

# MACIO

MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO  
INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL  
UNA APLICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO

• GUILLERMO MURILLO, CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ Y MÓNICA GARCÍA •



Universidad  
del Valle

Programa  Editorial

El propósito de este libro es proponer un modelo que permita explicar los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 y 2010, y sus principales impactos en las organizaciones del sector, en relación con el poder organizado visto desde la concentración de la propiedad y las formas corporativas de gobierno, y se convierta, en una herramienta para el análisis de los cambios organizacionales en empresas y organizaciones de otros sectores. Esta dinámica sectorial fue inicialmente desarrollada a partir de la política de apertura económica y la incursión decidida del país en una economía globalizada. El libro es el resultado de un proceso de investigación, donde la pregunta de investigación surge luego de percibir las transformaciones en el sector financiero colombiano y el desempeño organizacional de las más importantes organizaciones bancarias del país.

Esta solución exige disponer de información respecto a las características de funcionamiento de la bomba como turbina y en especial las particularidades del trabajo conjunto con el motor asíncrono como generador; aplicación que se ha investigado por el grupo de investigación “Sistemas Hidroeléctricos de Generación SHG” en el tema de “energización rural”, cuyos resultados le han permitido validar diferentes métodos en condiciones de laboratorio y ha encontrado que es una solución confiable y de bajo costo.



**MODELO PARA EL ANÁLISIS  
DEL CAMBIO INSTITUCIONAL  
Y ORGANIZACIONAL**

**—MACIO—**

**Una aplicación en el sector bancario colombiano**



Colección Ciencias de la Administración

### **GUILLERMO MURILLO VARGAS**

Doctor en Administración de la Universidad EAFIT de Medellín, con el apoyo de HEC de Montreal-Canadá. Magister en Ciencias de la Organización. Administrador de Empresas. Realizó estudios en sociología en la Universidad del Valle. Investigador del grupo “Humanismo y Gestión” reconocido por COLCIENCIAS Categoría A1; participó en calidad de invitado al FORUM-Barcelona 2004. Ponente en el congreso CLAD 2000, Santo Domingo, República Dominicana. Asistió en calidad de invitado al Congreso organizado por la European Higher Education Society 2004, Barcelona, España. Coordinador de la línea de Investigación “Organización y Management” del grupo “Humanismo y Gestión”. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle.

### **CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ**

Profesor de la Universidad del Valle, miembro del grupo de Investigación “Humanismo y Gestión”, Doctor en Administración, Magister en Ciencias de la Organización, especialista en Gestión del Talento Humano, Economista. Autor de libros como. “Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management”. “Open Officeorg 2.0”. Autor de varios artículos científicos en revistas nacionales e internacionales indexadas y reconocidas en categorías A1 Y A2.

### **MÓNICA GARCÍA SOLARTE**

Ingeniera Industrial, Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Master of Management de la Universidad de Tulane E.E.U.U. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana de la Universidad del Valle. Directora del grupo de Investigación “Humanismo y Gestión” en la línea de Gestión Humana, de la misma Universidad, reconocido por COLCIENCIAS con Categoría A1.

Guillermo Murillo Vargas  
Carlos Hernán González  
Mónica García Solarte

**MODELO PARA EL ANÁLISIS  
DEL CAMBIO INSTITUCIONAL  
Y ORGANIZACIONAL**

**—MACIO—**

Una aplicación en el sector bancario colombiano



Colección Ciencias de la Administración

Murillo Vargas, Guillermo

Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO : una aplicación en el sector bancario colombiano / Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González, Mónica García Solarte.--

Cali : Programa Editorial Universidad del Valle, 2014.

148 páginas ; 17 x 24 cm.-- (Colección Libros de Investigación)

1. Bancos - Administración- Colombia 2. Bancos- Planeación

3. Cambio organizacional I. González, Carlos Hernán II. García Solarte, Mónica III. Tit. IV.

Serie.

658.91332 cd 21 ed.

A1438299

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

## Universidad del Valle

### Programa Editorial

Título: *Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional (MACIO): una aplicación en el sector bancario colombiano*

Autores: Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Mónica García Solarte

ISBN: 978-958-765-103-4

ISBN PDF: 978-958-765-501-8

DOI: 10.25100/peu.58

Colección: Ciencias de la Administración

**Primera Edición Impresa abril 2014**

**Edición Digital junio 2017**

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Javier Medina Vásquez

Director del Programa Editorial: Francisco Ramírez Potes

© Universidad del Valle

© Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Mónica García Solarte

Diseño de carátula: Anna Echavarría. Elefante

Diagramación: Hugo H. Ordóñez Nievas

Corrección de estilo: Luz Stella Grisales H.

Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, junio de 2017

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
<b>CAPÍTULO 1</b>	
EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN TEÓRICA.....	17
DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE INSTITUCIÓN Y CAMBIO INSTITUCIONAL.....	18
EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	23
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	26
<b>CAPÍTULO 2</b>	
METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (MACIO) EN EL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO.....	29
FASES DE INVESTIGACIÓN.....	30
EVALUACIÓN Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
RESULTADOS, PRODUCTOS Y BENEFICIARIOS.....	42
IMPACTOS A PARTIR DEL USO DE LOS RESULTADOS.....	43
<b>CAPÍTULO 3</b>	
CONTEXTO DEL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (MACIO).....	45
SECTOR FINANCIERO INTERNACIONAL.....	46
CRISIS DEL SECTOR.....	54
EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO.....	64
IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS INSTITUCIONALES NORMATIVOS EN EL SECTOR FINANCIERO ENTRE 1990 Y 2010.....	76
ESQUEMA INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.....	80

#### **CAPÍTULO 4**

##### **ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS**

<b>DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIÓN (MACIO).....</b>	<b>83</b>
DESCRIPCIÓN DE BANCOLOMBIA.....	84
ESTRUCTURA GENERAL.....	87
FUSIÓN BANCOLOMBIA, CONAVI Y CONFISURA.....	91
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CASO BANCOLOMBIA A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL ESTUDIO PLANTEADAS EN EL ESQUEMA INTEGRADOR.....	94
PERCEPCIÓN GENERAL DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS ORGANIZACIONALES.....	102
PERCEPCIÓN DEL PAPEL DE LAS IDEOLOGÍAS DEL MANAGEMENT EN EL SECTOR.....	108
RESPUESTA EN LOS APARATOS ADMINISTRATIVOS.....	125

#### **CAPÍTULO 5**

##### **FORMULACIÓN DEL MODELO PARA EL ANÁLISIS**

<b>DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (MACIO)....</b>	<b>131</b>
EL MODELO INTERPRETATIVO.....	131
COMENTARIOS FINALES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	145

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este libro es proponer un modelo que permita explicar los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 y 2010, y sus principales impactos en las organizaciones del sector, en relación con el poder organizado visto desde la concentración de la propiedad y las formas corporativas de gobierno, asimismo, se proyecta como una herramienta para el análisis de los cambios organizacionales en empresas y organizaciones de otros sectores. Esta dinámica sectorial fue inicialmente desarrollada a partir de la política de apertura económica y la incursión decidida del país en una economía globalizada. El libro es el resultado de un proceso de investigación, donde la pregunta de investigación surge luego de percibir las transformaciones en el sector financiero colombiano y el desempeño organizacional de las más importantes organizaciones bancarias del país. Una parte significativa de las mismas fue virtualmente absorbida por otras, públicas y privadas; además, se dio una creciente concentración del sector, con una significativa incorporación de capital internacional.

Para lograr estos propósitos se desarrolló un marco teórico y conceptual en el cual se identifican las perspectivas, teorías y autores que dan cuenta sobre los principales temas de la investigación como son: la institución y el cambio institucional, la organización y el cambio organizacional, el poder organizado y el gobierno corporativo. Con base en lo anterior se construyó una interacción teórica que contribuyó a la explicación del cambio institucional y organizacional, temática que ocupa el primer capítulo de este libro, con el título «El cambio institucional y el cambio organizacional: una revisión teórica».

El segundo capítulo, intitulado «Metodología para la formulación de un modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional (MACIO) en el sector bancario colombiano», describe metodológicamente los pasos seguidos en la investigación para el logro de sus objetivos, y la formulación del modelo MACIO.

En el tercer capítulo, «Contexto del sector bancario colombiano para la formulación del modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional (MACIO)», se propone el contexto en el que opera el sector financiero y se logran caracterizar los periodos de fusiones y adquisiciones, al igual que construir un esquema integrador que posteriormente permite realizar el análisis de los casos de estudio.

En el cuarto capítulo, «Estudio de caso en el sector bancario colombiano para la formulación del modelo de análisis del cambio institucional y organizacional (MACIO)», se aborda un estudio cualitativo desde categorías de análisis diferentes y, de manera estructurada, se busca identificar y explicar los principales cambios y sus impactos en las organizaciones del sector.

En el quinto capítulo se formula el modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional (MACIO).

Finalmente, se presentan varias conclusiones desde planteamientos interpretativos en torno al modelo, cuyos resultados evidencian que los sucesos relacionados con los cambios en la banca colombiana se asocian a los procesos de globalización en un marco estructural de referencia a partir del cual se explica el cambio institucional y organizacional. Se identifican una serie de cambios de carácter institucional que se consideran centrales para explicar el fenómeno estudiado, utilizando categorías analíticas, de las que se desprenden otras subcategorías que permiten explicar la incidencia de componentes de orden nacional e internacional.

Entre las contribuciones que se presentan en este libro están: una interacción desarrollada entre diferentes perspectivas teóricas; un esquema integrador para efectuar el análisis de los casos, y un modelo interpretativo para explicar los cambios institucionales y organizacionales del sector financiero entre 1990 y 2010.

En esta introducción es relevante reconocer que el sistema financiero colombiano ha presentado una dinámica de cambios muy importantes, especialmente a partir de 1990. Este periodo se ha caracterizado por crisis-recuperación-expansión y sobredimensionamiento. Este fenómeno bien podría expresarse de la siguiente manera:

- 1990-1993: rediseño del sistema financiero colombiano.
- 1994-1995: expansión, especialmente por fusiones y adquisiciones.
- 1996-1997: sobredimensionamiento.

- 1998-2002: crisis del sistema financiero colombiano.
- 2003-2005: recuperación del sector y cambio en su estructura.
- 2006-2010: consolidación de las organizaciones del sector y diversificación de los productos y mercados financieros.

Desde sus inicios, en 1923, el sector se caracterizó por desarrollar un ejercicio hacia la multibanca, especialmente estimulado por la banca comercial y privada. Con el paso del tiempo el sistema empezó a responder a las necesidades e intereses de carácter grupal o gremial (Urrutia y Caballero, 2005). Todo esto ocurrió durante varias décadas (sesenta, setenta y ochenta), en las cuales encontramos bancos por rama de actividad (Banco Ganadero, Cafetero, Industrial, Comercial, etc.). Estos aspectos incidieron en lo que terminó siendo un sistema financiero con características híbridas de operación; por un lado, se consideraba una banca universal para la captación y, por otro, especializada para efectos de los préstamos (Montenegro, 1983; Clavijo 1992).

Con el fin de tener una mayor claridad en la introducción de este libro, se hace necesario presentar una breve génesis de la estructura institucional del sistema monetario colombiano, la cual está marcada por la creación del Banco de la República, bajo la Ley 25 de 1923, en el gobierno de Pedro Nel Ospina Pérez. Su nacimiento marcó un hito en la historia de la economía del país, permitió asegurar un ordenado manejo monetario, armónico con la política económica; su desarrollo fue fundamental para el éxito obtenido en los años que precedieron a la crisis de los treinta. La junta directiva estaba conformada tanto por el Gobierno como por bancos nacionales y extranjeros y accionistas. Ya en 1930 se adjuntaron miembros de la Federación Nacional de Cafeteros, de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Ministro de Hacienda, que presidiría la junta (González y López, 2001).

Así mismo, se desea resaltar algunos elementos que se consideran de gran importancia, aquellos que caracterizaron la creación y funcionamiento del sistema financiero de la época:

- En sus inicios serían funciones básicas del Banco de la República: regular la moneda, los cambios internacionales y de crédito, emitir la moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia, ser el banco de los establecimientos de crédito y constituirse en el agente fiscal del Gobierno. La emisión de billetes se estableció inicialmente por veinte años. Los billetes del Banco de la República tenían su respaldo en oro, pero debido a la crisis mundial de 1931, la cual afectó al sistema financiero colombiano, el país se vio obligado a abandonar el patrón oro y se adoptó el libre mercado.

- En 1949 el Gobierno contrató a la misión Grove, de la Reserva Federal de Nueva York, dirigida por Daniel Grove, a fin de que realizara un diagnóstico del sistema bancario colombiano. En 1951 se venció el plazo de emisión del Banco de la República, pero el Gobierno autorizó su renovación por veinte años más; dictó el Decreto 756, que marcó una nueva etapa en la entidad, concediendo poderes amplios a la junta del emisor para el manejo de la política monetaria, crediticia y cambiaria.
- En 1957 se autorizó la creación de las corporaciones financieras, las cuales debían atender al sector comercial para reforzar la canalización de los recursos de largo plazo y fomentar la creación de nuevas empresas (Gaviria, 1999; Caballero y Urrutia, 2006).
- En 1963, a través del Decreto Ley 2206, se crea la Junta Monetaria, con el fin de que el emisor conservara su carácter privado, pues no se justificaba que este tuviese que compartir con los particulares el manejo de su política monetaria. Consecuentemente, la entidad fue relegada a la categoría de instrumento ejecutivo de la política monetaria que fijaba la Junta Monetaria.
- El 20 de julio de 1973 expiró el contrato entre el Gobierno y el Banco de la República. Se procedió a su prórroga, con base en las facultades que dieron al Gobierno la Ley 7.<sup>a</sup> y el Decreto 2617 de 1973, y se introdujeron más reformas estructurales al banco en la composición de su capital que ahora sería oficial, porque el Estado pasó a comandar casi todas las acciones. Aun así, su junta directiva no sufrió modificaciones.
- En 1974 inicia el período presidencial de Alfonso López Michelsen, el cual propició un proceso de reformas para liberar el mercado y depender menos del crédito de los recursos del Banco de la República. Y optó por elevar las tasas de interés de depósito de ahorro, al igual que de los bonos que circulaban en el mercado. El Gobierno no permitió una libertad en el manejo de tasas de interés pasivas, por el contrario, las elevó para evitar su dispersión. Por otro lado, se restringió el acceso al crédito del Banco de la República a los bancos comerciales, se elevaron las tasas de descuento y se hicieron más severas las sanciones por descajes; esto con el fin de eliminar una de las fuentes de inestabilidad monetaria en Colombia.
- En 1977 se impuso un encaje marginal del 100 % que buscaba eliminar la rápida monetización de las reservas. Durante los setenta y los ochenta, en Colombia, los márgenes de intermediación eran considerablemente altos en comparación con los niveles mundiales. El sistema financiero era reprimido, ineficiente y no competitivo, debido a que los bancos estaban expuestos a altos impuestos financieros y

exhibían grandes costos operacionales. Entre ellos, la Junta Monetaria había estimado que cerca de la mitad del margen de intermediación era explicado por los encajes y las inversiones forzosas.

A finales de la década de los setenta y comienzos de la década de los ochenta, la crisis del sistema financiero estuvo relacionada con la dramática disminución de los préstamos, lo cual le da mayor importancia a los créditos de largo plazo, aspecto que ocasionó una considerable disminución del PIB. Estos hechos marcaron el comienzo de la década de los años ochenta, donde se evidenció un fuerte estancamiento de la economía, que se maximizó entre 1982 y 1983.

Del mismo modo, se puede señalar que las causas principales de la crisis están enmarcadas, según Gaviria (1999), y Caballero y Urrutia (2006), en:

- Malos manejos administrativos: personas inescrupulosas, sin experiencia y tradición suficientes, no pudieron dar un buen manejo, ordenado y principalmente honesto a los recursos que los inversionistas habían entregado confiadamente en sus manos.
- Recesión económica: se presentó pérdida de liquidez en los establecimientos financieros, lo cual desestabilizó las actividades financieras.
- Especulación financiera: período que antecede a la crisis financiera debido a que los establecimientos encargados de realizar la intermediación financiera tienen que pagar altos intereses para poder prestar el servicio de créditos.
- Inoperancia de control: vigilancia deficiente por parte de las entidades encargadas de realizar la intermediación.

Para 1990 el país experimentó un cambio en la política económica, a causa de la apertura económica impulsada por el presidente César Gaviria Trujillo, la cual estimuló nuevamente a los inversionistas extranjeros. La economía colombiana desde ese momento estuvo sujeta a un intenso proceso de liberación en todos los ámbitos. La incidencia del cambio en el marco económico dentro del cual se desarrolló la producción, hizo necesaria una modificación de las normas que regían la operación de las entidades financieras; en efecto, se promulgaron: la Ley 45 de 1990, de reforma financiera; la Ley 50 de 1990, de reforma laboral; Ley 27 de 1990, y Ley 9 de 1991.

Hacia los años noventa se inicia una importante reforma al sistema financiero colombiano, la cual se caracterizó por:

- a) Flexibilización de las normas y desregularización del sistema.
- b) Tendencia hacia la multibanca y diversificación del sector.

c) Modificación de los sistemas de regulación y supervisión de las entidades financieras.

Del mismo modo, el sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos años (1990-2010), por medio de las fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas, que han generado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia. Esto ha significado una mayor integración de los bancos a través de grupos financieros muy fuertes.

Entre los principales cambios aparecen: una mayor integración financiera internacional, nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones, mayor desregularización financiera, una orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo, un incremento del cobro de comisiones, entre otros. Estos cambios son causa de la tendencia mundialista, por medio de la cual, según autores como Webster (1992) y Kennedy (1999), se legitima la ruptura de las fronteras para la expansión irregular del capital, o se busca insistir en el caos de la competitividad para generar dominación, rivalidades y luchas en un mundo cada vez más desigual. Para investigadores como Barney (1991), que abordan estudios de esta naturaleza, ignorar el tema es casi como desconocer las ideas de quienes se oponen a él, y aquellas son tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios económicos en los que, necesariamente, se mueve el futuro económico.

Ahora, esta situación, impulsada por la incursión en Colombia de capital extranjero (especialmente español) en las organizaciones del sector, ha creado un marco propicio para las alianzas estratégicas, fusiones, integraciones y diversas formas de cambio empresarial. Se articulan así las grandes transformaciones de los paradigmas clásicos, tan comunes en las organizaciones que conforman el sector financiero. Los nuevos procesos de transformación abordan nuevos fines y objetivos, nuevas formas de realizar las actividades vía desarrollo tecnológico, que siempre tendrán consecuencias en las diferentes formas de organización del trabajo (Urrea, 1997). En efecto, esas actividades también generan cambios en las relaciones socio-laborales en las organizaciones del sector (Clavijo, 2002; Celis, 2008). Esta situación obliga a desarrollar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámense reingeniería de negocios y procesos, *benchmarking*, calidad total, productividad o simplemente sistemas de desregularización de la fuerza de trabajo (Weiss, 1997).

Desde que el sector financiero mundial acogió lo sugerido en 1988 en el Acuerdo del Comité de Basilea, Suiza, la banca internacional ha estado empeñada en orientar sus objetivos hacia un nuevo marco del capital, basado en el fortalecimiento de una disciplina de mercado. Son tres los principios básicos para lograrlo: el mejoramiento del cálculo para la suficiencia de capital (incluye el estudio para privatizar la banca oficial), la determinación de un proceso de análisis con fines de supervisión, y la permanente optimización de sus procesos con el fin de orientarlos a las políticas de una banca universal (Bouzas, 1996). En este contexto, además de las enmiendas hechas al Acuerdo de Basilea, se presenta el modelo para integrar a la banca internacional bajo unas normas específicas o normas bancarias universales, para atenuar, entre otras cosas, las categorías de riesgo. Se hace manifiesta la influencia que ha tenido el mercado bancario internacional en procesos de privatización latinoamericanos. Tal influencia se hace expresa a través de siete características básicas presentadas en el concierto internacional durante la década de los ochenta (Bouzas, 1996).

1. Desregulación financiera: un proceso de salida de capitales del sector e incremento de los intermediarios financieros no bancarios.
2. Desarrollo tecnológico en informática, telemática y comunicaciones: el rayo láser, la fibra óptica y digital, la robótica, la inteligencia artificial, las comunicaciones vía satélite y el Internet, han cambiado radicalmente la operación en el servicio financiero. Estos aspectos transforman las relaciones con el usuario. Los procesos administrativos se convierten en baluartes de la eficiencia.
3. Integración financiera internacional: a finales de la década anterior se adelantó un proceso de integración internacional en el sector financiero, que fortaleció el capital y la cobertura de las empresas multinacionales del sector; dicho proceso se tradujo en una mayor movilidad de los capitales y nuevos desarrollos tecnológicos. Este fenómeno se presentó en mercados financieros tradicionales como Zurich, Londres, Nueva York e incursionó en el bloque asiático y países de Europa; en España, por ejemplo, sin tradición financiera; al igual que en Brasil y Chile, participando de este nuevo *boom* del sistema financiero internacional.
4. Orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo: las grandes entidades bancarias basan la obtención de sus recursos en el sistema de fondeo en bloque en los diferentes mercados de dinero, lo que les permite bajar el nivel de dinero líquido manipulable, como son las ventas de certificados de participación crediticia y el mercado de créditos hipotecarios.
5. Incremento del cobro de comisiones: se presentó tanto en la prestación de servicios bancarios, debido a la incorporación de costosas tecnologías,

como en los cambios del sistema de operación bajo otros modelos administrativos. Estos elementos se ven reflejados en el aumento de comisiones que los prestadores de estos servicios cobran a clientes y usuarios.

6. Tendencia de la banca universal: las anteriores formas de operar estaban claramente definidas y en parte esto restringía la prestación de un mejor servicio. Hoy las organizaciones del sector financiero ofrecen paquetes integrales como: sistema hipotecario, casa de bolsa, casa de cambio, factoraje, fideicomisos, banca de crédito, aseguradora, relaciones financieras con el extranjero, etc. Aspectos traducidos en incremento de reservas financieras, aun en bancos acreedores de países en desarrollo; prioridad en la inversión tecnológica; crecimiento de la banca japonesa, que concentra el 35 % de los activos bancarios mundiales.
7. Quiebras y amenazas de colapso bancario: todas estas circunstancias aquí enlistadas han coadyuvado a generar una gran inestabilidad organizacional en el sistema financiero. No todas las organizaciones pueden subsistir a los turbulentos cambios que traen los nuevos modelos de operación, pues allí es cuando se da la quiebra de entidades que en otras épocas fueron prósperas organizaciones empresariales. Colombia no ha estado al margen de esta traumática situación. En la década anterior, el sector financiero nacional presentó momentos de gran crecimiento y algunos de un bajo nivel competitivo, en términos de gestión administrativa de las organizaciones que lo constituyen (por ejemplo, bancos, corporaciones de ahorro y crédito, etc.).

Por lo tanto, y para efectos de la presente investigación, la unidad de análisis central será la noción *cambio institucional* y *cambio organizacional*, precisando primordialmente esta conceptualización teórica en el sector de las organizaciones bancarias colombianas. En términos genéricos, se trata de presentar una elaboración conceptual e investigativa en el dominio de las fusiones y adquisiciones, y sus procesos de transformación y adaptación, en un sector sometido a múltiples cambios a lo largo de su historia.

Adicionalmente, con la aplicación del modelo MACIO, serán identificados los principales cambios institucionales en el sector financiero entre 1990 y 2010; los principales cambios organizacionales en relación con el poder organizado, en particular lo asociado con la concentración y las formas corporativas de gobierno que se produjeron como consecuencia de los cambios institucionales en el sector financiero en Colombia, y se caracterizarán los períodos de fusiones y adquisiciones ocurridos en el sector financiero durante ese mismo periodo.

## **EL CAMBIO INSTITUCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN TEÓRICA**

En este capítulo se explicarán los diferentes enfoques y perspectivas teóricas y conceptuales que serán utilizados en la presente investigación para dar cuenta del cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano. En la primera parte del capítulo serán presentados los conceptos y definiciones tanto de institución como de cambio institucional, donde se precisa la importancia de la institución y el rol que asume su cambio en la sociedad, en especial para explicar los diferentes procesos desde una perspectiva más sociológica. Además, por la importancia que tiene para esta investigación, se incluyen los principales elementos de las distintas perspectivas del institucionalismo.

En la segunda parte se abordará el concepto de organización y sus principales características, a través de los aspectos internos y externos. En lo concerniente a este estudio, los procesos de adaptación de la organización al entorno son muy importantes, por tal razón los planteamientos teóricos presentados en este capítulo están apoyados en autores que dan cuenta del fenómeno de adaptación organizacional.

Posteriormente, en una tercera parte, se presentarán las perspectivas teóricas sobre el cambio organizacional, especialmente, las perspectivas de la selección, adaptación y comprensión, precisando sus principales aportes teóricos para esta investigación. Tales perspectivas tienen su foco de atención en tres aspectos fundamentales: el contenido, el proceso y la interacción entre los dos anteriores.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE INSTITUCIÓN Y CAMBIO INSTITUCIONAL

El análisis institucional en las ciencias de la gestión se empieza a implementar desde comienzos de la década de los cincuenta en los Estados Unidos, al intervenir en los problemas que se puedan generar en los procesos de planeación, dirección y control de los recursos organizacionales. Este era, en cierta dimensión, un efecto de los argumentos formulados por Simon (1957), y March y Olsen (1984) sobre la racionalidad limitada de los actores y las relaciones entre los mismos, en términos de la denominada *acción estratégica*. Sin embargo, detrás de estas conceptualizaciones se encontraba un marco analítico de carácter más general y comprensivo que suministraron los análisis de Parsons (1963), particularmente incorporados al análisis organizacional en términos de una teoría que diferenciaba los sistemas sociales u organizacionales como estructuras macro y meso, que no se derivaban directamente de la negociación o de las interinfluencias configuradas por los actores organizacionales (Varela, 2008).

Dos grandes escuelas se reconocieron desde March y Olsen (1984): la primera de ellas de una tendencia objetivista que fundamentaría sus análisis sobre la naturaleza impersonal de las estructuras sociales y organizacionales, derivada más bien de una interpretación en profundidad de tendencias sociales, patrones culturales de larga duración, antes que de la propia interacción entre los mencionados actores. Por supuesto, aquí se encuentra la influencia significativa que a lo largo del siglo pasado ha tenido la lógica metodológica y analítica de Durkheim (1922) sobre las ciencias sociales americanas. Sin embargo, esta tendencia dominante en la sociología resultaba insatisfactoria para los teóricos del *management*, porque ella daba poco espacio a la capacidad de construcción y diseño institucional, a la configuración de procesos de adaptación y cambio organizacional. Ello llevó a que se acrecentara la influencia de una tendencia alternativa que dio origen a la segunda escuela, centrada particularmente en los análisis micro y por supuesto en el individualismo metodológico. Esta última se convertiría en una corriente dominante en las llamadas ciencias administrativas y marca los principales espacios epistemológicos de separación con las tendencias sociológicas dominantes de la época, tanto en Europa Occidental como en Norteamérica.

En el proceso de conceptualización sobre la institución, los académicos presentan importantes divergencias, manifestadas en la literatura contemporánea con innumerables definiciones. DiMaggio y Powell (1983) advierten que varios autores proponen diferentes puntos de vista de lo

que podría entenderse por institución. Algunos señalan a la institución como algún tipo de procedimiento organizado y establecido; otros, como un conjunto de reglas de la sociedad, y otros, como el estudio de las instituciones; esta última noción surge especialmente desde la perspectiva de la sociología. Realmente las instituciones se entienden, por una parte, como sistemas de producción y, por otra, como estructuras que posibilitan el desarrollo (Varela, 2008).

El institucionalismo imprime, en general, un énfasis para explicar las acciones humanas, que radica en la referencia a construcciones de carácter medio y macro. Tal perspectiva aproxima al institucionalismo a las corrientes de explicación sociológica. Asimismo, la mayoría de estas escuelas de la corriente sociológica dicen que, cuando se acoplan a la estructura social, las instituciones prolongan su duración, pero su base ontológica estaría dada por las acciones individuales producidas en torno a las interacciones entre estas (DiMaggio y Powell, 1983).

De igual forma, la evidencia sociológica muestra que las instituciones coexisten con otras instituciones, constituyendo redes complejas de naturaleza sistémico-organizacional. Específicamente en nuestros tiempos (Crozier & Friedberg, 1990), dichas formas de interrelación sistémica incluyen complejos procesos de interacción que transforman las reglas institucionales y, por ende, a las instituciones, en tanto son referentes esenciales de la acción colectiva, sin negar el importantísimo papel que cumplen hoy en día los procesos políticos y sociales de deliberación acerca de dichas reglas, que se expresan especialmente en términos de su renegociación, sus cambios y adaptaciones. Hoy en día también influyen notablemente los cambios tecnológicos sobre la naturaleza de las reglas, estos suscitan, por ejemplo, inevitables transformaciones en los procesos de control disciplinario.

En general, la institución se entiende como un conjunto de reglas y estructuras sociales que contribuyen a moldear el comportamiento individual; pero, a su vez, se evidencia como algo impersonal, objetivo, que favorece el control de la incertidumbre. De otra parte, se reconoce que la institución se fundamenta en el ordenamiento jurídico, en los procesos normalizados y en los aspectos de orden cultural.

