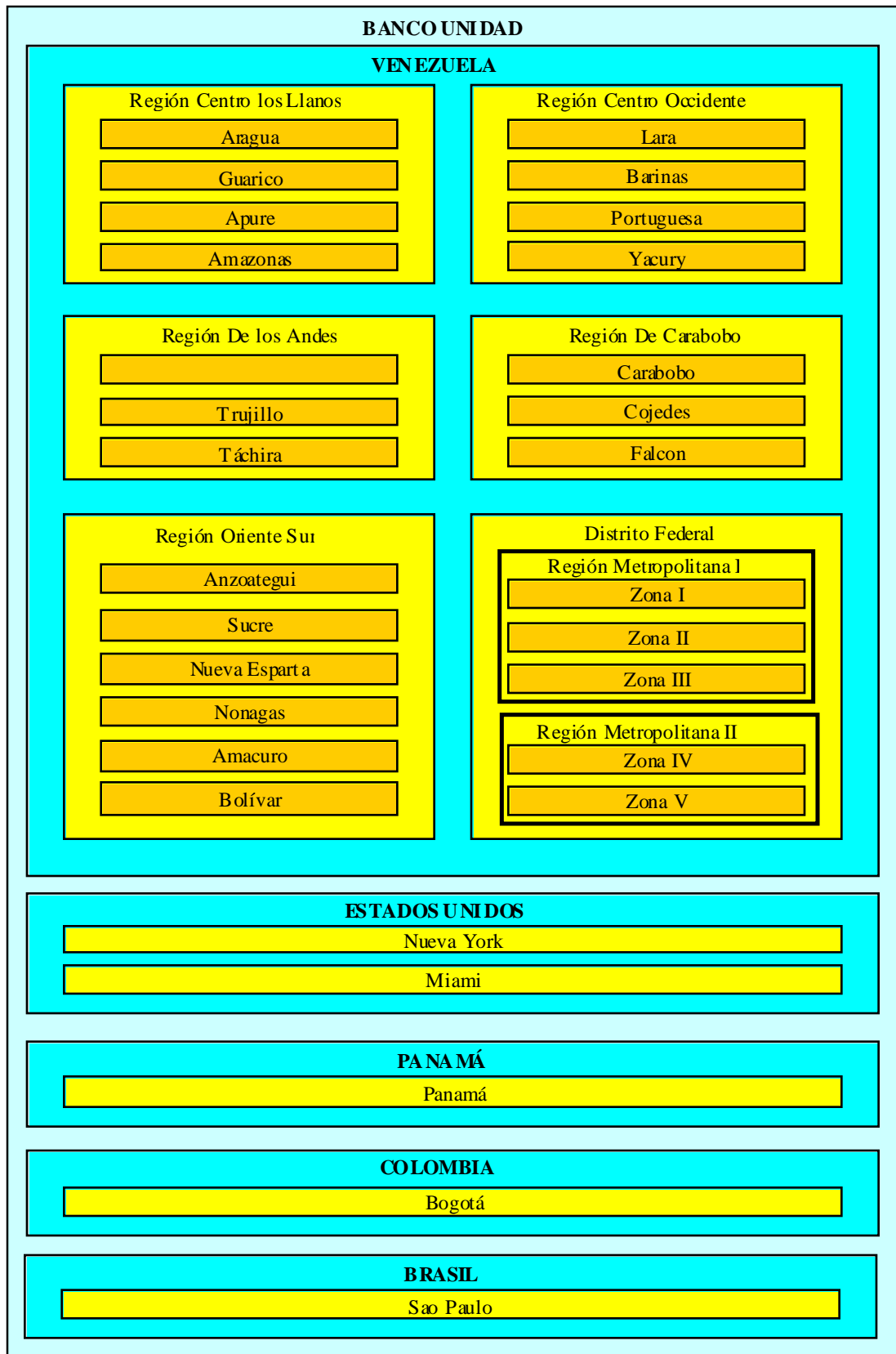
La competencia, los entes reguladores del sector.

4.13.2 Desdoblamiento De Complejidad

4.13.2.1 Modelo Tecnológico



#### 4.13.2.2 Modelo Geográfico



#### **4.13.2.3 Modelo Cliente Proveedor**

De acuerdo al segmento de clientes los productos y servicios se pueden clasificar como de banca personal y de consumo, de banca corporativa sector gobierno y de banca corporativa sector privado. Dependiendo de la necesidad de los clientes los productos del banco se pueden ubicar en la captación o en la colocación financiera.

