



# **EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, COMO PILAR EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA ALTA GERENCIA**

**Presentado por:**

**GLORIA ANDREA BETANCOURT FLOREZ**

**Docente:**

**SANTIAGO GARCIA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**COLOMBIA**

**2015**

# **EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, COMO PILAR EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA ALTA GERENCIA**

Gloria Andrea Betancourt Flórez, Universidad Militar Nueva Granada

## **RESUMEN**

*El mercado actual requiere de constantes cambios conforme a la demanda y oferta de productos y servicios ofrecidos. Se requiere un adecuado manejo del tiempo, del espacio, de la publicidad, del trabajo en equipo, y del liderazgo del líder del equipo.*

*En el sector bancario, como en muchos otros, es indispensable mantener a los empleados satisfechos con los beneficios que les ofrece la empresa, así como desarrollar un liderazgo acertado para el manejo y trabajo en equipo, con el fin de lograr persuadir a los empleados y que ellos se direccionen hacia el cumplimiento de las metas propuestas.*

*En el desarrollo de este trabajo, se pretende dar a conocer la importancia que tienen los directores de oficina en el Banco Agrario de Colombia, puesto que son los articuladores entre el cliente interno (jefes directos, alta gerencia, personal a cargo) y externo (consumidores financieros) del banco. De los directores depende el manejo del equipo de las oficinas, así como la toma de decisiones, de igual manera deben rendirle cuentas de sus resultados a la gerencia alta, tomando como base los lineamientos, procesos y procedimientos generales del banco, así como los requisitos y limitaciones de cada producto ofrecido al mercado.*

*Se ha detectado que se cuenta con excelentes funcionarios en el banco, con una calidad humana especial y con capacidades y destrezas importantes que deben ser reconocidas por ellos mismos y puestas en marcha para mejorar cada día los indicadores por oficina.*

*En conclusión, se realizara un análisis de la situación actual del banco, en cuanto a posicionamiento en el mercado, y cómo influye en ello, el liderazgo que cada director ejerce en su equipo de trabajo.*

**PALABRAS CLAVE:** Banco Agrario de Colombia, Liderazgo, Trabajo en equipo, Competencia, Mercado, Directores, Manejo de conflictos, Gerencia y Banca.

## **ORGANIZATIONAL LEADERSHIP, PILAR IN DECISION -MAKING FOR SENIOR MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

*The current market requires constant changes according to the demand and supply of products and services offered. Proper management of time, space, advertising, teamwork, and leadership of the team leader is required.*

*In the banking sector, as in many others, it is essential to keep employees satisfied with the benefits offered by the company and to develop a successful management leadership and teamwork, in order to achieve persuade employees and they are routed towards meeting the goals.*

*In developing this work, we intend to publicize the importance of branch managers in the Banco Agrario de Colombia, since it is the articulator between the internal client (line managers, senior management, staff in charge) and external ( financial) consumer bank. Directors depends team management offices as well as decision-making, equally they are accountable for their results to senior management, based on the guidelines, processes and procedures of the bank as well as the requirements and limitations of each product offered to the market.*

*It has been detected that has excellent staff in the bank, with a special human qualities and capacities and important skills that must be recognized by them and implemented to improve every day indicators for office.*

*In conclusion, an analysis of the current situation of the bank was made, in terms of market positioning, and how it influences the leadership that each director has on his team.*

**JEL:** G14, G20 Y G21

**KEYWORDS:** Banco Agrario de Colombia, Leadership, Teamwork, Competition, Market, Directors, Conflict Management, Management and banking.

## **INTRODUCCIÓN**

El filósofo Maximilian Carl Emil Weber, fue considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública. En alguno de sus escritos hablo acerca del liderazgo, enmarcándolos en tres tipos, el liderazgo carismático, el liderazgo tradicional y el liderazgo legítimo, pero para entenderlo debemos saber que el liderazgo es el conjunto de líderes o de habilidades gerenciales que tiene un individuo para influir en los demás, buscando el entusiasmo del equipo para lograr las metas y objetivos propuestos.

El liderazgo también es definido en el diccionario de competencias como la “capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.” (Cepes ,2012, p.27)

De igual manera, se requiere mantener un adecuado manejo de los conflictos que se presenten durante la ejecución de una actividad y para lograrlo de la mejor manera es necesario el trabajo en equipo. Entendiéndose como “la capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización” ( Cepes, 2012, p. 38)

En ocasiones los problemas de las organizaciones se buscan en la disminución de ventas y en la preferencia de los clientes por la competencia, pero esto es la consecuencia de un problema interno que puede ser resuelto con estrategias previamente diseñadas basadas en una investigación profunda de lo acontecido. El problema de alta gerencia que se propone en esta investigación, da cuenta de que el clima laboral, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo hacen parte del liderazgo efectivo que tenga el

líder de la organización u oficina. Podemos decir que el mercado actual presenta infinidad de opciones a sus clientes, y en el campo financiero, es una competencia constante por atraer a los clientes con menos costos, sin embargo, los clientes deberían analizar numéricamente lo que cada entidad le ofrece así conseguirían vincularse al Banco con mayores rentabilidades y menores costos, o mejores riesgos financieros. Es por esto que se pretende dar a conocer y resaltar la importancia que tiene el liderazgo en los equipos, así como rodearse del personal idóneo para conseguir las metas propuestas, si bien es cierto que el líder es quien conduce el equipo, también sus miembros deben estar comprometidos, y conocedores de las herramientas con las que cuentan para lograr ventajas competitivas. Cuando se organiza el campo de acción desde el interior de la empresa, y se diseñan estrategias claras contando con equipos comprometidos, se logran las metas propuestas y esto es reflejado al exterior de la empresa.