A través de la institución se puede explicar el cambio social y su impacto en las organizaciones, tomando en consideración que la institución no está sujeta a actores individuales y cumple su función en la configuración de las metas y los objetivos. El cambio institucional puede proceder entonces desde los niveles microinterpersonales y suborganizacionales, hasta los

niveles macrosociales y globales. Esto puede tener lugar en períodos cortos y concentrados o, con el paso del tiempo, en décadas o siglos. Igualmente, puede llevarse a cabo en forma gradual, de modo que los observadores y los participantes apenas se dan cuenta de cualquier cambio suscitado, o de repente, tras episodios dramáticos en los que se presentan grandes discontinuidades frente a los antiguos patrones de comportamiento. El interés principal en este caso es enfocarse en los niveles, los espacios de tiempo y los procesos de cambio incremental. El objetivo primordial de las consideraciones de tiempo es, por supuesto, analizar tendencias que permitan realizar prescripciones de cambio.

### **Perspectivas del institucionalismo**

El análisis institucional ha sido planteado desde los años cincuenta del siglo pasado en las ciencias norteamericanas del *management*, con el propósito de lograr tres objetivos: el primero de ellos, construir un ambiente de seguridad, específicamente en el sentido de otorgarle previsibilidad y capacidad de anticipación a la alta dirección. En tal sentido, institucionalizar significaría establecer claras reglas de juego acatadas por los diferentes grupos sociales involucrados en las tareas organizacionales. Esto lleva al segundo objetivo, la confianza, que consiste en estructurar un tipo de ambiente basado en el primero –de seguridad– y que permite una fluida interacción de carácter natural entre los participantes en los procesos organizacionales, comunicacionales o, incluso, en la relación externa que da lugar al tercer objetivo, el del llamado *dominio*, o campo de acción de una organización. Según March y Olsen (1989) las instituciones deben ser comprendidas como un conjunto de reglas y normas, además, como un conjunto complejo que adopta y establece rutinas.

En este sentido, en la sección anterior se presentaron los conceptos de institución y cambio institucional, los cuales identifican las principales posturas teóricas que se han desarrollado. Para continuar con la estructuración de este marco teórico y conceptual, en la Tabla 1.1 se presentan las diferentes perspectivas del institucionalismo.

Los aportes planteados en la tabla anterior provienen de las distintas perspectivas teóricas surgidas alrededor del institucionalismo. Como resultado de su análisis, es importante resaltar para esta investigación cómo el cambio institucional y la desinstitucionalización también pueden estar influidos por las presiones sociales, asociadas a la diferenciación de grupos (por ejemplo, aumentar la diversidad de mano de obra); la existencia de creencias heterogéneas, divergentes o discordantes; las prácticas gerenciales (como consecuencia de fusiones, por ejemplo); los cambios en las leyes,

**Tabla 1.1. Perspectivas del institucionalismo**

PERSPECTIVA	AUTOR	APORTE TEÓRICO
Institucionalismo económico	North (1990)	Trabajos teóricos y empíricos en el tema como: costos de transacción, economía de los derechos de propiedad, teoría de la agencia, económica institucional y elección pública. El institucionalismo económico considera que se pueden optimizar los beneficios a través del comportamiento y la definición de su estructura. El análisis económico institucional presta muy poca atención a los valores, las tradiciones y las leyes. Los individuos son absolutamente racionales en su toma de decisiones.
Economía política institucional	Weimer (1995); Benhabib (2004)	La economía política institucional estudia el tema de la gobernabilidad en función de la conducta de los individuos y las implicaciones en las decisiones colectivas. El cambio institucional obedece a los intereses de los actores y sus respectivos incentivos; lo que genera alianzas, coaliciones y perspectivas oportunistas sobre el manejo de la gobernabilidad.
Nuevo institucionalismo	March & Olsen (1989); Powell & DiMaggio (1981); Oliver (1991); Steinmo, Thelen & Longstreth (1992); Streeck & Thelen (2005)	El nuevo institucionalismo se enfoca en estudiar el cambio desde los incentivos y restricciones que son impuestos a los diferentes agentes para la formulación o implementación de ciertas políticas públicas, y cuyos impactos pueden ser medidos o evaluados en términos de crecimiento y desarrollo. El nuevo institucionalismo se acerca a la racionalidad instrumental, pero la relativiza en función del comportamiento de los actores. Esta perspectiva se enfoca en dos grandes componentes: estructura de gobierno de los actores privados y el cambio de los diferentes medios institucionales con apoyo de las ideologías. El cambio institucional se explica a través de las percepciones, modelos mentales, condiciones del medio ambiente y de la interpretación e interdependencia dadas entre los diferentes actores en tales circunstancias.
Institucionalismo histórico	Pierson & Skocpol (2005); Steinmo (2001); Katznelson & Weingast (2005)	Esta perspectiva considera que el Estado está formado por grupos de interés y por organizaciones que tienen relaciones asimétricas de poder e influencia. El institucionalismo histórico estudia las estructuras y procesos políticos de las instituciones, su análisis se basa en las estructuras y procesos políticos, redirecciona el entendimiento de las instituciones dentro de los sistemas económicos y sociales.

Continúa Tabla 1.1 ►

Viene Tabla 1.1 ►

PERSPECTIVA	AUTOR	APORTE TEÓRICO
Institucionalismo normativo	March & Olsen (1989); Fauconnet & Mauss (1971); Bonte & Izard (1991)	Perspectiva que resalta las funciones de la sociedad, consideradas instituciones que son estructuradas a través del medio ambiente que las rodea. Las reglas, las normas, los mitos que regulan la organización, se transforman notablemente debido a los procesos de cambio implementados, y las decisiones se toman en función de las normas y tradiciones de la organización.
Neoinstitucionalismo económico	Williamson (1985); Simon (1957); North (1993)	El neoinstitucionalismo económico relaciona la economía y la política; a su vez, analiza fallas de los mecanismos del Estado y sus ineficiencias; también es el apoyo teórico para la formación de políticas públicas. Los actores están en continua búsqueda del interés propio, administrando información con el propósito de obtener ventajas sobre otros individuos, sin embargo, su racionalidad es limitada a causa de las limitaciones cognitivas para conocer todos los cursos de acciones posibles. El comportamiento de los precios relativos de los factores de producción, los costos de acceso a la información y la tecnología son elementos causales del cambio institucional.
Institucionalismo neoliberal	Sterling-Folker (2000)	Los supuestos se derivan del neofuncionalismo que está a favor de la eficiencia funcional institucional. Su ontología se basa en procesos y es racional hasta cierto punto.
Institucionalismo sociológico	Schmidt (2006); DiMaggio & Powell (1983; 1991); Scott (2001); Parsons (1990)	Argumenta que el desarrollo de las formas y procedimientos de la vida social se da en contextos culturales específicos, es decir, las formas de interrelación de los individuos son el resultado de las reglas de funcionamiento, que son un limitante y son aceptadas por los individuos como resultado de la historia. Dentro del institucionalismo organizacional, la legitimidad organizacional se examina a través de las adaptaciones y conformaciones de la organización a las presiones del medio ambiente institucional.

Fuente: elaboración propia.

o las expectativas sociales que podrían obstaculizar la continuidad de una práctica (Oliver, 1992; Scott, 2001).

En la construcción del marco teórico y conceptual para esta investigación, se hace una presentación del concepto de organización, con el objeto de plantear la diferencia y la relación con los conceptos de institución y cambio organizacional.

## EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El concepto de organización fue retomado de las diferentes contribuciones de las teorías sociológicas contemporáneas, en especial de autores como Luhmann (1995; 1998), quien considera que las organizaciones son una clase de sistema en las sociedades que, lejos de ser arbitrarias, siempre se estructuran sobre procedimientos de toma de decisiones, con normas de inclusión y exclusión fijas que existen antes de la puesta en escena de los flujos informacionales. Señala, también, que el actuar de los individuos en la organización está en ellos mismos, en otras palabras, los individuos dicen o establecen su conducta a partir de lógicas previas de inclusión.

Otro importante aporte fue el realizado por Thompson (1967), considerado el más completo sobre contingencia organizacional. El autor rechaza el concepto de sistemas cerrados del modelo clásico que algunos autores como Taylor (1984) y Weber (1984) plantearon, debido a que este autor observa a las organizaciones como sistemas naturales, es decir, pone en evidencia la fuerte relación que una organización determinada tiene con otras organizaciones que actúan como competencia o, en el caso más crítico, con organizaciones que limitan su papel. Adicionalmente, Thompson (1967) presenta una taxonomía que él mismo denomina *estrategias de cooperación*, la cual se relaciona estrechamente con la capacidad de las instituciones de dar respuestas sociales, crear normas de juego, establecer rutinas y redes comunicacionales en torno a un plan de adaptación. El autor enfatiza mayormente en las ciencias políticas, y con referencia a las estrategias de cooperación, argumenta que el control de la incertidumbre exterior de una determinada sociedad es el objetivo central de la acción política. A su vez, el poder con el cual cuenta la acción política ejerce presión en el ámbito de las negociaciones y al final la independencia y la autonomía organizacional serán su sentido esencial. Además, postula los procedimientos para la defensa de los dominios, el rol del prestigio, la relación que existe entre dependencia e independencia y la competencia.

Al lado de toda la contribución hecha por Thompson (1967), es necesario adicionar el concepto de dominio o campo de acción de una organización, concepto clave para la instrumentalización de los mecanismos de adaptación cuando se dan los procesos de evaluación. Esta dimensión está jerarquizada y le ha permitido al autor proponer tres niveles de complejidad: 1) las pruebas de eficacia, modelo interno y técnico; 2) las pruebas instrumentales, modelo que se basa en las herramientas y tecnologías, y 3) las pruebas sociales, modelo que se basa en la percepción pública

y social de cada organización. Mientras tanto, la función administrativa estará ligada al camino de adaptación donde los guías serán tanto los directivos como los líderes y lo harán de manera más activa con el uso de tecnologías y estrategias innovadoras. En lo referente al plan funcional de la acción estratégica, ésta se despliega a través de la relación que tenga la organización con su entorno, o, de manera más literal, de acuerdo a su adaptación con el entorno; ya que este factor es un prerrequisito para la supervivencia organizacional y su equilibrio dinámico.

En este sentido, en la Tabla 1.2 se presenta la definición conceptual de organización sentada por diversos autores que resultan importantes para la presente investigación. Algunos de estos autores han sido considerados por ser pioneros con sus propuestas teóricas, mientras que otros se incluyen por el impacto que ha generado su desarrollo teórico.

**Tabla 1.2. Definición conceptual de organización**

AUTORES	APORTE TEÓRICO
Amis, Slack & Hinings (2002)	Aclaran la definición de arquetipo como «un conjunto de creencias y valores que forman concepciones prevalentes de lo que una organización debería estar haciendo, cómo lo debería estar haciendo y cómo debería ser juzgada, combinado además con procesos y estructuras que sirven para implementar y reforzar esas ideas». Profundiza en su forma de uso y señala la importancia de los arquetipos en cuanto al comportamiento que debe presentar la organización frente a la disyuntiva que se pueda presentar para tomar decisiones (Oliver, 1991).
Barnard, C. (1938); Simon, H. (1957)	Vinculan las relaciones autoritarias de las organizaciones con las técnicas y las redes de comunicación, por considerarlas las bases reales del ejercicio de poder organizado.
Barnett & Carroll (1993)	Argumenta que el campo organizacional no debe ser visto como algo estático, sino como algo que evoluciona a través de la entrada y la salida de organizaciones o poblaciones particulares.
Hoffman, A. (1999); Scott (1991)	Consideran que el campo organizacional está constituido por una serie de organizaciones que interactúan más entre ellas que con otras organizaciones que se encuentran fuera del campo. Estas otras organizaciones pueden ser gubernamentales, fuentes de financiación, asociaciones profesionales y comerciales que de alguna manera ejercen influencia coercitiva, normativa o cognitiva.
Hoffman & Ventresca (1999)	Resultado de una medición de los cambios en la composición de un campo organizacional alrededor de un ambiente corporativo. Afirman que la formación del campo organizacional no es un proceso estático, sino que constantemente surgen nuevas formas a raíz del desencadenamiento de acontecimientos que provocan una reconfiguración de los miembros del campo o patrones de interacción.

Continúa Tabla 1.2 ►

Viene Tabla 1.2 ►

AUTORES	APORTE TEÓRICO
Katz & Kahn (1996)	Definen el concepto de equifinalidad y ubican a las organizaciones que presentan este comportamiento como equifinalistas, que son aquellas que se ajustan a las reglas del operador institucional, pero usan rutinas o formas alternativas organizacionales.
Lunhmann (1995, 1998)	Las organizaciones son sistemas autocentrados, estructurados a partir de procedimientos, normas y procesos de decisión. En la organización los individuos establecen su conducta a partir de criterios de inclusión que la organización tenga previamente establecidos.
Lawrence, Hardy & Phillips (2002)	Examinaron cómo se conducen las relaciones de colaboración de una organización y la importancia del rol de la colaboración como un medio de la iniciativa empresarial institucional.
Pfeffer (2000)	En las organizaciones, los valores individuales son útiles para conseguir entender el comportamiento y son con frecuencia pronosticadores poderosos, al determinar el orden normativo, el predominio, al igual que los actos de las autoridades legítimas.
Simon (1947, 1957)	Demostraron la dificultad de la acción racional en la mayoría de los ambientes organizacionales, tesis contraria a la concepción funcionalista, el concepto de racionalidad organizacional, racionalidad absoluta y, en especial, la racionalidad limitada de los actores para tomar decisiones.
Thompson (1967)	Las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran en continua interdependencia. Rechaza los planteamientos de una visión cerrada de la organización, por lo cual criticó a Taylor y a Weber. Las organizaciones construyen <i>estrategias de cooperación</i> para establecer reglas de juego, rutinas, procedimientos y redes comunicacionales para dar respuesta a las condiciones sociales y construir un plan de adaptación al sistema social.
Tolbert & Zucker (1996)	Desarrollaron el concepto de sedimentación, basado en el hecho de que las prácticas de una organización tienen su fundamento en el pasado. Sostiene que en una organización este concepto puede ser representado por capas de concepciones y valores que han permanecido a través del tiempo, como sucede en el fenómeno de sedimentación física.

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla se identifican diversos niveles del análisis conceptual acerca de las organizaciones. Algunos de los autores señalados entienden a las organizaciones como arquetipos estructurados alrededor de valores y creencias; otros, como estructuras de poder que se articulan alrededor de redes de comunicación; otros tantos ven las organizaciones como instrumentos racionalizados para alcanzar los objetivos, y finalmente algunos, como sistemas que deben adaptarse para garantizar la supervivencia y, en este sentido, como organismos de cambio y transformación.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se constituye en un elemento fundamental de estudio del institucionalismo, en especial del nuevo institucionalismo. Para efectos de esta investigación, se ha considerado presentar las diferentes perspectivas de análisis del cambio organizacional, entre ellas la expresada por Crozier y Friedberg (1990: 29), quienes señalan que el cambio organizacional es el «proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación». Indican que el cambio organizacional necesita constructos de carácter colectivo, lo que requiere el surgimiento de nuevas relaciones entre los actores, e invita a un nuevo actuar de cada uno de ellos. En este sentido, cada actor dentro de una organización establece una serie de relaciones de poder que, si bien es cierto no son de opresión, se establecen de manera calculada; así, cada uno de los actores tiene la libertad de actuar, pero es una actuación que está determinada dentro de un esquema de poder (Crozier & Friedberg, 1990).

En la Tabla 1.3 se pueden evidenciar las diferentes perspectivas teóricas sobre el cambio organizacional, particularmente las asociadas a los procesos selectivos del cambio, a los procesos de adaptación al sistema social o al entorno, y a aquellos de carácter interactivo entre los actores y el sistema donde estos actores operan.

Presentadas las más importantes perspectivas que explican el cambio organizacional, es importante precisar que en el marco de esta investigación la perspectiva que será utilizada para el análisis corresponde a la mirada comprensiva o alternativa, en especial respecto a los planteamientos relacionados con la interacción que se presenta entre el actor y el sistema, expuestos por Crozier y Friedberg (1990), por considerar que permite explicar con mayor claridad y profundidad los procesos de cambio en el sector financiero colombiano. Esta es la razón por la que es importante plantear la relación entre el cambio organizacional y el nuevo institucionalismo. En la Tabla 1.4, se plantea esta relación desde diferentes perspectivas.

**Tabla 1.3. Perspectivas teóricas del cambio organizacional**

TEORÍAS Y AUTORES	DESCRIPCIÓN
Ecología organizacional (Hannan & Freeman, 1977, 1989) Economía evolutiva (Nelson & Winter, 1982).	Se realiza a través de un proceso de interacción con el medio ambiente en torno a un mecanismo selectivo de cambio organizacional. Las organizaciones no pueden cambiar fácil y rápidamente, y cuando cambian se exponen a múltiples riesgos. El cambio organizacional se produce por modificaciones en las tecnologías, nuevos rumbos del entorno, etc. La sustitución selectiva de antiguas formas de organización por formas más modernas se plantea como la principal forma de explicar el cambio organizacional. Foco: Contenido. Se estudia qué cambia verdaderamente de una organización en el tiempo. El aspecto clave puede evidenciarse con la comparación de la organización antes y después de la transformación, evaluando lo que realmente se diferencia, en relación con el primer momento. Se preocupa por los resultados del cambio.
Teoría contingente (Woodward, 1965; Lawrence & Orsch, 1967), Teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978; Burt, 1983, 1992), Teoría institucional (Meyer & Rowan, 1977: 340, 357; DiMaggio & Powell, 1983), Costos de transacción (Williamson, 1985).	Busca estudiar los esfuerzos efectuados durante el proceso de adaptación del cambio organizacional. Tal mecanismo supone que el cambio en el mundo de las organizaciones se produce principalmente a través de las respuestas de adaptación individuales de las organizaciones a los cambios dados por la tecnología, el medio ambiente, etc. Foco: Proceso. Se estudia la transformación que se produce en el tiempo, que incluye la velocidad, la secuencia de actividades, la toma de decisiones, los sistemas de comunicación, la resistencia encontrada, entre otras. Lo más importante en esta perspectiva son los procesos de cambio.
Teoría del poder como elemento explicativo del cambio organizacional (Merton & Kitt, 1950; Gouldner, 1964; Crozier & Friedberg, 1990).	El análisis está muy centrado en lo micro y por supuesto en el individualismo metodológico. Las dos grandes vertientes corresponden, de un lado, a la tradición sociológica estadounidense de la escuela de la burocracia, con Merton y Gouldner, y, de otro, a la tradición francesa, con Crozier y Friedberg (1990). En los dos casos se observa un interés especial por resaltar el tema del poder como elemento explicativo del cambio organizacional. Foco: Mixto de interacción. Todas las teorías implícitas y explícitas del cambio son, en efecto, voluntaristas y deterministas al mismo tiempo. Esto significa que el cambio institucional se puede construir y reconstruir en una acción colectiva y organizada en una lógica de yuxtaposición entre los actores y el sistema, convirtiéndose así en un problema sociológico.

Fuente: Varela, 2008; Barnett & Carroll, 1995; Murillo, García y González, 2010; Perdomo, 2011.

**Tabla 1.4. Perspectivas del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo**

PERSPECTIVA	AUTOR	APORTE TEÓRICO
Énfasis en el poder e intereses	Selznick (1949)	La estructura organizacional es configurada por una presión medioambiental institucionalizada, a manera de grupos de interés con suficiente poder; internalizando comportamientos según estándares conductuales socialmente validados, con capacidad de respuesta y adaptación.
Énfasis en legitimidad e isomorfismo	DiMaggio & Powell (1983); Meyer & Rowan (1999); DiMaggio & Powell (1991)	Esta perspectiva profundiza en la definición de los procesos de estructura y acción organizacional de las instituciones. A su vez, la institución establece criterios que impiden al agente actuar a favor de sus intereses, a través de reglas y prácticas que se derivan de los mitos racionalizados y que son asumidos como la forma apropiada de realizar labores organizacionales. Por tal razón, los agentes evitan la ilegitimidad de los mitos, ya que pueden dificultar el acceso a recursos necesarios para la supervivencia. Resulta de gran importancia el isomorfismo coercitivo, mimético y normativo para explicar los cambios organizacionales en el plano institucional, el cual tiende a enfatizar en la homogeneidad y destaca la estabilidad y persistencia de los componentes institucionales.
Reintroducción del poder e intereses	Beckert (1999); Oliver (1992); Tolbert & Zucker (1996); Greenwood & Hinings (1996)	Manifiesta la capacidad de los agentes para impulsar iniciativas de acción con base en criterios autónomos según los fines deseados. Al contrario, la incapacidad de responder a nuevos desafíos, resultado de las presiones políticas, funcionales y sociales, conlleva a la desinstitucionalización. Por otra parte, se consideran una combinación de factores del cambio organizacional tanto las dinámicas exógenas y endógenas como los procesos de inercia y entropía.
Énfasis en el riesgo e incertidumbre	Kondra & Hinings (1998); Beckert (1999)	Las organizaciones hacen caso omiso y se alejan de las normas organizacionales establecidas, lo que significa oportunidades competitivas, convirtiéndose en un modelo a seguir, pues el nivel de desempeño es mayor debido a que la organización está dispuesta a correr riesgos. La incertidumbre es un factor que induce a ajustes pertinentes; cuando se desea una posición competitiva, la estructura organizacional debe contribuir a minimizar la incertidumbre que permita alejarse de las normas aceptadas.

Fuente: adaptado de Alvarado, 2006.

De la Tabla 1.4 es necesario resaltar, por su relación con la investigación, la perspectiva del énfasis en legitimidad e isomorfismo como desarrollo teórico que puede ser utilizado en este tipo de análisis.

## **METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (MACIO) EN EL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO**

En este capítulo se precisa, de manera concreta, el conjunto de estrategias incorporadas para desarrollar la presente investigación, tanto en lo referente a los componentes conceptuales y la configuración de los referentes generales de análisis como al trabajo de terreno, particularmente a través de la metodología de estudios de casos comparados.

En primer lugar, es importante señalar que la utilización de modelos sistémicos relacionales, elementos centrales que se privilegian en la investigación, implica la consideración de los sujetos de la acción en términos de dinámicas colectivas, en donde el presupuesto de la intencionalidad no resulta un elemento central. El estudio del Grupo Bancolombia y la evaluación del desempeño en los procesos de adaptación, indican que en los procesos de cambio se trata generalmente de aspectos complejos multicausales y de carácter colectivo.

Además, estos procesos complejos generan resultados a partir de la concreción de múltiples procesos de negociación, alianzas y demás, desarrollados a manera de equilibrios dinámicos tanto en términos de procesos de decisión como de cambios organizacionales. En tal perspectiva, más que ofrecer una visión subjetivista, el interés es construir un modelo de tramado textual, contextual y relacional, que posibilitará explicar los procesos de cambio institucional y organizacional a partir de los elementos teóricos derivados del llamado institucionalismo sociológico y la teoría organizacional.

Se trata, en suma, de realizar un estudio de carácter interdisciplinario y con un claro proceso metodológico, centrado en el problema del cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano entre 1990 y 2010, sobre el cual se explicará cómo estos cambios se asumen en un contexto marcado por políticas de transformación, de origen externo a las organizaciones y que afecta las formas de gobernabilidad y reconfigura las relaciones de poder. Este problema de investigación lleva a interrogarse por los procesos de cambio a través de estos dos casos muy representativos, y se espera que ello sea claro en el hilo narrativo que se inicia.

Para la realización de la investigación se utilizó un *enfoque metodológico cualitativo*. Dada la formación en investigación sociológica y la experiencia acumulada en los últimos diez años como investigador en el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, se considera pertinente aplicar, en primera instancia, los estudios de archivos, datos agregados, colecta e interpretación de fuentes documentales y entrevistas en profundidad. Existe copiosa documentación institucional accesible, hoy en día, por medios virtuales en bases de datos, que dan cuenta del proceso político, jurídico, económico e institucional de las organizaciones, entre ellas, con el Estado y con los usuarios.

En cuanto a la colecta de la información, inicialmente se efectuó un análisis empírico de terreno basado en el caso de Bancolombia. En ese orden de ideas, se pensó en la validez y viabilidad del método de diseño de casos múltiples (Yin, 1989; Leonard-Barton, 1990). En concordancia con lo anterior, resultó de gran interés explicarse por qué organizaciones en un marco institucional similar identifican y ejecutan estrategias de integración diferentes: en el primer caso, Bancolombia, se centró en las fusiones (BIC, Conavi).

Denzin (1978) destacó la necesidad de utilizar varios métodos de observación porque uno solo no es capaz de eliminar hipótesis rivales: «debido a que cada método revela aspectos de la realidad empírica, métodos múltiples de observación que deben ser empleados» (p. 78).

### FASES DE INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico adoptado facilitó establecer relaciones entre las variables tal como ellas se presentan en el medio natural. La utilización de tres métodos de recolección de información, junto con diferentes métodos de análisis, permitió tener un permanente *feed-back*. Las informaciones contextuales obtenidas sirvieron para explicar los hechos aislados y los factores extraños.

La investigación fue desarrollada en tres fases que se esquematizan a continuación.



*Figura 3.1. Fases de la investigación*

Fuente: elaboración propia.

La Figura 3.1, como se puede observar, presenta las fases consecutivas con un resultado claro en cada fase, que constituye un requisito necesario para la siguiente. Así se logra un hilo conductor y la coherencia necesaria para garantizar la congruencia de la investigación y sus resultados.

Seguidamente se explican las tres fases, identificando los procesos, los métodos y las herramientas utilizadas en cada una de ellas.

**FASE 1. Marco teórico y contextual: identificación y caracterización teórica sobre el cambio institucional y organizacional en la banca colombiana. Teoría fundamentada en el institucionalismo sociológico y en la teoría de las organizaciones**

Para esta investigación se ha asumido una dimensión cualitativa, pero también se ha visto la necesidad de capturar, aunque en una perspectiva un poco más limitada, dimensiones cuantitativas de dicho fenómeno (especialmente a partir de datos agregados que permitan dimensionar con mayor claridad los eventos relacionados). En este sentido, la investigación se centró sobre aspectos cualitativos, pero fue complementada con datos centrales de tipo cuantitativo. Se utilizaron elementos típicos de

la investigación historiográfica en la primera línea de recolección de información, tales como el estudio de archivos, la colecta y la interpretación de fuentes documentales.

Los dos principales referentes tenidos en cuenta para configurar el cuadro conceptual de investigación fueron:

- Las políticas públicas de liberalización de los mercados financieros y las regulaciones para las organizaciones del sector, en el caso particular de esta investigación, de las organizaciones bancarias colombianas. Existe un conjunto estructurado de consideraciones de política pública a partir de los años noventa encaminadas a la transformación y cambio permanente de la regulación del sector de los servicios financieros, estas han actuado en parte como determinantes de los cambios organizacionales. Se han presentado sucesivas profundizaciones en los inicios del nuevo siglo.
- Cambios y transformaciones organizacionales de la banca colombiana. Como ya se ha mencionado, el otro eje diferencial de análisis indica la capacidad de transformación o adaptación e innovación-resistencia de los grupos y organizaciones bancarias del sector frente a los cambios significativos de sus reglas de actuación. Mide los impactos de esos cambios institucionales sobre las organizaciones y sobre el poder organizado, a través de la propiedad y de las formas corporativas de gobierno.

Una cuestión medular fue la construcción de un modelo analítico del problema que permitiera que los resultados de la investigación se reflejasen en términos de una contribución significativa, agudamente lograda, que fuera más allá de la mera descripción, que es en muchas ocasiones el principal resultado de los llamados estudios de caso.

Por lo tanto, a través del proceso de construcción teórica de los marcos de referencia, pero, también, a partir del trabajo de campo y del encuadramiento de los datos parciales en los modelos previos de naturaleza analítica, dicha dinámica dialéctica permitió encontrar nuevas formas de relaciones entre conceptos, nueva operacionalización de conceptos, nuevos hallazgos, realidades inesperadas, entre otras.

En suma, la perspectiva teórica asumida aquí consistió primordialmente en señalar un vínculo de carácter sistémico-relacional entre el cambio institucional y el cambio organizacional. Específicamente, el plano general está constituido por los cambios institucionales, teniendo en cuenta al Estado como actor que diseña, formula y ejecuta macropolíticas públicas y, por otro lado, las organizaciones que, en este orden de ideas, cambian y

transforman sus formas de relacionarse con el entorno de manera adaptativa, reactiva y coactiva.

La presente es una investigación de carácter cualitativo complementada con datos de carácter cuantitativo, por lo que se pretendió enfatizar el análisis documental a través de las actas de las reuniones de alto nivel, las leyes y las reglamentaciones sectoriales; los contextos de debate sobre el sector financiero en Colombia y las transformaciones como producto de las fusiones y adquisiciones generadas en el sector; la discusión sobre la calidad de los servicios financieros y los seguimientos hechos a todos los acontecimientos internos y externos asociados con la unidad de análisis seleccionada. Igualmente, se consideraron los informes, documentos, discursos y actas de la Superintendencia Financiera de Colombia, que son de acceso libre a la consulta de los ciudadanos.

Aquí resulta importante subrayar estrategias hermenéuticas sobre estos textos que fueron claves en las consideraciones analíticas en relación a diferentes niveles de configuración de los discursos, la simbolización, las formas de interacción dialógica, entre otras estrategias hermenéuticas. Son necesarios, en lo referente a este tópico, ejemplos o casos paradigmáticos a nivel de textos, discursos y simbolizaciones que representen las principales alternativas argumentativas e ideológicas –e igualmente retóricas– sobre las transformaciones institucionales y organizacionales estudiadas.

De forma simultánea, se consultaron los principales diarios en cada una de las ciudades seleccionadas, para efectuar los estudios de caso, a saber: *El País* y el diario *Occidente*, en Cali; los periódicos *El Mundo* y *El Colombiano*, en Medellín; el diario especializado en economía y finanzas *Portafolio*. También se consultaron los archivos de los periódicos de cobertura nacional *El Tiempo* y *El Espectador*. Esta labor se hizo tanto sobre material impreso como en sus páginas de Internet. La misma tarea se realizó para indagar la documentación de las principales revistas generales y temáticas que publican periódicamente temas referentes al sector financiero colombiano.

