

**EL USO DEL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA POTENCIADORA EN  
EL MEJORAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**



**PEDRO NICOLAS CRUZ PEREZ**

**ENSAYO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA  
EN GERENCIA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**TUTOR: MSc. JACKSON PEREIRA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTA, 2015**

## Tabla de contenido

<b>1. Resumen</b> .....	3
<b>2. Delimitación del Problema</b> .....	4
<b>3. Antecedentes:</b> .....	5
<b>4. Justificación:</b> .....	6
<b>5. Objetivo General:</b> .....	7
<b>6. Objetivos Específicos:</b> .....	7
<b>7. Marco Teórico:</b> .....	8
<b>7.1. Poder:</b> .....	11
<b>7.2. Motivación:</b> .....	11
<b>7.3. Liderazgo:</b> .....	12
<b>7.4. Desarrollo:</b> .....	12
<b>8. Sector Financiero Internacional</b> .....	13
<b>8.1. El Fondo Monetario Internacional. ¿Cómo Funciona?</b> .....	13
<b>8.2. El Banco Mundial ¿Cómo Funciona?</b> .....	15
<b>9. Sector Financiero Colombiano</b> .....	16
<b>9.1. Establecimientos de Crédito:</b> .....	18
<b>9.2. Sociedades de Servicios Financieros:</b> .....	18
<b>9.3. Otras Instituciones Financieras:</b> .....	19
<b>10. Cambios Organizacionales en el Sector Financiero</b> .....	19
<b>10.1. Fines y Objetivos</b> .....	19
<b>10.2. Liderazgo y Poder en el sector Financiero.</b> .....	21
<b>11. Conclusiones</b> .....	22
<b>12. Bibliografía</b> .....	23

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1: Las Bases del Empowerment</b> .....	<u>10</u>
<b>Figura 2: Instituciones integradoras del Banco Mundial</b> .....	<u>15</u>
<b>Figura 3: Sistema Financiero Colombiano</b> .....	<u>17</u>

## 1. Resumen

La presente investigación evalúa el uso del Empowerment en el mejoramiento del Sector Financiero Colombiano, un sector que ha venido creciendo a pasos agigantados a partir de la crisis financiera de los años 80; y luego, a partir de la apertura comercial en Colombia en la década de los 90 el sector financiero es uno de lo que más ha crecido debido a la inversión extranjera que ha llegado, y debido a esto, las mencionadas instituciones se han visto en la necesidad de establecer parámetros gerenciales y promover un mejoramiento continuo en todos sus niveles, la teoría del Empowerment es relativamente nueva en las instituciones financieras, ya que su función pasa por delegar funciones y poder, contar con líderes capaces de motivar y desarrollar en sus equipos subalternos capacidades de identificación con el éxito de la institución u organización.

En el Sector Financiero Colombiano se han producido cambios significativos en el mejoramiento del sector, como cambios tecnológicos, fusiones bancarias, entre otros; pero lo más significativo pasa por el liderazgo que ejerce la alta y media gerencia de las instituciones financieras, que abarcan la toma de decisiones motivadas a la competencia y a las condiciones del mercado, por lo que desechan la participación de los trabajadores y limitan su integración a estas.

## 2. Delimitación del Problema

Hoy en día, las organizaciones empresariales buscan el mejor desempeño, la eficiencia en todos sus procesos minimizando los costos que hayan lugar, Colombia no es la excepción, la apertura comercial en la última década del siglo XX y la firma de tratados y convenios comerciales internacionales con potencias mundiales como Estados Unidos, Canadá, La Unión Europea, entre otros; hizo necesario que las organizaciones en este caso, financieras, compitan a la par de grandes transnacionales que llegan a Colombia con el fin de destronar a las ya establecidas, En 1989 el gobierno colombiano decidió implantar importantes reformas económicas, entre ellas la apertura comercial y la desregulación de mercados (Garay, 1998).

Garay (1998) expresa que existen varios momentos relevantes en la evolución del sistema financiero colombiano, uno de los más importantes el ocurrido fue la crisis de la década de los 80, el cual comenzó en 1982 y tuvo como consecuencia la intervención entre julio de 1982 y agosto de 1987 de seis bancos entre los cuales estaba el banco privado más importante del país, uno de estos fue liquidado y otros financiados por el Estado pero sin asumir la dirección y administración del mismo. De acuerdo con (Garay, 1998) la solución paso a consistir en medidas cortoplacistas tendientes a recuperar la confianza del público, así como de tipo estructural, con las cuales se buscaba dar solución definitiva y evitar situaciones similares en el futuro; otro momento trascendental en la evolución del sistema financiero fue en 1990, cuando se le permitió a los extranjeros invertir en la banca sin la participación de colombianos como socios; en parte todas estas medidas han llevado a que el sistema financiero sea más dinámico, así como la llegada de grandes inversionistas extranjeros especialmente de España.

Las Instituciones Financieras a partir de estos hechos históricos, donde la apertura comercial del país se vio afectada por el ingreso de mucha competencia, se ha visto obligado a implementar estrategias gerenciales importantes, y la que concierne en este caso es la de “Empowerment”. De acuerdo a esto se debe preguntar; ¿Están las entidades financieras colombianas en capacidad de compartir liderazgo y tareas administrativas entre sus miembros de para evaluar y mejorar procesos productivos?