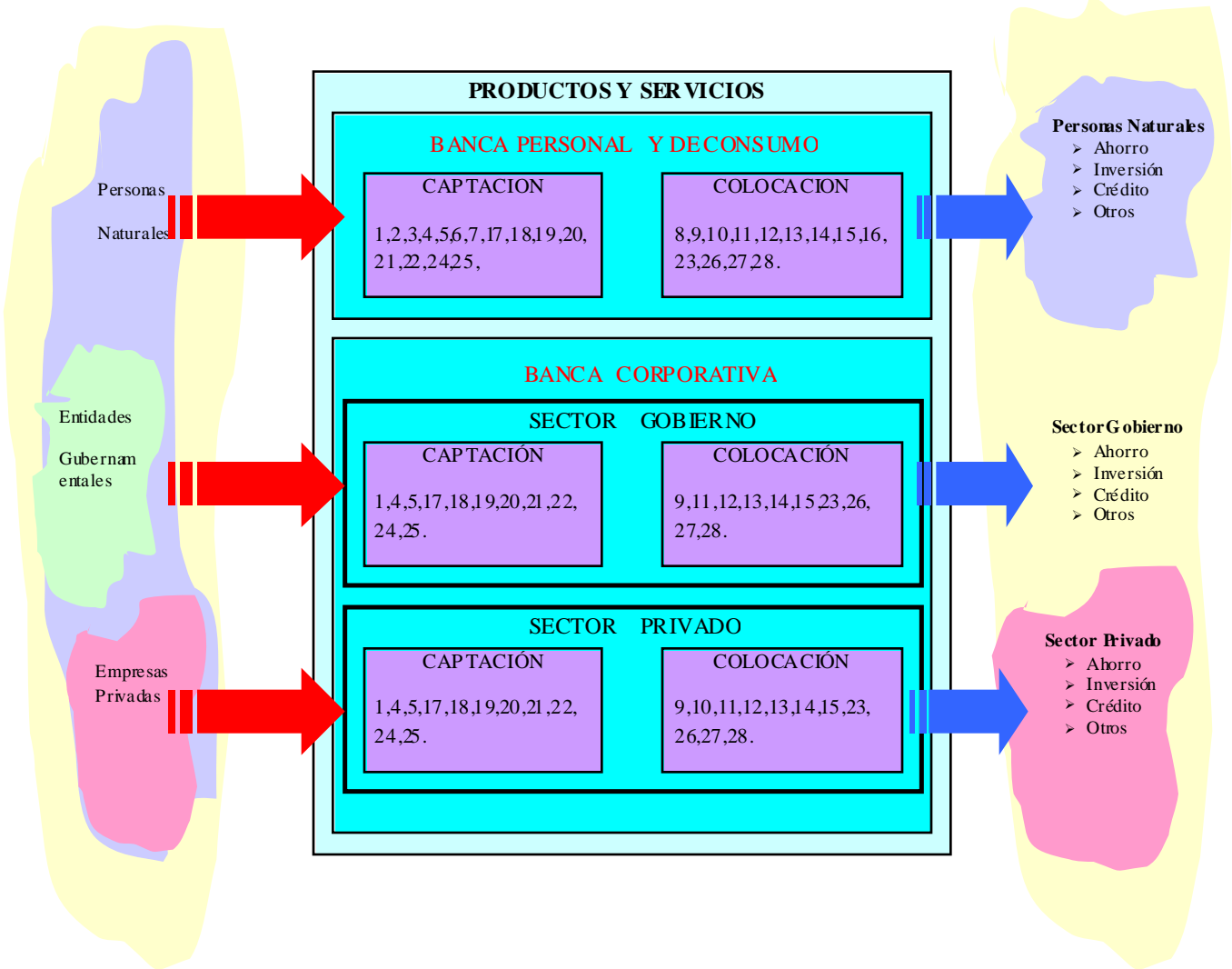
El banco cuenta con los siguientes productos:

1. Cuenta corriente.
2. Cuenta de ahorro.
3. Fideicomiso.
4. Cuenta premier.
5. Depósitos a plazo fijo.
6. Ahorro pro-vivienda.
7. Cuenta de ahorro con seguro de vida.
8. PrestAhorro.
9. Cartas de crédito.
10. Crédito agropecuario.
11. Créditos en cuentas corrientes.
12. Descuentos.
13. Fianzas/Avales.
14. Línea de crédito.
15. Pagaré.
16. Préstamos al consumidor.
17. Caja de seguridad.
18. MultiUnidad / Electrón.
19. Taquilla multihorario.
20. Pagos de servicios.
21. Proceso automático de nómina.
22. Receptoría de fondos nacionales.
23. Tarjetas de crédito.
24. Credirrápido.
25. Super ahorro Unidad.
26. Super dinero.