## **REVISIÓN LITERARIA**

El problema administrativo, como ya se mencionó, para el Banco Agrario de Colombia, es la falta de capacitación constante a los directores de oficinas, quienes son los articuladores entre el cliente interno y externo; además, se plantea que el problema de investigación de mercados, es la identificación de las debilidades que tiene el banco y las amenazas que le presenta el mercado financiero, lo cual repercute en una menor posición en comparación a otros bancos.

Estos dos planteamientos van entrelazados entre sí, en la medida que el comportamiento interno y el clima organizacional lo ven reflejados los clientes y usuarios o consumidor final, ya que se encuentran con personal mal humorado, estresado por la demora en los procesos y los tiempos de respuesta al cliente, aunque han disminuido, en ocasiones no son satisfactorias las respuestas para el consumidor financiero.

Si el banco obtiene de sus directores de oficina una articulación idónea y equilibrada, el banco obtendrá mejores resultados y logrará un mayor impacto entre la población, logrando los objetivos del visor 2015 que tiene planteado en su Plan Estratégico.

Es importante e indispensable que los directores, aprendan sobre liderazgo y trabajo en equipo, ya que dirigir personas es un tema complejo y requiere de retroalimentación constante, no es suficiente el aprendizaje empírico, ya que este puede demorar mientras se adquieren las experiencias y se aprenden de ellas. Además, en el camino de la cotidianidad del trabajo, nos encontramos con diferentes estilos de liderazgo, entre el que aplica el jefe inmediato con cada director, y en ocasiones no es el más adecuado, ocasionando conflictos laborales que al final solo perjudicarían a los resultados de las oficinas. En cambio, si alguna de las partes (directores y jefes) y ambas partes están capacitadas, se mejoran los estilos de afrontar las diversas situaciones presentadas.

En la medida que los directores de oficina continúen con su excelente desempeño y el banco les proporcione capacitaciones sobre estrategias gerenciales, se lograra mantener grupos de trabajo (oficinas) más dinámicas, y agresivas comercialmente, con argumentos claros y precisos y formados para el manejo absoluto de objeciones, con resultados en el corto plazo, como se pretende en el Plan Estratégico del Banco Agrario.

Cuando se logra organizar el interior de la empresa, y se trabaja de manera coordinada, todos los miembros del equipo empiezan a aportar ideas, y ayudan a visualizar nichos de mercados desatendidos o insatisfechos. Cuando esto se obtiene, viene el impacto en el consumidor final, ya que con buenos argumentos y solución a las inquietudes del cliente, éste vuelve satisfecho en busca de más productos. Ya en este punto, entra en actuación el área de mercado con su impacto visual en publicidad y mercadeo, así mismo, el área administrativa con el mejoramiento físico, de infraestructura y tecnológico de las oficinas; el área financiera, con el cumplimiento de obligaciones financieras y tributarias, así como la asignación de recursos para campañas comerciales.

Como se puede observar, al impactar en la gerencia media (directores de oficina) se logra la articulación entre el consumidor final, y los empleados y áreas staff del banco.

Lo anterior, no indica que el Banco Agrario, tenga dificultades absolutas con todos sus directores de oficina o que ningún director sea líder en su oficina, lo que se pretende dar a conocer y se busca investigar para lograr mejorar la participación en el mercado del banco, es aumentar las habilidades gerenciales teniendo en cuenta que las oficinas son la cara de la institución, y éstas están a cargo de los directores de oficina. Así mismo, se pretende que el Banco consiga un posicionamiento importante y que sea la primera opción para sus clientes.

Por lo tanto, se puede concluir que el problema de Alta Gerencia es lograr el posicionamiento del Banco Agrario, al menos entre los veinte mejores bancos del país para el año 2016, a través del impacto causado entre los consumidores financieros. Para lograrlo, es importante que el banco invierta tiempo, dinero y espacio en la capacitación o retroalimentación constante a sus directores de oficinas, acerca de estrategias gerenciales actuales, ya que ellos son la articulación entre el cliente interno y externo.

Los núcleos temáticos de la Especialización en Alta Gerencia son:

Prospectiva y Estrategia

Pensamiento complejo

Prospectiva estratégica

Dirección y Estrategias empresariales

Control estratégico de gestión

La hipótesis planteada para este trabajo está articulada con Prospektiva y Estrategia, en la medida que se pretende mejorar las habilidades gerenciales de la gerencia media (directores de oficina). Logrando que los directores sean aún más competitivos de lo que son en la actualidad, se logra una mejor prospección de las situaciones cambiantes del mercado, así mismo, esta hipótesis conllevaría al banco a continuar mejorando su control estratégico de gestión y por supuesto está directamente ligado a la dirección y estrategias empresariales, ya que la hipótesis apunta directamente a mejorar en esta disciplina.

Toma de decisiones

Planeación financiera

Gerencia de Mercados

Teoría de las decisiones gerenciales

En toda organización se toman decisiones a diario, semanal, mensual, semestral o anual según se requiera para el cumplimiento de objetivos. Para desarrollar la hipótesis planteada se requiere de lo aprendido en la asignatura de gerencia de mercados, puesto que la hipótesis fue planteada conforme al problema de mercados identificado. Así mismo el problema de alta gerencia, además de tener en cuenta el problema de mercados, tuvo presente el problema administrativo previamente planteado, dicho problema va a requerir

de una inversión económica que deberá hacer el banco, y presentarlo al comité de contratación dirigido por la coordinación financiera.