### 3. Antecedentes:

Robinson (1998) Sugiere que el Empowerment es un proceso que mejorara la efectividad y el desempeño de los negocios, introduciendo cambios importantes en la cultura y clima organizacional, multiplicando las capacidades de la gente. En las organizaciones modernas buscan crear “cambio” y a través de el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones se apuesta al éxito de sus organizaciones, Robinson, (1998) expresa que la clave está en animar a los empleados a tomar la iniciativa y a comprometerse tanto con el éxito como con la derrota de la organización.

Meredith y Murrell (2002) expresan que el Empowerment es distribución creativa del poder, es necesario diferenciar este término porque a veces el poder equivale a la capacidad de ejercer la fuerza o la autoridad, lo cual implica que alguien tiene control sobre un tercero, y en términos de Empowerment empresarial, este no tiene que ver con fuerza de un individuo sobre otro, sino a la suma de poder individual para que sume en beneficios comunes.

En diferentes formas organizacionales de trabajo el Empowerment es una estrategia gerencial relativamente nueva, y en Instituciones financieras es común ver el seguimiento de patrones establecidos y dejar las cosas como vienen funcionando, pero a pesar de lo que expresa Meredith, (2002), los cambios son constantes y a menudo dan buenos resultados y es parte esencial del viaje de Empowerment.

De la misma manera, Murillo Vargas (2009) en su estudio afirma que existen nuevas formas de organización del trabajo, los nuevos conocimientos dados a los servicios y productos del sistema financiero mundial, estos han transformado las organizaciones financieras colombianas. Al igual que los desarrollos tecnológicos han generado grandes procesos de innovación en las prácticas administrativas tanto al interior de la organización como en las relaciones con los usuarios de los servicios financieros.

De acuerdo a esto, es necesario establecer que para que se dé un Empowerment efectivo en las organizaciones financieras de acuerdo al análisis que Torres (2012) hace, el liderazgo forma parte esencial del desarrollo positivo en cada organización comercial o

financiera, y este liderazgo se centra en la habilidad de dejar actuar, motivar y tener un ejemplo a seguir. El liderazgo debe ser compartido entre la gerencia y su equipo; el gerente cambia su papel al de entrenador y coordinador del desempeño, actividades y las habilidades del grupo, sirviendo como mediador entre los altos directivos y el resto del equipo. (Robinson, 1998)

La novedad que presenta esta investigación tiene que ver con el abanico de posibilidades que ofrece el uso del Empowerment como herramienta potenciadora en el sector financiero colombiano.

#### 4. Justificación:

Esta propuesta investigativa tiene relevancia para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada desde diferentes perspectivas.

Desde la perspectiva teórica, se busca analizar al Empowerment como estrategia gerencial básica y esencial en los procesos de desarrollo productivo de las organizaciones, y si estas estrategias tienen viabilidad en la cultura organizacional en el sector financiero colombiano. Esta hipótesis ha estado caracterizada por una cuestión de la posibilidad cierta de que se obtengan resultados a mediano o largo plazo.

Desde esta perspectiva se desprende el desarrollo práctico de este ensayo, que resulta importante para las habilidades gerenciales; así, si el Empowerment es una herramienta necesaria para el mejoramiento continuo de las instituciones financieras colombianas, permitirá al diseño de nuevas políticas empresariales para el beneficio de estas estructuras, en especial al desarrollo humano y social dentro de la organización. De igual manera, este estudio puede aportar nuevas ideas para el mejoramiento continuo en estas organizaciones financieras, aplicándolas con otras estrategias gerenciales que no son usualmente aplicadas en Colombia.

Desde una perspectiva metodológica esta investigación será de tipo cualitativo, pues demostraría a través de su teoría y aplicabilidad, la efectividad y la relevancia del uso del “Empowerment” como estrategia gerencial efectiva en Sector Financiero Colombiano.

Por último, es necesario mencionar que este ensayo está dentro de los parámetros investigativos de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada encuadrado dentro de su línea investigativa.

#### 5. Objetivo General:

- Evaluar el uso del Empowerment como herramienta potenciadora en el mejoramiento del Sector Financiero Colombiano.

#### 6. Objetivos Específicos:

- Caracterizar el Sector Financiero en Colombia
- Identificar el uso del Empowerment en el sector financiero.

## 7. Marco Teórico:

La dura competencia, mercados globalizados, economías que fluctúan impredeciblemente, han llevado a las empresas en todo el mundo a buscar soluciones empresariales basados en teorías novedosas gerenciales que mejoren su rendimiento desde todo punto de vista, los presidentes de las organizaciones según Salazar y Molano (2000), definen estas instancias como un torneo de “grandes ligas” de impresionantes competencias mundiales, el cual plantea cada día retos nuevos para la dirección de las organizaciones.

Leibling y Prior (2004) agregan que el futuro de todas la empresas dependen del aumento de la capacidad y producción de su plantilla, todo esto se ha logrado con el producto de muchas décadas de perfeccionamiento en el desarrollo organizacional, las empresas denominadas “de aprendizaje” utilizan el desarrollo humano a largo plazo como parte continua e integral de la vida diaria, con esto las personas de la organización cada vez más se responsabilizan del desarrollo de competencias de las personas para y con las que trabajan.