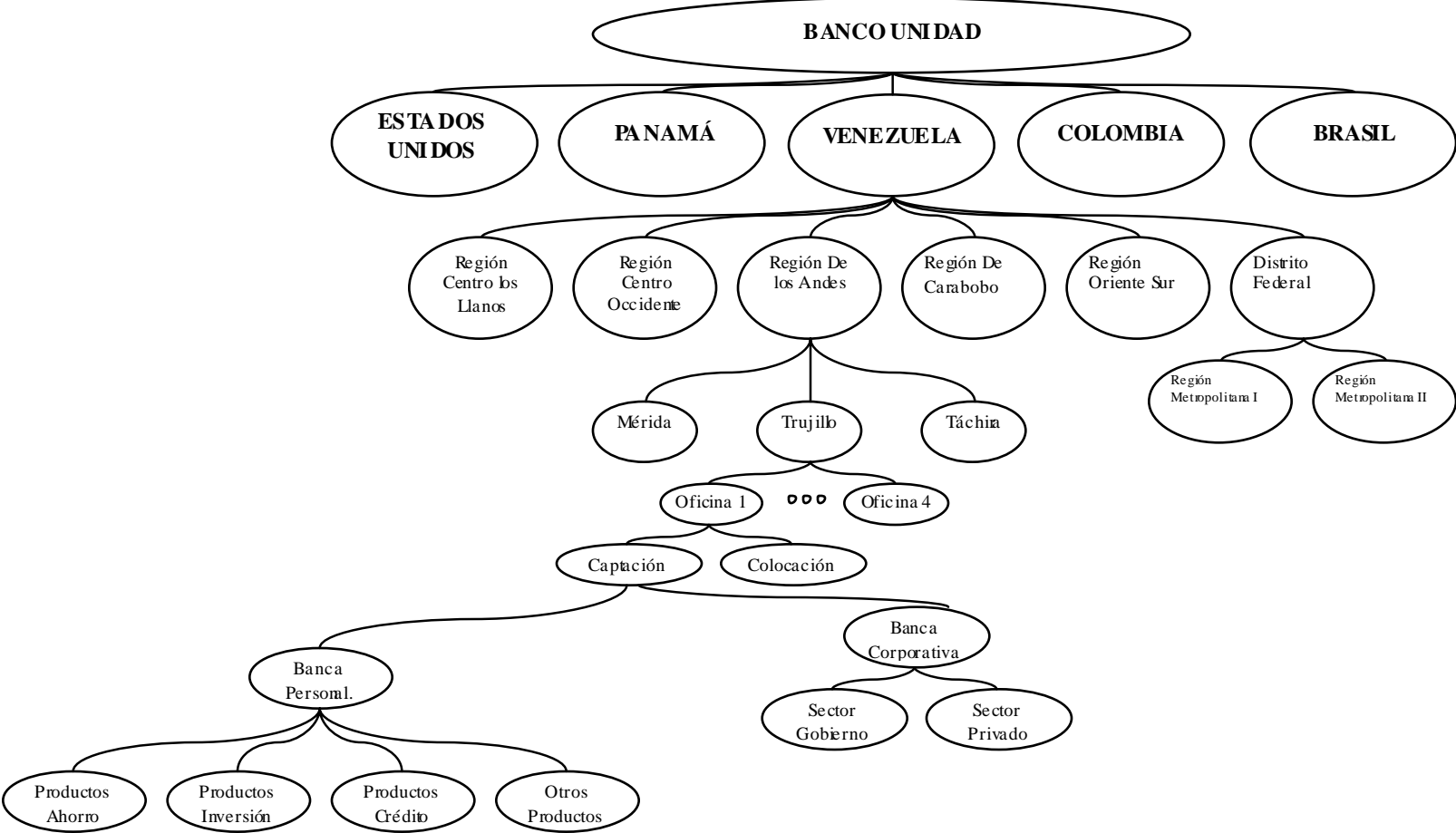


27. Super rápido.

28. Super efectivo Unidad.



4.13.2.4 Desdoblamiento De Complejidad







El foco de atención está en la discreción del banco unidad como un todo. El banco Unidad ha centralizado algunos de sus recursos que apoyan a la gerencia, los propósitos sistémicos adscritos a estos recursos se mapean en la tabla de recursión función.

Para esto se asignó a cada una de las funciones reguladoras algunos de los siguientes propósitos sistémicos basados en VIPLAN:

Proveer una capacidad de inteligencia si su propósito es crear dentro de la actividad primaria una apreciación de su “afuera y entonces”. Apoyar la negociación de recursos, si su propósito es el de asignar recursos a las actividades primarias. Apoyar la intervención corporativa, si su propósito es el de dar instrucciones no negociables a las actividades primarias contenidas. Llevar a cabo un monitoreo, si su propósito es el de construir un puente comunicativo entre dos niveles de recursión, y posibilitar la coordinación, si su propósito es el de facilitar el alineamiento momento a momento de las actividades operacionales sin interferir en aquellos aspectos relevantes con su propósito principal.

### **División de Tecnología y Operaciones**

- *Organización y métodos:* Aporta inteligencia al mirar el entorno para crear estrategias y asegurar que se cumplan a través de una intervención corporativa.
- *Recursos humanos:* Aporta en el proceso de negociación de recursos de acuerdo a las necesidades de personal. La Intervención corporativa se presenta cuando se prohíben nuevas contrataciones. Existe monitoreo por medio de las solicitudes de nuevo personal.
- *Dirección administrativa:* Existe un monitoreo en la ejecución del presupuesto, proporciona coordinación por medio de sistemas comunes para el pago de los servicios públicos.
- *Servicios generales:* Da coordinación al mantener uniforme el mantenimiento y el aseo en todas las oficinas.
- *Compras y contratos:* Por medio de sistemas comunes de solicitudes de compra se obtiene coordinación. Hay intervención corporativa al limitar los proveedores.
- *Seguros:* Por medio de los mismos criterios en los seguros se obtiene coordinación.

- *Seguridad:* Por medio de criterios de seguridad bancaria da políticas, la intervención corporativa se da por medio de las instrucciones de seguridad bancaria.
- *Dirección nacional de operaciones:* Con su función da monitoreo y coordinación
- *Cartera:* Por medio de sistemas comunes provee coordinación de algunas actividades del banco.
- *Control de operaciones:* Este departamento en su funcionamiento aporta a las políticas del banco, la intervención corporativa aparece cuando se definen los criterios de incumplimiento, y debido a la actividad que se realiza existe monitoreo.
- *Recursos informáticos:* Por medio de intervención corporativa se orienta sobre los programas y nuevas aplicaciones legales de los sistemas de información. Por la naturaleza de la labor que desempeña provee inteligencia. Hay negociación de recursos al expresar las necesidades de nuevos programas.
- *Recursos tecnológicos:* Por medio de criterios de mantenimiento da políticas, con la innovación da inteligencia y por medio de las solicitudes presentadas y el seguimiento se obtiene monitoreo.

### **División de Finanzas**

- *Riesgo:* Por medio de intervención corporativa da criterios sobre la capacidad de crédito que poseen los solicitantes de productos de crédito, da coordinación al mantener un sistema común.
- *Contabilidad:* Da coordinación al mantener sistemas comunes.
- *Tesorería:* Por medio de sistemas comunes de solicitudes de compra se obtiene coordinación, existe monitoreo por medio de las solicitudes, por medio de la aprobación de gastos o compras se da una negociación de recursos.
- *Impuestos:* Provee coordinación por medio de sistemas comunes de información.
- *Contratos en administración:* Da coordinación por medio de sistemas comunes de solicitudes, existe una negociación de recursos por medio de las asignaciones.
- *Planeación y presupuesto:* La elaboración del presupuesto pertenece a la negociación de recursos. La planeación da inteligencia.

### **División Legal**

- *Jurídica*: Aporta inteligencia al entender el entorno jurídico y por medio de la intervención corporativa se asegura que se cumplan internamente.
- *Lavado de activos*: Por medio de sus funciones se obtiene monitoreo.
- *Profesional especializado contratos y procesos jurídicos*: Aporta inteligencia por medio de sus actividades.
- *Profesional especializado sistema financiero*: Por medio de sus funciones se obtiene monitoreo y coordinación.

### **División de Control**

- *Interno auditor*: Su labor básicamente aporta monitoreo, pero de acuerdo a los resultados se puede dar una influencia en las políticas e/o intervención corporativa.
- *Auditoria de sistemas*: Aporta monitoreo, intervención corporativa y/o políticas.
- *Unidad de control de operaciones*: Aporta monitoreo, intervención corporativa y/o políticas.
- *Auditoria de contabilidad y finanzas*: Aporta monitoreo, intervención corporativa y/o políticas.

### **División De Mercadeo**

- *Banca empresarial*: Provee inteligencia al buscar entender el entorno empresarial.
- *Banca personal*: Provee inteligencia al buscar entender el entorno de las personas naturales.
- *Imagen pública y publicidad*: Por medio de reglamentaciones de la promoción de la imagen del banco y sus productos se da la intervención corporativa.
- *Captación y servicios electrónicos*: En el proceso de diseño se provee inteligencia.
- *Banca oficial*: Provee inteligencia al buscar entender el entorno oficial.
- *Servicio al cliente*: Por medio de la actividad que desempeña se provee inteligencia.