Evidentemente, la transformación de las organizaciones bancarias y su adaptación al marco regulatorio han sido objeto de elocuentes debates. Estos se pueden seguir en la prensa en revistas de circulación masiva y, así mismo, en el escenario internacional. Sin embargo, lo señalado en dichas fuentes, bastante numerosas y complejas por cierto, contrario a lo que algunas personas piensan, no se ha traducido, hasta ahora, en estudios académicos rigurosos que incorporen elementos de tales temas.

**Tabla 2.1. Fuentes para la categorización de la investigación**

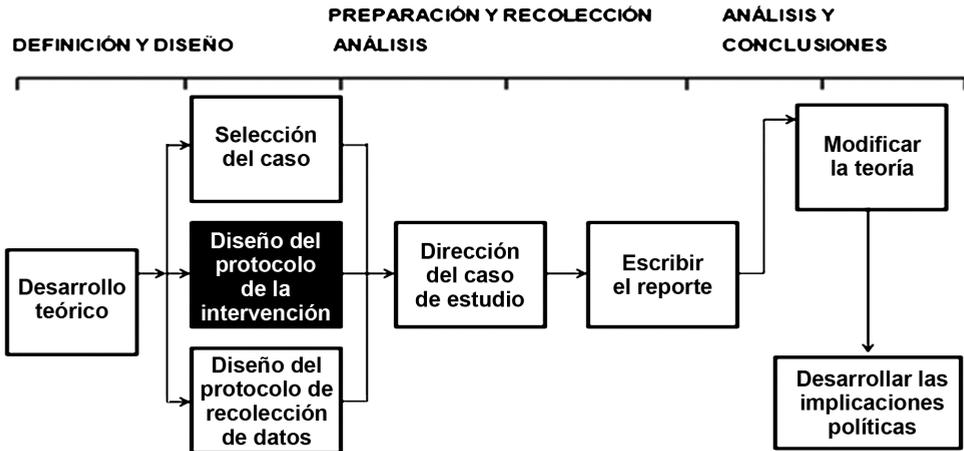
CUADROS CONCEPTUALES	ENTREVISTAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL	DATOS RETROSPECTIVOS	DATOS CUANTITATIVOS	FOCOS GRUPALES	HERMENÉUTICA TEXTUAL
Principales cambios		X	X			
Impactos de los cambios	X	X	X	X	X	X
Evolución de los cambios	X	X	X	X	X	
Percepción de conflictos y las políticas sectoriales	X	X	X		X	X
Los discursos	X	X	X		X	
Gobierno corporativo	X	X	X	X		X

Fuente: elaboración propia.

**FASE 2. Trabajo de campo: entrevista en profundidad, grupos focales de expertos, análisis documental y datos agregados, que permitieron identificar los cambios institucionales y organizacionales en el Grupo Bancolombia**

La fortaleza del estudio de caso en el aspecto cualitativo consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información, como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas (Yin, 1984). Estos datos provenientes de múltiples fuentes (entrevistas en profundidad, documentos, recortes de prensa, organigramas) permitieron construir una teoría explicativa (Merriam, 1988).

Por otra parte, el análisis de campo y los estudios de casos fueron bastante útiles para el cumplimiento de varios de los propósitos de esta investigación. En primer lugar, para construir una descripción de corte narrativo, al tiempo que para poder configurar y entender un tejido social de naturaleza compleja a partir del texto construido. En segundo lugar, ha permitido comparar modelos teóricos y los paradigmas sobre los procesos de cambio institucional y organizacional, asociados con los desempeños organizacionales en cada caso. En tercer lugar, se ha asumido el método de casos como una forma investigativa que permitió la construcción de



**Figura 2.2. El caso de estudio**

Fuente: adaptado de Yin, 2003: 50.

inventarios y de bases textuales y contextuales para hacer estudios de carácter comparativo y variado. En cuarto lugar, se trabajó en precisar el diseño metodológico con el fin de que, al final, los dos casos seleccionados fueran adecuados y resultaran lo suficientemente paradigmáticos en el contexto colombiano.

Igualmente, se ha reconocido en la metodología del estudio de caso su singularidad en términos de lo que Tomas Kuhn (1962) llamó *anomalías*. Es decir, examinar cada caso desde una perspectiva primordialmente histórica, en términos de una unicidad, singularidad que permite estudiar experiencias que en una dimensión comparativa podrían dar cuenta de algunas irregularidades, en términos de los supuestos del isomorfismo organizacional.

Eisenhardt (1989) considera viable construir teoría a partir de los estudios de caso. Aunque no constituye el propósito de esta investigación producir o alcanzar tal grado de resultados, tampoco se puede descartar del todo dicha intencionalidad; en lugar de ello, en este caso, se podría hablar de un proceso de construcción de naturaleza tendencial o implícita de una teoría sobre los cambios institucionales y organizacionales en el contexto de los procesos de transformación del sector financiero colombiano. Sin embargo, no se aspira a que en el actual estadio de la investigación esto pueda considerarse –al menos en términos explícitos y formales– como una teoría emergente basada en los estudios de casos. Para ello, sería absolutamente indispensable ampliar la dimensión de los casos y completar, en un futuro, las perspectivas analíticas –dada la dimensión que ocupan

los cambios institucionales y organizacionales–, contrastándolas con otras experiencias y estudios de casos también significativos en América Latina y en los países donde el capitalismo es más desarrollado.

En lo concerniente a los límites de la metodología de casos, se tiene conciencia de que, solo con base en los dos estudios trabajados en esta investigación, a pesar de la multiplicidad y riqueza de la documentación encontrada y de las inferencias e interrelaciones que se mostrarán a lo largo del texto, no constituyen estos una metodología que posibilite, en términos generales, una construcción de tipo universal, mucho menos a la manera de *leyes* descriptivas o de naturaleza pura o predominantemente *pura*. Aquí se ha asumido una perspectiva de tipo constructivista, que presenta sus conclusiones en términos relativos, por supuesto, con base en validaciones cualitativas que resultan pertinentes. Se pretende haber configurado conclusiones de este estudio en términos de la construcción de tendencias sobre lo que son los cambios institucionales y organizacionales del sector financiero en Colombia.

Con este fin, para efectuar los estudios de casos se visitó, durante estancias de corta y larga duración, la ciudad de Medellín, donde se estuvo un año (2008-2009) y luego se viajó ocho veces más durante el período 2009-2010. Además, en tres ocasiones se hicieron estancias de unas semanas de duración en Bogotá, para confirmar algunas de las informaciones en la Superintendencia Bancaria, las asociaciones y gremios bancarios (ANIF, Asobancaria) y con algunos colegas investigadores y en especial funcionarios del sector.

En Medellín, Bogotá y Cali se realizaron sesiones de enfoque grupal (*focus group*) con la participación de diferentes actores involucrados en el tema: funcionarios bancarios, académicos y analistas económicos; miembros de sindicatos de trabajadores y empleados de las empresas del sector, y ligas de usuarios. Las actividades de enfoque grupal tuvieron dos fases. En la primera de ellas se pretendió afinar las variables y determinar algunas otras informaciones pertinentes que permitieran ajustar los términos de referencia de la investigación, posteriormente, en la fase final, estas actividades sirvieron para contrastar y verificar las conclusiones y los resultados de la investigación, con propósitos de validación, corrección y rectificación.

Además, doce (12) entrevistas extensas, semiestructuradas, dirigidas a vicepresidentes, gerentes regionales, directores de calidad, gerentes de oficinas y ex gerentes regionales, con las cuales se pretende lograr una interlocución representativa en los niveles jerárquicos y de las diferentes organizaciones bancarias estudiadas.

También se colectaron entrevistas concedidas a medios de comunicación, especialmente en prensa, revistas e Internet, en Cali, Medellín y Bogotá, por informadores claves tales como directivos de las empresas, dirigentes sindicales, líderes de los comités de usuarios y clientes, expertos, consultores y políticos que han participado en la construcción y puesta en marcha de los procesos de transformación. Esto permitió apelar a fuentes diferentes y divergentes con el fin de depurar las informaciones (Patton, 2002: 247).

Para realizar las entrevistas en profundidad se adoptó el modelo de entrevista dinámica propuesto por Pareek y Rao (1980). Esta técnica se consideró apropiada, puesto que toma aspectos claves que intervienen en el proceso de la comunicación, es decir, los saberes tanto del investigador como de los entrevistados, la percepción que tiene el entrevistado de aquel que hace la entrevista y el conocimiento del investigador de los valores culturales de los entrevistados.

El paso a seguir fue abstraer del marco teórico del estudio los conceptos, ejes, elementos o categorías analíticas. De esta manera se definieron seis categorías centrales que a su vez contaban con otras subcategorías o conceptos que las constituían conceptualmente. A partir de este ejercicio de definición de las partes centrales del estudio, en este cuadro de categorías, es que se empezaría a definir el instrumento que posteriormente, y manteniendo el lenguaje de los CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), se convertiría en códigos de análisis en el programa Atlas.ti, que fue el empleado. Se delimitaron como elementos de análisis los criterios con sus contenidos o significados, se observa cómo de cada una de las categorías centrales e iniciales se derivan otras categorías, las cuales fueron la base y la guía para todo el estudio.

Con la determinación establecida desde el marco categorial de los conceptos o ideas que se pretendía buscar en los discursos, en el *mundo interno* y en general en las conversaciones que se sostendrían con el grupo objeto de estudio, se trasladaron a una guía de entrevista los criterios antes detallados. Contar con un instrumento de apoyo en la situación de habla con los entrevistados, resultó crucial para mantener la fluidez y otorgar en gran medida un patrón de conversación. Esto para que la entrevista tuviera un marco de interacción directa con los temas necesariamente ligados al objeto central de la investigación. Fue así como se planteó en principio un esquema de preguntas que estuvieran fuertemente atadas a las categorías de análisis.

El instrumento diseñado y elaborado fue sometido a tres pruebas de entrevista para probar previamente la comprensión y reacción de los entrevistados ante las preguntas. Este mismo ejercicio sirvió de prueba para

medir el tiempo de aplicación que tomaría y la fluidez del mismo en el manejo de los módulos de preguntas, que se estructuraron siguiendo el marco de categorías. Testear el instrumento guía de la entrevista permitió realizar los últimos ajustes antes de empezar concretamente el trabajo en campo con los actores que serían seleccionados para el estudio. Estas sesiones de prueba se llevaron a cabo con personas que pertenecían o cumplían con el principal criterio del estudio: ser miembro de alguno de los bancos de los dos grupos analizados, al tiempo que no fueron incluidas como entrevistas válidas para la investigación.

Es necesario hacer una especie de *prueba piloto*, al estilo de los ensayos que se realizan con los instrumentos tipo encuesta, más estructurados en una metodología cuantitativa. Este paso contribuyó a delimitar con mayor precisión los criterios de inclusión y exclusión, que se establecieron para definir claramente cuándo una persona podría ser un informante válido y clave dentro del estudio.

Para la aplicación de una entrevista válida, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios que determinarían la calidad de los sujetos que serían parte del estudio. Estos criterios, al ser definidos para la inclusión, abarcarían también condiciones de accesibilidad, confidencialidad, veracidad y validez.

- Hombre o mujer mayor de veinte años de edad.
- Consentimiento y disposición totalmente voluntaria para ser entrevistado.
- Disponibilidad de tiempo en su agenda de 55 minutos a 1 hora para la entrevista.
- Haber sido parte o ser parte actualmente de la planta de personal de alguno de los bancos pertenecientes al Grupo Bancolombia.
- Tener o haber tenido entre cinco (5) y treinta (30) años de vinculación laboral con el banco.
- Como miembro de la planta actual de un banco, haber sufrido o vivenciado al menos una de las principales fusiones o adquisiciones de los grupos bancarios antes mencionados.

En la Tabla 3.2 se muestra el perfil básico de las personas entrevistadas. Entre los criterios de exclusión se estableció, eventualmente, el no cumplir de manera estricta con los criterios de inclusión anteriormente mencionados.

Al momento de realizar la recolección de datos, la estrategia de aplicación de las entrevistas planteó, ante todo, un reto para la investigación, con el propósito de no extender los tiempos definidos para la recolección en campo, al tener presente que se tendrían que realizar en doce (12) ocasiones. Esto, contando con la participación voluntaria y desprendida de quienes decidieran ser parte de los entrevistados. Una vez el entrevistador definió

qué personas cumplieran estrictamente con los criterios de selección, se empezó el proceso de contacto y convocatoria para que los empleados, con los perfiles antes señalados, se vincularan al estudio.

**Tabla 2.2. Perfil básico de las personas entrevistadas**

PERSONAS ENTREVISTADAS (SEGÚN CARGO)	GRUPO AL QUE PERTENECE	TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL GRUPO (AÑOS)
Gerente regional	Bancolombia	30
Gerente oficina	Bancolombia	17
Gerente ejecutivo senior	Bancolombia	12
Gerente de Gestión del Conocimiento	Bancolombia	30
Gerente de oficina	Bancolombia	13
Gerente de oficina	Bancolombia	25
Gerente de Gestión Humana	Bancolombia	30
Gerente jurídico	Bancolombia	15
Gerente negociador	Bancolombia	21
Gerente sufi	Bancolombia	17
Miembro sindicato	Bancolombia	30
Miembro sindicato	Bancolombia	29
Total aplicaciones: 12		

Fuente: elaboración propia.

Se estableció una programación en la que se pudieran realizar cerca de cinco entrevistas por semana. Esta programación, por la movilidad propia de estos actores, estuvo sujeta a cambios. Una de las principales dificultades fue contar con el apoyo decidido de muchas personas que al comienzo se comprometieron, pero que, al conocer el tema central de la entrevista y al saber que era un proyecto donde se estaban incluyendo actores de ambos grupos económicos, desertaron, argumentando que no querían compartir información que consideraban confidencial, a pesar de que se garantizó absoluta reserva por parte del investigador.

El trabajo de campo, entonces, se ajustó a la aplicación de las entrevistas en el momento y lugar que al entrevistado le pareciera más conveniente por su agenda laboral. En esa medida, varias de las entrevistas se hicieron en los lugares de trabajo, así como en lugares cercanos a sus sitios de trabajo o en otros espacios.

La información obtenida a través de las entrevistas es de carácter confidencial, por lo tanto los nombres propios de las personas entrevistadas no son revelados, pues se garantizó el anonimato al momento de realizar las entrevistas.

### **FASE 3. Aporte teórico: desarrollo de los aportes teóricos derivados de los estudios de caso, su comparación a partir de los enfoques teóricos**

El análisis final se nutrió en su totalidad de las fuentes de revisión teórica sobre el tema. En este taller se vieron una a una las propuestas teóricas desde los autores y la literatura más importante relacionada con el eje central del estudio. La información extractada, plasmada en las conclusiones por cada grupo, a partir de un taller con expertos sobre el tema, funcionarios y exfuncionarios del sector, con los cuales se discutieron los temas y se formularon los aspectos más significativos del estudio, sirvió para escribir el capítulo final del documento.

Esta jornada de taller fue documentada en una grabación digital, que luego se transcribió a un archivo de texto de Word, el cual sirve de base para conformar el capítulo final por cada una de las propuestas teóricas del estudio. Además de contener lo estrictamente concluyente sobre el estudio, se pudieron generar nuevas ideas, así como algunos aspectos que emergieron en el proceso para próximos o futuros estudios similares sobre el tema. Con todo esto se construye el modelo MACIO.

## **EVALUACIÓN Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN**

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes, pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios son, respectivamente: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación. Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: la integridad, y Zapata (2001) adiciona un sexto: la coherencia.

### **Credibilidad**

Para lograr la credibilidad de una investigación cualitativa se adoptan diferentes estrategias:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la observación directa, la observación no participante, las entrevistas y el análisis de documentos escritos.

- Se recomienda que otros investigadores lean y analicen los datos y critiquen las interpretaciones del autor.
- Los informantes claves deben participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- La duración del estudio debe ser lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación. Por consiguiente, deben considerarse diferentes fases y niveles de intensidad.

### **Transferibilidad de los resultados**

Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima importancia a la comprensión de la problemática estudiada. En este sentido, los estudios cualitativos de casos maximizan la descripción y deben minimizar la generalización de resultados. No es de utilidad generalizar a partir de las síntesis e interpretaciones de los datos sobre el caso estudiado. Pero, en ciertos contextos, se puede hacer sobre la validez de los esquemas de análisis utilizados para la recolección de datos o su interpretación.

### **Fiabilidad**

Para lograr la fiabilidad de una investigación cualitativa se aplicaron varios mecanismos, como lo plantea Merriam (1988):

En primer lugar, explicar minuciosamente la teoría que sustenta el estudio. Además, no tener ningún compromiso con los actores del problema en estudio. La base para seleccionar los informantes debe ser aleatoria y el contexto social donde se recoja la información debe ser la empresa u organización. Utilizar una triangulación de métodos de recolección de datos, como se explicó antes.

### **Confirmación**

De acuerdo con Wallendorf y Belk (1989) se planteó aplicar tres métodos para lograr la confirmación:

- Triangulación de métodos, como se ha explicado suficientemente.
- Elaboración de un diario de a bordo o *journal*.
- Realización de una auditoría de confirmación, que permita a una persona externa comparar las interpretaciones del autor con los datos recolectados.

## **Integridad**

Siguiendo los planteamientos de Wallendorf y Belk (1989), y para reducir este problema, se tuvieron en cuenta aspectos como:

- Establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas.
- Mantener el anonimato de los informantes.

## **Coherencia**

Una buena investigación cualitativa, aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social, debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuáles principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuáles criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse de la lógica del marco teórico. A tal disciplina o saber, tal método.
- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador, aquello que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejada correctamente.

## **RESULTADOS, PRODUCTOS Y BENEFICIARIOS**

El Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, de la Universidad del Valle, reconocido y clasificado en categoría A1 por Colciencias, como uno de los propósitos en el marco de esta investigación ofreció la posibilidad de vinculación a estudiantes de la Maestría en Ciencias de la Organización y de la Maestría en Administración de Empresas, a través de la línea de investigación denominada «Organización y Management», en el programa «Transformaciones organizacionales en Colombia». Estos desarrollaron, como unidad de análisis de las respectivas investigaciones, algunos de los puntos referidos en los objetivos secundarios, o incluso hicieron una desagregación parcial de los mismos. Igualmente, se articularon estudiantes

que en su trabajo de grado posibilitaron la comprensión de algunos de los indicadores que han sido descritos anteriormente.

### **IMPACTOS A PARTIR DEL USO DE LOS RESULTADOS**

A partir de esta investigación se evidenciaron y se pusieron sobre el papel aspectos hasta ahora no identificados y aún poco racionalizados sobre el cambio institucional y los procesos de transformación de las organizaciones del sector financiero en Colombia. Estas organizaciones bancarias han sufrido un duro proceso de cambio a nivel internacional, y por supuesto a nivel local, que pasa por nuevos escenarios jurídicos, estatales, liquidaciones, quiebras, fusiones y adquisiciones, soportando variaciones de la regulación, asumiendo la mayor parte de la responsabilidad en la más reciente crisis del capitalismo, en este caso del capitalismo financiero, en un contexto de internacionalización de los capitales y también en el marco de una reorganización del negocio bancario, que implica nuevo conocimiento sobre el saber hacer y que trae consigo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y el procesamiento de datos aplicados a la banca en Colombia.

La banca como sector económico y las organizaciones que lo componen se han visto sometidas a diversos tipos de cambios y han puesto a prueba su capacidad de transformación, adaptación, innovación e integración y resistencia. Fue, entonces, el propósito principal de esta propuesta de investigación, buscado mediante el trabajo de terreno, la investigación documental y el contraste de los componentes teóricos señalados con el estudio de caso escogido (Grupo Bancolombia), el explicar, a manera de tendencia, los efectos sobre el sector y las organizaciones que lo componen, el nuevo escenario del cambio institucional y las condiciones estructurales, de los procesos de transformación de la banca en Colombia.

**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

**CONTEXTO DEL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO  
PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO PARA  
EL ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y  
ORGANIZACIONAL (MACIO)**

En el presente capítulo se describe el marco contextual de esta investigación en tres secciones. La primera sección plantea cómo funciona el sector financiero internacional con las fusiones y adquisiciones, los cambios resultantes de las mismas, la evolución tecnológica en el sector financiero internacional, los clientes del sector financiero internacional y los nuevos productos en el sector financiero.

En la segunda sección se propone una revisión y reflexión sobre la crisis del sector desde diferentes puntos de vista que permiten definir la relación con los cambios institucionales y los cambios organizacionales.

La tercera sección comprende la descripción del contexto en donde se define el sistema financiero colombiano. Además, se describe la génesis del sector monetario y los cambios en el sector financiero: los cambios tecnológicos, la fusión bancaria, la búsqueda de la dimensión bancaria óptima y el gobierno corporativo en el sector financiero. Asimismo, se caracterizan dos períodos de fusión en el sector, sintetizados en la Tabla 3.1.

En la cuarta sección de este capítulo, se identifican los principales cambios institucionales en el sector financiero entre 1990 y 2010.

Finalmente, se propone un esquema que permitirá evidenciar la relación entre el cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano, desde los casos de estudio.

**Tabla 3.1. Fusiones y adquisiciones por periodos**

PERIODO 1990-1999	PERIODO 2000-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BIC-Banco de Colombia (hoy Bancolombia)</li> <li>• Banco Cafetero-Concasa</li> <li>• Las Villas-Ahorramás</li> <li>• Corpavi-UPAC Colpatria-Banco Colpatria (Red Multibanca Colpatria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancolombia-Conavi-Corfinsura</li> <li>• Banco Caja Social-Colmena</li> <li>• Davivienda-Banco Superior</li> <li>• BBVA-Granahorrar</li> <li>• Davivienda-Bancafé</li> <li>• Corficolombiana S.A. y Corfivalle</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### SECTOR FINANCIERO INTERNACIONAL

El sector financiero se compone en general de un Banco Central y unas entidades que se ocupan de la intermediación financiera. Cuenta además con instituciones, servicios y productos que varían de un país a otro. Las empresas o entidades financieras (bancos) y autoridades reguladoras; los mercados financieros (mercados de valores de renta fija) y sus participantes (emisores de valores de inversiones), y, por último, el sistema de pagos y sus participantes, son los tres componentes del sistema financiero de un país.

Su interacción permite destinar los ahorros y la inversión a la economía nacional e internacional (Liso, Balaguer y Soler, 1996). El funcionamiento del sector financiero es de gran importancia en el manejo de los excedentes superavitarios, los cuales son utilizados para financiar a aquellos deficitarios, lo que se traduce en apoyo a la generación de empleo al suministrar crédito a otros sectores.

De otra parte, sobre el sistema financiero internacional, la revista *Carta Financiera*, de la ANIF, en su publicación de julio a septiembre de 2010, plantea, a través de Drummond de Melo (2010), cómo la institucionalidad va incorporándose en el sector financiero. Según la autora, se crea el G-20 para lidiar con los problemas de Asia, lo cual involucraba también al G-7. En medio de las discusiones, y debido a la crisis del sector financiero, el G-20 decide intervenir mediante de la coordinación de esfuerzos con los sistemas financieros. Este grupo ya logró implementar las políticas de aplicación macroeconómica, rompiendo todas las barreras para evitar que el mundo caiga en las mismas crisis que enfrentó Asia. De la misma manera, se presionó al Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) para que asumiera más responsabilidades y se solicitó fortalecer el papel del BM (Banco Mundial) y del FMI (Fondo Monetario Internacional), con el

fin de que, mediante una colaboración institucional, se llegue a una mejor regulación financiera. Actualmente, estas instituciones están trabajando en torno a la vulnerabilidad de sectores financieros, al implementar estándares y al propiciar la cooperación en regulación y supervisión en la gestión transfronteriza de la crisis.

Drummond de Melo (2010) agrega que son necesarios los cambios en la capitalización de los bancos. Se menciona también que todos los bancos internacionalmente activos cuentan con un *colegio de supervisores* en todos los países donde tengan sucursales, el cual se reúne para discutir los problemas que afronta cada uno de ellos. También existen iniciativas para detener el crecimiento desbordado de créditos, con las cuales algunos países ya están empezando a cambiar las reglas de juego; con ello se ha pensado en la liquidez que debe tener el banco para aquellos momentos de crisis y en el establecimiento de políticas regulatorias de riesgo. De otra parte, se están discutiendo en la Organización Internacional de Comisiones de Valores (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) códigos de conducta para las agencias de calificación crediticia. El FMI frente a estas problemáticas ha tenido que asumir el papel de ayudar en el diseño de las reformas necesarias, evaluar la implementación de las reformas y colaborar con los supervisores locales.

Cuéllar y Cabrera (2010) escriben, en la misma publicación de la ANIF, acerca de la regulación local en un mundo global. Estas autoras señalan, en primera instancia, que ante la crisis global es necesario citar lo que se ha presentado hasta ahora en materia de regulación financiera. Por una parte, mencionan lo que Brasil propone en materia de regulación, enfocándose básicamente en la mejora de la calidad, consistencia y transparencia del capital; en donde el capital debe estar compuesto por acciones ordinarias, utilidades retenidas y otros ingresos. Adicionalmente, se solicita que los bancos revelen la conciliación del capital con el balance, el efecto de los ajustes regulatorios, los límites y los mínimos. Sin embargo, para el caso colombiano existe la preocupación de que se disuada la capitalización con acciones preferentes o bonos subordinados. Se menciona que el principal efecto que la crisis financiera tuvo en Colombia fue la volatilidad de los mercados de capitales. A diferencia de la crisis anterior, sobre los aspectos macroeconómicos no se han presentado mayores efectos en la actual crisis, ya que hasta el momento no ha habido requerimientos de liquidez. En el mismo sentido, los indicadores financieros muestran signos de solidez, sin embargo, hay amenazas por desaceleración económica. Respecto a la valoración de riesgo y la transparencia de los mercados, se ha buscado la eliminación de arbitrariedades y la supervisión de riesgos. En el momento

se está trabajando en el desarrollo de una infraestructura que permita hacer una adecuada supervisión.

A continuación se presenta una caracterización sobre las fusiones y adquisiciones a nivel internacional, acorde con los diferentes cambios que estas generan y su relación con el componente institucional.

### **Fusiones y adquisiciones**

Las fusiones y adquisiciones (F&A), a pesar de que son hoy un fenómeno mundial en el cual están inmersos hasta los países más pequeños, no son un fenómeno nuevo, es decir, las olas de fusiones que se manifestaron en mayor nivel, tuvieron lugar en los Estados Unidos desde 1897 hasta 1990. En este último año alcanzó niveles excepcionales en términos de valor absoluto y número de transacciones. Haciendo un balance, los países desarrollados son los que poseen una mayor participación en las operaciones de F&A, mientras que para los países en vía de desarrollo las adquisiciones son mucho más importantes (Liso, Balaguer y Soler, 1996; OIT, 2001).

Si se considera que el objetivo primordial de las F&A es crear valor accionario, entonces la carrera por aumentar el valor accionario se convierte en la maximización del bienestar de los accionistas. Como ya se mencionó, la reducción de costos incluye el recorte de personal, en búsqueda del aprovechamiento total de un proceso de fusión. Sin embargo, cuando una organización tiene la suficiente capacidad de competir e introducir nuevos elementos tecnológicos de información y comunicación, puede inclinarse por un proceso de reestructuración más que por uno de fusión (OIT, 2001).

El sector bancario ha sufrido grandes cambios a través de la historia, pero en el último siglo estos se han presentado en mayor proporción. El objetivo primordial no es mostrar cuantitativamente las fusiones y adquisiciones en todo el mundo, sino más bien conocer el efecto de este fenómeno en factores como el empleo, por ejemplo. De un análisis profundo al tema surge un cuestionamiento obligatorio en cuanto a saber cuál es realmente el objetivo u objetivos que se persiguen con el desarrollo de las fusiones y adquisiciones. Una primera respuesta, y tal vez la única, es que las F&A se llevan a cabo con el fin de afrontar los crecientes costos de operación que están ligados a la evolución de las nuevas tecnologías, en otros términos, este recurso les brinda a las organizaciones bancarias una mayor competitividad en el mercado (González y López, 2001).

La disminución de costos se relaciona frecuentemente con un tema de reestructuración, pues implica cambios en la nómina que se traducen en despidos. La reducción de la plantilla es una condición *sine qua non* de

los primeros objetivos en los cuales se debe enfocar un dirigente en un proceso de F&A.

Los procesos de F&A afectan de manera importante el medio ambiente institucional, tanto así que promueven el surgimiento de reglamentaciones, instituciones y asociaciones sindicales cuyo objetivo principal es la defensa de los trabajadores. Ejemplos de ello se pueden observar en las modificaciones y el desarrollo de normas dirigidas a un nuevo campo competitivo que se ha conformado a raíz de la introducción de nuevas tecnologías y de las asociaciones sindicales que actúan en defensa de los trabajadores, como la Unión Network International (UNI), y organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que, aunque no es de reciente creación, promueve y propone reglamentaciones a favor de los trabajadores (OIT, 2001, 2000, 1993: 22).

### **Los cambios resultantes de las fusiones y adquisiciones**

En este apartado se presentan los principales cambios sucedidos a partir de las fusiones y adquisiciones, entre los que se encuentran las reestructuraciones, los redimensionamientos, las políticas sobre despidos de trabajadores y las nuevas condiciones de trabajo.

El personal que tiene contacto con el público es la imagen tangible del servicio y de la entidad, y por tanto no puede mostrar ninguna falla debido a que estas son sumamente evidentes. Se convierten entonces en un factor competitivo en cualquier industria de servicios y aún más en las entidades de servicios financieros, donde las competencias profesionales y las calificaciones interpersonales son verdaderamente notables. Hace veinte años la gama de productos era muy reducida en los bancos comerciales y de ahorro, limitándose a depósito y créditos. En la actualidad, con la paulatina desreglamentación, los productos se han diversificado, pues se cuenta con sistemas de pago, seguros, tarjetas de crédito, gestión de efectivo, y fondos y pensiones. Los empleados deben estar capacitados para esta amplia gama de productos y poseer calificaciones bancarias tradicionales para realizar transacciones rápidas y adecuadas.