Gilley y Boughton (citados por Salazar y Molano (2000)) se refieren a que dentro de las organizaciones necesitan crear un nuevo paradigma que ayude a crear a una organización ganadora incluyente de, creación de transferencia de estrategias de aprendizaje, estas necesitan la utilización de los profesionales del desarrollo humano como consultores internos y también como responsables del desempeño de los sistemas gerenciales, estimulando relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios; de igual manera estos autores se refieren a los diferentes gerentes en la utilización en funciones de coaches<sup>1</sup> de desempeño para hacer entrenamiento, desarrollo de cartera y mentoring<sup>2</sup> entre otros. Todo esto en beneficio de la organización identificando las estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

En este sentido, las organizaciones modernas están dejando las estructuras tradicionales atrás, organizadas en órganos y puestos, y prefieren usar estructuras

---

<sup>1</sup> El termino coach, en el contexto laboral es ayudar a que los clientes actúen al máximo nivel y alcancen sus objetivos profesionales.

<sup>2</sup> El termino Mentoring, es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.



implementadas por equipos; hoy en día, las organizaciones están juntando e integrando a su personal en lugar de separarlos e individualizar el trabajo. Chiavenato (2009) insiste en que hoy en día, los negocios están caracterizados por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, dejando en el olvido el diseño tradicional de las organizaciones por haber dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Los grupos en las organizaciones se forman mediante la agrupación funcional, que favorece la eficiencia, o mediante la agrupación por flujo de trabajo, que mejora la flexibilidad (Wagner, 1998).

Chiavenato (2009), expresa que estos grupos en las organizaciones se caracterizan por: a) estar motivados para trabajar juntos; b) el grupo se conforma como una unidad; c) Se contribuye en diferente medida, unos aportan más tiempo y energía que otros; y, d) Se asumen diferentes tipos de interactividad donde se coincide o se desacuerda.

El mencionado autor, clasifica a los grupos en formales e informales, los primeros son los creados por la organización para desempeñar tareas específicas, estimulados para favorecer el trabajo conjunto para realizar los objetivos de la organización; de la misma manera, Dubrin (2003) añade que estos grupos formales necesitan alcanzar metas específicas establecidas por la organización por ejemplo los departamentos, proyectos o fuerzas de tarea; en cambio, los grupos informales, son los surgidos de manera espontánea como el resultado de la interacción entre las personas y su naturaleza es típicamente social, surgen con base a la amistad o intereses comunes (Chiavenato, 2009), Sus metas no se establecen de manera explícita, estos grupos informales suelen satisfacer un propósito social o recreativo (Dubrin, 2003).

Es necesario complementar como lo hace Dubrin (2003) en la diferencia de grupo a equipo, Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (citados por (Dubrin, 2003)) expresan que estos funcionan de manera diferente, ya que el equipo es un tipo especial de grupo, sus miembros tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y una serie de tareas enfocadas; a diferencia, el grupo tiene un líder fuerte claramente enfocado, mientras que el líder del equipo tiene un liderazgo que comparte funciones.

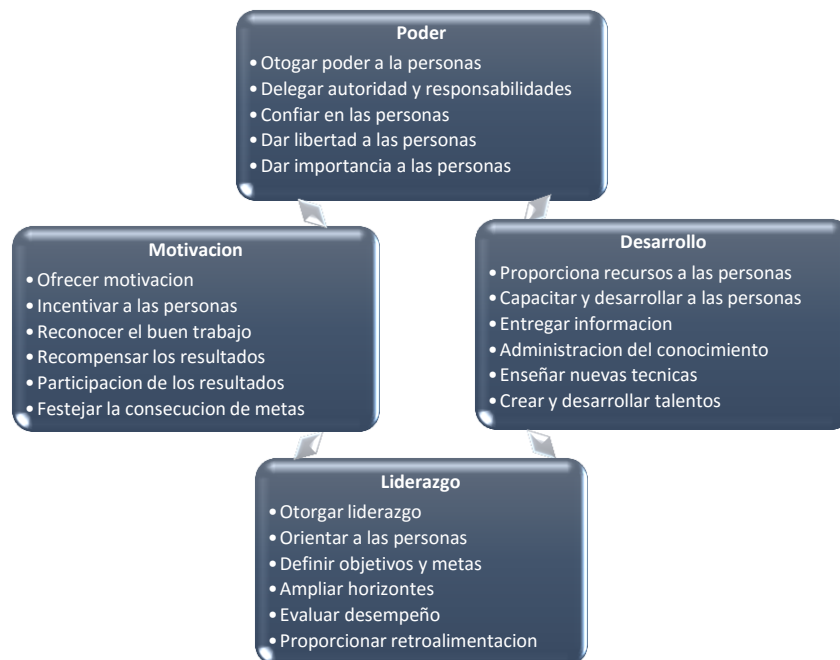
Las organizaciones de estos tiempos están en la necesidad de ser eficaces, por eso estas deben aprender a desarrollar y administrar equipos y utilizar las herramientas de

mejoramiento continuo, de acuerdo con Chiavenato (2009), los equipos eficaces deben tener objetivos claros y comprensibles por sus miembros, deben poseer habilidades útiles y mantener una confianza recíproca entre ellos, de igual manera, debe existir un liderazgo renovador capaz de impulsar y aprovechar a las personas, apoyándose entre sí en todo momento.