### **Consultoría Jurídica de la Presidencia**

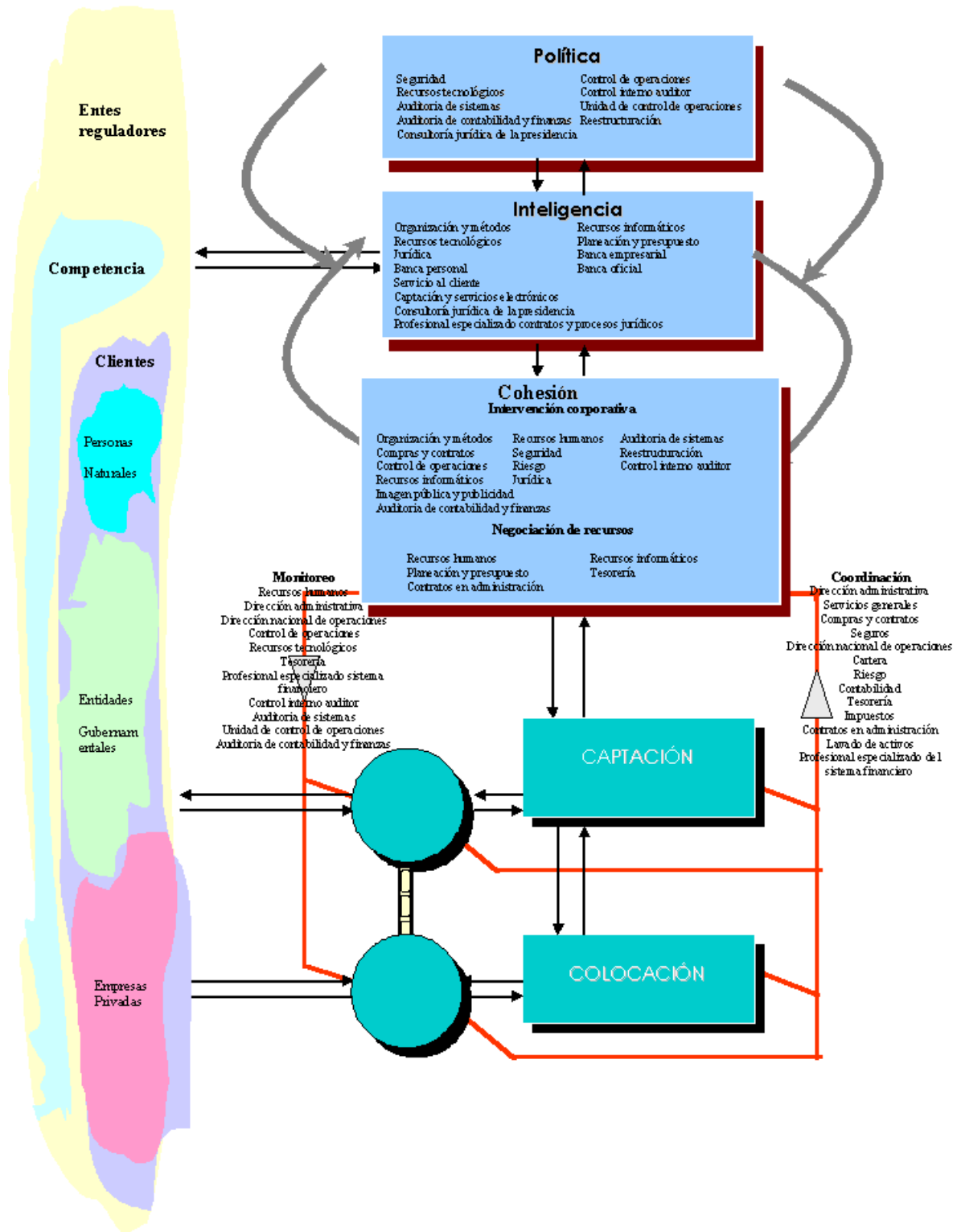
- *Consultoría Jurídica de la Presidencia:* Debido a la actividad que desarrolla puede tener influencia en las políticas del banco, además de proveer inteligencia.

### **Reestructuración**

- *Reestructuración:* Por medio de las actividades que desarrolla provee intervención corporativa y puede influir en las políticas de la compañía.