Por otro lado, el aumento de productos induce a un alto nivel de competencia. La formación de los empleados se torna más relevante de lo que anteriormente era y, por consiguiente, ha habido un cambio lógico de las funciones en las cuales se desenvuelven los nuevos empleados, pues cuentan con un mayor contenido comercial, el cual hace hincapié en el asesoramiento y el saber hacer que el banco puede poner al servicio de sus clientes (Cedefop, 1998).

A su vez, la implementación tecnológica ha llevado a muchas organizaciones a invertir enormes sumas en la formación de los empleados. El apoyo a los programas educativos y de formación incluye actividades destinadas a promover el empleo de los jóvenes, por ejemplo, las pasantías, los programas empresariales y de permanencia en las escuelas, así como las ofertas de becas, entre otras. Sin embargo, no son suficientes. Las empresas no tienden a invertir lo que realmente es necesario en formación de sus empleados, debido al gran número de puestos temporales (OIT, 2001: 105-106). Aunque las investigaciones citadas por el informe de la OIT en mención demuestran que la formación y el desarrollo pueden ser instrumentos de retención clave, pues los empleados abandonan sus puestos de trabajo motivados por mejores oportunidades y mejores ingresos. Pero la pérdida de seguridad en la estabilidad laboral, ocasionada ya sea por las tecnologías, las F&A o las reestructuraciones, ha llevado a los trabajadores a exigir alternativas que hagan hincapié en la promesa de empleabilidad. Los empleados consideran que existe una falta de compromiso del empleador en cuanto a la formación adecuada para la estabilidad laboral a largo plazo (OIT, 2001).

La formación suele depender del tamaño, del tipo de empresa y de la clase de organización del trabajo y de cultura de gestión. Algunas multinacionales han empezado a introducir la inversión de capital humano en sus sistemas de contabilidad, como si se tratara de cualquier otra inversión de capital físico. Las organizaciones del sector financiero esperan cada vez más que estas prácticas de gestión de recursos humanos apoyen íntimamente las estrategias de competencia. Sin embargo, a pesar de que la demanda de formación y educación de las empresas ha aumentado, en general la inversión sigue siendo insuficiente (OIT, 2001).

Por otra parte, existe una gran posibilidad de que los fracasos de las F&A se deban al hecho de que el personal es relegado a simples variables de costo, en lugar de considerarse como participante activo en el proceso. Se concluye entonces que el éxito de una fusión depende inevitablemente de la cooperación de sus empleados. Cada organización debe diseñar un programa que tenga en cuenta a los empleados, dándoles el papel de participantes activos, que esté basado en la comunicación como un elemento de inmensa importancia. En realidad no existe una guía universal para el éxito de la fusión y el redimensionamiento en cualquier tipo de entidad.

También, la reestructuración constante trae otros efectos negativos para el empleador, tales como la insatisfacción laboral. En muchos casos los empleados se encontraban en desacuerdo con la reasignación de puestos; su argumento se basaba en la idea de que la nueva asignación de puesto,

resultado de la reestructuración, no se comparaba con el anterior ni se hallaba a una distancia razonable de sus hogares, condiciones que se incumplían en su contrato.

Se evidencia cómo la evolución del empleo depende del empleador y sus obligaciones respecto a sus trabajadores en el marco cultural y legislativo. Por ejemplo, la regulación de la Unión Europea facilita procedimientos para informar y consultar a los empleados y la directiva sobre los despidos colectivos (75/129/ECC y 92/56/EEC), exige que todo empleador que prevea realizar despidos colectivos inicie un proceso de consultas con los representantes de los trabajadores antes de tomar decisiones drásticas.

Lo que ocurre en Japón es un comportamiento social más que aceptable, ya que un despido se efectúa como último recurso, cuando las alternativas como la reducción de horas extras, los traslados en el seno de la empresa y subsidiarias, entre otras, no pueden absorber todo el exceso de trabajadores. Tradicionalmente las grandes empresas japonesas traen a sus trabajadores desde la escuela, les ofrecen una alta formación y laboran hasta la jubilación, pero en la actualidad esta tradición está desapareciendo paulatinamente.

Por el contrario, en los Estados Unidos existen muy pocas restricciones respecto a la administración de la plantilla de sus empleados en el seno de sus empresas, pues allí disponen de amplias prerrogativas para despedir a los empleados. La ley que suaviza la tradición estadounidense tiene que ver con la notificación del reciclaje y los ajustes de la mano de obra de 1988 (WARN). La Junta de Conferencia de Canadá (CBC, por sus siglas en inglés) propone *prácticas más adecuadas*, y en el proceso de reestructuración sugiere incentivos (matrículas escolares, prestaciones sanitarias, etc.) como solvencia al despido en un tiempo tope. Tomar medidas de reducción de personal se debe a que no se adoptan incentivos voluntarios suficientes para alcanzar los objetivos establecidos cronológicamente.

Una consecuencia de la reestructuración es la invalidación del contrato de empleo por razones como que el empleado trabaja ahora para otra entidad sin haber dado paso alguno para cambiar de empleador. Además, la necesidad de las entidades de reducir los costos laborales en un marco de competitividad y beneficios cada vez más bajos, la necesidad de compensar y gratificar de una manera adecuada el rendimiento y el compromiso al empleado en un contexto de cambios continuos y desafiantes (Regini, Kitay & Baethge, 1999: 19), son objetivos opuestos en cuanto a la remuneración del sector financiero.

Otra consecuencia importante de la reestructuración es el crecimiento de formas de trabajo atípicas que suelen definirse a tiempo parcial, temporal

o contingente. En el informe de la OIT (2000) se determinan tres razones que ejercen presión en las empresas para que aumente el trabajo atípico: 1) el deseo de los empleadores de pasar el trabajo de costo fijo a costo variable; 2) pasar los costos elevados del mercado interno laboral a un trabajo exterior más barato y competitivo; 3) la introducción de un sistema laboral de gran rendimiento que insta a la flexibilidad de capacidad de respuesta y a la producción justo a tiempo.

Los cambios de contrato psicológico, que abarca la erosión de la seguridad en el empleo, han sido de gran magnitud, tanto que los sindicatos sostienen que es necesario volver a definir los sistemas de remuneración, debido a que muchos empleados consideran que su remuneración no es la adecuada según sus rendimientos y las nuevas condiciones de empleo, lo que sugiere que las pagas deberían fijarse mediante un análisis de los resultados y las contribuciones del empleado.

Por otro lado, los sindicatos no se oponen a la idea de descentralización, pero proponen una estructura de tres niveles en todos los ámbitos económicos: 1) seguridad social; 2) acuerdos sectoriales sobre las pagas, horas de trabajo, evaluación del desempeño y otros factores relacionados con la remuneración; 3) cuestiones propias de la empresa reguladas en consulta con los comités de la misma. Asimismo, la oportunidad de ajuste de horas de trabajo es un modelo que responde mejor a las necesidades de los clientes. Los bancos minoristas han llegado incluso a extender sus horarios a los días sábados, lo que en tiempos pasados era considerado como un día de descanso; sin embargo, el desarrollo de las tecnologías (cajeros automáticos, servicios en Internet) genera un efecto inverso, disminuyendo la necesidad de que las sucursales permanezcan abiertas por más horas.

Por su parte, los despidos a causa del proceso de reestructuración ocasionan en el empleado ira, desconfianza y otros sentimientos negativos, aumentando los niveles de estrés, depresión y agotamiento, lo que da lugar a un descenso de productividad y estancamiento de la creatividad (OIT, 2001: 121; Puig Farrás, 2007). En el caso de los directivos, la toma de decisiones y solución de problemas no se efectúan eficazmente, debido a los altos niveles de tensión provocados por el *síndrome del superviviente*. La reestructuración del sector financiero en todo el mundo ha dado lugar a un elevado índice de crecimiento de los servicios de asistencia telefónica, en este panorama, el umbral cultural de inseguridad es generado por las reestructuraciones y despidos constantes que, según muestran los estudios, constituye un factor clave de las reacciones negativas de los trabajadores (OIT, 2001).

### **La evolución tecnológica en el sector financiero internacional**

Como ya se ha visto, la tecnología es gran promotora de los cambios en el sector financiero, pues las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) reducen los costos operativos (OIT, 2001: 14; González y López, 2001).

Lo anterior, en términos de competencia, quiere decir que los clientes pueden comparar muy fácilmente los servicios entre las entidades del entorno financiero y bancario, de tal manera que los hace partícipes del proceso, pues se eliminan los obstáculos tradicionales que impedían su participación. Esto tiene repercusiones importantes, ya que ahora los clientes tienen mayores recursos a partir de los cuales elegir con quién realizar sus transacciones. No obstante, muchos de los clientes aún prefieren el contacto personal, a pesar del incremento en el número de cajeros automáticos, el servicio desde su domicilio y por teléfono. Por otro lado, el acceso a servicios financieros mediante Internet limita a los clientes de bajos recursos, sin contar con que las sucursales cercanas a este tipo de clientes han sido suprimidas por la misma evolución tecnológica. También hay otro factor que induce a la apatía tecnológica, tiene que ver con la falta de protección contra fraudes en línea (González y López, 2001; Puig Farrás, 2007).

La situación que ha emergido del fácil acceso, ocasionada por los avances tecnológicos, implica el surgimiento de nuevas alianzas entre instituciones financieras u otros actores con el fin de iniciar operaciones en línea. La multiplicidad de los nuevos jugadores y el poder competitivo que proporciona el Internet, han alterado las reglas tradicionales del mercado. Aunque su participación es aún reducida, los efectos sobre los márgenes han sido significativos; entonces, condiciones que otrora eran indispensables para atraer capital, como el tamaño físico, ahora no son obligatorias. Adicionalmente, la supresión de los obstáculos geográficos permite el acceso a innumerables clientes y la revolución digital implica que se pueden establecer empresas que se dediquen a actividades específicas. Todos estos aspectos han influido en la corriente globalizadora (González y López, 2001).

### **Los clientes del sector financiero internacional**

Los clientes tienen poco o nada que ganar con las F&A, aparte de una significativa mejora en los servicios, según un estudio de Euro-FIET, ahora UNI-Europa (OIT, 2001: 18). La introducción de las TIC ha ocasionado la pérdida de la atención personalizada, que es la herramienta por excelencia destinada a la recolección de información para satisfacer las necesidades de los clientes. La introducción de las TIC también ocasiona el cierre de

sucursales, que tienen un significado simbólico, debido a que son la prueba de que el banco cree en la viabilidad económica y social de la comunidad. Otra particularidad verdaderamente negativa es el surgimiento de gran número de servicios por medio de las TIC que solo benefician a los clientes de mayores ingresos, excluyendo a los clientes de bajos recursos. Sin embargo, un punto que resulta importante resaltar es que las TIC posibilitan la flexibilidad en los horarios, ya los clientes no están sujetos a los horarios de las sucursales (Puig Farrás, 2007; OIT, 2001).

### **Los nuevos clientes en el sector financiero**

La venta de seguros *Bancassurance*, a través de los bancos comerciales, cubre diversas actividades económicas. Productos como pensiones y ventas de seguros de vida y de bienes, son una de las tantas opciones de distribución en la era de la Internet, aunque hay analistas que dudan de la viabilidad de las F&A entre *Bancassurance*, bancos y compañías, debido a que estas entidades e instituciones son muy diferentes. En Japón, aparte de la consideración de los analistas sobre la inviabilidad entre entidades e instituciones diferentes, la ley bancaria prohíbe la participación de las instituciones de crédito en actividades no bancarias (OIT, 2001; González y López, 2001: 56-58).

## **CRISIS DEL SECTOR**

Todo el proceso desregulador apadrinado por los gobiernos de Reagan y Thatcher en la década de los ochenta, generó una falsa sensación de crecimiento infinito para el capital y, aunque se presentaron ciertas crisis de forma repetitiva en los años posteriores, estas no planteaban un mayor peligro, al menos para los países desarrollados; incluso, los llamados ciclos económicos, a los cuales se temía tanto, daban la idea de ir desapareciendo. Pero precisamente el proceso desregulador abriría las puertas al mundo de las innovaciones, las cuales tenían como principal característica manejar el riesgo mediante su distribución. Así, se aplicaron algunas de ellas como las titulaciones, que se convirtieron en la punta de flecha del negocio financiero como parte de un esquema más grande de esas innovaciones y que se presentaban como el mejor blindaje al sistema, ya que ayudaban a gestionar el riesgo de una mejor manera. Sin embargo, los efectos secundarios de su implementación serían muy negativos. La innovación financiera y la economía del endeudamiento generalizado, vía los bajos tipos de interés, innovación y liberalización financiera, se convertirían en las causas primordiales que desembocaron en la crisis de 2008.

El proceso desregulador que se encuentra amarrado al concepto de globalización económica surge como mejor alternativa al fracaso de modelos como el soviético y hace su aporte, según Rodríguez (2010), a la «expansión de las corrientes liberalizadoras, además del terreno ganado por las finanzas respecto de la llamada economía real» (p. 16). Como resultado fundamental de los efectos de la crisis, se produce una herida profunda a la filosofía neoliberal del libre mercado, al darse la intervención directa del Estado mediante «la política monetaria, la política fiscal, las ayudas económicas, etc., para salvar a las elites del capitalismo» (p. 16).

El dominio de las finanzas internacionales sobre el proceso globalizador se ha impuesto y además se ha evidenciado en él una tendencia a ser autónomo frente a los procesos reales de producción. Si se analiza la expansión de los mercados financieros, desde mediados de los ochenta hasta finales de 2007, las diferencias entre las obligaciones, acciones, activos bancarios y el PIB eran abismales, y así mismo se genera curiosidad en torno al nivel de desconexión entre el ámbito financiero y el real (Rodríguez, 2010).

En últimas, la crisis bancaria es el resultado de hacer negociaciones cada vez más grandes con muy poco capital propio. Un agravante a esta cadena de eventos, es el hecho de que «la autonomía creciente de las finanzas internacionales respecto de los flujos reales da lugar a la asunción generalizada de riesgos mal medidos» (Rodríguez, 2010: 31). La crisis financiera de 2008 se dio como resultado de la convergencia de una serie de eventos de alguna manera independientes entre ellos, que serían una distracción de lo que estaba sucediendo en los mercados financieros. Dentro de toda esta mezcla de sucesos se erige como protagonista principal el mercado y la concepción que se tiene del libre mercado, además de la ambición desaforada por maximizar los beneficios por parte de los bancos, en particular en lo relacionado con las hipotecas y la desestimación de las consecuencias sociales de dicha problemática.

Los defectos del mercado hipotecario no son para Stiglitz (2010) síntoma exclusivo de este, sino que se dan de igual manera en el sector financiero y particularmente en los bancos, en lo relacionado con sus dos funciones fundamentales: primero, facilitar las transacciones y transferencias de dinero de quienes depositan a quienes compran bienes y servicios, y, en segundo lugar, evaluar y gestionar el riesgo y conceder crédito. Lo anterior permite visualizar, en referencia a la crisis, la existencia de una deficiencia importante en la determinación del riesgo, algo que quedó evidenciado en la actuación de las agencias de evaluación, al dar una calificación no real a negocios de alto riesgo en los cuales incurrieron las entidades bancarias como resultado de su participación en el mercado hipotecario, alejándose de

su función fundamental como un mecanismo de transacción, traicionando de esa forma su razón de ser, bajo la mirada permisiva de quienes estaban llamados a dar la voz de alerta.

Lo dicho anteriormente enfatiza la responsabilidad en la actuación de los bancos. Sin embargo, esto requiere de una mirada más amplia de todo el espectro que se desarrolló alrededor de la decisión que tomaron de participar en dicho mercado, y que Stiglitz (2010) explica de manera clara, al considerar que el tema fundamental es cómo actuaron los bancos en el marco de unas condiciones adecuadas, teniendo unos incentivos y oportunidades para hacerlo y salir, al menos en teoría, sin ningún problema. Todo el fenómeno de la crisis se reduce a un tema de oportunidad, pero relacionado con un problema de información asimétrica, donde el juego involucraba a las entidades hipotecarias, las cuales realizaban préstamos a personas que no conocían el riesgo de este tipo de inversión.

La explicación al origen de la situación en el sector financiero puede hallarse al analizar los problemas que aquejan al gobierno corporativo como el de agencia, en vista de la representación de unos propietarios (principales) por parte de otros (agentes), sumado a la situación que generan las externalidades. Existe en los bancos y entidades financieras una problemática muy particular referente a los agentes (directivos) y su gestión de auto beneficio, que se fundamenta en su baja posesión de la empresa y en las posibilidades de mejorarla. Sumado a eso, otro punto importante es la exigencia de los inversores en la consecución de resultados a corto plazo, esto en razón a que su remuneración (la de los directivos) no se da en términos del rendimiento en el largo plazo, sino de los precios del mercado de valores. Esto, por supuesto, sin importar los medios para lograrlo y con el agravante de no apoyar aquellas innovaciones que representarían mayores beneficios en el largo plazo, de manera que los directivos se ven obligados a invertir solo en las que generan grandes beneficios en el corto plazo, sin el más mínimo interés en la gente que se pueda ver afectada.

La contradicción de la autorregulación supone, por parte de los bancos, el controlarse a sí mismos, pero no parece funcionar muy bien. La historia ya ha demostrado que en presencia de problemas de agencia y externalidades los mercados no son eficientes y es allí precisamente donde deben actuar las regulaciones. Sin embargo, fueron los bancos los que, aprovechando su influencia política, condujeron el comportamiento del Gobierno, haciéndolo permisivo frente a sus actuaciones, además de omisivo frente a la necesidad de adoptar normas acordes a los cambios que se estaban gestando en el entorno.

Dentro de todo este esquema regulador, un suceso particular que les dio mayor poder a las entidades bancarias fue la eliminación de la ley

Gloss-Steagall en 1999, que permitió que bancos de inversión y comerciales pudieran unirse, dando origen a entidades cada vez más grandes, cuya posible quiebra podría generar efectos adversos de grandes proporciones. Esta suposición también incentivó la toma de riesgos excesivos. A pesar de ello, como ya se mencionó, sus cálculos no fueron los mejores y terminaron siendo víctimas de su propio invento; los instrumentos financieros se volvieron en su contra, pues era tal su obsesión que no se dieron cuenta de la magnitud del problema que se estaba gestando al ejercer como intermediarios del mercado hipotecario.

En el caso financiero, la crisis tiene asidero en el mercado de las hipotecas de los Estados Unidos; sin embargo, ese mercado ya globalizado tiene ramificaciones en otras partes del mundo y por suerte esa globalización del mercado hipotecario ayudó a evitar –aunque de manera involuntaria– una crisis peor para los Estados Unidos. Otros países como España, con un modelo similar al norteamericano, vivieron algo semejante también para el caso específico de la vivienda, pero con una diferencia fundamental en las acciones tomadas, ya que en el país ibérico se concentraron en mejorar el sistema regulatorio, lo que ha ayudado a los bancos, de una u otra forma, a soportar de mejor manera la crisis. Lo lógico pareciera ser que la intervención del Gobierno supondría una retribución de los bancos a los contribuyentes, pero el caso estadounidense es muy particular, ya que el salvamento ofrecido por el Gobierno no contempla una retribución justa.

Con respecto al desarrollo global de la crisis y teniendo en cuenta que Estados Unidos presenta un gran desequilibrio económico, basado en su inmenso consumo interno, Rodríguez (2010) explica la valoración incorrecta del Fondo Monetario Internacional, la cual era –después de los efectos económicos resultantes del estallido de la burbuja inmobiliaria de Estados Unidos– que este país, en conjunto con China, India, Brasil y Rusia, seguirían cumpliendo el papel de motores de la economía mundial. El estallido de la burbuja cambiaría todo eso, de tal forma que las previsiones planteadas por el FMI deberían ser revisadas a partir de octubre de 2007, y no solo eso, sino que también se empezó a visualizar los posibles efectos en los mercados financieros, dada la compleja interrelación financiera alrededor de las hipotecas inmobiliarias.

El caso europeo se veía más crítico a partir del cuarto trimestre de 2008. Ya en enero de 2009 no solo se sumergía en una gran recesión producto de una política monetaria equivocada, sino que además caminaba al borde de una posible depresión, lo cual abogaba por una intervención decidida del Gobierno para fraguar la crisis, supliendo las debilidades y carencias del sector privado.

Por otro lado, entre las enseñanzas obtenidas de la crisis está que el proceso de reactivación debe tener una mayor coordinación a nivel mundial, así Estados Unidos se ha dado cuenta de que «el crecimiento en un futuro de la demanda global debe ser impulsado por la China y Europa y que no puede seguir siendo el principal motor del crecimiento mundial, mediante un aumento sin control de su consumo interno financiado con endeudamiento» (Rodríguez, 2010: 88).

El desarrollo de la crisis inmobiliaria estaba sujeto al hecho de que el valor de la vivienda no guardaba proporción con los ingresos devengados por los prestatarios, si se tiene en cuenta que el valor de las viviendas no paraba de incrementarse y esta era la única garantía de los prestatarios; al no poder cubrir su deuda se verían obligados a refinanciar bajo tipos de interés real negativos y así asumir una deuda mayor. Lo anterior se produce en el marco de la estrategia de la Reserva Federal, que frente al impacto de la caída de la bolsa en 2003 promovió los mercados inmobiliarios y de bonos, lo cual generó la crisis financiera de 2008 (Rodríguez, 2010).

Desde el punto de vista de los bancos, una de las acciones adoptadas, el no subir los tipos de interés por parte de la Reserva Federal, generó el aumento en el precio de los activos inmobiliarios y financieros frente a un entorno de creación de empleo bastante fuerte. Todo lo anterior tendría efectos positivos sobre la expansión de las llamadas hipotecas subprime, así que las entidades bancarias en Estados Unidos prestarían dinero sin mayores garantías, basándose solo en que los tipos de interés permanecerían bajos y que el valor de los activos nunca dejaría de subir, para en un futuro refinanciar la hipoteca de forma más ventajosa. Todo este edificio tan débil presentaba efectos muy negativos en caso de que el plan fallara y que se diese el derrumbe del mercado inmobiliario de Estados Unidos: los compradores se tornarían insolventes y, a su vez, el valor de los instrumentos financieros relacionados con dicho mercado, cerrando así el crédito y generando un problema de liquidez y de solvencia para todo el mercado financiero (Rodríguez, 2010).

El sobre endeudamiento, producto de unos costos de financiación muy bajos hasta finales de 2005, y las facilidades en el crédito hasta 2007, promovieron de alguna manera que los compradores usaran solo una parte de recursos propios para invertir y el resto mediante préstamos. Pero la oportunidad requeriría para su buen término que el valor de las acciones se incrementara en el sentido esperado, por ende origina un círculo vicioso en el que el accionista recurre cada vez más al crédito para comprar más acciones y obtener más ganancias, lo cual desemboca en una fragilidad de la estructura financiera de las empresas. Como resultado final de este

comportamiento, las empresas requieren recortar sus inversiones y sus costos de producción, estos últimos mediante el mecanismo de la restricción salarial (Rodríguez, 2010).

Por supuesto, la afectación a las entidades financieras –particularmente los bancos– se da en los productos innovadores como las titulaciones, herramienta que originalmente se diseñó para redistribuir el riesgo como una mejor forma de gestionarlo y que al final fue el medio de propagación de la enfermedad al resto del mundo, pues surge de la certeza del mercado acerca del valor real de las titulaciones, si es que dicho mercado existiese realmente, encontrándose que estos instrumentos excedían de forma exagerada el valor de los activos reales. Teniendo en cuenta esto, la crisis se erige sistémica, ya que «los riesgos que habían sido externalizados tenían como contrapartida unos seguros hechos a otros bancos, donde todos los bancos pensaban estar cubiertos, pero en realidad ninguno lo estaba, en razón a que se guiaban por unas evaluaciones que no valoraban correctamente la medida de un riesgo global y correlacionado entre agentes, concediendo más préstamos de lo que sus fondos propios les permitían y, por tanto, asumiendo mayores riesgos de los que podían asumir» (Rodríguez, 2010). De manera que la crisis hipotecaria y la crediticia son parte de una misma problemática, al afectar no solo al sector de la construcción, sino también al consumo, la inversión y el empleo, es decir, la crisis era también económica y social.

La situación se torna muy particular en cuanto a que los bancos de inversión y los comerciales consumían los nuevos productos que ellos mismos producían, como las titulaciones, dando origen a relaciones de interdependencia entre ellos. Esto conlleva el agravante de su incapacidad para valorar en forma adecuada el riesgo al cual se exponían las otras entidades, así que al suceder la crisis se dieron grandes pérdidas de capital y ante esta situación los bancos empiezan a desconfiar entre ellos, cortando el crédito o aumentando las tasas de interés de los préstamos interbancarios, y obligando a la banca central a asumir el papel de estos como prestamista de última instancia (Rodríguez, 2010).

El desarrollo de «la crisis financiera provoca un menor gasto de los particulares y de las empresas por diversos canales y se va contagiando al conjunto de la economía real» (Rodríguez, 2010: 126). Al caer la demanda privada aumenta la demanda pública como mecanismo de compensación, precipitando las actuaciones en beneficio de los bancos por parte de los bancos centrales, oxigenando de esa forma el sistema de crédito, a pesar de las garantías prendarias de baja calidad como contrapartida de las inyecciones de liquidez y el aumento en los plazos de refinanciación. Esto

se da en un ámbito en el cual, pese al comportamiento peligroso por parte de los bancos, era necesario evitar su posible quiebra, dando así un mensaje sobre cómo el Gobierno procedería frente a los grandes bancos, muy a pesar de ser los artífices de la crisis internacional, al explotar de manera excesiva e irresponsable el apalancamiento y las innovaciones financieras.

Un evento significativo que marcaría de forma contundente el inicio de la crisis de 2008 fue la quiebra de Lehman Brothers, en septiembre de ese año. Este hecho alarmó a Wall Street y de inmediato los estamentos gubernamentales implementarían los planes de intervención más audaces, en vista de que el sistema financiero debía ser rescatado a cualquier costo, sin importar nada, de tal forma que la economía no cayera en la depresión (Rodríguez, 2010). Una de estas soluciones fue la reducción de impuestos que buscaba incentivar el consumo, sin tener en cuenta que los estadounidenses estaban muy endeudados para ello (Stiglitz, 2010). Otra opción que la administración Bush vio como la más adecuada fue la de inyectar capital a los bancos, pero pese a que la idea original era que dicha inyección fuera revertida en forma de crédito a las empresas y personas de manera eficiente, fracasó en ese propósito. En la administración de Obama, nuevamente la situación fue manejada sin realizar un análisis lo suficientemente profundo como para generar soluciones definitivas que atacaran de frente el problema, logrando evitarlo, pero sin eliminarlo, y al no enfrentar el problema de forma adecuada se generó más riesgo.

Existe cierta terquedad en la insistencia de sostener un sistema que ya no funciona y que además presenta un efecto mariposa en un mundo globalizado, en el que el Estado, y problemas de una parte del sistema, tienen influencia directa e instantánea sobre otra parte del mismo; lo cual sucedió con la crisis del 2008, en que se dio un desplome simultáneo a nivel global (Stiglitz, 2010). Esta crisis no fue entonces algo coyuntural, sino estructural del sistema. Es decir, el sistema tendrá que cambiar particularmente porque el mundo cambia permanentemente y no puede ser enfrentado con un modelo en clara obsolescencia. Además, contrario a los resultados de los análisis especializados, la inversión que debía hacerse en campos como la creación de nuevas empresas de base tecnológica o la ampliación de las actuales, fue a parar a la propiedad inmobiliaria, hacia personas que no podían devolver el dinero, lo que traicionaba de esa manera el sector financiero en una de sus funciones fundamentales, que era la de ubicar el dinero donde existiera una mayor rentabilidad para la sociedad. Todo lo anterior se da a pesar de la crisis y de que los antecedentes eran bien conocidos.

Así, de todas maneras prevalece la ambición desmedida, siendo el objetivo principal del sector financiero el que todo volviera a ser como

antes de 2008, olvidando que su papel fundamental era servir como medio y no como fin. Bajo esta perspectiva, era bien visto que entidades enormes obtuvieran sus beneficios a costa de la prosperidad y eficiencia del resto de la economía. Una solución práctica, como reducir su tamaño, sucedió finalmente, pero producto de un análisis superficial. La nueva administración centró sus esfuerzos en temas menos redituables en términos de resultados, invirtiendo gran parte de las ayudas económicas en reforzar el defectuoso sistema y no en desarrollar una propuesta novedosa (Rodríguez, 2010: 84-85). Entonces fue simple para las instituciones de cuyo comportamiento ineficiente, por demás, dependía la economía, ya que al fin de cuentas eran demasiado grandes para quebrar y por tanto recurrían de manera reiterada al Gobierno para que las rescatara (Rodríguez, 2010: 132). Los sucesos desarrollados alrededor de la crisis generaron pánico, pues al recibir las ayudas, los banqueros, grandes gestores de la crisis, vieron la oportunidad de redistribuir la riqueza «para sacar dinero de las arcas públicas» con el fin de aumentar la propia, una idea contraria por supuesto a lo que debería darse, según el Gobierno, con el fin de que la economía se recuperara.