La delegación de funciones a las personas de todas las áreas, así como implantar una cultura participativa y abierta es la base de las organizaciones que hoy tratan de compartir el poder entre sus miembros; Chiavenato (2009) enuncia al Empowerment como “el facultamiento en la toma de decisiones” o “delegación de autoridad”. Robinson (1998) dice:

Que es un proceso que mejorará la efectividad y el desempeño en los negocios, introducirá cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizará la utilización de las diferentes capacidades de la gente...es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente...

Figura 1: El Empowerment se basa en:



Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 7.1. Poder:

De acuerdo a Dubrin (2003) el poder es la capacidad o potencial de influir en las decisiones y controlar los recursos; Chiavenato (2009), aporta que en la organización, el Empowerment otorga poder a las personas mediante delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización, significa darle a las personas importancia, confianza, darles libertad y autonomía de acción.

Las personas en la organización tienen el poder que se les ha conferido de acuerdo a su valor dentro del equipo que ocupan, según Dubrin (2003), el poder del puesto de un administrador nace de tres fuentes: a) Poder Legítimo; se basa en el puesto formal que un administrador ocupa en la estructura jerárquica de la organización; b) Poder Coercitivo; consiste en controlar a otros mediante amenazas, temor o castigo, los más comunes no considerar a un empleado como candidato para promoción o despedirlo; y c) Poder de Premiación, consiste en controlar a otros mediante la promesa o entrega de recompensas.

### 7.2. Motivación:

Las personas que continuamente se encuentran motivadas, es parte del reconocimiento de la organización para ellos del buen desempeño, recompensar resultados, permitiendo la participación continua festejando los logros obtenidos (Chiavenato, 2009).

Dubrin (2003) afirma que una estrategia para mejorar la motivación, es hacer el trabajo más interesante y al trabajador tan responsable, que este se sienta motivado por el solo hecho de hacerlo. Este autor enumera una variedad de métodos para entender la motivación, donde el gerente o líder indicado debe diagnosticar cuidadosamente la situación, escogiendo el método indicado para aumentarla (motivación), y que se ajuste mejor a la falta o negación de oportunidades en una situación dada.

Chiavenato (2009) complementa que la motivación en un proceso psicológico básico, es un constructo hipotético que sirve para ayudar a comprender el comportamiento humano, involucra a la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje.

### 7.3. Liderazgo:

Dubrin (2003) afirma que el liderazgo significa influir en otros para lograr objetivos importantes para la organización. La orientación de las personas, definiendo objetivos y metas, ampliando horizontes y ofrecer retroalimentación son características típicas de un buen liderazgo (Chiavenato, 2009).

Las empresas requieren líderes que sean correctamente dirigidas, pues esta es la forma más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad, Chiavenato (2009) expresa que la carencia de esta base de Empowerment, las organizaciones corren peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. Algunos autores dicen que no todo directivo es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel; Dubrin (2003) reitera que un líder eficaz debe tener habilidades cognitivas adecuadas, o habilidad mental y conocimientos; estos líderes poseen la capacidad eficaz de la solución de los problemas, anticipándose antes de que surjan y perseveran para resolverlos.

### 7.4. Desarrollo:

Toda organización debe proporcionar recursos para facilitar la capacitación, Chiavenato (2009) añade que el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas de la organización continuamente, ofreciendo información y conocimientos, enseñando técnicas desarrollando talentos en la organización.

Desde otro punto de vista, Durbin (2003) dice que esta estrategia se utiliza para aumentar la eficacia de las organizaciones en la incorporación del cambio constructivo, esta trata de ayudar a cambiar la tecnología o estructura de la empresa.

Para cerrar este punto es necesario decir que, cada organización aplica a su manera “el facultamiento en la toma de decisiones” como lo llama Chiavenato (2009) al Empowerment; la delegación de autoridad puede darse en distintas medidas, algunas empresas u organizaciones avanzan con decisión, otras son recias al cambio, muchas empresas estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones; en otras, el Empowerment significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi absoluto para así usar toda su capacidad e imaginación y decidir lo mejor que les parezca y sobre todo a su organización.

## 8. Sector Financiero Internacional

Por el crecimiento de las relaciones económicas internacionales, se ha catapultado la prosperidad en el mundo a través del comercio de bienes y servicios, la migración de la mano de obra, y del capital. Vedder (2009) contempla y añade que la riqueza de las naciones se incrementa por la especialidad de cada país en las actividades económicas en las cuales tiene oportunidades de bajo costo, pero toda esta actividad económica debe ser financiada y la estabilidad del sistema financiero mundial es un factor crítico para el crecimiento continuo del comercio mundial.

Según Adam Siade (2013) el sistema financiero internacional se forma a la par de la constitución del conocimiento financiero global, y para resolver las necesidades sociales que surgieron en este, inmediatamente después de una crisis financiera se hacían patentes las debilidades estructurales del sistema financiero que se tenían que normar y corregir.