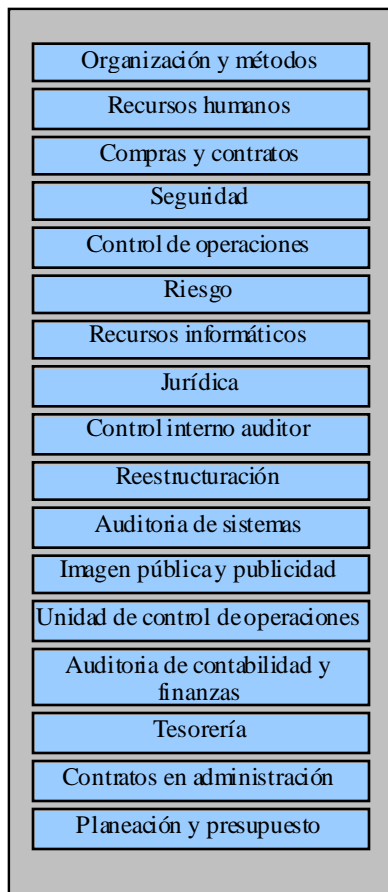
### 4.13.5 Modelo Del Sistema Viable



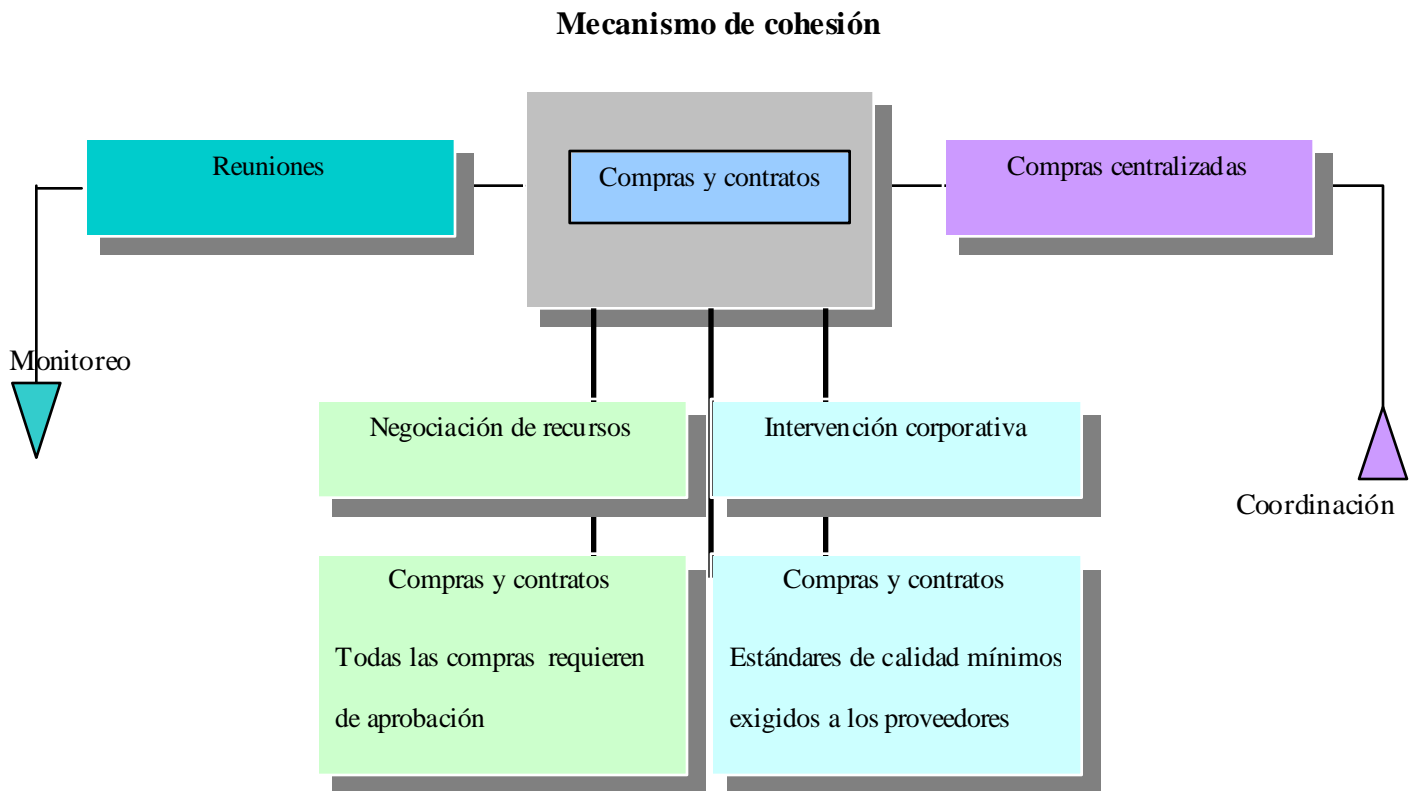
#### 4.13.5.1 Descripción De Mecanismos De Cohesión

La cohesión del Banco Unidad, está relacionada con una diversidad de funciones reguladoras tal como se muestra en la siguiente figura:

##### Gerencia de cohesión



A continuación se describe como cada función de la gerencia de cohesión tiene aspectos de monitoreo, coordinación, negociación de recursos e intervención corporativa; aunque algunas de estas funciones están mas relacionadas con algunos de estos aspectos que otras.



#### Organización y métodos:

- Monitoreo: Reuniones
- Coordinación: Estrategias comunes.
- Negociación de recursos: Organización y métodos es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Normas para el buen desarrollo de las actividades.

#### Recursos humanos:

- Monitoreo: Solicitudes de nuevo personal.
- Coordinación: Capacitaciones y eventos comunes
- Negociación de recursos: De acuerdo a las necesidades de personal.

- Intervención corporativa: Prohibición de nuevas contrataciones

### **Seguridad:**

- Monitoreo: Reuniones
- Coordinación: Criterios comunes de seguridad.
- Negociación de recursos: Seguridad es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Instrucciones de seguridad bancaria.

### **Control de operaciones:**

- Monitoreo: Reuniones
- Coordinación: Sistemas comunes de información contable y operativa
- Negociación de recursos: Por cumplimiento
- Intervención corporativa: Criterios de incumplimiento

### **Riesgo:**

- Monitoreo: Control central del riesgo.
- Coordinación: Sistema común de criterios sobre la capacidad de crédito de los solicitantes.
- Negociación de recursos: Riesgo es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Criterios sobre la capacidad de crédito de los solicitantes

### **Recursos informáticos:**

- Monitoreo: Reuniones.
- Coordinación: Sistemas comunes de solicitud de información
- Negociación de recursos: Necesidades de nuevos programas.
- Intervención corporativa: Criterios sobre los programas y nuevas aplicaciones legales de los sistemas de información.

### **Jurídica:**

- Monitoreo: Observación
- Coordinación: Sistemas comunes de procesos jurídicos

- Negociación de recursos: Jurídica es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Leyes referentes al sistema bancario.

#### **Control interno auditor:**

- Monitoreo: Visitas
- Coordinación: Procedimientos comunes.
- Negociación de recursos: Visitas exitosas.
- Intervención corporativa: Ajustes en los procedimientos.

#### **Reestructuración:**

- Monitoreo: Reuniones.
- Coordinación: Sistemas comunes de solicitudes.
- Negociación de recursos: Reestructuración es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Modificación de las condiciones inicialmente aprobadas a los créditos.

#### **Auditoria de sistemas:**

- Monitoreo: Visitas
- Coordinación: Procedimientos comunes.
- Negociación de recursos: Visitas exitosas.
- Intervención corporativa: Ajustes en los procedimientos.

#### **Imagen pública y publicidad:**

- Monitoreo: Reuniones
- Coordinación: Control central de la imagen pública.
- Negociación de recursos: Imagen pública y publicidad es básicamente una intervención corporativa.
- Intervención corporativa: Reglas sobre la promoción de la imagen del banco y sus productos.

**Unidad de control de operaciones:**

- Monitoreo: Visitas
- Coordinación: Procedimientos comunes.
- Negociación de recursos: Visitas exitosas.
- Intervención corporativa: Ajustes en los procedimientos.

**Auditoría de contabilidad y finanzas:**

- Monitoreo: Visitas
- Coordinación: Procedimientos comunes.
- Negociación de recursos: Visitas exitosas.
- Intervención corporativa: Ajustes en los procedimientos.