## Gestión Humana

Gerencia del talento humano

Cultura empresarial

Negociación y Manejo de conflictos

Liderazgo y trabajo en equipo

Finalmente, la hipótesis planteada está directamente relacionada con el área de Gestión Humana; recordando que la hipótesis fue planteada con base en la insuficiencia de herramientas gerenciales que tiene la gerencia media del banco, frente a la competencia. Puesto que el Banco Agrario cuenta con funcionarios idóneos, capacitados intelectualmente, y con destrezas comerciales importantes, que deben ser exploradas en su totalidad para lograr los resultados de impacto comercial y de mercado que se requiere. El Banco desea crecer en su participación de mercado, pero sino capacita a su empleados para competir agresivamente en términos comerciales, quizá logre su objetivo pero en el largo plazo, y el mercado actual con su constante evolución y dinamismo, no permite un aprendizaje empírico y lento. Se debe implementar estrategias de liderazgo moderno y dispuestos al cambio constante, aprovechar el mejoramiento significativo en tecnología que ha tenido la empresa, así como el acondicionamiento físico importante, en donde se invirtió bastante presupuesto y se sigue invirtiendo con el objetivo de brindar a nuestros clientes un impacto visual significativo, proporcionando comodidad al ingresar a nuestras oficinas.

## **METODOLOGÍA**

### **PROCEDIMIENTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 1. Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos.

Definición del problema administrativo: Aumentar la capacitación constante a los directores de oficina del BAC, en temas de liderazgo organizacional, trabajo en equipo, buenas prácticas de motivación, psicología empresarial, manejo de conflictos, negociación y oportunidades de crecimiento intelectual.

Definición del problema de investigación de mercados: ¿Cuáles son las debilidades del Banco Agrario de Colombia frente a la competencia y las amenazas del mercado financiero, que no le han permitido una mayor participación en el ranking financiero nacional y que le ha restado impacto en el consumidor final?

#### 2. Revisión literaria y formulación de proposiciones

La hipótesis que se plantea es la siguiente:

El problema de Alta Gerencia es lograr el posicionamiento del Banco Agrario, al menos entre los veinte mejores bancos del país para el año 2016, a través del impacto causado entre los consumidores financieros. Para lograrlo, es importante que el banco invierta tiempo, dinero y espacio en la capacitación o retroalimentación constante a sus directores de oficinas, acerca de estrategias gerenciales actuales, ya que ellos son la articulación entre el cliente interno y externo. Así como estrategias impactantes de mercadeo, publicidad y ventas.

### 3. Obtención de datos: (principios de triangulación)

Teniendo en cuenta el problema de alta gerencia, previamente planteado y luego de determinar cuál es el problema administrativo y de estudio de mercado, se concluye que se realizara una investigación cualitativa basada en un análisis descriptivo (factores clave que influyen en el fenómeno) y explorativo (acercamiento a las teorías y realidad objeto de estudio), con un método inductivo.

El **método inductivo** requiere determinar algunos aspectos, estos son:

a. análisis del sitio: Para este caso de investigación, el sitio de recolección de la información serán las oficinas del regional occidente del Banco Agrario de Colombia y el entorno y mercado donde se desarrollan cada una de ellas.

b. Transcripción de los datos: Se realizaran entrevistas a los diferentes directores, asesores, cajeros, gerentes zonal y personal administrativo del banco. Así mismo, se realizaran encuestas al mercado objetivo con el fin de establecer el nivel de satisfacción de la banca pública y privada y conocer el impacto del BAC en la población. Luego de realizadas las encuestas y entrevistas, así como la observación directa a los implicados en el caso, se realizara la transcripción de los datos, empezando por los resultados arrojados por el cliente interno, luego cliente externo y finalmente las observaciones.

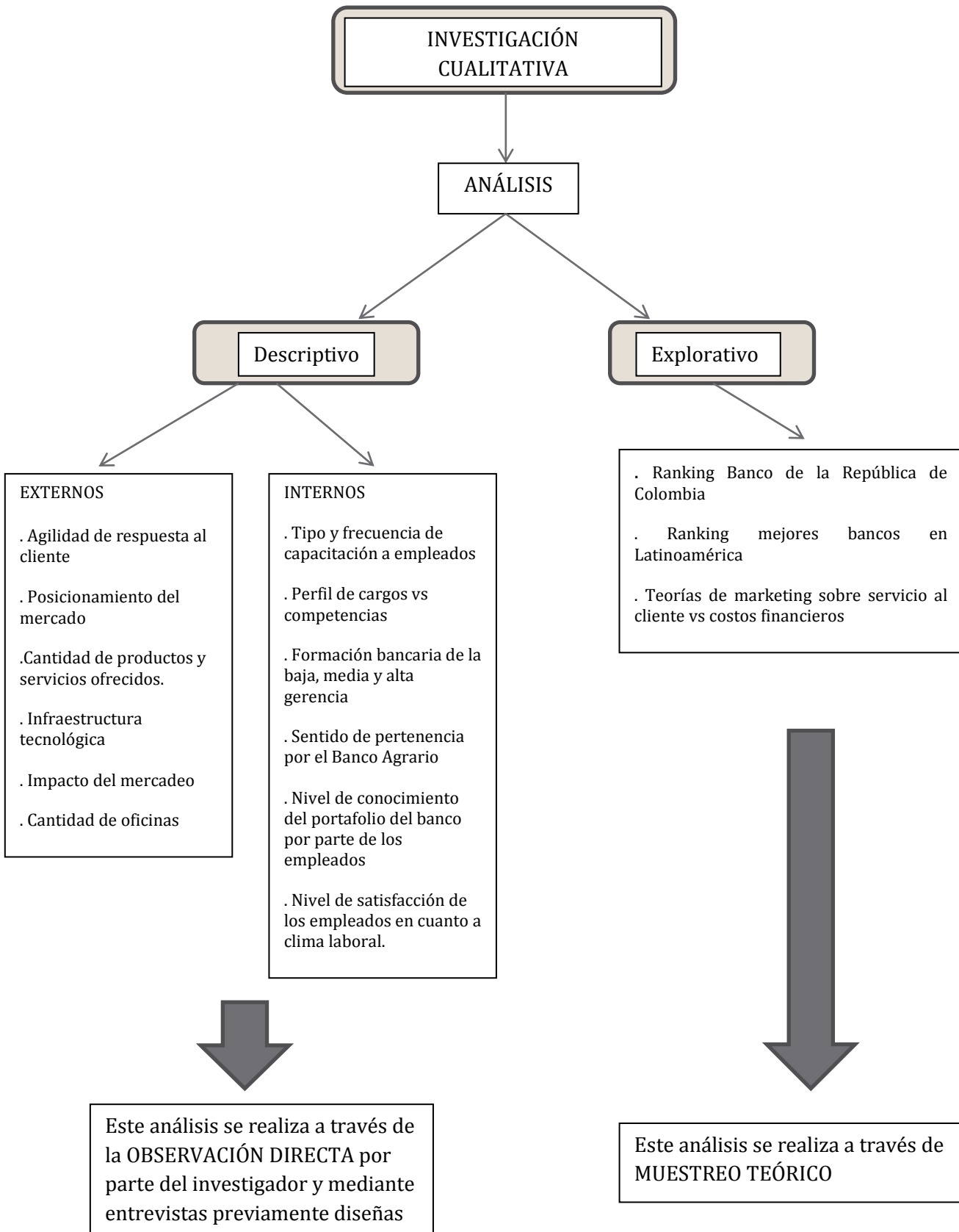
### 4. Transcripción de los datos:

Foco del análisis: Para iniciar esta investigación, previamente se deben conocer por lo menos cinco casos teóricos referentes al tema investigado, en este caso, 5 casos de clima organizacional en bancos, liderazgo y trabajo en equipo, neuliderazgo, entre otros. Así también casos exitosos de la banca privada en cuento a estrategias de penetración del mercado, sostenimiento y posicionamiento estratégico. Al tener estos referentes, se determinan unas variables claves que serán comparadas con las teorías existentes frente a lo arrojado por la investigación.

### 5. Análisis global:

Análisis profundo de la investigación: Aquí se busca interpretar de manera más profunda, lo encontrado con lo establecido, explicando la relación entre estos, con el fin de lograr la comprensión del fenómeno estudiado.

Tabla 1: Descripción gráfica investigación cualitativa.





## 6. Análisis profundo:

a. Presentación del análisis al grupo de investigación: Aquí se realizará una presentación formal de la investigación realizada, tanto a directivos del banco, como algunos clientes representativos, con el fin de retroalimentar la investigación y conocer los hallazgos.

b. Elaboración de tesis: luego de realizar el anterior procedimiento, se podrá continuar con la descripción del problema y elaborar una investigación que arroje resultados aplicables al proceso, en este caso, resultados que ayuden a los directores de oficina a mejorar en temas de liderazgo y trabajo en equipo, así como a posicionar el banco en el mercado actual.

## RESULTADOS

Luego de análisis las diferentes variables que influyen en la toma de decisiones de la alta gerencia para el Banco Agrario, tanto factores externos como internos, se procede a realizar 30 entrevistas a funcionarios de las diferentes oficinas, entre asesores comerciales, directores de oficinas y gerentes zonales. Las preguntas fueron enfocadas en establecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, el clima organizacional que perciben, el trabajo en equipo, la identificación de un verdadero líder y el conocimiento del portafolio del Banco Agrario.

Tabla No. 2: Entrevistas a empleados

No. Encuestados	30	30	30	30	30	30
Factores a Evaluar	Sentido de pertenencia	Clima Organizacional	Liderazgo	Trabajo en equipo	Tiempos de respuesta	Conocimiento corporativo

Además, se realizaron encuestas a los consumidores financieros para establecer el grado de satisfacción, de conocimiento y de fidelidad por el BAC. Se encuestaron 60 personas.

Tabla No. 3: Encuestas a consumidores financieros.

No. Encuestados	60	60	60	60	60	60
Factores a Evaluar	Conocimiento del BAC	Servicio	Tiempo de respuesta	Satisfacción	Permanencia	Prefiere a la competencia

Luego de aplicar la metodología anteriormente definida, estableciendo previamente las variables claves y obteniendo respuestas de los actores internos y externos del proceso, se obtuvieron los siguientes resultados probables aproximados a la situación que puede estar ocurriendo y que se pretende contribuir para mejor y alcanzar un mejor posicionamiento.

1. Resultados de las entrevistas realizadas a algunos funcionarios al azar de diferentes niveles jerárquicos. Se encontró que el 63% de la población encuestada asegura sentir pertenencia por su entidad, así mismo, el 6% de los entrevistados consideran que el clima organización es excelente, el 37% considera que es bueno, el 30% considera que es regular y el 4% considera que es malo. En cuanto a si se consideran un líder, el 70% responde No a esta pregunta, y el 30% considera que si es un líder dentro de su organización. En temas de trabajo en equipo, el 43% de la población no percibe de su jefe el trabajo en equipo y el 63% de los entrevistados procuran y enfocan sus esfuerzos en cumplir sus metas individuales antes que las grupales o de oficina.

La visión que tienen los encuestados en cuanto a cómo se percibe el banco desde el exterior, el 47% considera que los consumidores financieros si ven como aliado financiero al BAC y el 53% no lo considera de esa manera. En cuanto a la agilidad en los procesos en general del banco, el 17% de los encuestados consideran que son óptimos, el 33% considera que son regulares y el 50% consideran que son lentos. Finalmente, en cuanto al conocimiento que deben tener los empleados acerca de *todo* el portafolio de productos y servicios del banco, el 67% considera que no lo conoce en su totalidad y por lo tanto no lo domina, pero cabe resaltar que si se apoyan en la intranet y en los ayuda ventas.