Luego de los acontecimientos importantes entre los años 1944 y 1960 que alteraron la naturaleza del sistema financiero internacional, se propuso el nuevo orden financiero en la Conferencia de Bretton Woods debido a las preocupaciones del británico John Maynard Keynes y el norteamericano Harry Dexter White por las devastadoras consecuencias económicas que trajo consigo la guerra y el déficit de divisas para pagar bienes y servicios (Vedder, 2009). El sistema financiero moderno se viene a constituir formalmente a partir después de la Gran Depresión como lo afirma Adam Siade (2013), y fue al término de la Segunda Guerra Mundial en 1944 cuando nace el sistema financiero Bretton Woods y a partir de este la creación del Fondo Monetario Internacional cuya fundación fue en 1945, cuya finalidad era promover la cooperación financiera internacional, impulsando la estabilidad de los tipos de cambio, facilitar el comercio internacional y promoviendo el crecimiento económico de los países, a partir de estos principios también se creó el Banco Mundial en 1944 entre otros.

### 8.1. El Fondo Monetario Internacional. ¿Cómo Funciona?

Este fue creado en Bretton Woods en Estados Unidos por una iniciativa de 45 países, para estabilizar el sistema financiero internacional, ya para el año 2002 ya se componía de 184 países, el cual cada uno de estos, nombra un gobernador que los representa, usualmente el ministro de finanzas o el gobernador del Banco Central; estos

componen el Consejo de Gobernadores, el cual es su instancia suprema, la principal función de este Consejo es la admisión de nuevos países o la elaboración de presupuesto. (Millet y Toussaint, 2004)

De acuerdo a Millet y Toussaint (2004), estos describen que este Consejo de Gobernadores delega su poder en el Consejo de Administración para realizar sus gestiones de sus misiones, y está compuesto de 24 miembros. Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Arabia Saudí, China y Rusia tienen el privilegio de poder nombrar un administrador. De igual manera estos autores mencionan que el tercer órgano director es el Comité Monetario y Financiero (CMFI), el cual está compuesto por los gobernadores de los países que integran el Consejo de Administración, el cual se reúne dos veces por año, y tiene la función de asesorar al Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre el funcionamiento del sistema monetario internacional.

En el mismo orden de ideas, las misiones del Fondo Monetario Internacional están definidas en sus estatutos, las que se pueden simplificar en: (Millet y Toussaint, 2004)

- I. Promover la cooperación monetaria internacional por medio de una institución permanente que ofrezca un mecanismo de consulta y de colaboración.
- II. Facilitar la expansión y el crecimiento armonioso del comercio internacional...
- III. Promover la estabilidad de los tipos de cambio, mantener entre los estados miembros regímenes cambiarios ordenados y evitar la competencia depredadora de los cambios.
- IV. Ayudar a establecer un sistema multilateral de pagos de las transacciones corrientes entre los estados miembros y a eliminar las restricciones cambiarias que traben el desarrollo del comercio mundial.
- V. Dar confianza a los estados miembros poniendo los recursos generales del Fondo temporalmente a su disposición mediante garantías adecuadas...
- VI. Conforme a lo precedente, abreviar la duración y reducir la amplitud de los desequilibrios de las balanzas de pagos de los estados miembros.

## 8.2. El Banco Mundial ¿Cómo Funciona?

Esta Institución es hermana del Fondo Monetario Internacional (FMI), creada también en Bretton Woods en 1944, y al igual que el FMI contaba con los mismos 184 miembros en el 2002, su estructura presenta muchas similitudes con el Fondo, pero su financiación es diferente, Millet y Toussaint (2004) la explican así:

A raíz de la II Guerra Mundial, para ayudar a la devastada Europa, se crea el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD), cuyo papel de esta institución fue evolucionando hasta convertirse en el financiador de los países en desarrollo. A partir de ahí, cuatro organismos se crearían, y formarían el Grupo Banco Mundial:

*Figura 2 Organismos del Banco Mundial*

Sociedad Financiera Internacional ( <b>SFI</b> )	1956	Financiación del sector privado de países en desarrollo.
Asociación Internacional para el desarrollo ( <b>AID</b> )	1960	Préstamos para los países más pobres.
Centro Internacional de Resolución de Conflictos Relativos a las Inversiones ( <b>CIRCRI</b> )	1966	Gestionar conflictos de Intereses.
Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones( <b>AMGI</b> )	1988	Favorecer las Inversiones en los países en desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

Millet y Toussaint (2004) añaden que la expresión Banco Mundial engloba al BIRD y a la AID, al igual que el Fondo Monetario Internacional (FMI), cada uno de los países miembros del BIRD nombra un gobernador que los representa; su gestión cotidiana es asumida por el Consejo de Administración compuesto al igual que el FMI por 24 miembros bajo sus mismas reglas. Estos autores, afirman que la AID, es oficialmente una simple asociación, pero esta imbricada en el BIRD que la gestiona.

Las sumas de dinero provienen de los países más ricos, que componen los fondos de la AID cada tres años; para los países africanos que tienen una renta anual per cápita inferior a 875 USD, estos reciben préstamos a plazos largos (35 a 40 años) e intereses muy bajos (del orden de 0,75%), mientras que a los países en desarrollo, el BIRD les presta a un

interés próximo al del mercado, poniendo atención a los proyectos más rentables emulando al banco clásico, mientras que el FMI presta fondos salidos de sus propios recursos, que provienen de países accionistas. (Millet y Toussaint, 2004)

En fin, el Banco Mundial participa financieramente en los países en desarrollo acordando a estos que siguen esta política préstamos de ajuste estructural cada vez más importantes.