**Tesorería:**

- Monitoreo: Solicitudes de compra
- Coordinación: Sistemas comunes de solicitudes de compra.
- Negociación de recursos: Aprobación de gastos o compras.
- Intervención corporativa: Cantidad de dinero disponible para inversión y/o compras.

**Contratos en administración:**

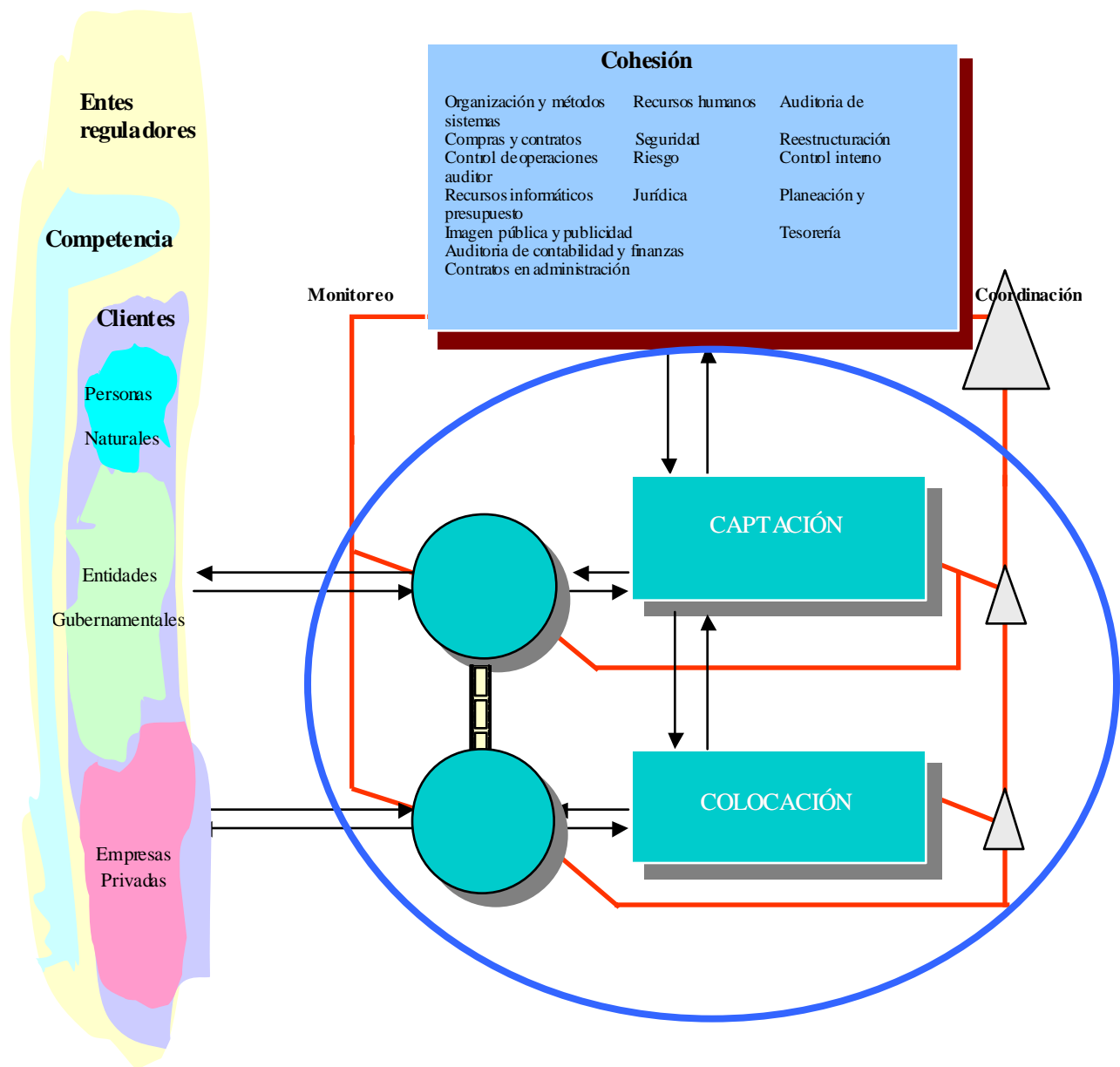
- Monitoreo: Control de solicitudes.
- Coordinación: Sistemas comunes de solicitudes.
- Negociación de recursos: Asignaciones para contratos
- Intervención corporativa: Normas que regulan el proceso de asignación.

**Planeación y presupuesto:**

- Monitoreo: Requerimientos.
- Coordinación: Sistema común de solicitudes.
- Negociación de recursos: Elaboración del presupuesto
- Intervención corporativa: Normas que regulan las inversiones.

## Gerencia de cohesión del Banco Unidad

### Mecanismo de cohesión Banco Unidad



En la figura anterior se muestra la gerencia de cohesión con más detalle. Allí se muestran las dos actividades primarias del banco: Captación y Colocación

Las funciones que se muestran en la caja de cohesión conforman este mecanismo para el banco.

La tesorería toma parte del proceso de negociación de recursos, teniendo en cuenta el conocimiento y la discrecionalidad que tiene sobre el presupuesto y los gastos de la empresa, los responsables de esta función participan de las negociaciones entre el nivel de la compañía y las actividades primarias. Dentro de esta negociación también intervienen los encargados de las funciones de recursos humanos, recursos informáticos, contratos en administración y planeación y presupuesto. Las funciones de la división de mercadeo tienen un punto de vista global de las necesidades de la compañía para afrontar el mercado.

En la compañía la función de compras y contratos impone los criterios para las compras (intervención corporativa).

También se puede ver como las funciones tesorería, recursos humanos, recursos informáticos, contratos en administración y planeación y presupuesto y compras y contratos están operando estrechamente, mientras que la división mercadeo actúa de una manera un poco independiente y la función jurídica legal tiene influencia sobre todas las funciones.