El problema real tiene que ver con la pérdida de confianza y seguridad, pues se debilita el tejido institucional de la sociedad con los bancos y las empresas cerca a la quiebra, sin una definición clara del mecanismo de restitución de la propiedad de parte del mercado (Stiglitz, 2010). El problema de una crisis radica en las decisiones que se deben tomar, en la forma de aplicar los recursos tendientes a conjurarla (estímulos); puede suceder que justamente en el preciso momento de aplicar el estímulo se produzcan la mayoría de las pérdidas, esto en razón a que los recursos no son utilizados de forma plena y eficaz; para ello, se deben contemplar ciertas características importantes de los estímulos que se deben implementar (Stiglitz, 2010: 94-96). El papel que jugó en toda la crisis la regulación e instituciones como la Reserva Federal y el Tesoro de los Estados Unidos, llamadas a cumplir el papel de vigías del comportamiento de los bancos, fue en realidad el de convertirse en facilitadores de la crisis bajo la premisa del libre mercado.

La crisis se hubiese podido evitar si las decisiones se hubieran tomado utilizando modelos adecuados, pero se tomaron basándose en modelos matemáticos que tienen la particularidad de iterar, partiendo de proyecciones o suposiciones válidas, y por tanto los resultados dependen de que dichas suposiciones sean correctas, pero su falla radica en que «la gente que formula los modelos no tiene en cuenta la historia» y no se da cuenta de que las crisis tienen cierta regularidad (Stiglitz, 2010: 131).

«El capitalismo no puede funcionar si las recompensas privadas no tienen relación con la rentabilidad social y sin embargo esto fue lo que

sucedió con el capitalismo financiero al estilo americano a finales del siglo 20 y 21» (Stiglitz, 2010: 150). Haciendo un análisis de las contribuciones del sector financiero a la economía, se puede concluir que fracasaron, particularmente por las ideas que, incluso, estaban prohibidas en otros países; esto es resultado, entre otras cosas, de ignorar u olvidar las lecciones de la teoría económica y de la experiencia histórica. Por lo tanto, existen cinco razones, según Stiglitz (2010), para que el sector financiero haya tenido un desempeño tan pobre: 1) los incentivos son importantes, pero existe una disparidad sistémica entre las rentabilidades sociales y privadas; 2) determinadas instituciones se hicieron demasiado grandes para quebrar, muy caras de salvar y algunas de ellas demostraron que son demasiado grandes para ser gestionadas; 3) los grandes bancos pasaron de la banca a secas a la titulización con grandes virtudes, pero de una gestión cuidadosa; 4) la banca comercial intentó imitar la pauta de alto riesgo-alta rentabilidad de las altas finanzas, algo fuera de sus funciones fundamentales, y 5) demasiados banqueros olvidaron que debían ser ciudadanos responsables.

Dado que estos bancos demasiado grandes tiene acceso a unos tipos de intereses más bajos de lo que deberían, el mercado de capitales se distorsiona, pues logran crecer a expensas de los más pequeños, que no cuentan con ese apoyo, y esto los apalanca para controlar el sistema financiero, no por su eficiencia o mejores manejos, sino por el apoyo tácito del Gobierno. El hecho de una toma de riesgos en exceso por parte de los bancos, combinado con la presencia de conflicto de intereses y la oportunidad de fraude, son características que se han presentado siempre que los negocios espectaculares se han convertido en bancarrotas. La solución ideada, al menos después de la Gran Depresión, fue el desarrollo de una nueva estructura regulatoria. Sin embargo, y a pesar de las experiencias vividas, fue precisamente esa estructura blanco de la eliminación, cincuenta años después de la crisis; dicha eliminación funda la base de la crisis de 2008.

Todo lo anterior tiene relación directa con un problema de gobierno corporativo donde la impunidad de los ejecutivos está asociada a una «gobernanza corporativa mala, ya que solo en forma nominal son gobernadas [las entidades bancarias] por los accionistas». En la práctica esto se da porque las empresas de los Estados Unidos se rigen por y para el beneficio de la dirección. Refiriéndose a esto, Stiglitz (2010) manifiesta: «para mí el tema de la transparencia tiene que ver realmente con el engaño; los bancos estadounidenses estaban dedicados activamente a engañar, quitaban el riesgo de las cuentas de resultados para que nadie pudiera valorarlo» (p. 200).

Otro de los elementos promotores de la crisis fue la revocación de la ley Glass-Steagall, en 1999, tras la promulgación de la ley Gramm-Leach-Bliley (ley de modernización de los servicios financieros). Esta tuvo como consecuencia indirecta la unión de los bancos comerciales y de inversión, ambos con funciones claramente distintas. Mientras los comerciales no presentaban riesgos para los actores involucrados, el riesgo era la filosofía principal de la banca de inversión, la cual terminó imponiéndose. Otra consecuencia es que se redujo la competencia como resultado del gigantismo de los bancos y el aumento de la concentración. La crisis financiera de 2008 fue una clara demostración de que los mercados financieros no funcionan bien de manera autónoma y que los mercados no pueden autorregularse, pero además demostró que el Gobierno debe jugar un papel importante, más aun sabiendo las consecuencias de no hacerlo.

Este hecho plantea una situación mucho más compleja y delicada en razón al fracaso del modelo económico mundial, el cual deja de ser entonces una decisión de unos pocos, tras conocer las consecuencia que pueden tener las decisiones de un pequeño grupo de países que afectan de manera importante a las economías de todo el planeta; empezando por la necesidad de reestructurar la economía de los Estados Unidos, si se tiene en cuenta que la burbuja que generó la crisis ocultaba la situación económica real del país, ya que el PIB daba una apreciación falsa. Aunque la dirección de dicha reestructuración no es clara, lo que sí es claro es que exigirá recursos y requerirá gasto público en los sectores con mejores perspectivas de crecimiento sostenible, no solo en los Estados Unidos, sino en el mercado global.

De la misma manera, «para muchos países, la forma como se ha gestionado la globalización (especialmente la del mercado financiero) representa unos riesgos enormes y unas ventajas muy limitadas» (Stiglitz, 2010: 255). Esto podría minimizarse con la inclusión de países emergentes como Brasil, China e India en estamentos o instituciones como el G-20, donde se toman las decisiones claves con respecto al futuro económico global. Dentro de estas instituciones, el FMI juega un papel trascendental como la institución que otorga dinero mediante préstamos a los países en desarrollo. Este hecho no fue el más positivo, ya que el FMI no hizo mucho para evitar la crisis, sino que además sentó su posición con respecto a la necesidad del desarrollo de políticas de desregulación, incluyendo por ejemplo la liberalización del mercado financiero y de capitales, ambos combustibles de la crisis, en particular porque la gobernanza corporativa practicada por el FMI tenía grandes deficiencias.

Otras instituciones como el G-20 han tenido una posición muy clara frente a la crisis en lo que respecta a la necesidad de reformar el sistema

financiero internacional. Para ello se han valido de lo que Rodríguez (2010) llama *chivos expiatorios*, ya que la crisis tenía un protagonista fundamental: la ambición de los banqueros. De manera que el problema es estructural y no se basa solo en la forma de remuneración de los banqueros, sino que existen unos inmensos desequilibrios macroeconómicos en los que ya venía incurriendo la economía mundial. En el caso particular de China, sus excedentes, que por cierto son enormes, no han sido utilizados para su desarrollo interno (eso mismo sucede con otros países emergentes o con los productores de petróleo), sino que se han usado o dirigido hacia la financiación a crédito del sobre-consumo norteamericano mediante deuda. Este desfase no tiene al parecer un comportamiento decreciente y de hecho se espera que sea cada vez más grande, a no ser que estos países emergentes empiecen a preocuparse por su mercado interno y así equilibrar la balanza comercial mundial (Rodríguez, 2010).

Este panorama muestra a los Estados Unidos como el principal deudor mundial, lo cual genera un «exceso de liquidez a nivel internacional que iba directamente asociado a los desequilibrios internacionales» (Rodríguez, 2010: 165). China, con un proceso exportador masivo y un excedente de ahorro que recirculaba hacia Estados Unidos, ha logrado que el proceso de endeudamiento norteamericano no se detenga. Este fenómeno, observable en el sistema financiero internacional, es algo paradójico, al hacer lo contrario a lo que debería, transfiriendo el ahorro del resto del mundo, el cual financia el consumo a crédito del país más rico y poderoso del mundo.

El caso de China es especial, particularmente porque a partir del 2002 los Estados Unidos presentaron un comportamiento negativo en cuanto a las inversiones de capital privado, así que fue necesario financiar aproximadamente el 70 % de su déficit mediante el endeudamiento ante los bancos centrales, principalmente el japonés y chino. Esta dependencia no apunta a terminar en el mediano plazo, teniendo en cuenta que cualquier cambio, por ejemplo en la política monetaria de China, ocasionaría unas pérdidas enormes a sus reservas en dólares como parte de la deuda norteamericana (Rodríguez, 2010).

## EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

La banca comercial, en la historia económica mundial, ha sido la base del sistema financiero de las naciones, pues sobre esta se han sentado las bases del funcionamiento y evolución de los sectores productivos y comerciales. Los bancos han sido protagonistas de la vida nacional desde finales del siglo

XIX, ya que cumplen con funciones de ahorro, inversión y financiación, destinadas al crecimiento de diferentes grupos.

La historia del sector financiero está íntimamente relacionada con la historia de la banca, la historia del dinero y la historia del hombre. Del origen de la propiedad privada, en compañía del surgimiento del Estado para protegerla, con la apropiación plena o derecho de dominio, junto con la división del trabajo, se genera la capacidad de intercambio entre los seres humanos (Gaviria, 1999; Caballero y Urrutia, 2006). Por lo tanto, en Colombia la banca ha atravesado diferentes etapas evolutivas, unas bajo la administración total del Estado y otras bajo el predominio del capital privado nacional, internacional o mixto. El sistema financiero institucional en el país profundizó y diversificó su mercado con el surgimiento y desarrollo de otras entidades y con nuevas estrategias que van más allá de la intermediación, después de atravesar procesos de industrialización, modelos proteccionistas y la apertura de los mercados e internacionalización.

Se señala también, respecto a la infraestructura, que uno de los grandes logros ha sido la creación de la Cámara de Riesgo Central de la Contraparte, la cual fue establecida para reducir el riesgo de incumplimiento. De igual forma, se ha introducido una reglamentación de intermediación de valores con el ánimo de profesionalizar a los agentes. En relación con la protección del consumidor, en materia de regulación ya se tiene un buen desarrollo. Es por ello que se debe dejar que la industria actúe sobre lo ya establecido, proporcionando las herramientas necesarias al consumidor. En materia de supervisión y cooperación internacional, se tiene el principio de acceso a la información para la protección y la estabilidad del sistema financiero. En este sentido, Colombia tiene algunas dificultades de índole legal para poder volverse miembro o poder participar en algunas organizaciones. Estos problemas, según se menciona, están siendo superados con la Ley de Reforma Financiera de 2009, en la cual se eliminaron algunos de esos obstáculos.

En la siguiente sección se describirán los momentos históricos más importantes de la evolución del sistema financiero colombiano.

### **Génesis del sector monetario**

Los antecedentes históricos del sistema financiero colombiano requieren ser buscados siglos atrás, cuando los chibchas o muiscas intercambiaban productos con habitantes de otras regiones, época en la que su moneda consistía en tejuelos de oro. Ya en la conquista empezaron a circular monedas españolas y la macuquina o moneda de cruz, proveniente de Perú y México (Gaviria, 1999). Las dos etapas monetarias principales del país fueron el período metalista, caracterizado por la pugna entre el oro y la

plata, por constituirse en el patrón monetario, y el período de predominio del papel moneda.

En 1756 se fundó la Real Casa de Moneda de Santa Fe y después la de Popayán, que luego desapareció. Lo que suplió la falta de servicios bancarios luego del descalabro financiero del señor Judas Tadeo Landínez, fueron las casas de cambio y de letras que se fundaron por los mismos años en que surgió la primera entidad bancaria (Gaviria, 1999; Caballero y Urrutia, 2006).

En 1847 se piensa en la creación de un banco nacional en Bogotá, bajo condiciones que no fueron suficientes para culminar el proyecto, surgiendo en cambio una caja de ahorros. La abstinencia por la intermediación financiera llegaría a su término con la Ley 35 de 1865, que autorizó al ejecutivo para conceder algunos privilegios a los establecimientos bancarios, materializando de esta manera el intento del Gobierno durante los años siguientes a la tragedia de Landínez (Gaviria, 1999). Posteriormente, el 2 de enero de 1870, nace en la capital del país el Banco de Bogotá, lo cual marcó la actividad bancaria, posteriormente aparecieron nuevos grupos bancarios: el Banco de Antioquia, Banco de Colombia, Banco Minero, Banco Agrícola, Banco de Santander, Banco Prendario de Soto, Banco del Cauca y Banco de Bolívar, entre otros. Sin embargo, el intento más acertado fue la creación del Banco Nacional en 1880, pero en 1905 se abriría otro banco que lo remplazaría, denominado Banco Central, donde funcionaría la Junta de Conversión, encargada de cambiar los antiguos billetes a la moneda metálica. Mediante la Ley 8 de 1909 se decidió la liquidación del Banco Central de Colombia.

Debido a que los diferentes proyectos planteados para establecer el centro de emisión no fueron aceptados o no tuvieron una buena acogida, se recurrió a una misión extranjera norteamericana liderada por el señor Edwin Walter Kemmerer, que recomendó crear un nuevo banco de emisión, logrando así una estabilidad que permitiera un buen desarrollo económico, que era lo que el mundo, en aquel entonces, necesitaba, porque recientemente se había terminado la Primera Guerra Mundial. En este sentido, la modificación de la estructura institucional colombiana y monetaria está marcada por la creación del Banco de la República, bajo la Ley 25 de 1923, en el gobierno de Pedro Nel Ospina Pérez. Para dar solución a la crisis, se crea el Banco de la República, con funciones básicas como regular la moneda, controlar los cambios internacionales y de crédito, emitir la moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, y servir como agente fiscal del Gobierno.

Después de toda la problemática que surgió en la crisis, se hizo necesaria una modificación de las normas que regían la operación de las entidades financieras: Ley 45 de 1990, reforma financiera; Ley 50 de 1990, reforma laboral; creación de los fondos de cesantías; Ley 27 de 1990, reforma al mercado bursátil; Ley 9 de 1991, reforma cambiaria; Resolución 49 de 1991, Estatuto de Inversiones; Ley 35 de 1993, nueva reforma financiera (Gaviria, 1999). En 1998 estalla la crisis, principalmente debido a que se dispararon las tasas de interés con respecto a la inflación, lo que generó un problema en la tasa de cambio. Se trataba de mantener todo dentro de la tasa cambiaria, dando liquidez y elevando las tasas de interés que se tenían. Además, el país estaba entrando en recesión.

En el segundo semestre de 1999 y en el primero del 2000 el sistema financiero en Colombia registró los mayores cambios estructurales como resultado del proceso de recomposición generado por las fuerzas propias del mercado y, en parte, por las consecuencias de la recesión que tuvo el sector, aunado al desarrollo tecnológico, que en forma constante soluciona las relaciones entre los establecimientos de crédito y de servicios financieros con sus clientes. Con la aprobación de la Ley 510 de agosto de 1999 o Reforma Financiera, que modificó el *Estatuto Orgánico del Sistema Financiero*, el Gobierno pretendía garantizar la estabilidad y el normal funcionamiento del sistema en su conjunto, con el fin de fortalecer el aparato financiero, salvaguardar la confianza pública en el sistema de pagos y ahorro, y evitar en el futuro nuevas crisis de manejo en entidades, como las ocurridas en las dos últimas décadas, las cuales ocasionaron grandes pérdidas, incluso, al propio Estado (González y López, 2001)

Finalmente, la importancia del influjo del sistema financiero excede las funciones tradicionales de fomentar el ahorro, asignar recursos, lograr una adecuada productividad y adaptarse con flexibilidad a las necesidades y cambios económicos.

En las últimas dos décadas se ha desencadenado un sobresaliente proceso de modificaciones estructurales y de abierta competencia en el mundo de las entidades de crédito, lo que ha producido cambios significativos en la gestión bancaria y la adopción decidida de las técnicas de *marketing*.

### **Cambios en el sector financiero**

En el sector financiero colombiano se han presentado diferentes cambios organizacionales, mencionados a continuación agrupados en: cambios tecnológicos, fusiones bancarias, búsqueda de la dimensión bancaria óptima y la aparición o consolidación de los grupos financieros.

### ***Cambios tecnológicos***

El sistema financiero no podía permanecer ajeno al influjo precedente de la penetración en el panorama económico de las llamadas nuevas tecnologías de la información. Las nuevas tecnologías, caracterizadas por fuertes economías de escala, elevan la productividad y reducen los costos de tareas contables y administrativas (creación de los centros de procesos). En esta etapa las nuevas tecnologías no asumen la función de factor de cambio, simplemente se insertan como un factor de racionalizaciones del costo dentro del rígido modelo organizativo (Gaviria, 1999).

En la segunda fase, las nuevas tecnologías de la información no solo continúan mejorando los procesos administrativos internos, sino mostrando sus enormes posibilidades de innovación de productos, alterando estructuralmente la interacción entre los elementos funcionales de una entidad y su clientela (Gaviria, 1999). En otras palabras, la trascendencia de la aplicación de la tecnología en la banca sobrepasa frecuentemente su cometido inmediato de eficiencia, para convertirse en un elemento de cambio estructural en el sector.

### ***Fusiones bancarias***

Es el resultado de una concentración de dos o más empresas bancarias, con el objetivo de formar una sociedad de mayor dimensión, que puede dar lugar a una nueva o continuar la permanencia de una de las ya existentes (absorción). Las razones que instan a una fusión pueden ser de diversa índole: racionalización de costos, diversidad de mercados, mayor capacidad de crecimiento que se traduce en menor costo de capital. Para ello, se ha reconocido en Colombia la Ley de Fusiones Bancarias.

### ***Búsqueda de la dimensión bancaria óptima***

Se da cuando una entidad desea encontrar nuevos mercados o fortalecer su posición en los que ya opera, y puede recurrir a mecanismos de crecimiento interno (capitalización) o a otros de carácter externo. Estos mecanismos pueden ser de muy diferente naturaleza: fusión, que permite el aumento de la cuota de mercado o su defensa ante la entrada de competidores potenciales extranjeros de mayor tamaño; adquisición de participaciones de activos, para propiciar la incursión de negocios a territorios donde la entidad no contaba con experiencia, y acuerdos de cooperación o la inclusión del compromiso de crear una sociedad mixta. El acceso a uno u otro vendrá motivado por los fines perseguidos por la estrategia de crecimiento.

### *Aparición o consolidación de grupos financieros*

Según Murillo (2009), en Colombia, en relación a los grupos financieros, en las últimas dos décadas se ha presentado una expansión de los grupos económicos industriales y comerciales hacia el sector financiero, donde ya tenían algunas inversiones<sup>1</sup>. En este sentido, también se ha fortalecido el ingreso de inversionistas extranjeros, con el resultado de una mayor participación de la banca internacional en la banca colombiana. Asociado a lo anterior, se presenta en este mismo período una política de privatización que pretendió devolver al sector privado las organizaciones del sistema financiero que en décadas anteriores, obligadas por la crisis financiera, fueron intervenidas o nacionalizadas. Esto resultó ser un importante estímulo para el crecimiento y consolidación de los cuatro grupos económicos privados más importantes del país: el llamado Grupo Empresarial Antioqueño, el Grupo Santodomingo, Sarmiento Angulo (Grupo AVAL, que compró a través del Banco de Bogotá a Megabanco, por 808 mil millones, el 16 de marzo de 2006) y Ardila Lulle. Sin embargo, es necesario señalar que los otros conglomerados: Grupo Cafetero, Bolívar, Colpatria, Fundación Social, Granahorrar, Corfivalle, Superior, Citibank, Banco de Crédito, Banco Unión, Corfidesarrollo, Delima, Selfin, Skandia, presentaron un avance en sus operaciones, pero a menor escala, tanto que hoy algunos de ellos han desaparecido.

Por eso, no resulta pretencioso decir que, para abordar el análisis de la situación colombiana, el sector financiero actúa como termómetro de la economía, pues a través de sus organizaciones (bancos, corporaciones, cooperativas, etc.) se dinamizan las transacciones comerciales e industriales del país. Las organizaciones empresariales que forman parte del sector financiero constituyen la unidad de análisis central de esta investigación. De allí que sean de gran interés los procesos de transformación que suceden tanto en sus estructuras administrativas como en las lógicas socioculturales y en la reconfiguración de sus mercados.

<sup>1</sup> Hoy es más frecuente encontrar como estrategia empresarial la conformación de *holdings*, como estructura empresarial en donde una empresa líder del grupo traza las directrices tanto administrativas como de gestión, y donde el resto de organizaciones que hacen parte del *holding* conservan su autonomía presupuestal y de funcionamiento. Al mismo tiempo se observa un incremento en la implementación de estrategias administrativas como la reingeniería, el *benchmarking*, el *outsourcing* y el *empowerment*, entre otras. Se podría señalar que la gran tendencia son las alianzas estratégicas, donde se revisan y adecuan las políticas administrativas, tecnológicas, de prestación del servicio, buscando aumentar la productividad con la idea de ser cada vez más competitivos a través de indicadores de eficiencia.

Para nadie es un secreto que el sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos años (1990-2010), a través de las fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas, que han generado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia, lo que ha significado una mayor integración de los bancos a través de grupos financieros muy fuertes.

### **El Gobierno Corporativo en el sector financiero**

El gobierno corporativo se constituye en un punto de partida fundamental para la consecución y mantenimiento de la confianza del público en el sector financiero, elemento básico para el funcionamiento de la economía nacional y global, en la medida en que sus desaciertos o fallas acarrearían pérdidas macroeconómicas con impactos negativos suficientemente graves para las comunidades, entre otros efectos adversos. El gobierno corporativo en este sector tiene unos elementos únicos, según Serna, Suárez y Restrepo (2007), como por ejemplo:

- Compaginar los intereses de los *stakeholders* (marcado problema de agencia), pues mientras los accionistas pueden inclinarse porque se tomen más riesgos para obtener mayores dividendos, los depositantes y el Gobierno propenden a una menor exposición al riesgo, en búsqueda de la estabilidad del sistema y de la protección de su ahorro.
- Se considera el hecho de que el cliente es, además, proveedor de los recursos del banco (esta es una característica que no se presenta en otro tipo de entidades), asumiendo un riesgo potencial, por lo que tienen previsiones o normas que lo protejan.
- Existen problemas de información entre los grupos de interés y los administradores que se denotan más en este tipo de entidades, dificultando el funcionamiento del sistema de pesos y contrapesos entre los diferentes órganos.
- El papel del sector financiero es fundamental porque canaliza los recursos entre quienes tienen capacidad de ahorro y quienes necesitan financiación.

En esta medida, es importante que las entidades bancarias adopten adecuados mecanismos de autocontrol y gestión de riesgos, siendo la supervisión y los controles internos los elementos que complementan la

labor del supervisor financiero para garantizar un buen funcionamiento del sistema financiero.

### **Caracterización de los períodos de fusión en el sector**

De acuerdo con la ANIF (2006), el sector bancario ha presentado una serie de fusiones bancarias en distintos períodos, que inician en el año 1990 hasta el 2010.

En el siguiente apartado se presenta la caracterización de las fusiones en el sector, distribuidas en dos periodos, 1990-1999 y 2000-2009. Segmentos elegidos en función de los cambios institucionales generados por el inicio de la década y la aprobación de la Constitución Política de 1991, el fin del siglo y sus implicaciones tecnológicas y operativas, y el inicio de la crisis financiera internacional, respectivamente.

#### ***Fusiones en el período 1990-1999***

##### *Fusión BIC-Banco de Colombia (Bancolombia)*

En 1997, el BIC absorbió al Banco de Colombia, dando origen a Bancolombia S.A. Se trataba de bancos con posicionamiento regional especial en la zona de Antioquia y con vínculos fuertes con el sector industrial. Cabe recordar que el Banco de Colombia, de gran pujanza durante el período 1975-1981, había sido nacionalizado durante la crisis de los años 1982-1984, y a comienzos de los años noventa había sido nuevamente privatizado. A finales de 1997, el Banco de Colombia era el segundo en tamaño, después del Banco Ganadero (hoy BBVA). Sus activos representaban cerca de 7 % de los activos totales del sistema bancario. Su red de distribución era bastante amplia, manteniendo cerca de 4850 empleados y 268 oficinas en todo el país.

##### *Fusión Banco Cafetero-Concasa*

Hacia finales de 1998, el Banco Cafetero absorbió a la Corporación de Ahorro y Vivienda (CAV) Concasa. Ambas entidades pertenecían al Gobierno Nacional (en cabeza del Fondo Nacional del Café), con una participación cercana al 80 %, en ambos casos, y el remanente pertenecía al sector cafetero. En los meses anteriores a la fusión se discutía seriamente la posibilidad de vender Concasa, dadas las buenas condiciones en que se encontraba esa entidad. Las discusiones sobre el tema se desviaron en algún momento, decidiéndose al final que la entidad no se vendería, sino que se fusionaría con el Banco Cafetero.

Una serie de estudios de banca de inversión indicaron que lo ideal era que Concasa absorbiera al Banco Cafetero. La razón de ello era que la

primera era una entidad joven, en donde la antigüedad promedio de los empleados se acercaba a los dos años, mientras que en el Banco Cafetero era bastante mayor (10 años). Adicionalmente, sobre esta última entidad gravitaba la pesada carga sindical. Aparte de esto, Concasa registraba un mejor desempeño financiero y había logrado, en los últimos años, un elevado desarrollo tecnológico, especialmente a través de sus cajeros electrónicos. Las discusiones, en las que influyeron factores políticos, llevaron a la decisión errónea: en vez de imponer sobre Banco Cafetero las condiciones laborales menos costosas de Concasa, se decidió que la entidad que absorbía era Banco Cafetero y la entidad tomada sería Concasa.

#### *Fusión Las Villas-Ahorramás*

En 1997, cuando la crisis aún no se sentía, el Grupo AVAL decidió ampliar el tamaño de la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, con el fin de hacerla más competitiva. Este grupo manifestó su intención de compra de la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramás. Se trataba de dos entidades medianas. Las Villas era el banco número 14 en tamaño y sus activos pesaban 3,5 % del total, en tanto que Ahorramás era el número 17 y sus activos eran el 2,2 % del total. Si bien la red de Las Villas era un poco más grande, esta estaba más concentrada geográficamente que la de Ahorramás. Tanto la diversificación geográfica como los estratos de familias fueron considerados aspectos que justificaba la fusión.

#### *Fusión Corpavi-UPAC Colpatria-Banco Colpatria (Red Multibanca Colpatria)*

A finales de 1993, el Gobierno decidió privatizar la Corporación de Ahorro y Vivienda Corpavi, donde tenía cerca del 75 % de la propiedad. En abril de 1994, el 49 % de Corpavi fue vendido al sector solidario y el 51 % a inversionistas. El Grupo Colpatria mantenía cinco entidades separadas: UPAC Colpatria, Corpavi, la Compañía de Financiamiento Comercial Colpatria, la compañía de Leasing Colpatria y el Banco Colpatria.

Se llevó a cabo entonces un estudio para analizar la conveniencia de fusionar entidades y se decidió juntar cuatro de ellas. Sin embargo, la regulación solo permitía el proceso si el grupo poseía por lo menos el 75 % de propiedad de Corpavi, pero sucedía que el 49 % estaba en manos del sector solidario. En agosto de 1996, UPAC Colpatria absorbe a Corpavi y, en octubre de 1997, adquirió la Compañía de Financiamiento Comercial Colpatria. Un año después, esta entidad absorbería el Banco Colpatria, dando origen al Banco Red Multibanca Colpatria.

El presente periodo se caracterizó por:

- La entrada masiva de capitales internacionales a Colombia, que particularmente ingresaron a través del sistema financiero, el cual para este periodo ya presentaba una mayor flexibilización por la vía de diferentes reformas a la legislación colombiana.
- Un importante crecimiento de la cartera del sistema financiero colombiano.
- Un fuerte incremento del gasto público mediante los procesos de descentralización administrativa y de la nueva Constitución Política colombiana.
- Este periodo también presentó un importante déficit público, llegando a declararse la emergencia económica en 1998, a raíz de la crisis hipotecaria.
- Surge una amenaza al sistema financiero colombiano por la crisis asiática y su importante impacto en América Latina. El país entro en una crisis económica (– % en 1999).
- Se profundiza la crisis generalizada del sector financiero, especialmente en la banca pública e hipotecaria.
- Se presentan importante cambios en la regulación del sector, especialmente orientados a conseguir una mayor liberalización.
- Se incrementa el número de entidades bancarias tanto nacionales como internacionales.
- La banca pública empieza a ser absorbida por la banca privada como producto de la crisis del sector.
- Se empiezan a presentar las primeras fusiones de gran tamaño, especialmente a partir de 1994.

### ***Fusiones en el período 2000-2009***

#### *Fusión Bancolombia-Conavi-Corfinsura*

En julio de 2005 se llevó a cabo la fusión entre los bancos Conavi, Bancolombia y la Corporación Financiera Nacional y Suramericana (Corfinsura). Parte de los orígenes de esta fusión estuvieron cimentados en el hecho de que la reforma del sistema financiero establecía que las CAV deberían convertirse en bancos (Ley 546 de 1999). Con esta fusión se estableció un banco que integra tres entidades, ampliando su tamaño y generando mayor competitividad. Se logró así la expansión de Bancolombia, que ya era el más grande (por activos), pues antes de la fusión (diciembre de 2004) este banco contaba con el 15 % de los activos del sector bancario y estaba enfocado hacia el consumo masivo.

### *Fusión Banco Caja Social-Colmena*

Estos dos bancos consolidaron su integración a mediados de 2005, esta decisión fue motivada por los mismos motores de orden legal que llevaron a la fusión de Bancolombia-Conavi-Corfinura. Con esta decisión, las entidades, pertenecientes al grupo Fundación Social han buscado la integración de sus servicios con el fin de conseguir un mayor alcance. La nueva entidad pretende dar más atención al mercado masivo popular, a la micro-pequeña-mediana empresa, a los constructores y al mercado inmobiliario en general.