## 9. Sector Financiero Colombiano

El sector financiero colombiano moderno se comenzaría a instituir a partir de 1923, ya que la modificación de estructura institucional colombiana y monetaria se basa a partir de la creación del Banco de la Republica bajo la Ley 25 de 1923 en el gobierno de Pedro Nel Ospina Pérez; su nacimiento marco una pauta en la historia económica del país y permitió asegurar un ordenado manejo monetario, armónico con la política económica. (Murillo Vargas, 2009)

Murillo Vargas (2009) acota que en la última década se ha desencadenado un proceso importante de modificaciones estructurales y de abierta competencia en el mundo de las entidades de crédito que produjo cambios significativos en la gestión bancaria, tales como: Cambios tecnológicos, Fusiones bancarias, entre otros.

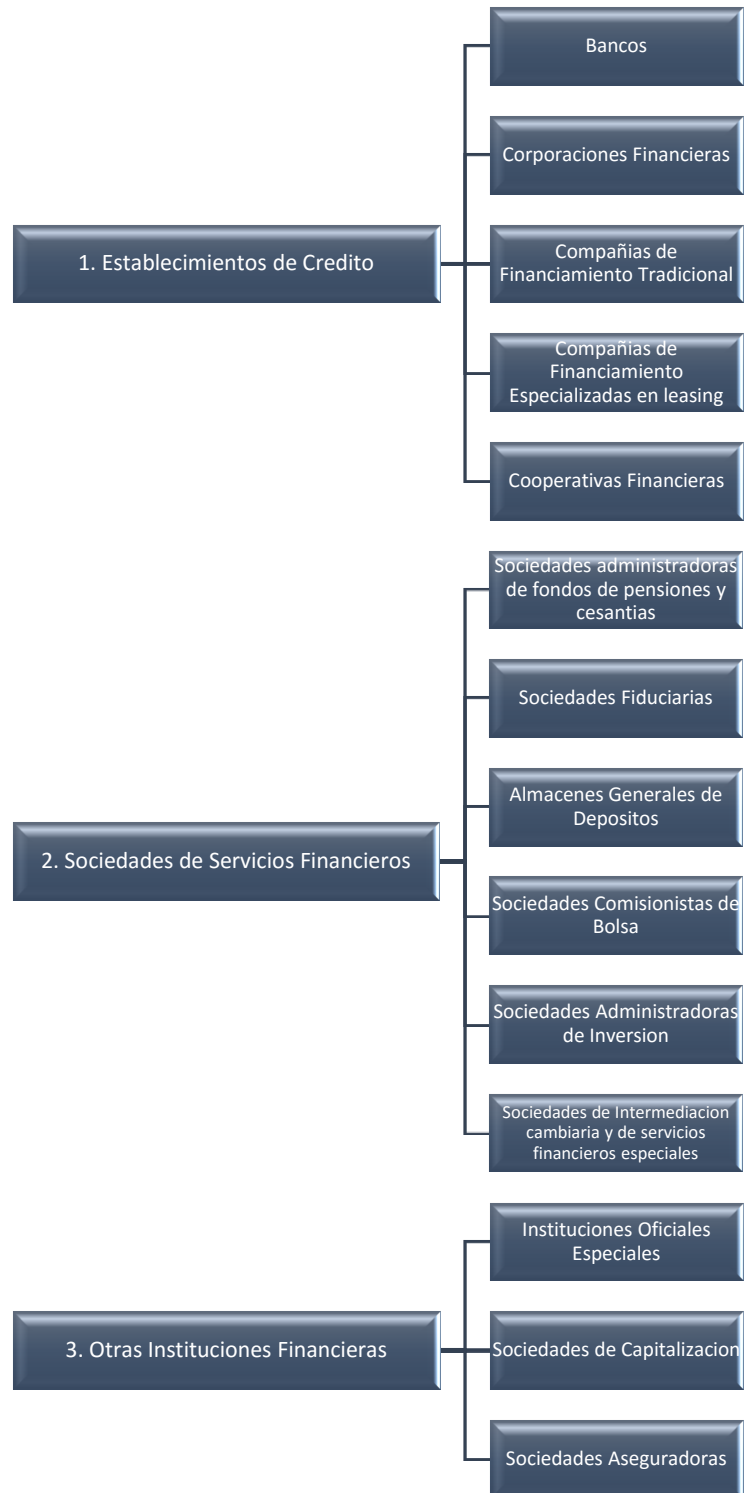
Gaviria (citado por Murillo Vargas (2009)) afirma que las nuevas tecnologías de información no solo continúan mejorando los procesos internos, sino mostrando sus enormes posibilidades de innovación de productos, alterando estructuralmente la interacción entre las entidades y sus clientes; en cuanto a la fusión bancaria, al concentrarse dos o más empresas bancarias, el fin es formar una sociedad de mayor dimensión para racionalizar los costos, diversificar mercados, mayor capacidad lo que se traduce en menores costos de capital.

De acuerdo a La Revista del Banco de la Republica (Volumen LXXXVI, No. 1023) el sistema financiero colombiano está conformado por:

- Los establecimientos de crédito
- Las Entidades de Servicios Financieros
- Y otras entidades Financieras.