Por lo anterior, podemos concluir algunas apreciaciones, tales como, que los funcionarios en su gran mayoría si se sienten a gusto con la institución que representan pero que falta mayor impacto por parte de sus jefes y por supuesto de ellos mismos en cuanto a retroalimentación constante de manera espontánea. Así también se requiere un esfuerzo adicional para lograr trabajar en equipo, buscando priorizar las metas de las oficinas por encima de las individuales, ya que si analizamos, al cumplir la oficina es el resultado del trabajo individual de cada funcionario, solo que de manera coordinada y previamente planeada.

2. Resultados de las encuestas a consumidores financieros, se obtuvo resultados interesantes que contribuyen para continuar con los procesos de mejora que viene implementando el banco, así como la publicidad que viene utilizando en todos los medios de comunicación y redes sociales.

De los 60 entrevistados, se obtuvo que el 63% no conoce el Banco Agrario, y el 73% no conoce el portafolio del banco, así mismo, el 37% si conoce los beneficios especiales que tiene el banco para sus clientes y el 63% los desconoce. A la pregunta, si tiene o ha tenido un producto con el BAC, el 62% afirma no tenerlo y el 38% si ha sido o es cliente del Banco Agrario. De la misma población encuestada y quienes si han tenido o tienen un producto con el banco, el 70% afirma que se mantendría con el Agrario.

En cuanto a los tiempos de respuesta, en general, de la población encuestada el 10% considera que es excelente, el 13% considera que es bueno, el 33% considera que es regular y el 43% considera que es malo. En cuanto a la fidelidad de los consumidores financieros y sus preferencias, el 77% afirmo que prefiere otra entidad bancaria, y el 53% considera al Banco Agrario como su aliado financiero.

Con estos resultados, podemos deducir importantes aportes para la alta gerencia, tales como, que el nivel de recordación entre los consumidores financieros en cuanto a la imagen corporativa del banco aún es baja-media, sin embargo, quienes ya tienen un producto o varios con el banco, prefieren en su mayoría permanecer con este banco, aquí podemos observar que el cliente que en realidad conoce los beneficios y ventajas del banco, se mantendrá fiel, por lo que hay que continuar trabajando en la mejora continua de los procesos para garantizar su permanencia e impacto en nuevos clientes. Sin embargo, aquellos que no conoce el banco agrario, prefieren otro banco, básicamente los encuestados en ciudades capitales, esto tiene una razón lógica y es que en las ciudades, los consumidores financieros, aún tienen el concepto que el Banco Agrario es exclusivo para el sector agropecuario. Es aquí donde también se debe continuar con los grandes esfuerzos que se vienen realizando a través de estrategias de penetración del mercado y recordación de esta marca.

3. Observación del entorno interno y externo: Además, se obtiene alguna información de la población destacada, también se realizó observación directa del entorno que nos afecta para esta investigación.

Entorno interno: Durante un mes, se observó el comportamiento de asesores comerciales, cajeros y directores de algunas oficinas previamente seleccionadas, sin embargo, por efectos de privacidad de información única del Banco, me abstengo de mencionar las oficinas observadas. Ahora bien, se pudo observar y concluir lo siguiente:

La mayoría de cajeros principales o auxiliares, se limitan a ejecutar sus funciones netamente operativas, puesto que sus evaluaciones de desempeño van encaminadas exclusivamente a tres o cuatro objetivos que deben cumplir, tales como el manejo del efectivo, la contabilidad, el cajero automático, pero no se mencionan actividades de tipo comercial, sin embargo, en varias oficinas, los cajeros o cajeras tienen asignado el cobro de la cartera vencida, el contacto telefónico de clientes, la actualización manual de los mismos, y la identificación de clientes prospectos para clientes y su direccionamiento a los asesores comerciales o al director. Sin embargo, la mayoría de personas que ejercen este cargo (cajeros) evitan inmiscuirse en temas comerciales, salvo que sea una tarea asignada por el jefe inmediato y por escrito. En este caso, se observa apatía por parte de los funcionarios de esta área a la contribución del cumplimiento de las metas de las oficinas. Sin embargo, vale la pena aclarar que no todos los cajeros o cajeras tienen la misma actitud, hay una minoría que si le interesa conocer del portafolio del banco y contribuir a las gestiones comerciales, pero esto se observa en aquellas personas que desean ascender a mejores cargos dentro de sus oficinas o en áreas del banco. El resto de funcionarios, al parecer, prefieren la estabilidad económica que les brinda este cargo, en cuanto a que a los comerciales, los miden por el cumplimiento en sus metas y de eso depende su continuidad en el banco, caso diferente a los cajeros de las oficinas, que son medidos por sus ejecuciones operativas y que en el mediano y largo plazo se tornan repetitivas y monótonas, por lo que aprenden a hacerlas muy bien, proporcionándoles cierta estabilidad y continuidad laboral. En conclusión, se recomienda involucrar al personal de caja en temas comerciales, sobre todo en oficinas pequeñas de dos hasta cinco funcionarios, donde el flujo de público en caja es menor y tienen el tiempo suficiente para aportar en las gestiones comerciales de las oficinas, claramente sin descuidar las funciones propias de sus cargos.