En este proceso de integración ninguna de las marcas desaparece, apostándole al esquema de integración con explotación de las marcas (*branding*). Lo que se pretende entonces con dicho proceso es generar un banco de mayor tamaño y más eficiente con el fin de aumentar su competitividad, pero apuntándole a la explotación de mercadeo de sus marcas ya posicionadas.

### *Fusión Davivienda-Banco Superior*

El propósito de la fusión entre Davivienda y Banco Superior, a finales de 2005, fue lograr una mejor gestión gracias al mayor número de servicios y productos que se pueden presentar por la sinergia entre las dos entidades. Por otra parte, el Banco Superior cuenta con un enfoque de crédito de consumo (91 %), mientras que Davivienda es uno de los bancos líderes en crédito de vivienda en el país. Davivienda era un banco mediano-grande, con 5 % de los activos bancarios, siendo el quinto en tamaño por activos. Bansuperior, por su parte, es un banco pequeño que no representaba sino 1,2 % de los activos bancarios a finales de 2004, siendo el número 18 en el escalafón de activos.

### *Fusión BBVA-Granahorrar*

El Banco Granahorrar fue comprado por parte del BBVA. Este último adquirió el 98,8 % de las acciones de Granahorrar en octubre de 2005. El BBVA busca convertirse en el banco líder en Colombia en el mercado hipotecario. En efecto, Granahorrar es un banco especializado en cartera hipotecaria (60 %), lo cual le permite al BBVA complementar los productos y servicios que ofrece, pues este tiene un enfoque más comercial (72 %). Con esto el BBVA espera obtener una participación dentro del crédito hipotecario de alrededor de 21 %. Esta es, además, parte de una estrategia a nivel internacional de expansión del crédito del banco español en América Latina.

*Fusión Davivienda-Bancafé*

El 12 de octubre de 2006 la historia del Banco Davivienda cambió significativamente, al resultar adjudicataria dentro del proceso de privatización que realizó Fogafin del Banco Granbanco S.A. En febrero de 2007 concluyó el proceso de compra del 99,062 % de las acciones de esta entidad. Igualmente, el 28 de agosto del mismo año, la asamblea general de accionistas aprobó el acuerdo de fusión con el nombre final de Banco Davivienda S.A.

Con esta adjudicación cambió el perfil de las características del Grupo Bolívar, al adquirir dentro del mismo una significativa importancia el negocio del sector financiero. Con la compra de Granbanco S.A., también se adquirieron sus filiales, a saber: Fiducaf  S.A., una de las principales fiduciarias en Colombia; Bancafé Panamá, y Bancafé Internacional Miami (Davivienda, 2010). En esta re nida subasta, el Banco Davivienda se hizo al control del 99,06 % de Granbanco-Bancafé. Con la fusión Davivienda tuvo una red de 547 oficinas y extendió su atención a 82 municipios donde antes no tenía presencia.

*Fusión Corficolombiana S.A.-Corfivalle*

La fusión de la Corporación Financiera Colombiana S.A. (Corficolombiana S.A.) y la Corporación Financiera del Valle S.A. (Corfivalle S.A.) concluyó con la Resolución n  0127 de 2005, actuando como absorbente Corfivalle S.A., en los términos y por las razones expuestas en la Resolución.

El presente periodo se caracterizó por:

- Una importante recuperación de la economía colombiana.
- El sector financiero se encontraba en un ambiente macroeconómico bastante favorable. Se pasó de un incremento negativo en el periodo anterior a crecer por encima del 4 % real.
- El consumo privado creció por encima del 3 % en los primeros cinco años de este periodo y la inversión tuvo un comportamiento bastante dinámico.
- Se inicia la estabilización del sector financiero y se logra pasar de perder 8 billones hacia el final del periodo anterior a obtener de nuevo utilidades. Entre el año 2004 y el 2005, el sector incrementa en un 32 % las utilidades.
- La banca colombiana fortalece sus prácticas administrativas y de funcionamiento con miras a mejorar la eficiencia bancaria, a través de los procesos de fusión.
- Las organizaciones bancarias desarrollan importantes estrategias para lograr la diversificación de los productos y obtener una mayor amplitud de usuarios.

- Una tendencia de los bancos de mayor tamaño y altamente especializados es el buscar nuevos socios, especialmente de menor tamaño y con una cartera bastante diversificada. En este periodo se observa una estrategia de diversificación mucho más agresiva que en los años anteriores a la crisis.
- Un número importante de fusiones que afectan más del 44 % de los activos del sistema financiero.
- Se desarrollan importantes estrategias de expansión, modernización e internacionalización del sector financiero, a través de la compra de bancos en Centroamérica y el Caribe por parte de los dos grupos financieros más importantes del país.
- Se incrementa el número de organizaciones bancarias orientadas al trabajo con el microcrédito y se desarrollan mayores estrategias encaminadas a estimular la bancarización en el país.

**IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS INSTITUCIONALES  
NORMATIVOS EN EL SECTOR FINANCIERO ENTRE 1990 Y 2010**

Como se ha planteado desde el marco conceptual y teórico, también presente en el marco contextual del sistema financiero colombiano, uno de los pilares del cambio institucional es la normatividad, leyes o reglas, definidas por el Gobierno y las entidades de regulación, y que definitivamente generan cambios organizacionales influenciados directamente por los cambios institucionales desde el pilar normativo.

En este sentido, es importante revisar la nueva normatividad aprobada entre el periodo 1990 y 2010, que se resume en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2. Resumen de la normatividad del sector financiero  
entre 1990 y 2010**

NORMA	FECHA DE EMISIÓN	ENTIDAD EMISORA	QUÉ REGULA
Decreto 1730	Julio 4 de 1991	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Define y determina las clases de instituciones financieras. Reglamenta la constitución y los requisitos de las mismas, su liquidación y participación estatal. También regula la fusión, escisión, adquisición, y la cesión de activos, pasivos y contratos. Establece el tipo de responsabilidades y las diferentes sanciones.

Continúa Tabla 3.2 ►

Viene Tabla 3.2 ►

NORMA	FECHA DE EMISIÓN	ENTIDAD EMISORA	QUÉ REGULA
Decreto 663 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero	Abril 2 de 1993	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Regula la conformación del sistema financiero y asegurador. Define las entidades que conforman dicho sistema; operaciones e inversiones que pueden desarrollar; las condiciones, limitaciones y prohibiciones a las que están sujetas. Reglamenta la fusión, adquisición, conversión y la escisión de estas instituciones. Además, regula las diferentes operaciones bancarias y a las compañías de seguros.
Ley 7	Abril 13 de 1993	Congreso de la República	Establece que todos los bancos legalmente establecidos en Colombia tendrán acceso a los servicios y liquidez que la Banca Central otorga al sistema bancario.
Ley 454	Agosto 4 de 1998	Congreso de la República	Determina los requisitos de las cooperativas financieras, de ahorro y crédito, y de las multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Regula las operaciones e inversiones autorizadas, y el <i>fondo de garantías</i> de dichas compañías.
Decreto 2330	Noviembre 16 de 1998	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Declara el <i>estado de emergencia económica y social</i> en Colombia, dada la situación financiera que se generó en el exterior y que repercutió en el país, con grandes efectos en las cooperativas.
Decreto 2331	Noviembre 16 de 1998	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Determina como mecanismo de financiación de las medidas de emergencia el 2 por mil y el 1,2 por diez mil, y establece sobre qué y quienes recaerá.
Ley 510	Agosto 3 de 1999	Congreso de la República	Se modifican los montos mínimos de capital para la constitución de las entidades sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia Bancaria y se regula la autorización para la creación de las mismas. Regula la fusión, la cesión de activos, pasivos y contratos, y lo concerniente a la liquidación de estas entidades. Regula el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin).
Ley 526	Agosto 12 de 1999	Congreso de la República	Se crea la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), con el fin de detectar prácticas asociadas con el lavado de activos. Se determina su estructura, las funciones de la misma y las de cada división que la conforma.

Continúa Tabla 3.2 ►

Viene Tabla 3.2 ►

NORMA	FECHA DE EMISIÓN	ENTIDAD EMISORA	QUÉ REGULA
Ley 546	Diciembre 23 de 1999	Congreso de la República	Las corporaciones de ahorro y vivienda se convierten en bancos comerciales.
Decreto 1720	Agosto 24 de 2001	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Se establece la relación mínima de solvencia que deben tener los establecimientos de crédito y se modifica la regulación en relación al patrimonio, el riesgo crediticio y de mercado, y otros aspectos de dichos establecimientos.
Ley 795	Enero 14 de 2003	Congreso de la República	Amplía el conjunto de actividades que pueden desarrollar las instituciones financieras. Modifica y adiciona algunas reglas de conducta y obligaciones de los actores de las entidades financieras; modifica capitales mínimos exigidos para la constitución de las mismas, así como los niveles de solvencia y patrimonio técnico, estableciendo las sanciones en que se incurrirá al incumplirlos. Establece la obligatoriedad, para las entidades financieras, de contar con un defensor del cliente, sus obligaciones y la manera de efectuar la diligencia de quejas y reclamos de los clientes.
Decreto 325	Febrero 14 de 2003	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Obliga a las entidades sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia Bancaria a someter sus estados financieros a la autorización de esta entidad, para que puedan ser aprobados por las respectivas asambleas.
Decreto 690	Marzo 19 de 2003	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Regula la forma y el procedimiento para resolver las quejas, y el contenido de la respuesta, los cuales debe ser completamente gratuitos. Además, las obligaciones tanto del defensor como de la entidad que lo debe contratar, y las sanciones en que incurrirán si incumplen con dicho requisito.
Ley 863	Diciembre 29 de 2003	Congreso de la República	Se modifica la tarifa del <i>gravamen a los movimientos financieros</i> (4 x mil) y se dictan otras disposiciones en materia tributaria.
Decreto 2951	Septiembre 13 de 2004	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Regula el régimen de apertura de las oficinas de representación de instituciones financieras y de aseguradoras del exterior. Establece las reglas, quiénes están y no están obligados a tener una oficina de representación en Colombia.

Continúa Tabla 3.2 ►

Viene Tabla 3.2 ►

NORMA	FECHA DE EMISIÓN	ENTIDAD EMISORA	QUÉ REGULA
Concepto 2005022911-4	Junio 15 de 2005	Superintendencia Bancaria	Regula el derecho de retiro del socio disidente o ausente en la fusión de entidades sometidas a supervisión de la Superintendencia Bancaria. [Previsto en el numeral 4 del artículo 62 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero].
Concepto 2005035801-4	Agosto 3 de 2005	Superintendencia Bancaria	Facultad a las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria a abstenerse de celebrar contratos o decidir la cancelación de los mismos con los usuarios que estén incluidos en la Lista Clinton.
Decreto 2233	Julio 7 de 2006	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Reglamenta los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales.
Circular Externa 026	Agosto 4 de 2006	Superintendencia Financiera	Imparte instrucciones sobre los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales, los cuales deben contar con unas características mínimas para su debido funcionamiento y cumplir con los requisitos estipulados.
Decreto 4030	Noviembre 17 de 2006	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Reglamenta todo lo referente a la reactivación de las instituciones financieras, después de que en la liquidación se haya pagado todo el pasivo externo y subsistan recursos.
Decreto 2558	Julio 6 de 2007	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Se expide el régimen de las oficinas de representación de instituciones financieras, reaseguradoras y del mercado de valores del exterior.
Decreto 4590	Diciembre 4 de 2008	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Se dictan medidas para promover el acceso a los servicios financieros de las personas de menores ingresos.
Ley 1266	Diciembre 31 de 2008	Congreso de la República	Regula todo lo concerniente al manejo de la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y proveniente de otros países, así como lo referente al <i>habeas data</i> . Se establecen los derechos y obligaciones de los titulares de la información y de quienes la suministran y manejan.
Decreto 1121	Marzo 31 de 2009	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Adiciona algunas funciones, facultades y obligaciones a los corresponsales de los establecimientos de crédito.

Continúa Tabla 3.2 ►

Viene Tabla 3.2 ►

NORMA	FECHA DE EMISIÓN	ENTIDAD EMISORA	QUÉ REGULA
Ley 1328	Julio 15 de 2009	Congreso de la República	Regula todo lo referente al Régimen de Protección al Consumidor Financiero y algunos aspectos de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (Findeter) y de las sucursales de bancos y compañías del exterior. Se adicionan y modifican algunas funciones del defensor del consumidor financiero, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, la Superintendencia Financiera y algunas facultades de la intervención del Gobierno Nacional y los instrumentos que puede utilizar para ello. Se adicionan nuevas actividades que pueden realizar los establecimientos bancarios.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3.2, se incluyen leyes, decretos, circulares y conceptos aprobados por el Congreso de la República, la Superintendencia Bancaria y Financiera y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que van desde la regulación directa al sector hasta sanciones específicas que algunas veces pueden proteger a los usuarios, pero en muchas ocasiones protegen el funcionamiento del sector.

En este contexto del sector financiero colombiano, y teniendo en cuenta la interacción teórica y conceptual propuesta en el capítulo anterior, en la siguiente sección se propone un esquema integrador para analizar los cambios en el sector financiero Colombia.

### ESQUEMA INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

Como se puede observar a lo largo de este capítulo, la lógica de cambio ha impactado las estructuras organizacionales y el poder organizacional, fundamentalmente en términos de la responsabilidad de la gestión. Los cambios en las formas organizativas de los bancos en Colombia han modificado también sus procesos de toma de decisiones, la propiedad y las formas corporativas de gobierno. Ello puede rastrearse a través del estudio de las reformas explícitas de sus estructuras organizacionales.

Por lo tanto, al partir de este contexto se desprende una metodología, precisada en el siguiente capítulo, y que responde de manera oportuna al tipo de relaciones que se presentaron de forma conceptual y teórica en el primer capítulo.

Del marco teórico y conceptual y de su contrastación con este marco contextual, se propone el esquema plasmado en la Figura 3.1, como uno de los aportes de esta investigación, que servirá para enfrentar el análisis de los estudios de casos, buscando identificar los cambios en el sector financiero colombiano entre 1990-2010.

En el esquema propuesto en la Figura 3.1, el *contexto macro* enmarca la modificación de las relaciones entre Estado, el sector y las políticas; la liberalización y competencia regulada, y las nuevas políticas sectoriales. Dentro del contexto macro se reproducen los cambios que parten de los *cambios institucionales* representados en las leyes, decretos, políticas sobre el mercado financiero, políticas sectoriales, las orientaciones en la liberalización de los servicios y la formulación, decisión e implantación; y que influyen de forma directa en el *cambio organizacional*, que a su vez se define en el impacto organizacional, el cambio en las formas organizativas, las nuevas formas de organización del poder, altos niveles de concentración de la propiedad, procesos de decisión, incorporación de nuevas tecnologías, acoplamiento de las estructuras organizacionales y formas del poder organizado.

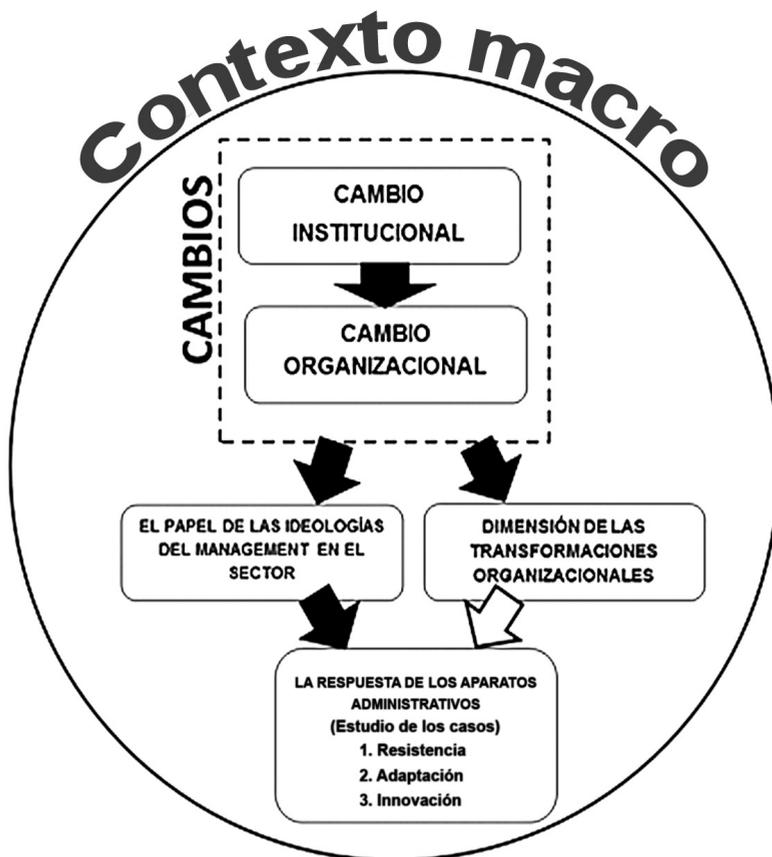
Desde esta relación entre los cambios, se define el *papel de las ideologías del management en el sector*, expresado por el discurso dominante (tipologías), el contra discurso y la crítica social, y por la legitimación de las políticas (consenso contra conflicto). Así mismo, desde la relación de los cambios, se influye en la *dimensión de las transformaciones organizacionales*, desde la concentración de la propiedad, vía los procesos de privatización y fusiones. Las nuevas formas organizativas (isomorfismo) y las formas del poder organizado y procesos de trabajo.

Finalmente, todo lo anterior se verá materializado en la *respuesta de los aparatos administrativos*, que se podrán evidenciar en los casos de estudios de esta investigación, mediante la resistencia, la adaptación o la innovación.

En la Figura 1.1, el interés fue proponer un esquema integrador que permita estudiar los procesos de cambio institucional y lo que esto representa con sus diferentes particularidades; la evolución de esos cambios en el período señalado de la investigación; los elementos de concentración de la propiedad; el impacto de las transformaciones sobre las organizaciones bancarias colombianas; las ideologías y las representaciones simbólicas en el contexto antes señalado, y las características del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias.

El esquema integrador definido en este marco contextual (por medio de la metodología planteada en el segundo capítulo y teniendo en cuenta la interacción teórica propuesta en el marco conceptual y teórico en el primero)

se utilizará para cumplir el objetivo de explicar los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 y 2010, y sus principales impactos en las organizaciones que lo integran, en relación con el poder organizado, visto desde la concentración de la propiedad y las formas corporativas de gobierno.



*Figura 3.1. Esquema integrador para el análisis de los casos de estudio*

Fuente: elaboración propia.

**ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR BANCARIO  
COLOMBIANO PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO  
DE ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y  
ORGANIZACIONAL (MACIO)**

Para el desarrollo del trabajo de campo se define realizar un estudio de caso, tomando como el objeto del estudio al Grupo Bancolombia, ya que este banco es el número uno en tamaño y el segundo grupo más representativo de los grupos financieros en Colombia. Según los datos de la Superintendencia Financiera de Colombia, a marzo de 2007 este grupo cuenta con el 17,91 % de activos, con el 20,79 % del establecimiento de créditos, el 17,43 % de las entidades aseguradoras y el 2,66 % en otras inversiones.

Partiendo del esquema integrador (ver Figura 3.1) que se presentó en el marco contextual contenido en el anterior capítulo, se realiza la lectura de los casos y se presentan los cambios institucionales que más impactaron el grupo, así como los cambios organizacionales que se generaron a partir de estos. Posteriormente se describe el papel de las ideologías del *management* y las transformaciones organizacionales, especialmente las de poder y gobierno corporativo. Finalmente se muestran las respuestas presentadas en los aparatos administrativos.

Primero se incluye una breve descripción del Grupo Bancolombia, presentando aspectos relevantes como su base organizacional, su misión, visión, valores corporativos y su desarrollo como grupo financiero. También se hace un recorrido histórico con el que se muestra la creación de sus tres empresas iniciales: Conavi, Corfinsura y Bancolombia, y cómo a través del tiempo –específicamente en el 2005– se fusionaron,

formando lo que hoy es conocido como el Grupo Bancolombia. Para terminar, se describen los principales cambios institucionales y organizacionales identificados a través del desarrollo del trabajo de campo, las transformaciones organizacionales y las respuestas en los aparatos administrativos.

## DESCRIPCIÓN DE BANCOLOMBIA

### ¿Quiénes son?

Bancolombia es un grupo empresarial de servicios del sector financiero con cubrimiento nacional e internacional, que cuenta con filiales en Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico, Salvador, Perú y España. Es la principal empresa del sector financiero, provee una amplia gama de productos y servicios con innovación y eficiencia, comprometida con la excelencia y la generación de valor; tiene su domicilio en la ciudad de Medellín, Colombia. Como entidad del sector financiero y como emisor de valores, se encuentra sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera. Adicionalmente, el banco tiene sus acciones registradas en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, New York Stock Exchange), razón por la cual debe dar cumplimiento a las normas expedidas por la Comisión de Valores de los Estados Unidos (SEC, Securities and Exchange Commission) y demás autoridades que regulan la materia.

Esta entidad es producto del proceso de fusión iniciado el 14 de septiembre de 2004, cuando los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura decidieron iniciar los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas empresas en una sola entidad, y contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005. Posteriormente, el 30 de julio de 2005, ante el notario número 29 de Medellín, firmaron la escritura pública donde se da la fusión entre estas tres entidades; desde ese momento comenzó a operar una organización líder que tiene una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país a disposición de sus clientes, y empleados comprometidos con la excelencia para garantizar el mejor servicio.

Es una banca universal con más de 16 mil empleados y 6,3 millones de clientes, de los cuales 5,5 millones son colombianos; sus activos ascienden a 63,9 billones de pesos colombianos y tiene transacciones mensuales de 80 millones (85 % fuera de la red de sucursales) (Montoya, 2009). En la Tabla 4.1 se muestra la cobertura de sus canales.

**Tabla 4.1. Canales de cobertura**

COBERTURA	
Sucursales	868 (712 en Colombia)
Cajeros automáticos	2233
Corresponsales	515
Puntos de atención móvil	477
Datáfonos	8108

Fuente: Montoya (2009).

### **Misión**

«Ser el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveer una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generar valor a los clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad». (Grupo Bancolombia, 2010e).

### **Visión**

«Ser una organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras». (Grupo Bancolombia, 2010e).

### **Valores**

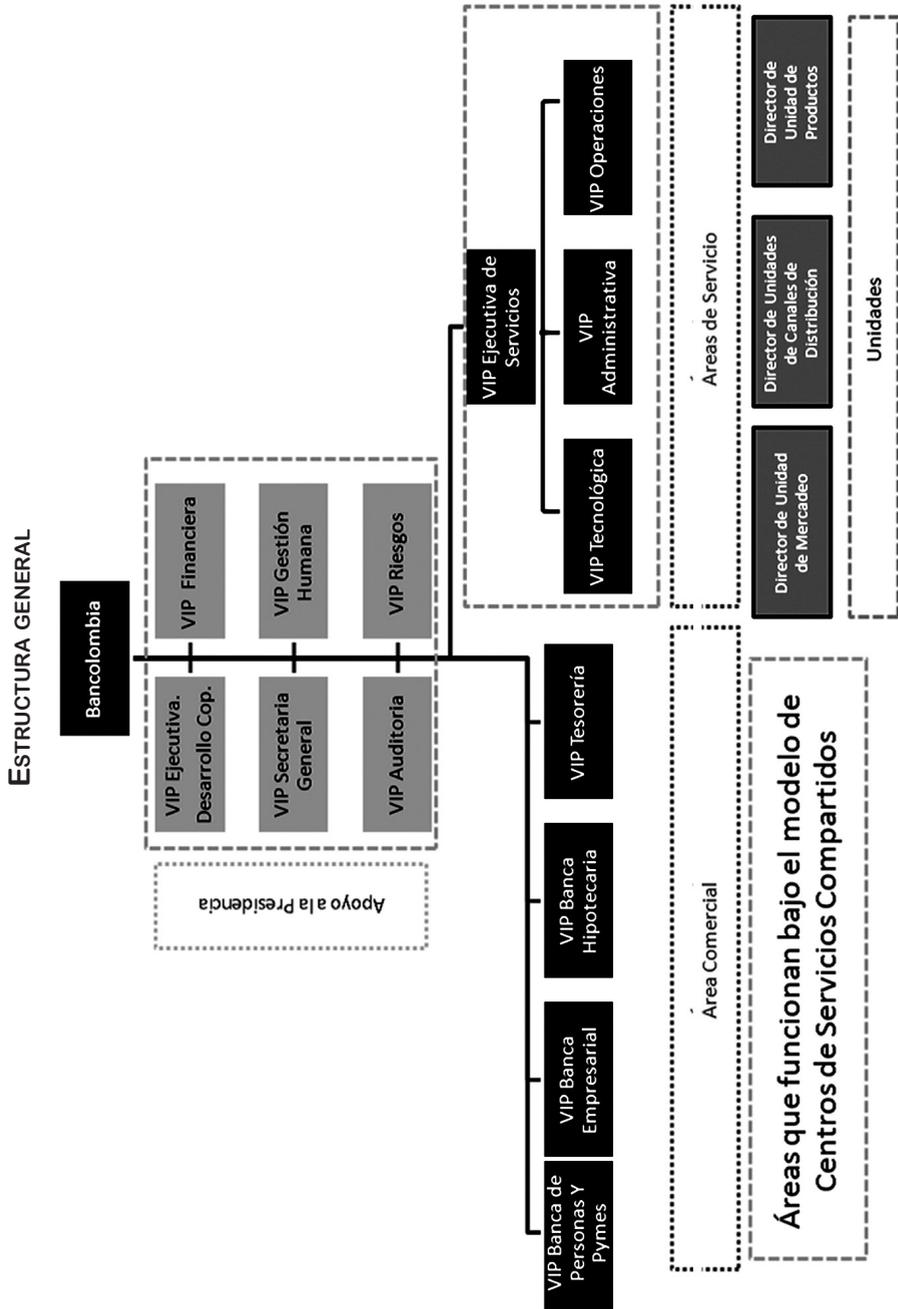
- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad social: somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.

- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.  
(Grupo Bancolombia, 2010e).

### *Servicios*

- Bancolombia reduce el CPT al 1 %: en Bancolombia el CPT se reduce a una tasa del 1 % mensual para crédito hipotecario de vivienda, para inmuebles nuevos o usados, y para el CPT *leasing*.
- Martes Visa para invitar: es un programa con el cual Bancolombia, los días martes, concede un 30 % de descuento en el pago de cenas con la tarjeta de crédito Bancolombia Visa, además con cubrimiento en la mayor parte del país.
- Audio Préstamo: CrediÁgil es la línea rotativa de Bancolombia a través de la que, desde la casa u oficina, cada cliente puede gestionar un desembolso por medio de la Sucursal Virtual Personas.
- Plan Hogar Bancolombia: este es un seguro ofrecido por la entidad Seguros Generales Suramericana S.A., diseñado para cubrir daños o pérdidas que puedan afectar la vivienda de los clientes Bancolombia. Además, Bancolombia brinda asistencia domiciliaria las 24 horas del día.
- CDT Factoring: para realizar todas las operaciones de CDT *factoring* a través de la red de oficinas.
- Acciones con descuento: valores Bancolombia ofrece a los clientes que compraron acciones en Ecopetrol, Isagen, ISA y ETB por medio de Bancolombia, una comisión especial al momento de la venta.

Bancolombia tiene muy en alto la consideración hacia sus accionistas, en reciprocidad a la confianza que estos demuestran al invertir su dinero en el banco, razón por la que el máximo órgano de dirección es la Asamblea General de Accionistas (En adelante, la Asamblea).



**Figura 4.1. Organigrama del Grupo Bancolombia**

Fuente: Grupo Bancolombia (2010) [www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/estructuraOrganizacional.asp](http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/estructuraOrganizacional.asp)

### ***Estructura accionaria***

En la siguiente tabla se muestra la estructura accionaria con que cuenta Bancolombia.

***Tabla 4.2. Estructura accionaria (a junio de 2013)***

ACCIONISTAS	PREFERENCIALES	ORDINARIAS	TOTAL
Suramericana de Inversiones y filiales	0,1 %	44,7 %	26,8 %
Inversiones Argos y filiales	--	6,5 %	3,9 %
Programa ADR	51 %	--	20,5 %
Fondos de pensiones colombianos	25,6 %	18,9 %	21,6 %
Otros accionistas internacionales	12,9 %	15,7 %	14,6 %
Otros accionistas locales	10,4 %	14,1 %	12,6 %

Fuente: Grupo Bancolombia, 2013.

### ***Historia***

Para enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero, durante 2004 la junta directiva de Suramericana de Inversiones S.A., principal accionista de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, decidió promover los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas tres compañías en una sola entidad. Ello tenía como propósito aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios, cuyas marcas contaban con un altísimo reconocimiento en el mercado. La integración permitía conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados.

### **Historia de las tres entidades**

#### ***Bancolombia***

Según Celis (2008), en 1998 se incursionó en la fusión del Banco Industrial Colombiano (BIC) y el Banco de Colombia. El Banco de Colombia fue fundado en 1875, y a finales del siglo XIX ya era uno de los más importantes del país. En las décadas de 1920 y 1930 se produjo un proceso de centralización bancaria en Colombia que sirvió para que el Banco de Colombia absorbiera varios bancos de provincia. Posteriormente, en 1961, fue fundado el Banco Grancolombiano, por descendientes de la familia Michelsen, y a gran velocidad este se hizo a un gran número de

entidades financieras, configurando el Grupo Grancolombiano, bajo el liderazgo de Jaime Michelsen Uribe.