#### **4.13.5.2 Descripción De Mecanismos De Adaptación**

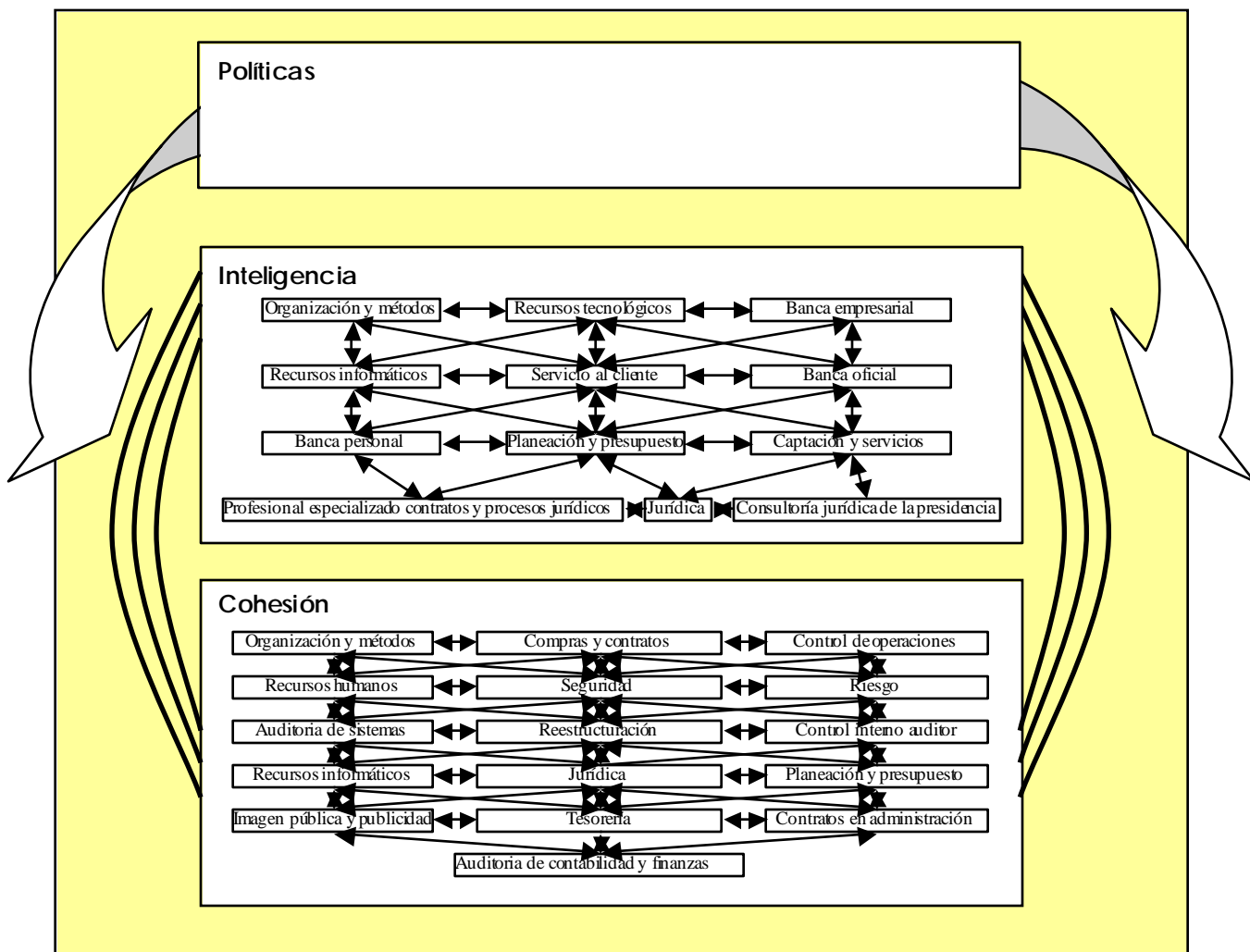
Las relaciones entre la Gerencia de Desarrollo (Inteligencia) y la Gerencia de Cohesión en el banco como un todo, no se dan de una manera estructurada. Se observa que algunas de las funciones que aportan Inteligencia también están en la Gerencia de Cohesión, esto puede absorber mucho tiempo y concentrarse en el ahora y el adentro en lugar de mirar el afuera y debilitar la función de Inteligencia y hacer de esta forma que domine el día a día en las políticas en lugar de la planeación.

Puede existir una pobre comunicación entre funciones reguladoras, pues a pesar de pertenecer a los mismos departamentos pueden tener su ubicación en diferentes lugares geográficos.

Algunos mecanismos de adaptación del banco se pueden ver limitados por la función tesorería por la falta de alineamiento entre las funciones y puede presentarse que no exista el presupuesto suficiente para las peticiones.



Algunas funciones pueden sentirse restringidas en su aporte a inteligencia pues el área mas influyente en este propósito sistémico, como lo es mercadeo se encuentra prácticamente centralizada o por lo menos las funciones que aportan a este propósito.



## 5. REFLEXIONES FINALES

Esta metodología propuesta se puede implementar en los cursos donde el estudiante influya claramente como observador manteniendo el modelo para la mecánica de interacción entre los roles del curso que fomente la creación de espacios que permitan un aprendizaje activo y ajustando las actividades que incentivan el aprendizaje activo, como en este caso donde se le permite al estudiante experimentar la forma en que a partir de la misma información dependiendo de la perspectiva o enfoque se pueden llegar a conclusiones distintas.

A partir de la revisión bibliográfica realizada para esta investigación se puede concluir que el diseño de ambientes de aprendizaje es algo más que una receta o fórmula, donde las investigaciones no descalifican ni aprueban modelos para el diseño de ambientes de aprendizaje activo, la literatura se limitan en argumentar las características y preguntas a tener en cuenta a la hora del diseño de ambientes de aprendizaje.

Para la realización del modelo propuesto se parte del supuesto de una marcada influencia de la experiencia en el aprendizaje, por esto la evaluación del grupo tiene en cuenta la participación de cada uno de los integrantes de los sub-equipos en los trabajos en grupo, obligando a los estudiantes a reflexionar en la posibilidad y necesidad de que los estudiantes de forma individual realicen las prácticas que permitan incorporar experiencia y mejorar la velocidad en la incorporación de los conceptos nuevos.