Figura 3. Sistema Financiero Colombiano.



Fuente: Banco de la Republica (Uribe, 2013)

### 9.1. Establecimientos de Crédito:

Según el Banco de la Republica (Uribe, 2013), la principal función de estos, es canalizar los recursos de los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para luego se coloque por medio de préstamos y otras operaciones activas.

Mientras que Murillo Vargas (2013) los explica de manera más específica, de la siguiente manera:

- a) **Establecimientos Bancarios**, aquellas instituciones que realizan labores de intermediación financiera, en Colombia operan como: Banca comercial, banca pública y banca hipotecaria.
- b) **Corporaciones Financieras**, se diferencian de los bancos en que mientras estos últimos tienen como función básica atraer y colocar los recursos a corto plazo, las corporaciones lo hacen pero a mediano y largo plazo.
- c) **Compañías de Financiamiento Comercial**, consiste en captar recursos a término y dedicarlo a financiamiento a corto y mediano plazo para facilitar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing. Entre otros.

### 9.2. Sociedades de Servicios Financieros:

Murillo Vargas (2013) enumera y explica estas sociedades en:

- a) **Sociedades Fiduciarias**, sociedades de servicios financieros, constituidas por sociedades anónimas, sujetas a inspección y vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria, su papel es manejar patrimonios por cuenta de terceros que les confían sus recursos con el objeto de cumplir con una finalidad específica.
- b) **Almacenes Generales de Depósito**, en Colombia sirven como agentes de aduana, efectúan préstamos otorgan servicios especializados en la labor de conservación y almacenamiento de mercancías, entre otros.

- c) **Sociedades administrativas de fondo de pensiones y cesantías**, denominadas administradoras, tienen por objeto el exclusivo manejo de los fondos de cesantías conforme a la Ley.
- d) **Sociedades de Capitalización**, son instituciones cuyo objeto consiste en estimular el ahorro mediante la constitución, en cualquier forma de capitales determinados a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad o sin ella de reembolsos anticipados por medio de sorteo.

Mientras que Uribe (2013) expresa que estas son consideradas instituciones financieras, que si bien prestan todo tipo de servicios de tal naturaleza, no cumplen con lo tradicional de intermediación de recursos.

### 9.3. Otras Instituciones Financieras:

En cuanto a otras instituciones financieras expresadas en la previa estructura del Sistema Financiero Colombiano, Uribe (2013) refiere a que hay otras entidades financieras conformadas por las Instituciones Oficiales Especiales (IOE) y las Sociedades Aseguradoras; la mayoría de las primeras hacen referencia a entidades de redescuento, en cuanto a las segundas, aunque no son legalmente entidades financieras, su actividad como inversionista institucional es importante en el mercado financiero.

## 10. Cambios Organizacionales en el Sector Financiero

Buono y Kerber (citados por Sandoval Duque, (2014)) expresan que el cambio no debe asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes, generalmente agresivamente dinámicos.

### 10.1. Fines y Objetivos

Uribe (2013) afirma que el funcionamiento del sector financiero colombiano ha venido cambiando en un esquema de banca especializada hacia uno más cercano a la multibanca, este expresa que mediante la creación de ciertas disposiciones legales se

introdujo al país el modelo de matrices y filiales, con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y al tiempo de contar con beneficios de banca universal; de igual manera se modificó algunos apartes del Código de Comercio, afectando el modelo de organización del sistema financiero, de allí se definió el concepto de “grupo empresarial”, respondiendo no solo al criterio de subordinación, sino también al de unidad de propósito y dirección, llevando a la institucionalización del holding para instituciones financieras y no financieras bajo la denominación de grupo.

El Banco de la Republica en un estudio del año 2003, pudo constatar el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de nuevos fines y objetivos, Murillo Vargas (2013) afirma que los fines y objetivos de las organizaciones financieras se definen en diferentes formas, prevaleciendo la opinión de la alta y media gerencia, generalmente por la participación del Presidente de la compañía, gerentes y su junta directiva. Estos principales cambios, corresponden a reestructuraciones del área administrativa, desarrollo de planes estratégicos y planeación de objetivos mediados por estrategias de mediano y largo plazo.

Algunos autores, también comparten esta idea y añaden que en Colombia, existe una falta de participación de los trabajadores en los planteamientos de objetivos, lo cual genera una mayor falta de compromiso, problemas de comunicación y dependencia en el ejercicio de actividades. Murillo Vargas (2013) acota que entrevistas a más de 150 funcionarios del sector financiero colombiano, consideran que el aporte del trabajador es nulo e inexistente en relación a los objetivos, todos sus aportes se limitan a sugerencias aisladas y a propuestas sobre su labor específica, y el 12% de los entrevistados manifestó que no hay remuneración u otro beneficio por parte de la empresa por sugerencias presentadas.

Respecto a este punto, Murillo Vargas (2013) concluye en que los cambios presentados en las organizaciones financieras colombianas están motivados principalmente hacia la competencia y las difíciles condiciones del mercado.