Para 1973 el Banco de Colombia absorbe al Banco Grancolombiano, pasando a ser el banco matriz del Grupo Grancolombiano. De esta forma, el Banco de Colombia se convierte en el principal del país (Silva, 2004).

En un proceso más especulativo que de expansión ordenada del Grupo Grancolombiano, se inicia un agresivo proceso de búsqueda del control de las grandes empresas colombianas. Dichas operaciones se dirigieron, entre finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, contra empresas del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) (Silva, 2004). Ese proceso desembocó en la nacionalización del Banco de Colombia en 1986, y se encargó de su administración al Fogafin, que buscó sanearlo.

De esta manera, para 1990 el Banco de Colombia estaba en manos del Estado, quien lo sanea financieramente y emprende un proceso de reestructuración. Dicho proceso estaba orientado a la reprivatización, la cual se efectuó en 1994 a través de la venta al Grupo Gilinski, que a su vez continuó con el proceso reestructurador: implementó nuevos recursos de informatización para la operación del banco; introdujo el concepto de diversificación de los servicios, inspirado en las corrientes internacionales de la banca universal y las posibilidades brindadas por la Ley 45 de 1990, y continuaron el esquema de relaciones laborales de alta conflictividad con Sintrabancol –que se había transformado en un sindicato clasista–, además de un fuerte programa de negociación de retiros voluntarios de trabajadores antiguos (aquellos con más de diez años en la empresa).

A su vez, el Grupo Gilinski busca vender la mayor parte de las acciones que tenía en el banco, negocio que concreta con el GEA en 1997, este último fusiona al banco con el BIC en 1998 y se crea Bancolombia, donde desde un principio se desencadena un proceso de profundas transformaciones en la tecnología, la cultura corporativa, el perfil de la fuerza de trabajo, el enfoque y las prácticas de la gestión de la mano de obra, las estrategias de las relaciones laborales, en la vía de concretar su participación en la banca universal, ya iniciada con la administración de los Gilinski, pero ahora profundizando en la orientación de la actividad del banco hacia el cliente.

El Banco de Colombia fue considerado como un complemento interesante para el BIC, ya que el lado pasivo de ambos bancos era complementario. Mientras el Banco de Colombia tenía una mayor concentración de sus depósitos y exigibilidades en cuentas y depósitos de ahorro (41,2 % del total de depósitos), el BIC tenía una mayor especialización en los CDT (41,3 %). El peso de las cuentas corrientes en el total de depósitos

y exigibilidades era similar en las dos entidades (cercana al 30 %). La composición de la cartera por modalidad de crédito era parecida; la cartera comercial representaba cerca del 75 % del total y la de consumo, el 25 % restante. Vale la pena anotar que, aunque la regulación lo permitía, ninguno de los dos bancos había incursionado en el negocio hipotecario. Es claro entonces que se trataba de un tipo de fusión gemela.

Con la fusión, Bancolombia pasó a ser el banco más grande del país en términos de activos, logrando un 11,5 % de participación dentro de los activos totales del sistema. En 1998, un año después de la fusión, se había reducido el número de oficinas en solo dos, aunque en materia de personal la disminución había sido más significativa (reducción de un poco más de 400 personas). Sin embargo, el pasivo de la entidad fusionada sí logró cierta diversificación. A finales de 1998, el peso de las cuentas corrientes en los depósitos y exigibilidades era del 26 %; el de los CDT, 37 %, y el de las cuentas y depósitos de ahorro, 31 %. Por el contrario, la cartera siguió estando concentrada en crédito comercial (77,8 %) y de consumo (22,1 %), mientras que el negocio hipotecario siguió siendo marginal

### ***Conavi***

En octubre de 1972, directivos de empresas antioqueñas gestan la idea de crear una corporación de ahorro y vivienda, que se cristaliza el 14 de febrero de 1974 con el nacimiento de la Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda Conavi y la posesión, ante la Superintendencia Bancaria, del doctor Luis Alberto Villegas Moreno como primer gerente de Conavi (Grupo Bancolombia, 2010c).

El 1 de abril de 1974 se abre al público la primera oficina Conavi en Junín, ubicada en el centro de la ciudad de Medellín. En ese momento se inicia la historia de un banco que se ha caracterizado por su proyección y cercanía con los colombianos. Con paso firme y seguro, y con el lema de ser «la primera empresa de servicios del país», Conavi fue pionera en el sistema financiero nacional en cuanto a la introducción e implementación de tecnología para ofrecer el mejor y más avanzado servicio a los clientes. En febrero de 2000 se aprobó la conversión de corporación a banco, y fue en abril de 2001 cuando se cambió la denominación, pasando a identificarse como Banco Comercial y de Ahorros con la sigla Conavi. Este banco se concentra en 1) banca personal: créditos para vivienda (UVR) y de libre inversión, libranzas, tarjetas de crédito, entre otros; 2) banca microempresarial y para pymes: financiación de capital de trabajo; para constructores: créditos hipotecarios, y 3) banca empresarial: necesidades de financiación e inversión corporativas (Berggrun, 2006).

### ***Corfinsura***

El 1 de julio de 1993 nació la Corporación Financiera Nacional y Suramericana S.A. (Corfinsura), como resultado de la fusión de la Corporación Financiera Nacional S.A., que ya venía prestando sus servicios desde 1959, y la Corporación Financiera Suramericana S.A. A través de su actividad, de más de cuarenta años, Corfinsura ha adquirido un buen nombre en el medio gracias a su amplio conocimiento del sector financiero y empresarial, así como de la economía del país y de su entorno regulatorio.

Durante su trayectoria, Corfinsura alcanzó liderazgo y proyección en el sector financiero colombiano, así como un importante reconocimiento por la excelencia y la seriedad en el manejo de sus negocios (Grupo Bancolombia, 2010c).

### **FUSIÓN BANCOLOMBIA, CONAVI Y CORFINSURA**

El 14 de septiembre de 2004 los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura decidieron iniciar los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas empresas en una sola entidad. Es así como se da inicio a un proceso de fusión, el cual contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005.

Las directivas de las entidades participantes en la fusión han justificado la misma, basándose en tres argumentos principales: el aumento de la eficiencia, representado en disminución de redundancias, costos y la posibilidad de aumentar sus canales de distribución y utilizarlos de manera más eficaz. Igualmente se considera la posibilidad de fusionar filiales aportadas por las entidades absorbidas que cumplen con funciones similares. Todo lo anterior redundará en mayores beneficios económicos para los accionistas.

Así se da un cambio a escala, desde una banca especializada que solo comprende actividades de intermediación financiera (ahorro, operaciones y financiamiento) hacia una banca que involucra un mayor rango de actividades. En este sentido, se trata de aprovechar en una sola entidad las fortalezas de Bancolombia, en productos de captación y colocación; de Conavi, en el crédito de vivienda, y de Corfinsura, en las áreas de banca comercial y de inversión.

### **Inconvenientes en la fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura**

Por otro lado, tras la fusión de Bancolombia, Gilinski, uno de los accionistas del Banco de Colombia, decidió demandar por lo que él considera una estafa multimillonaria e histórica en el sector financiero colombiano. Dentro de las razones que señala Gilinski, menciona que,

cuando se fusionaron BIC y el Banco de Colombia, los nuevos inversionistas solo pusieron 8 millones de dólares de los 415 que costó el Banco, el resto salió del dinero de los ahorradores y de préstamos prohibidos. Sin embargo, los apoderados de Bancolombia aseguran que está más que demostrado jurídicamente que la compra se ajustó a las normas legales, tal y como lo indicaron en su momento autoridades como la Superintendencia Bancaria (*El Tiempo*, 2007).

Ese pleito, que inició en 1998, llegó hasta el 2007 sin ser resuelto, pues en esta fecha Jaime Gilinski, accionista minoritario de la entidad, pasó de las declaraciones verbales a las acciones, por lo que decidió interponer una demanda en la Corte del Distrito Sureste de Nueva York. Los Gilinski buscaban una indemnización cercana a los 200 millones de dólares por perjuicios ocasionados, según ellos, por una serie de conductas que permitieron que el BIC se enriqueciera a costa de los accionistas minoritarios del Banco de Colombia y del BIC, en desmedro del mercado público de valores (*El Tiempo*, 1999). Finalmente, en el 2010, se realizó un acuerdo entre la familia Gilinski y Bancolombia, terminando así la disputa que duró 11 años.

### **Características generales de la fusión**

De acuerdo con el informe de la ANIF (2006), en julio de 2005 se llevó a cabo la fusión entre los bancos Conavi, Bancolombia y la Corporación Financiera Nacional y Suramericana (Corfinsura). Parte de los orígenes de esta fusión estuvieron cimentados en el hecho de que la reforma del sistema financiero establecía que las corporaciones de ahorro y vivienda (CAV) deberían convertirse en bancos (Ley 546 de 1999, Congreso de Colombia). Con esa conversión se daría una violación a la regulación que impide que un banco sea dueño de otro banco. Sin embargo, también se evidenciaron otro tipo de reacomodamientos dentro del *holding* del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) que justificaron una transformación más amplia.

Previo a la fusión, la falta de credibilidad que provocó la accidentada negociación del 2001 se une a las disputas entre sindicatos y banco en las oficinas por el respaldo de los empleados a sus respectivos proyectos, y las tensiones que se presentaban en los escenarios permanentes de tratamiento y negociación de los problemas laborales. Así se llega a la negociación colectiva del 2003 con un clima de crispación, exaltado por el hecho de que a principios de ese año los cambios en la legislación tributaria establecían el cobro del impuesto al valor agregado a las pólizas de salud, por lo que el banco había decidido de forma unilateral cobrarle dicho impuesto a los empleados, toda vez que en la convención estaba establecida una póliza colectiva de

salud. La movilización de los empleados en las oficinas, lideradas por los sindicatos, presionaron al banco para que reversara tal decisión (Torres y Guarnizo, 2004). Pese a esto y a que el banco pretendía desmontar algunas de las líneas que cubría la póliza de salud, bajo el argumento de que no se utilizaban, en la negociación del 2003 no se hicieron cambios.

Entre finales del 2004 y principios del 2005 se presenta la ruptura entre la tendencia del sindicalismo sociopolítico y la tendencia clasista en el seno de Sintrabancol, por lo que deciden recoger afiliaciones para ingresar a la Unión Nacional de Empleados Bancarios (UNEB). Esto ocurre después de haber perdido por estrechos márgenes las votaciones en sucesivas asambleas para fusionar el sindicato con la UNEB, desde 1996. La disputa entre el banco y los sindicatos se extiende hasta el proceso de fusión-absorción de Bancolombia sobre Conavi y Corfinsura, en el 2005. Los dos sindicatos antes de la fusión agremiaban al 50 % del total de los empleados, pero tras la fusión la afiliación se redujo al 28 % (2105 afiliados Sintrabancol y 1395 UNEB). Por esto, la negociación colectiva del 2005 tuvo un amplio campo de aplicación y fue acordada para los 8952 empleados sin cargos directivos y cobijados por el escalafón; quiere decir que, en virtud de este acuerdo, la afiliación sindical en Bancolombia alcanzó el 39 %, seis puntos por encima de lo requerido por ley para que la convención cubriera a todos los empleados. Este acuerdo se logra, no sin complicaciones, en el desenvolvimiento de la negociación, pues se presentó la solicitud de ingreso a las deliberaciones de la mesa por parte de un tercer sindicato: la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB) (Celis, 2008).

Ya fusionadas las tres entidades bancarias, y después de realizar todas las transformaciones necesarias, se amplió su tamaño, consiguiendo mayor competitividad. De una parte, se logró la expansión de Bancolombia, que ya era el banco más grande (por activos). Además, entre sus accionistas está Fiducolombia, que agrupa a los tenedores de acciones que circulan en Nueva York, con lo cual la fusión tendría un enfoque hacia el exterior. Dicho banco se complementó con Conavi, que era un banco especializado en crédito hipotecario. Por último, se absorbe Corfinsura, lo que llevó a que en agosto de 2004 se consolidara este conglomerado: Corfinsura, Suleasing Internacional, Suvalor, Banco Corfinsura Internacional, Fiduciaria Corfinsura, entre otras. La integración estuvo entonces encaminada a unir varias sociedades complementarias con el fin de integrar todos los servicios en un sistema multiproducto. También se ha hecho evidente que bajo este esquema se están expandiendo otros beneficios por transmisión a terceros.

## **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL CASO BANCOLOMBIA A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL ESTUDIO PLANTEADAS EN EL ESQUEMA INTEGRADOR**

A continuación se lleva a cabo una descripción de los principales cambios institucionales presentados en el sector bancario que incidieron directamente sobre el Grupo Bancolombia, como son los cambios en la reglamentación y normatividad, los cambios en el entorno político, económico y social, y los cambios en la situación del mercado financiero

### **Cambios en la reglamentación y normatividad**

En este apartado se presenta una descripción de los principales cambios a nivel jurídico (normas, decretos, leyes, circulares) que los empleados del Grupo Bancolombia han señalado dentro de las entrevistas realizadas para esta investigación. En general, sus alusiones respecto a los cambios en la reglamentación se centraron en temas tales como: la desregulación del sector financiero dentro del contexto de apertura económica, la vigilancia sobre los procesos financieros, las medidas de protección frente al riesgo de crisis financieras y el control sobre el lavado de activos. Estos controles están más asociados a los procesos de carácter administrativo y financiero, que incluyen los controles sobre la operación, es decir, sobre el riesgo en términos de la capacidad de endeudamiento, el seguimiento a las operaciones, entre otros.

Uno de los principales cambios que se ha presentado a nivel jurídico en el sector financiero durante las dos últimas décadas, entró en vigencia con la Ley 45 de 1990 (Congreso de Colombia, 1990), la cual permitió flexibilizar, desde el punto de vista jurídico, la entrada de capital extranjero al país. Esta medida impulsó a los bancos de capital nacional a buscar nuevas estrategias para enfrentar la competencia dentro del sector. Los empleados de más trayectoria, de cargos ejecutivos en la organización, identifican este cambio del marco jurídico dentro del contexto de apertura económica. Dicho cambio tuvo repercusiones importantes sobre las organizaciones bancarias, en todo en lo que tuvo que ver con los procesos de fusión, absorción y compra de entidades financieras.

El banco realiza una serie de controles sobre los procesos a partir de un sistema tecnológico que tiene en su centro en Medellín. Este sistema de vigilancia tiene como objeto, por un lado, controlar el trabajo de los funcionarios, por lo que uno de los empleados entrevistados señala: «nos controlan; si uno está en Internet todo lo monitorean» (hombre, gerente); por otro lado, el sistema de vigilancia tiene como objeto rastrear los movimientos financieros de los clientes y las operaciones que realizan los empleados.

En cuanto a la manera de realizar las operaciones, también se han producido una serie de cambios en la reglamentación. Por ejemplo, desde que se produjo la fusión entre Conavi y el Grupo Bancolombia y entró al portafolio el tema de crédito hipotecario, empezó a regir un nuevo manejo de la papelería con límites de caducidad cada vez más cortos. Todo lo anterior de acuerdo con los mandatos de la Superfinanciera, que obligó a los empleados a someterse a nuevas exigencias en el diligenciamiento de la información y a un sistema más rígido de control sobre los procesos laborales en la organización.

Sin embargo, hay quienes señalan que los controles siempre han sido iguales, a pesar de las transformaciones del sector financiero y de la política económica: «siempre hemos sido vigilados, desde que trabajo en el banco siempre lo he visto» (hombre, gerente). Por lo tanto, pese a que la transformación en el sector financiero trajo consigo una serie de controles, algunos sostienen sentirse siempre vigilados en lo referente a la conducta de los funcionarios, procesos de trabajo y operaciones con clientes.

Como medida de protección frente a las crisis financieras producto de créditos mal otorgados, excesos de tarjetas de crédito y tasas muy altas, hoy en día las entidades de control obligan a los bancos a ser rigurosos en el otorgamiento de créditos a partir de una evaluación constante sobre la capacidad de endeudamiento de las personas.

Como señalaron algunos de los entrevistados, antes de la crisis que se produjo en el año 1980 las entidades estatales no eran tan estrictas, pero, después de la gran quiebra que hubo a nivel general, se establecieron muchos controles sobre el sector. La crisis llevó a que se impusiera una nueva reglamentación de fortalecimiento patrimonial que ha venido rigiendo a lo largo de las últimas décadas y ha mantenido al sector protegido de acontecimientos como la reciente crisis mundial que afectó a Europa y principalmente a los Estados Unidos, tal como lo menciona un entrevistado: «Aquí no pasó nada frente a lo que pasó en Estados Unidos. Nada. Aquí lo que iba a pasar ya pasó: se quebraron las corporaciones de ahorro y vivienda, se quebraron muchos bancos, se quebraron muchas cooperativas y lo que quedó es fuerte. Hubo mucha reglamentación para fortalecer el capital» (hombre, gerente).

La crisis de 1980 también hizo que apareciera una nueva reglamentación sobre el capital técnico que debe tener en cuenta un banco dentro de las operaciones de captación y colocación, y una reglamentación para proteger con provisiones extras la cartera vencida. Fuera de la reglamentación que rige por igual al sector financiero nacional, Bancolombia se rige por la Ley Zarbos, la cual cubre a todas las entidades que cotizan en la Bolsa de Nueva

York. Esto tiene una doble implicación de control sobre la organización y hace que tenga que cumplir con otros parámetros y regirse por otro sistema creado exclusivamente para la intervención internacional.

Desde hace aproximadamente seis años, la reglamentación exige a las entidades financieras tener un área de riesgo especializada en evaluar y diagnosticar posibles riesgos, y reducir las probabilidades de que se den. De esta manera nacen los mapas de riesgos donde se identifican los distintos tipos posibles: riesgos operacionales, riesgos de crédito, riesgos de imagen y riesgos reputacionales. Según lo afirma uno de los funcionarios del grupo, a diferencia de hace una década, ya no es el área de análisis de crédito la encargada de calcular y prevenir los posibles riesgos, sino un área especial de riesgo de crédito. La creación de esta nueva área (que se compone de tres áreas particulares de riesgo: riesgos operacionales, riesgos de crédito y riesgos de mercado) introdujo en la organización una nueva visión sobre el manejo de las situaciones de riesgos, ya no sobre un plan de contingencia, sino sobre un plan continuo, como lo indica uno de los funcionarios: «Desde los panoramas de riesgos está que ocurra un terremoto y ¿cuál es el plan de continuidad de los negocios? Antes la gente decía: el plan de contingencia. No, el plan de continuidad: es mirar a ver cómo el negocio va a continuar lo más pronto posible. Cuando ocurre una bomba, como en Bogotá, la primer área de la empresa que se activa es la de Garantía, que se encarga de garantizar que esa oficina vuelva a tener servicio» (hombre, gerente)

La situación que durante las últimas tres décadas ha tenido mayor impacto sobre los cambios en la normatividad que rige al sector financiero tiene que ver con el tema del narcotráfico y el lavado de activos en el país. La infiltración de dineros ilícitos dentro del sector financiero provocó fuertes crisis en algunas entidades, y, en su momento, hasta el propio Banco de Colombia (antes de la compra de Conavi) tuvo problemas por infiltración. Debido a estas situaciones, la Superintendencia fue imponiendo un *sistema de control de lavado de activos* que obliga a los bancos a exigir un respaldo fidedigno sobre todas las entradas de dinero cuyo monto no sea concordante con su actividad económica. Sin embargo, este control ha recaído solamente sobre las entidades financieras, más no sobre otros sectores de la economía que son altamente susceptibles a la filtración de dineros ilícitos.

Los cambios en la reglamentación por la infiltración de dineros del narcotráfico en el sector financiero, a su vez, han llevado a las organizaciones a tener que asumir una responsabilidad total sobre el control de las entradas de capital. La responsabilidad es mayor si se tiene en cuenta que el Grupo Bancolombia está sometido a controles internacionales. Al respecto, un funcionario plantea:

[...] hay controles, la lista Clinton, por ejemplo [...] Nosotros tenemos un oficial de cumplimiento, es un cargo; es el que está vigilando todo el tema de lavado de activos. Además, como somos tan controlados, sobre todo por los Estados Unidos... ellos son los que nos mandan a nosotros las normas; eso hace que lleguemos a tener esa situación de control... (hombre, gerente).

Algunos funcionarios del Grupo Bancolombia señalan que estos cambios en la reglamentación, debido al tema del lavado de activos, han traído consigo un aumento de la responsabilidad asumida con cualquier cargo dentro de una entidad financiera y, por tanto, un riesgo adicional. En este sentido, se ha manifestado que la nueva reglamentación señala una judicialización a un empleado por estar en asuntos relacionados con el narcotráfico, y que, adicionalmente, ya no se tiene la excusa de desconocimiento de la norma. Asimismo, la responsabilidad está dada en blindar el banco para conservar la imagen y evitar una implicación por lavados de activos. Constantemente, se realiza una capacitación en lavado de activos que certifica a los empleados respecto al conocimiento que obtienen en torno a esta temática, se realiza a través de cursos virtuales, es obligatoria y cada año debe actualizarse.

Por lo tanto, a partir de las crisis presentadas en las dos últimas décadas, se puede señalar que los cambios en la reglamentación y la normatividad se ven evidenciados principalmente por el control que ejercen la Superintendencia Financiera y la Ley Zarbos, las cuales obligaron a establecer regulaciones respecto a los procesos internos del Grupo Bancolombia, buscando prevenir las crisis financieras y el lavado de activos. Estos aspectos fueron identificados tras observar los procesos de cambio a nivel mundial, dejando como una de sus consecuencias el que la banca se haya visto obligada a delimitar un camino de prevención a partir de la normatividad.

### **Cambios en el entorno político, económico y social**

A continuación se lleva a cabo una descripción de distintos aspectos relacionados con los cambios generales a nivel económico, social y político que impactaron en las organizaciones bancarias. En las entrevistas concedidas por los empleados del Grupo Bancolombia fue posible identificar elementos analíticos al respecto que se centran particularmente en tres grandes temas: las reformas políticas y económicas que han tenido lugar durante las últimas dos décadas; los cambios en la economía local, y la bancarización en el país.

Uno de los aspectos claves del cambio, experimentado por el sector financiero durante las dos últimas décadas, tiene que ver con la apertura económica, particularmente con la reforma financiera que, desde el año 1993, inició un proceso de flexibilización –desde el punto de vista jurídico–

para facilitar la entrada de capital extranjero al país. La apertura económica hizo que los bancos nacionales –sobre todo los bancos más grandes del sector financiero– se plantearan nuevas estrategias para competir.

En general, el sector financiero ha venido experimentando un proceso de reacomodamiento desde el año 1970, cuando se crearon las antiguas corporaciones de ahorro y vivienda, a la luz del plan de desarrollo de Misael Pastrana. Una de las estrategias, la de construcción de vivienda, requería de un instrumento financiero que posibilitara su desarrollo, por lo que se crearon las corporaciones de ahorro y vivienda al lado del UPAC. Esto tuvo vigencia hasta la década del noventa, cuando estas corporaciones se declaran en quiebra y se produce un cambio sustancial en la reglamentación sobre el UPAC. En la década del noventa se produjo una reglamentación que les permitió a los bancos –que anteriormente solo podían tener inversiones en determinados tipos de negocios, como almacenes de depósito y corporaciones de ahorro y vivienda– tener inversiones en otro tipo de empresas, por ejemplo, en firmas comisionistas de bolsa.

La desaparición de las corporaciones de ahorro y vivienda y, a su vez, la crisis de las compañías de *leasing*, fue precedida por una reforma tributaria que impactó sobre el sistema financiero, tal como lo señala un funcionario:

Cuando yo trabajaba en estas compañías de leasing el tema era beneficio tributario [...] cuando dejé las compañías de leasing e ingresé al banco, viene una segunda coyuntura: sale la reforma tributaria, donde se les quita a las compañías en aquella época, si no me falla la memoria, más de cinco mil millones de pesos de beneficios tributarios (hombre, gerente).

A partir del 2003 y el 2004 empiezan a aparecer los productos de banca de inversión en el país, que establecieron convenios con grandes empresas nacionales tales como Ecopetrol, Terpel y Bavaria. La economía nacional comienza a generar situaciones de negocio para la banca, que decide sacar provecho para generar propuestas integradas de negocios, incluso entre los mismos bancos.

Los años 2008 y 2009 fueron fuertes para los proyectos de inversión en el país, trayendo consigo cambios en el negocio fiduciario. Un empleado del Grupo Bancolombia señala que, desde los cargos que ha desempeñado a lo largo de su vinculación a la empresa, los cambios en el negocio a raíz de los cambios en la economía nacional, sobre todo a nivel de los grandes sectores productivos, se evidenciaron en las grandes empresas, ya que estas empezaron a cambiar la modalidad de préstamos dados en un crédito común y empezaron a financiarse a través de acciones y bonos; al respecto, un funcionario plantea : «ya los bancos, por más banqueros de inversión que

sean y muy buenos, y que siguen teniendo negocios, el mundo entero se voltea a que el 70 % de los negocios está en el consumo, o sea nosotros, y el otro 30 % está en los negocios de empresas» (hombre, gerente).

A pesar de que el Grupo Bancolombia se ha caracterizado por ser una banca empresarial, durante los últimos años ha venido invirtiendo esfuerzos en la conquista de nuevos segmentos del mercado. Es aquí donde el tema de la bancarización de sectores sociales tradicionalmente excluidos del sistema financiero entra a ocupar un lugar importante dentro de los cambios a nivel social y económico. Un ejecutivo de trayectoria dentro del Grupo Bancolombia describe este nuevo enfoque de los servicios financieros del banco como un asunto de responsabilidad social con las poblaciones aisladas del país en relación a aperturas de cuentas de ahorro, banca móvil y transacciones bancarias en general. El ejecutivo menciona: «entonces eso es lo que genera esa obsesión y gran anhelo por la bancarización en Colombia. ¿En qué estamos? Estamos en el tema de la bancarización» (hombre, gerente).

Los cambios generados en el entorno político, económico y social están representados principalmente por la apertura económica que vino de la mano de la desaparición de las corporaciones de ahorro y vivienda, de las formas de relacionarse con las grandes empresas y con la bancarización, en donde diferentes sectores de la economía modifican la forma de relacionarse con la banca y esta, a su vez, identifica las necesidades de las poblaciones más aisladas.

### **Cambios en la situación del mercado financiero**

Se consideran como cambios en la situación del mercado financiero aquellos observados en el comportamiento de las organizaciones del sector, orientados especialmente al mejoramiento de los productos y servicios, y al fortalecimiento frente a las condiciones de competencia. De los temas fundamentales que identificaron los empleados entrevistados del Grupo Bancolombia se encuentran los que tienen que ver con las variaciones en las tasas de interés, los cambios en los productos financieros, la innovación en servicios, la internacionalización del mercado, los cambios en la competencia y las nuevas alianzas estratégicas.

La diferencia entre las tasas de interés ha venido abriendo una brecha casi del triple entre las captaciones que lograban tener anteriormente los bancos y las captaciones de hoy en día. El cambio en las tasas de interés es un indicador fundamental del cambio en el sector financiero colombiano. Por otro lado, los entrevistados identifican que los cambios en los productos y servicios que el sector ofrece están relacionados con el tema hipotecario: «la banca hipotecaria abrió otro mundo... ese ha sido otro fenómeno interesante

«[...] ya un empleado bancario no vende una cuenta de ahorros, sino que también vende seguros de vida, de hogar, de vehículos» (hombre, gerente).

en Colombia, y es que el tema de vivienda estaba en las corporaciones de ahorro y vivienda y ahora ya se integró al sistema bancario» (hombre, gerente). Cuando se presenta la crisis del *leasing* y de las cooperativas en los noventa, se produce un *boom* del ahorro –estimulado en gran parte por la llegada de compañías extranjeras como Santander y BBVA– y una reducción del número de compañías dedicadas a ofrecer este tipo de productos.

Con la reorganización del sector financiero, consecuencia de estos cambios en los servicios de *leasing* y crédito hipotecario, los bancos comienzan a impulsar una serie de productos que antes no tenían y que jamás habían sido contemplados, ampliando así el portafolio bancario, entre ellos, la venta de seguros multinivel, prestamos de vehículos, viajes y demás, lo que generó una nueva perspectiva bancaria, tal como lo señala un funcionario: «empezaron a atomizar el portafolio y empezaron a ingresar una cantidad de productos, ¿cuándo se iba a pensar que una compañía de seguros iba a hacer una alianza estratégica con un banco?» (hombre, gerente). Del mismo modo, estos productos han sufrido una extensión hacia sectores más diversificados de la sociedad.

Fuera de los cambios en el portafolio de productos que hoy por hoy ofrecen los bancos –en este caso particular, el Grupo Bancolombia–, otro de los cambios significativos se ha evidenciado en la forma en que estos prestan su servicio en aras de ser competitivos y de colonizar nuevos mercados. Ahora se puede hablar de una banca que quiere ser masiva y, a su vez, ofrecer servicios personalizados; no solo se tiene en cuenta el tipo de producto que se ofrece, sino fundamentalmente el acercamiento y trato al cliente. De acuerdo con los empleados del Grupo Bancolombia,

en este momento, tanto el marketing como todo se está enfocando a dos cosas: a que es muy masivo, pero muy personalizado. Entonces, todo se está yendo a la segmentación; pero, más que a la segmentación, a tu necesidad personal. A veces la gente cabe en grupos, a veces no [...] Hoy en día hay una preocupación mayor por el tema del servicio (hombre, gerente).

Para el fortalecimiento de estas estrategias, Bancolombia ha creado el programa de Gerenciamiento, en el cual, basados en la segmentación, los

funcionarios tienen conocimiento de los productos con los que se debe llegar a cada uno de los clientes y cómo deben estos hacerse clientes. Este programa incluye una serie de capacitaciones que están enfocadas al servicio, a la atracción de clientes nuevos con clientes satisfechos y al buen trato de cada uno de los clientes sin importar el producto que tenga dentro del banco.