Por otra parte, y luego de observar a los asesores comerciales, encontramos en primer lugar, aquellos que están en la zona de confort, básicamente porque son muy antiguos en la empresa, y hasta ahora están tomando conciencia que el cumplimiento de las metas de las oficinas también es el fruto de las ejecuciones de ellos y no exclusivo del director de oficina. Con este tipo de empleados, se torna más difícil incluirlos en un proceso conjunto y coordinado, sin embargo, la gran mayoría ha mejorado su actitud además del cambio de medición de hubo en donde cada asesor es medido por sus ejecuciones individuales y sus aportes a las metas de las oficinas. Por otro lado, están aquellos funcionarios que están dispuestos al cambio, con quienes se hace un trabajo efectivo y coordinado, en este tipo de equipos se ven los resultados en el corto y largo plazo, ya que las oficinas empiezan a mejorar en varios aspectos tales como atención al cliente, ejecución de planes de acción, imagen corporativa, compañerismo, trabajo en equipo y cumplimientos masivos. Y finalmente, se observan los funcionarios nuevos quienes en gran medida su comportamiento dependen de su edad, su formación académica, y el tipo de liderazgo del director.

En cuanto a los directores de oficina, se observa en todos una gran preocupación por el cumplimiento de las metas asignadas, sin embargo, la idiosincrasia, la cultura, el clima, el transporte y la ubicación del municipio influye en parte en el comportamiento de la población interna y externa, en los climas fríos y apartados de las ciudades capitales o intermedias y donde el Banco Agrario es único en su plaza, es más fácil llegarle a la población para ofrecer nuestros productos y servicios, sin embargo, en aquellas oficinas cerca en las ciudades capitales o intermedias, o en donde los consumidores financieros tienen otras opciones financieras, se debe mantener un liderazgo más persuasivo, motivador y diferencial para lograr

la aceptación de los consumidores financieros y la preferencia de los mismos hacia nuestro banco. Pero para esto, el director debe estar preparada, ya sea una situación sin o con competencia, puesto que se vienen evolucionando en la capacitación a los directores para mantener un liderazgo adecuado, este es una decisión de cada uno, ya que ser líder es una actitud que cada ser decide tener y decide implementar en cada momento.

Por otra parte, se observa del entorno que el Banco Agrario, es competente en productos, tasas de interés, tarifas bancarias, número de oficinas, corresponsales bancarios, cajeros automáticos, entre otros, sin embargo, se debe continuar con la publicidad en las redes sociales, en los medios masivos de comunicación tales como televisión, radio, prensa, así como brigadas masivas con altos directivos del banco y brigadas realizadas por las oficinas en cada municipio, puesto que esto viendo contribuyendo positivamente al mejoramiento y posicionamiento de la imagen del banco, sin embargo, aun hay una mayoría que prefiere bancos como Bancolombia, Davivienda, Banco de Occidente y BBWA. El pasado 10 de junio de 2015, la revista Semana, publico un artículo donde mencionaba que los colombianos prefieren los bancos para mantener su dinero, esto fue el resultado de una encuesta realizada por Blackrock a 20 países de Latinoamérica, donde informan que el 64% de los colombianos prefieren tener el dinero en cuentas bancarias, esto básicamente por la desconfianza pero también por la desinformación que existe de las opciones de inversión. Solo el 13% de los encuestados invierten en finca raíz, el 4% en acciones o en alternativas de fondos de inversión.

Así las cosas, podemos observar que el sector bancario en Colombia, aunque tiene algunos costos que los consumidores no quieren seguir asumiendo como el 4 por mil, o comisiones por tarjetas débito y crédito, los bancos siguen siendo un aliado financiero, sobre todo porque les genera confianza frente al riesgo de perder su dinero. Por esta y otras razones, los consumidores financieros, prefieren tener su dinero o hacer créditos en entidades muy reconocidas ya que aún tienen el pensamiento que aquellos que tienen mejor posición o reconocimiento en el mercado, son los mejores bancos y por ende la mejor opción para invertir. El Banco Agrario, aún es recordado por la antigua Caja Agraria, ya que fue la primera opción de crédito y ahorro para miles de colombianos y sobre todo del sector agropecuario, pero a medida que pasa el tiempo empezó a crecer la competencia y por lo tanto, cada banco empieza a dar opciones a sus clientes y usuarios y a buscar las estrategias adecuadas para atraer más consumidores financieros, es por esto que el banco Agrario, a la par de esta evolución financiera y bancaria en Colombia, también ha tenido y continuara mejorando en infraestructura, tecnología, servicios, costos, etc. Al continuar con esta dinámica, para el 2016 el Banco Agrario, lograra mejores posiciones en el ranking bancario colombiano. Entre los aspectos a mejorar, según lo observado en el entorno, es la agilidad en los productos, la unificación de conceptos puesto que algunos clientes dicen llegar a una oficina y les brindan una información y al llegar a otro les dicen otra muy distinta, según los clientes, por lo que hay que trabajar en la unificación de conceptos ya que es posible que en ambas oficinas se le está dando la misma información pero el cliente entendió otra cosa, básicamente por la utilización de términos o palabras muy técnicas. También se observó, que otras entidades bancarias son competencia directa debido a la disminución de requisitos para créditos y la tramitología para acceder a los mismos. Sin embargo, éstos han disminuido en grandes proporciones y cada día se trabaja para mejorar y dar un excelente servicio a los clientes. Otro aspecto de gran relevancia para los clientes, es las grandes filas que hay en las oficinas, sobre todo de las ciudades capitales, debido básicamente al pago de convenios masivos, sin embargo, en los últimos meses, desde la alta gerencia, han realizado un trabajo coordinado y en la mayoría de oficinas ya se ha disminuido en un 85% la congestión en el hall bancario, puesto que estos pagos han sido trasladados a otros puntos de atención.