El sistema de evaluación individual por medio de ensayos y la posterior calificación por parte de los mismos compañeros, permite la supervisión colectiva del aprendizaje propio, permite reflexionar acerca de lo aprendido y monitorear el nivel de maestría y entendimiento además de permitir enriquecer los conocimientos de los estudiantes. Al ser clara esta responsabilidad por parte de los estudiantes ayuda a la motivación, el interés y el desempeño durante las actividades de la clase. Este es uno de los resultados de la entrega del control del de aprendizaje a los estudiantes.

Los aspectos a mejorar en esta metodología con la práctica son los relacionados con la evaluación, involucrando sistemas de evaluación que permitan medir el incremento en la velocidad en el aprendizaje de nuevos conceptos más que la interpretación temprana de un nuevo dominio. Además de un sistema de calificación en el cual los errores no sean empleados para penalizar sino que se empleen como fuente de aprendizaje.

Una idea falsa del constructivismo en las teorías del conocimiento es que los profesores nunca deben decir a los estudiantes todas las cosas directamente y que en lugar de esto deben permitir que ellos construyan su propio conocimiento.

El modelo también puede considerarse débil si tenemos en cuenta que al proponer un curso centrado en el alumno, el éxito de este depende de la motivación de los estudiantes.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. National Research Council, "How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School", National Academy Press, 1999.
2. Sánchez Martínez, Genny María, "Propuesta para la generación de mecanismos que faciliten el aprendizaje organizacional en el Centro Educativo Distrital Santiago de las Atalayas", 2001
3. Rodríguez Mansilla, Darío, Diagnóstico organizacional, 1999
4. Holton, Improving learning transfer in organizations, Ed, 1957
5. Daniel H. Kim, "The link between Individual and Organizational Learning", 1993
6. Ministerio de salud de Colombia.1997.Aprendizaje Activo.
7. S. Schwartz M. Pollishuke. Aprendizaje Activo. 1951
8. Kyriacou Chris,Active learning in secondary school mathematics, British Educational Research Journal; 1992, Vol. 18 Issue 3, p309,
9. Marquardt, Michael J. Action learning in action : transforming problems and people for world-class organizational learning, 1999
10. Unión Internacional Contra el Cáncer (Ginebra, Suiza),Aprendizaje activo, 1999
11. Serna Gómez, Humberto, "Gerencia estratégica ", 2000
12. Toon w. Taris, michiel a. J. Kompier,annet h. De lange, wilmar b. Schaufeli and paul j. G. Schreurs. Learning new behaviour patterns: a longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & stress*, january/ march 2003, vol. 17, no.1,1/ 20
13. Biren (ratnesh) a.nagda, patricia gurin, gretchen e. Lopez. Transformative pedagogy for democracy And social justice. *Race Ethnicity and Education*, Vol. 6, No. 2, July 2003
14. Ida e. Oosterheert, jan d. Vermunt. Knowledge Construction in Learning to Teach: the role of dynamic sources. *Teachers and Teaching: theory and practice*, Vol. 9, No. 2, May 2003, pp 157-173

15. Beth Kewell & Mick Beeby. Student and Lecturer Responses to the Introduction of Computer Assisted Learning (CAL) in a University Business School. *Teaching in Higher Education*, Vol. 8, No. 3, 2003, pp. 413–430
16. Ben Dyson, Linda L. Griffin, And Peter Hastie. Sport Education, Tactical Games, and Cooperative Learning: Theoretical and Pedagogical Considerations. *Quest*, 2004 56, 226-240
17. Helene lohman, yolanda griffiths, brenda m. Coppard, linda cota. The power of book discussion groups in intergenerational learning. *Educational Gerontology*, 29: 103–115, 2003.
18. Susan Hanson, Susanne Moser. Reflections on a Discipline-wide Project: developing active learning modules on the human dimensions of global change. *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 27, No. 1, 2003, pp. 17–38
19. Ioulia V. Ossokina, Otto H. Swank. Polarization, Political Instability and Active Learning. *Scand. J. of Economics* 105(1), 1–14, 2003
20. Adam Butler, Kayah-Bah Phillmann, Lona Smart. Active Learning Within a Lecture: Assessing the Impact of Short, In-Class Writing Exercises. *Teaching of Psychology*, Vol. 28, No. 4, 2001, pp 257-259.
21. Reyes Alfonso, Zarama Roberto. The Process Of Embodying: a re-construction of the process of learning. 1997
22. Beatrice a. Gibbons. Supporting elementary science education for English learners : A constructivist evaluation instrument. *The journal of education research*, july/august 2003 Vol 96 (6), pp 371-380
23. Ranjita Misra, Danny Ballard. Community Needs and Strengths Assessments as an Active learning Project. *Journal of School Health*, 2003:73 (7):269-271.
24. Charlene D'avano. Application of research on learning to college teaching: Ecological Examples. *BioScience*, 2003:53 (11): 1121-1128
25. Bernd simon, parissa haghirian, and bodo b. Schlegelmilch. Enriching Global Marketing Education with Virtual Classrooms An Effectiveness Study. *Marketing Education Review*, Fall 2003:13 (3):27-39

26. Budd john w. Mind maps as classroom exercises. *Journal of ecomomic education*, Winter 2004: pp35-46
27. Sue Franklin, Mary Peat And Alison Lewis. Non-traditonal interventions to stimulate discussion: the use of games and puzzles. *Journal of Biological Education*, 2003: 37 (2): 79-84
28. . Rueda Lozano, Alfonso, Análisis histórico del desarrollo de las negociaciones laborales en el banco popular. 1985
29. Duque Mauricio, Active learning in automatic control courses, 2003
30. Duque Mauricio, Active learning environments for automatic control courses, 2004
31. Enciclopedia virtual Encarta, 2005
32. [www.eafit.edu.co/astrocol](http://www.eafit.edu.co/astrocol)
33. [www.divulgon.com.ar](http://www.divulgon.com.ar)
34. [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
35. <http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/pdf/files/aprendiendo3.pdf>
36. <http://www.monografias.com/trabajos15/mapas-conceptuales/mapas-conceptuales.shtml>

## **7. ANEXO**

El anexo es un Software que se entrega en formato magnético que contiene la descripción del ambiente organizacional del curso, el plan de trabajo, el sistema de evaluación y el acceso a otro modulo donde se presenta la descripción de la empresa virtual Banco unidad, con la información relevante para la elaboración del diagnóstico del Banco Unidad.