## 10.2. Liderazgo y Poder en el sector Financiero.

De acuerdo a Chiavenato (2009) el liderazgo es, en cierto sentido “*un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes*”. De la misma manera este expresa que existen 5 tipos de poder:

- 1) Coercitivo, basado en el temor y la coerción.
- 2) De Recompensa, sustenta la esperanza del subalterno de obtener algún premio o incentivo.
- 3) Legítimo, se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o la jerarquía.
- 4) De Competencia, se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico.
- 5) De Referencia, se basa en la actitud y el atractivo.

En las organizaciones financieras el liderazgo lo ejerce el gerente general, presidente y demás personal de media y alta gerencia, todos ellos significativos por la experiencia, la iniciativa, carisma, sencillez, conocimientos y su capacidad de ser visionarios. Murillo Vargas (2013) añade que como grupos líderes se pueden destacar la junta de vigilancia, el comité ejecutivo y el grupo financiero y operativo, debido a la cercanía con la alta gerencia; el poder ejercido por algunas divisiones, radica en la cantidad y calidad de información y recursos que manejan. Dada la importancia que ejerce un área respecto a otras, es común encontrar que existen diferencias entre ellas en lo que concierne a la especificidad de sus funciones.

En general, en el sector financiero colombiano se aplican todos los tipos de liderazgo que previamente se explicaron, algunos autores de la materia señalan que en el caso del liderazgo coercitivo, ocurre sobre todo en los mecanismos de sanción, la actitud de los empleados hacia este tipo de sanciones es de pasividad e indiferencia, hasta cuando no trascienden más allá de una simple amonestación, ya que en ese caso se muestran temerosos, no es discutible los mandatos que provienen de instancias superiores. (Murillo Vargas, 2013)

## 11. Conclusiones

A finales de siglo XX, la apertura comercial en Colombia desarrolló una cantidad de oportunidades que jamás eran esperadas para la época, y a partir de la crisis financiera y bancaria de los años 80, las organizaciones del sistema financiero colombiano se han visto aproximadas a muchas variaciones y transformaciones técnico productivas con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados.

Las instituciones financieras colombianas se vieron en la necesidad de implementar nuevos paradigmas administrativos, en alianzas, fusiones o inclusive liquidaciones de algunas importantes instituciones de renombre en la República, algunas se hacían por incrementar sus inversiones, proteger capitales, salvaguardar a los clientes, e inclusive protegerse ellos mismos de insolventarse para así, proteger aún más sus intereses.

La situación tan peculiar del Estado Colombiano en lo social sobre todo, la ha llevado a encontrar una dinámica de transformación organizacional, esforzándose para obtener la satisfacción del cliente, aumentando el grado de compromiso de los funcionarios hacia la institución, a pesar de que las tradiciones fundamentalistas de los CEO y/o la media y alta gerencia pasa por evitar la implementación del compartimiento de liderazgo, toma de decisiones y desempeño de funciones independientes en las respectivas organizaciones.

Las experiencias de esta estrategia gerencial como lo es el Empowerment, no pasa por ser algo fijo, sino una escala que va desde una escasa delegación de facultades a una total, dentro de este, caben otros conceptos e ideas como el de autonomía, autogestión, pensamiento crítico e inclusive libertad. Hay autores que indican que intervenir es potenciar, y para que se pueda potenciar hay que fomentar la utilización de los recursos disponibles o desarrollar prácticas que te hagan llevar al acceso de estos; es obvio que el Sector Financiero Colombiano ha desarrollado un importante proceso de modificaciones estructurales y de abierta competencia, pero aún carece de los principios esenciales del Empowerment y de la capacidad de su alta gerencia de otorgar poder y libertad.

## 12. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.
- Garay, L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004 .
- Leibling, M; Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso. Metodos que funcionan*. España: Gestion 2000.com.
- Meredith, M; Murrell, K. (2002). *Empowerment para su equipo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Millet, M; Toussaint, E. (2004). *50 Preguntas 50 Respuestas sobre la deuda, el FMI y El Banco Mundial*. Barcelona: Icaria Editorial - Intermon Oxfam.
- Murillo Vargas, G. (2009). *Conocimiento e Innovación en los Procesos de Transformación Organizacional: El Caso de las Oranizaciones Bancarias en Colombia*. Estudios Gerenciales.
- Murillo Vargas, G. (2009). *Sector Financiero Colombiano. Concentracion Internacionalizacion y Nuevas tecnologias en las Organizaciones*. Bogota: ECOE Ediciones. Universidad del Valle.
- Robinson, R. D. (1998). *Como crear Empowerment*. Bogota: McGraw Hill.
- Salazar Treviño, G; Molano Camacho, M. (2000). *Coaching en Acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Estudios Gerenciales, 164-174.
- Siade, J. A. (2013). *La Evolucion del Sistema Financiero Global en los Ultimos 30 años: Las crisis financieras y su impacto en el Sistema Finaciero Internacional*. Mexico: UNAM.
- Torres, R. A. (2012). *Comparacion de las percepciones del lider ideal en los sectores financiero y comercial de Colombia utilizando el inventario de practicas de liderazgo de Kouzes y Posner*. Bogota.
- Uribe, J. D. (2013). *El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente*. *Revista del Banco de la Republica*, 5-16.
- Vedder, R. (2009). *El Cambiante Sistema Financiero Global*. *EJournal USA*, 29-32 .
- Wagner, J. (1998). *Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva*. Madrid: Thomson.