Así las cosas, las estrategias a seguir serán encaminadas en primer lugar, a mantener la armonía en los equipos de trabajo, basados en el liderazgo moderno de cada uno de los directores de oficina, así mismo, continuar con la retroalimentación constante a los asesores comerciales y cajeros de oficinas, para lograr un trabajo coordinado y seguir manteniendo el sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, así

mismo, incentivar la capacitación en cuanto a manejo de equipos, clientes, conflictos internos y externos y conocimiento amplio del portafolio de productos y servicios para así, llegar al cliente objetivo de una manera más fluida y con un buen manejo de objeciones.

En cuanto al entorno y la competencia, el Banco Agrario viene dinamizando el impacto de la marca hacia los consumidores financieros, esto continuara sucediendo puesto que el objetivo final es posicionar al BAC entre los mejores del país, y que sus clientes lo reconozcan por su diversificación de productos, bajos costos financieros y excelentes tasas de interés para cualquier tipo de crédito, esto ya está dentro del banco, solo que la mayoría de personas aún no lo tienen claro, por lo que la alta gerencia, día a día hace un esfuerzo grande para posicionar la marca Banco Agrario y lograr distinción entre la competencia. La apertura, remodelación, ampliación de oficinas, es uno de los pilares para llegar a más usuarios y clientes, así como el lanzamiento de nuevas y modernas líneas de crédito tanto para el sector agropecuario como el de consumo.

## **CONCLUSIONES**

Basados en la metodología propuesta, método inductivo, se logró obtener la información necesaria para demostrar que el problema de alta gerencia planteado, en efecto tiene solución y que es el articulador entre el cliente interno y externo.

Se logró el objetivo propuesto que era visualizar el ambiente interno y externo que afecta el comportamiento acerca del liderazgo de los directores de oficina y como afecta la evolución financiera del mercado, observando que el personal que labora actualmente en el BAC, es idóneo y con las capacidades suficientes y necesarias para aportar lo mejor de cada uno en el cumplimiento de las metas asignadas. También se analizó que el ambiente laboral, depende de las oportunidades de mejora que se logren visualizar, y de la retroalimentación constante tanto de empleados, gerencia media y alta, como hacia los clientes.

No obstante, los obstáculos que se presentaron en el desarrollo de esta investigación, es en primer lugar la reserva bancaria, ya que limita la consecución de información de fondo, además la distribución geográfica de las oficinas aumenta el tiempo de respuesta a los interrogantes planteados, debido a las distancias de las que se encuentran unas de otras.

También se tuvo como limitante, los pocos estudios que existen en el BAC acerca de la hipótesis planteada, de hecho solo se pudo obtener un estudio empírico verbal que se empezó a realizar en una de las áreas de gestión humana, pero que hasta la fecha no es concretado pero tampoco hay acceso a dicha información, por ser parte de la reserva del banco y de dicha área. Este mismo principio de reserva bancaria, por supuesto aplica también para la consecución de información de otras entidades bancarias, de hecho la información obtenida solo se basa en la información pública que existe de las entidades bancarias en general. Y finalmente, nos encontramos con la resistencia por parte del nivel operativo, táctico, gerencia media y alta, al tema planteado, puesto que cada uno tiene su propio punto de vista y en algunos casos, es difícil cambiar la perspectiva del trabajo realizado sobre todo a los más antiguos.

No obstante, y a pesar de los limitantes que se presentaron, esta investigación favorecerá en primer lugar al Banco Agrario en general, y de ahí a la gerencia media, a los consumidores financieros y a los accionistas y junta directiva del banco, en la medida que pretenden mejorar su posicionamiento en el mercado lo cual se verá retribuido en utilidades para la empresa.

Como consecuencia de esta investigación acerca de un problema de alta gerencia para el Banco Agrario, se mejorara y fortalecerá el liderazgo por parte de directores, gerentes zonal, subgerentes y gerentes, en cada una de sus oficinas y hacia las personas a cargo. Esto se verá retribuido en un trabajo en equipo

sólido y enfocado hacia las metas propuestas, sin decir que en la actualidad no se haga, solo que se requiere un fortalecimiento incisivo y constante para mejorar la competitividad en el mercado.

Así mismo, y como consecuencia de esta investigación, se llegará a la construcción y diseño de estrategias que permita un mejor posicionamiento a nivel nacional en la banca.

Con esta investigación se aporta a la temática empresarial, la importancia del concepto de liderazgo en la alta gerencia, logrando la identificación del problema que aqueja al sector bancario, debido a la alta competencia que día a día se presenta en el mercado, se busca retroalimentar los conceptos de trabajo en equipo, manejo de conflictos por parte de la alta gerencia, así mismo, establecer un plan de acción para el posicionamiento de la marca Banco Agrario. Se pretende aportar diseños y estrategias innovadoras dirigidas al consumidor financiero, enfocadas en la mejora continua de atención al cliente, ampliando el concepto actual, hacia la satisfacción de necesidades versus tiempo estimado de atención, enfocado en la calidad del producto ofertado versus costos financieros. Además, se busca llamar la atención de los directores de oficina, en cuanto a convencerlos de las habilidades que debe tener un líder, ya que esto mejora el trabajo en equipo y se compromete a todos los funcionarios de las oficinas.

Otro aporte está dirigido a demostrar que la alta gerencia tiene un desempeño importante dentro de las organizaciones de productos y servicios, ya que es la parte dirigente de la empresa, en donde se combinan las relaciones interpersonales, el diseño e implementación de estrategias comerciales, el intercambio de conceptos, y el análisis del mercado; lo que en conjunto, lleva al mejoramiento continuo de la organización, siempre y cuando, la alta gerencia, mantenga una visión constante, clara y dinámica del entorno y del ambiente interno.

Por otra parte, podemos concluir que las investigaciones que se derivan de esta investigación son:

- a. Definición de perfiles de cargo y competencias para el BAC.
- b. Diseño e implementación de un programa de coaching corporativo e individual para los funcionarios del BAC.
- c. Teniendo en cuenta que el Banco, es una entidad nacional y sus oficinas se encuentran en el 90% del territorio colombiano, tanto en ciudades capitales, intermedias y municipios (cabeceras municipales), corregimientos y veredas, se hace necesario un estudio del comportamiento de cada regional, según la idiosincrasia de la zona donde se encuentre el banco y de ahí se establecerían las estrategias a definir para lograr un mayor impacto entre los consumidores financieros.

La metodología de investigación implementada sirvió para identificar el nivel profesional de cada directivo de la gerencia alta y media, así como su conocimiento e implementación del liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos en cada oficina o con su personal a cargo. Así mismo, establecer el grado de aceptación de los consumidores financieros, hacia el banco Agrario y cual son las oportunidades de mejora.

Si se realizara nuevamente la investigación, se podría escoger todas las regionales del Banco, es decir, no solo se centraría la investigación en la regional occidente, claramente para esto, se requiere de más tiempo, y disponibilidad para acceder a la información en el resto de regiones del país.

Finalmente y basándose en la hipótesis planteada “El problema de Alta Gerencia es lograr el posicionamiento del Banco Agrario, al menos entre los veinte mejores bancos del país para el año 2016, a través del impacto causado entre los consumidores financieros. Para lograrlo, es importante que el banco invierta tiempo, dinero y espacio en la capacitación o retroalimentación constante a sus directores de oficinas, acerca de estrategias gerenciales actuales, ya que ellos son la articulación entre el cliente interno y externo.”

Se espera que el posicionamiento del Banco Agrario para el año 2016, mejore en al menos 2 puntos posicionales. Así mismo, se espera que el liderazgo de los directores de oficina de la regional occidente, se intensifique dirigido al trabajo en equipo, con el fin de lograr equipo de trabajo más sólidos y comprometidos para el cumplimiento de las metas propuestas.

## REFERENCIA

Weber, M (2009). Encyclopædia Britannica Online.

Maxwell, J (2001). Las 17 leyes incuestionables del Trabajo en Equipo. Editorial Caribe 2001. Tipografía de la edición castellana: *A&W Publishing Electronic Services, Inc.*

Llaver, P (2012). El menú de la felicidad laboral. Grupo Editorial Ademos. España.

Covey, S (2013). Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas.

Littauer, F (2007). Enriquezca su personalidad.

Maxwell, J (2001). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. THOMAS NELSON PUBLISHERS Nashville 1998.

Topchik, G (2007). La guía para formar equipos del Nuevo gerente. Editorial AMACOM – American Management Association.

Página Web. Banco Agrario de Colombia. (2014-2015). Bogotá Colombia. Recuperado de <http://www.bancoagrario.gov.co>

Página Web. ASOBANCARIA. (2015). Copyright Bogotá Colombia. Recuperado de <http://www.asobancaria.com>

Página Web. Banco de la República. (2015). Bogotá Colombia. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/normatividad-banco>

Universidad Militar Nueva Granada. (2014-2015). Bogotá Colombia. Herramientas Facultad de Estudios a Distancia, especialización Alta Gerencia a Distancia, 2014. Recuperado de <http://www.umng.gov.co/http://virtual2.umng.edu.co/moodle/>

Página Web. YouTube. (2015). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AgZlYaxKs6w>

Página Web. Gestión Organizacional. (2015). Liderazgo, El liderazgo carismático. Recuperado de <http://www.gestión.org/recursos-humanos/liderazgo/45872/el-liderazgo-carismatico/>

Página Web. eHow en Español. (2015). Como desarrollar una personalidad carismática. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/developar-personalidad-carismatica-como\\_193284/](http://www.ehowenespanol.com/developar-personalidad-carismatica-como_193284/)

Página Web. Liderazgo Hoy. (2014). Las 4 Claves para desarrollar Carisma. Victor Hugo Manzanilla. Liderazgo, Motivación, Podcast, Relaciones. Recuperado de <http://www.liderazgohoy.com/las-4-claves-para-desarrollar-carisma/>.

Página Web. YouTube (2015). Las 21 cualidades indispensables del liderazgo según Maxwell. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aRKcH7BQfDo>

Página Web. Slideshare (2015). Aporte de Luis Fernando Toledo. Las 21 cualidades de un líder por John Maxwell. Recuperado de <http://es.slideshare.net/LuisFerToledo/21-cualidades-indispensables-de-un-líder-john-c-maxwell>

Página Web. Revista Semana. (2015). Bogotá Colombia. Los colombianos prefieren tener dinero en los bancos. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/colombianos-prefieren-tener-la-plata-en-los-bancos/430846-3>

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco la orientación brindada por parte de los docentes de la Universidad Militar Nueva Granada, en cada una de las asignaturas dictadas en el programa de Especialización en Alta Gerencia, puesto que cada aporte fue importante y definitivo para realizar esta investigación. Así mismo, agradezco los aportes de cada uno de los empleados del Banco Agrario que dieron abiertamente su opinión, así como a cada consumidor financiero por tomarse un tiempo y responder a cada interrogante.

## **BIOGRAFIA**

Gloria Andrea Betancourt Flórez es Administradora de Empresas de la Universidad del Cauca, directora integral de oficina para el Banco Agrario de Colombia, con experiencia de ocho años en esta maravillosa entidad. Puedo ser contactada a través del correo electrónico [andreabetancourt31@hotmail.com](mailto:andreabetancourt31@hotmail.com).