En efecto, en los últimos años los servicios de crédito de consumo han ocupado un lugar importante dentro de las innovaciones de la banca en el tema de servicios, donde aparecen los que en el Grupo Bancolombia se denominan *corresponsales no bancarios y emprendedores*, que constituyen nichos de mercado alternativos a los nichos tradicionales. Por un lado, los emprendedores están ligados a una parte del Grupo denominada *Mi negocio*, en la cual diferentes empleados realizan préstamos a un segmento emprendedor al que anteriormente nadie le prestaba. Los *corresponsales bancarios* por su lado, son estructuras livianas, sencillas, como una panadería en la cual el dueño atiende y él mismo es el que funciona como agente del banco y encargado de la realización de cada una de las transacciones.

En la última década la banca y, en este caso particular, el Grupo Bancolombia, han estado orientando sus miras hacia negocios en el exterior. La primera forma de internacionalización ha sido a través de la compra de bancos en países centroamericanos, el establecimiento de oficinas y la contratación de negocios con países andinos, principalmente el Banco del Salvador (el Banagrícola); el establecimiento de compañías de *leasing* y fiduciarias en Perú y Ecuador, y banca empresarial en Chile. La segunda forma de internacionalización se ha dado a través de la oferta del crédito hipotecario en el exterior y de las remesas, por lo que Bancolombia ha consolidado un foco central alrededor de cada uno de sus clientes, permitiendo que se otorguen créditos hipotecarios en los lugares donde se tenga acceso a los clientes. En este sentido, uno de los empleados plantea: «Entonces está internacionalizándose por medio del CPT, del crédito hipotecario, no solo por ahí, también por las remesas que envían aquí, eso viene hace como diez años; esa ha sido una manera de internacionalizarse» (hombre, gerente).

En el año 1990 ya se veía un gran desarrollo del sector financiero internacional y a la vez unos intentos de internacionalización de la banca en Colombia. La llegada de bancos como el Santander y el BBVA, que entraron con propuestas llamativas en el tema del ahorro, significó una amenaza para los grupos bancarios nacionales, los cuales se vieron en la necesidad de fortalecerse, creando alianzas estratégicas con otros grupos o haciéndose más grandes para garantizar un mayor grado de competitividad:

[...] en esa época ya se veía que para poder mantenerse en el sector financiero se necesitaban grandes, grandes inversiones, entonces un banco pequeño no era muy rentable, como era el BIC. Este entendió que para poder permanecer tenía que asociarse con un banco muy grande que tuviera una extensa red de oficinas» (hombre, gerente).

En este sentido, Bancolombia optó por fusionarse con Conavi, ya que esta tenía fortaleza en crédito hipotecario, en nóminas y una imagen consolidada. Asimismo, con la fusión entre estas dos entidades se logró una gran captura de clientes y de productos y servicios con la que antes Bancolombia no contaba, tal como lo menciona un funcionario: «en este momento es un producto estrella; con la fusión, lo que hizo fue tomar esos clientes, toda esa cartera buena, créditos de 100, 200 millones. El banco manejaba créditos de consumo, pero la fusión ayudó mucho» (hombre, gerente).

Los cambios en la situación del mercado financiero están dados principalmente por el portafolio de servicios que ofrece este grupo, cuya fusión ha permitido la adopción de servicios y productos que anteriormente no estaban contemplados. Bancolombia ha incursionado en créditos hipotecarios, personalización en servicios, prestación de servicios internacionales y creación de negocios que permiten, a su vez, una oferta de servicios más amplia y con mayores garantías para cada segmento de clientes.

## **PERCEPCIÓN GENERAL DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS ORGANIZACIONALES**

A continuación se presenta una descripción de los principales cambios organizacionales generados por la influencia de los cambios institucionales descritos anteriormente, y que hacen que el Grupo Bancolombia inicie procesos de transformaciones, como son: los cambios en los procesos de integración organizacional y los cambios en las formas de contratación laboral.

### **Cambios en los procesos de integración organizacional**

En esta sección se describen los cambios a nivel de fusiones, integraciones (compras de las organizaciones del sector por otras empresas o bancos donde desaparece la marca por absorción) y adquisiciones que tuvieron lugar durante los últimos veinte años y han dado lugar a lo que hoy en día se conoce como el Grupo Bancolombia. En general, los empleados del Grupo Bancolombia entrevistados, al referirse al tema

de los cambios en los procesos organizacionales, se centraron en tres aspectos básicamente: el primero está relacionado con los factores que ellos consideran que fueron determinantes en los procesos de fusión e integración organizacional; el segundo tiene que ver con la integración de plataformas tecnológicas, productos y servicios durante los procesos de fusión y adquisición, y el tercero, con la integración de culturas organizacionales y procesos productivos.

Por una parte, el proceso de apertura económica, que permitió la entrada de bancos extranjeros al país (Banco Santander, BBVA), llevó a que el BIC se planteara la necesidad de crear nuevas estrategias de competencia dentro del sector financiero. Al menos así es como lo describen algunos de los empleados de más trayectoria en el grupo que vivieron este primer proceso de compra por parte del BIC al Banco de Colombia, en el año 1997:

[...] yo pienso que Bancolombia, como primer banco fuerte del país, tenía que empezar a buscar cómo protegerse, blindarse, ser poderoso, y en el mismo grupo tener dos bancas: una especializada en hipotecaria y otra especializada en el tema de banco. Pues fusionemos, crezcamos en oficinas y nosotros vamos a aprender de lo que ustedes son fuertes (hombre, gerente).

El BIC era un banco pequeño, de clientes selectos y era el único que había logrado inscribir sus acciones en la Bolsa de Nueva York. Por su parte, el Banco de Colombia era un banco masivo, grande, lleno de gente de todos los segmentos, por lo que la integración contribuyó a abarcar nuevos segmentos y un mayor número de clientes. Sin embargo, como dicen algunos de los actuales empleados que venían originalmente del BIC, al fusionarse con el Banco de Colombia, este cobró un carácter totalmente distinto al que antes lo caracterizaba: «al fusionarnos lográbamos cobertura, pero perdíamos un poco la imagen de ser un banco elitista, un banco exclusivo, que era como se vendía el BIC» (hombre, gerente).

Después de la absorción que el BIC hace del Banco de Colombia, que dio lugar al nuevo Bancolombia, viene la compra de Conavi. Al parecer, lo que impulsó este nuevo proceso de fusión fue el tema de los servicios hipotecarios, en los que Conavi era una empresa fuerte. Mientras que la primera absorción fue, en gran parte, vista como una medida de supervivencia frente a la competencia extranjera, la segunda vendría a ser considerada primordialmente como una movida estratégica del grupo para conquistar más segmentos del mercado.

Finalmente, dentro de los procesos de integración organizacional que ha experimentado el Grupo Bancolombia a lo largo de las dos últimas décadas, se encuentra la fusión con Sufi. Esta se considera una jugada importante del

grupo en el negocio de crédito para vehículos, pues su fin fue cubrir una debilidad que tenía en este segmento del mercado, en tanto Sufi tenía un buen nombre en el mercado y relaciones con el tránsito para el préstamo de vehículos.

Los procesos de integración organizacional que experimentó el Grupo Bancolombia implicaron una serie de transformaciones a nivel de la tecnología, el manejo de los productos y servicios, ya que se trataba de la unión de grupos empresariales de carácter diferenciado. En algunos aspectos prevaleció la estructura que traía el BIC –sobre todo en lo que tuvo que ver con los sistemas y la estructura administrativa–, mientras que en otros predominó la red locativa y la especialidad en la atención que tenían el Banco de Colombia y Conavi.

Estos procesos implicaron grandes jornadas de capacitación, pero sobre todo, fueron los empleados de los nuevos grupos absorbidos los que debieron adaptarse a la plataforma tecnológica y al sistema productivo que traía el BIC; al respecto, uno de los funcionarios plantea: «la plataforma que quedó fue la de ellos, entonces para nosotros era un banco nuevo» (hombre, gerente).

«El grupo en la primera fusión dijo: nos unimos BIC-Banco de Colombia porque somos sinérgicos; sí, qué tiene este y qué tiene este. Y, al unirnos, fantástico. En segmentos de mercado, el uno tiene red, el otro no tiene red; este sabe de banca de gobierno, el otro no sabía; el uno sabía de banca personal, el otro no sabía, y eso iba casando así, perfecto»  
(hombre, gerente).

Un empleado de Bancolombia expresó, en relación con la adaptación dentro del nuevo sistema tecnológico y productivo, que constituyó un cambio significativo que marcó los procesos dentro del grupo; señala la incorporación del computador lleno de muchos servicios de portafolio, lo que obligó a modificar la forma de hacer las cosas y en ocasiones generó rechazo y que los funcionarios se sintieran «brutos», tal como lo manifiesta una persona: «al segundo día de tener computador, me sentía la persona más bruta del mundo» (mujer, gerente).

La primera fusión implicó una reorganización total de la planta productiva para lograr el empalme entre los grupos y garantizar el éxito en la consecuente unión de los procesos. Estas últimas fusiones, especialmente la de Conavi, posibilitaron un mayor tiempo de preparación para el cambio,

el cual incluyó procesos de capacitación y de concientización de todos los empleados. No obstante, la fusión del BIC y el Banco de Colombia generó una separación crucial entre los empleados; tal como lo señala uno de los funcionarios, se preguntaba siempre: «¿usted es de Banco de Colombia o del BIC?» (hombre, gerente); otro señala que en esta fusión lo que se hizo «fue llevar gente de las oficinas del Banco de Colombia y combinarlas en la oficina del BIC» (hombre, gerente).

«Conavi no cobraba nada, todo lo regalaba; entonces el papá, que era Bancolombia, le llamó la atención y le dijo: venga para acá que usted está regalando todo, vamos a optimizar la banca [...] y vamos a ser más estratégicos. Copiamos lo mejor de ellos y ellos copiaron lo mejor de nosotros» (hombre, gerente).

Las fusiones entre el BIC y el Banco de Colombia, y entre Bancolombia y Conavi fueron guiadas por las cabezas de la organización central dentro de un proceso al que se le dio el nombre de transformación cultural. La transformación cultural se hizo, por un lado, de una manera lúdica: llevaron a todos los empleados a un campamento donde debían realizar una serie de pruebas físicas que pretendían generar un impacto sobre la confianza, el sentido de pertenencia y la solidaridad con el grupo. Dentro de la misma categoría de actividades de impacto se encuentra la actividad de «el maletín», que fue incluso televisada.

La transformación cultural es un proceso que vino acompañado de programas, de nueva tecnología, y de nuevas plataformas culturales, en donde los principios y valores de las diferentes organizaciones también se fueron fusionando y divulgando a cada uno de los empleados. Del mismo modo, los funcionarios plantean que fue una transformación cultural que llevó tiempo; uno de ellos plantea: «en esta adaptación nos echamos dos años y medio, se va pegando, es como una melcocha. Siete mil personas del país se movilizan y se decide que de primera mano hay que saber la visión, la misión y los valores de este grupo y las competencias a desarrollar» (hombre, gerente).

En cuanto a la manera de hacer las cosas, atender al cliente y manejar el tiempo de desarrollo de las tareas, en función del mejoramiento de la productividad de la organización, se llevaron a cabo otros procesos de transformación de la cultura laboral que involucraron un reaprendizaje del oficio por parte de los empleados que venían de las compañías absorbidas.

Sin embargo, una característica fundamental que Bancolombia adoptó de Conavi fue el servicio, ya que este era característico de la banca.

Finalmente, se puede señalar que los cambios de integración organizacional fueron dados principalmente en los procesos operativos y en la plataforma tecnológica, siendo la plataforma el recurso que cada una de las entidades conserva para crear una mejor sinergia. Del mismo modo, estos procesos de integración generan un proceso de adaptación por parte de los empleados, ya que la estructura organizacional no es la misma.

### **Cambios en las formas de contratación laboral**

Aquí se refiere la manera en que han evolucionado las condiciones laborales y salariales, las formas y los tiempos de contratación, y las oportunidades de hacer carrera laboral dentro de la empresa.

A pesar de las fusiones, los empleados que venían del BIC, del Banco de Colombia y de Conavi siguieron manteniendo las mismas condiciones laborales que traían de su antigua organización. Algunos empleados plantean que se respetaba la red de la que se venía, por lo tanto se generaban ciertas diferencias. Esta medida tomada frente a las condiciones laborales buscaba que los empleados conservaran los mismos salarios, tal vez para no causar una situación de insatisfacción laboral o para evitar una negociación salarial entre las distintas partes. Sin embargo, en muchas alusiones dadas por los entrevistados existe una clara identificación de inequidades laborales que se perciben a simple vista, aunque se establece una justificación soportada en las condiciones establecidas al momento de la contratación y que deben ser conservadas: «[...] los del Banco de Colombia, ellos tienen unas primas extras en vacaciones, les dan varios salarios, lo que no tenemos las demás personas. Entonces todo eso se sostiene, no se iguala nada, son como en el momento de contratación, se respeta eso» (hombre, gerente).

Sin embargo, hay otra serie de beneficios laborales que fueron adquiridos, principalmente, por los empleados del grupo Conavi cuando este fue absorbido por Bancolombia, tales como medicina prepagada, auxilio de transporte, auxilio de celular, los cuales hacían parte de los beneficios que había conseguido la Convención Colectiva de Trabajo de Bancolombia y que los empleados de Conavi desconocían.

Uno de los rasgos fundamentales de la flexibilización laboral dentro de la organización se encuentra en los trabajos *outsourcing* que se contratan para realizar algunas labores de atención al cliente, entre otras. Este tipo de contrataciones ha contribuido a que Bancolombia no se relacione directamente con esos empleados, sino que cuando estos han demostrado

un desempeño alto y existe una vacante son los primeros para ocupar el cargo. Dentro de esta flexibilización se reconoce que la gestión humana es transversal a todos los procesos, por lo tanto brinda las personas adecuadas para cada cargo y el tipo de contratación que se realiza.

Sin embargo, por más que los altos mandos de la organización reconozcan como una política propia del banco no contratar servicios en *outsourcing* para la realización de funciones diferentes a las de atención al cliente y otras tareas marginales, los trabajadores sindicalizados aseguran que este ha sido un logro propio de la Convención.

El proceso de integración organizacional que trajo consigo una mayor reestructuración de personal fue el de la compra de Conavi por parte de Bancolombia. La mayoría de los empleados entrevistados hicieron referencia a cómo la entrada de los empleados de Conavi al Grupo Bancolombia implicó la salida de cierto número de personal que, supuestamente, no pudo adaptarse a los nuevos ritmos de trabajo o que no logró nivelarse; así como la eliminación de ciertos cargos y la reacomodación de otros que quedaron duplicados. Respecto a esto, los empleados recuerdan situaciones como: «cuando llego a una nueva oficina, donde hay una secretaria y ¿qué pasó? ¿ya no está? La nueva plataforma es que no hay secretaria, entonces esa secretaria la pasaron a otro departamento donde sí se necesitaba; la reubicaron» (hombre, gerente).

En el caso de los cargos ocupados por más de un funcionario tras la fusión de las plataformas, prevalecieron los empleados de mejor perfil, aunque en muchas ocasiones se pudo pensar que se quedó la gente de Bancolombia, ya que era más grande y se conocían con anterioridad. Igualmente, se señala que «el que no cumplió, pues se tuvo que ir; la (gente) que no cambió, la que no se pudo acoplar, se tuvo que ir porque hay gente que dice: eso no es conmigo» (hombre, gerente).

«[...] cuando usted monta una compañía y les dice a todos: “vamos a ponernos la camiseta”, siempre hay dos o tres que no se la quieren poner; entonces, esos dos o tres que no se la quieren poner no pueden estar en una compañía. Porque uno tiene dos alternativas: o se monta en el tren o se baja. Esos que no quisieron montarse en el tren del éxito del Grupo Bancolombia, pues no están hoy en día en la compañía, así de sencillo. La gente que está hoy en día es gente de mucho compromiso, es gente que está alineada con la empresa»  
(hombre, gerente).

Los mandos medios del Grupo Bancolombia afirman que la salida de personal no fue producto de despidos indiscriminados, sino de retiros negociados con los empleados que manifestaron su deseo de no continuar más o que incluso aprovecharon los programas de retiro para salir de la organización con algunos beneficios. Sin embargo, todos los empleados entrevistados que vivieron este proceso de reestructuración de personal y administrativo en la organización reconocen que la mayoría de los empleados de mandos medios y bajos perdieron gran parte de la estabilidad con que habían logrado mantenerse en sus puestos. Entre algunas cosas, tuvieron que mejorar sus niveles de capacitación, adaptarse a nuevas exigencias de la organización, mejorar su grado de eficiencia en distintos aspectos del proceso productivo, que se empezó a medir por medio de evaluaciones de desempeño.

«[...] desde la primera fusión, que fue en el 97, y la segunda fusión, que fue en el 2003, solamente de 14 mil trabajadores que somos hay, conmigo, 1300 trabajadores antiguos. Entonces, eso muestra la rotación de la fuerza laboral que, aparentemente, parece que no ha pasado nada»  
(hombre, miembro del sindicato).

Un indicador de cómo han cambiado las formas de contratación laboral en el Grupo Bancolombia, a raíz de los procesos de integración organizacional que se realizaron a lo largo de las últimas dos décadas, se encuentra en la renovación de personal hecha por la vía de la contratación de personal nuevo y la reducción de personal antiguo; lo que en términos del Grupo se ha denominado rotación laboral.

Finalmente, respecto a los cambios en la contratación laboral, se percibe cierto nivel de inequidad entre nuevos y antiguos empleados; sin embargo, la convención colectiva ha tratado de generar igualdad en las nuevas contrataciones. Los procesos de fusión han generado negociaciones por duplicidad de cargos, e igualmente el grupo ha detectado la necesidad del *outsourcing* para apoyar las labores de atención al cliente, posibilitando enfocarse en las actividades principales del negocio.

#### **PERCEPCIÓN DEL PAPEL DE LAS IDEOLOGÍAS DEL *MANAGEMENT* EN EL SECTOR**

Los cambios institucionales y organizacionales inciden en las ideologías de los directivos y empleados que generan posiciones o estilos que enmarcan los procesos de transformación. A continuación se describen las ideologías

de los dirigentes y el sindicato del Grupo Bancolombia, y los discursos encontrados en el sector.

### **Posición de la organización (dirigentes) y los sindicatos frente a los cambios observados**

Esta sección describe cuál ha sido la posición de los directivos y dirigentes (empresariales y sindicales) frente a los cambios del sector. En general, los empleados entrevistados del Grupo Bancolombia hicieron alusión a la reestructuración que han vivido los sindicatos durante los procesos de adquisición; hablaron de las ideas y percepciones que existen sobre los sindicatos en el grupo, y sobre su papel en los procesos de cambio en la organización; además, se refirieron a las disputas y negociaciones entre el banco y el sindicato, y finalmente a aspectos sobre la filiación sindical dentro de la organización.

Cuando se llevó a cabo la primera fusión entre el BIC y el Banco de Colombia, cada uno tenía un sindicato propio: dentro del Banco de Colombia funcionaba Asobancol y el BIC tenía a Adebic; empero, por normativa de los sindicatos, una empresa no podía tener dos grupos sindicales al mismo tiempo. Por esta razón, Asobancol y Adebic decidieron unirse estratégicamente a la UNEB (Unión de Empleados Bancarios), evitando la eliminación de un sindicato por otro y consiguiendo así ligarse a un sindicato de industria. No obstante, había una pugna por ver cuál de los dos sindicatos prevalecería, pero lo importante era que existiera más de la mitad de los empleados sindicalizados.

La segunda adquisición de Bancolombia, que es cuando entra Conavi, trae una nueva dificultad para la supervivencia de los sindicatos existentes en el grupo, sobre todo por lo relacionado con la representación global de los empleados, ya que Conavi llegó con un número significativo de empleados que nunca estuvieron sindicalizados, porque esta entidad nunca tuvo sindicato. Cuando se supo que Bancolombia iba a iniciar un nuevo proceso de adquisición, en este caso de Conavi, los dirigentes sindicales levantaron una señal de alerta frente a las reestructuraciones laborales que podrían surgir de este proceso. Mas los dirigentes del Grupo Bancolombia se esforzaron en mantener la tranquilidad de los empleados por medio de un discurso que destacaba la claridad y transparencia en el proceso; además, se garantizaba el mantenimiento de las condiciones laborales sin importar los cambios. Algunos de los empleados sindicalizados recibieron con desconfianza el mensaje de los dirigentes de la organización:

En ese proceso hubo mucha desconfianza. A pesar de que ellos emplearon un lenguaje de protección –el mensaje era de protección, que no iba a haber gente damnificada–, pero la gente no creía, nosotros no creíamos, había mucho miedo porque quien compra manda y quien compra tiene, digamos, un conocimiento del personal y es de confianza (hombre, miembro del sindicato).

Sin embargo, la gran mayoría de los empleados no sindicalizados, en especial los empleados de mandos medios, reprobaron la actitud que asumió el sindicato frente a los cambios que se llevaron a cabo a lo largo del proceso de adquisición y frente a las consecuencias que esto conllevaría. Dentro de sus argumentos defienden la idea del mérito y de la eficiencia como dos valores fundamentales para sobrevivir a los cambios y a las nuevas exigencias de la organización.

La realidad es que los dirigentes del Grupo Bancolombia actuaron como la contraparte del sindicato, no solo por medio de mensajes institucionales positivos, sino también a través de una serie de beneficios que fueron ofrecidos a quienes renunciaran a la opción de afiliarse a la Convención Colectiva de Trabajo. Por otro lado, la mayoría de los gerentes se apegaron a la idea de pertenencia y lealtad con el grupo, no solo por la responsabilidad con el cargo que ocupaban, sino también por los beneficios que reciben debido a su posición.

De las disputas más significativas entre el banco y el sindicato se encuentra el famoso estatuto de beneficios que trajo Conavi desde el momento en que fue absorbido por Bancolombia. El estatuto de beneficios fue un mecanismo en el cual se basaron los dirigentes del grupo Conavi para evitarse el tema de los sindicatos dentro de su organización. Esta cultura laboral antisindical que traían los empleados de Conavi choca de inmediato con la cultura sindical de los antiguos empleados del Banco de Colombia; sin embargo, al momento de la fusión planteaba la posibilidad de pertenecer al sindicato con unas mayores condiciones.

El logro de una convención colectiva, tal como lo señalan los empleados miembros del sindicato, le fue disputado al banco:

[...] mientras nosotros le hemos hecho tres huelgas al banco, porque las hemos hecho, porque la convención colectiva la dio el banco, tuvimos que llevarlo a la declaración de una huelga para que el banco accediera [...], mire, nosotros no pretendemos quebrar el banco, [...] lo que nosotros queremos es democratizar la riqueza del banco (hombre, miembro del sindicato).

Por otro lado, los portavoces de la dirigencia del banco destacan como un logro propio de la organización el mantenimiento de unas relaciones respetuosas y consideradas con el sindicato, al reconocer el aporte que este ha hecho a los empleados y que se ha organizado de manera tal que ha contribuido a la maximización de beneficios. Según lo plantea uno de los entrevistados: «hay respeto por los sindicatos, aquí hay unos dirigentes de sindicatos muy estructurados» (hombre, gerente).

Se podría decir que, en cierta medida, el empeño hecho por parte de los portavoces de los dirigentes del grupo por minimizar los conflictos entre la organización y el sindicato obedece en gran medida a una preocupación por salvaguardar la imagen del grupo. No obstante, se puede decir que la principal disputa entre los dirigentes de la organización y los dirigentes sindicales es una disputa ideológica.

En efecto, en el antiguo Banco de Colombia un 34 % de los empleados estaba afiliado al sindicato, mas cuando ocurre la adquisición por parte del BIC, la afiliación se redujo a un 25 % aproximadamente. Eso, automáticamente, convirtió a los dos sindicatos (el del BIC y el del Banco de Colombia) en sindicatos minoritarios ante la ley y, por tanto, perdieron su calidad de representantes de los empleados de la organización. En otras palabras, desde el punto de vista formal creció el número de miembros del sindicato, pero relativizado con la población laboral disminuyó su representatividad. De los tres mil afiliados al sindicato que tenía el Banco de Colombia antes de ser absorbido por el BIC, pasó a tener seis mil afiliados cuando se convirtió en Bancolombia. Se dice que la mayoría de esos afiliados eran empleados con bastante antigüedad y por tal razón los dirigentes de la organización comienzan a implementar la famosa política de rotación laboral.

Por otro lado, en la integración con Conavi entraron aproximadamente cuatro mil empleados de este y mil más de Corfinsura. Este valor, sumado al número de personas que salieron durante el período de rotación laboral, debilitó aún más la representatividad de los sindicatos. Conavi, además de no tener cultura sindical, llegó con un nuevo estatuto de beneficios que se empezó a aplicar en el nuevo Grupo Bancolombia.

Algunos de los miembros del sindicato se refieren a la actitud anti-sindicalista de Conavi como una actitud de doble moral, por la cual la entidad expresaba el ofrecimiento para participar en el sindicato, todo ello porque se sienten hostigados por los ofrecimientos; un entrevistado plantea: «los que se sienten más hostigados, más débiles, es la gente de Conavi» (hombre, miembro del sindicato).

## Discursos

La presente sección busca identificar los discursos utilizados en el sector financiero para referirse a los procesos de transformación y su impacto sobre las organizaciones. Por otro lado, busca identificar el grado de familiaridad que tienen los entrevistados con estos procesos y la importancia que le atribuyen a los cambios tanto a nivel institucional como a nivel organizacional.

### *Conocimiento y percepción del proceder de las altas dirigencias frente a los cambios en el sector financiero a nivel mundial*

En los diferentes documentos que se han revisado para el desarrollo de la presente investigación, se encontró que los cambios en el entorno financiero mundial se constituyen en un referente para la dirigencia nacional tanto a nivel Gobierno como de inversionistas privados. Las políticas del Gobierno Nacional, las reglamentaciones en lo que tiene que ver con los controles y vigilancia de los procesos financieros, siempre usan de sustento los acontecimientos de la economía internacional. Las medidas sobre el control de activos, niveles de endeudamiento, control fiscal, entre otros, son medidas que los dirigentes están tomando para hacerle frente a las implicaciones que, para la economía del país, podrían tener los fenómenos críticos en otras partes del mundo. En este sentido, los procesos de globalización y los diferentes acuerdos de la banca mundial se ponen de manifiesto en el transcurrir de las actividades de las cúpulas dirigentes en el sector financiero. Otro aspecto importante de rescatar en este punto tiene que ver con las capacitaciones e instrumentos de información que utilizan para que sus principales cuadros directivos se mantengan al tanto.

A continuación se describen algunos aspectos relacionados con el grado de conocimiento que tienen las altas dirigencias frente a los procesos de cambio, identificados a través de las afirmaciones de los empleados; entre ellas, una entrevistada se refirió a la manera en que circula la información sobre los cambios en el sector financiero mundial dentro de la organización y las medidas que toman al respecto:

[...] nosotros tenemos un informe que se llama *Informe Económico*. Si yo quiero saber a cómo está la acción del BBVA, ahí me sale; a cómo se cotiza el café, ahí está; cómo están pagando tal cosa, todo, todo es por Internet y eso nos lo mandan [...] si uno no lee, pues obviamente no se entera; pero siempre lo mandan. Por lo menos, todos los problemas que ha tenido Venezuela con Colombia: que hay que tener cuidado con los que mandan a Venezuela, porque ya Venezuela no los va a dejar seguir con la nacionalidad, entonces vamos a ayudarles un poquito con el crédito. Es un

informativo donde te avisan: cuidado con este sector. Y si tú quieres saber en este momento cómo está el sector agrario, métete por agrario y miras cómo va el arroz. Nosotros debemos saber, pero el banco nos lo proporciona (mujer, gerente).

De acuerdo a lo anterior, no es que exista una posición clara frente a los cambios mundiales del sector, sin embargo, sí se mantiene un flujo de información constante de todo lo que sucede a nivel mundial, para así estar preparados ante cualquier acontecimiento. El conocimiento que se tiene del sector es el que generalmente otorgan las principales fuentes de información financiera e información de interés general. La propia integración financiera, el manejo de la información y el estar en permanente contacto con los organismos de control y vigilancia internacional, hace de la dirigencia bancaria colombiana una de las más reconocidas en esta parte del continente. Mucho se ha hablado sobre las medidas de Colombia frente a la crisis internacional y se ha valorado la preparación previa y consolidación del sector ante los cambios de la economía global.

### ***Conocimiento del encuestado sobre la posición de las organizaciones frente al modelo de liberalización del sector financiero***

Las opiniones que tienen los entrevistados sobre los procesos de eliminación de las barreras a nivel mundial, las políticas de liberalización del sector financiero nacional y sobre la banca internacional están dadas en dos posiciones. Las posiciones que estos tienen frente a la expansión de las organizaciones del sector indican que hay una constante a que se siga creciendo, y no solo Bancolombia, sino todos los bancos nacionales, ya que, como lo señala un entrevistado, «con los bancos extranjeros la competencia es cada día más intensa, más fuerte» (hombre, gerente), por lo que existe una urgente necesidad de crecer.

### **Percepción de las transformaciones organizacionales**

Los cambios institucionales y organizacionales inciden en las transformaciones de las organizaciones. Bancolombia ha sufrido varias fusiones por absorción en este período; de ahí se detectan los efectos causados por estos procesos de integración en diferentes niveles que han generado transformaciones organizacionales, desde lo administrativo, el poder y el gobierno corporativo. A continuación se expone la información obtenida a través del análisis de las experiencias vividas por los miembros activos de la organización.

### ***Transformación organizacional desde lo administrativo***

#### *Transformación en la estructura administrativa*

En términos de la estructura administrativa, uno de los mayores impactos experimentados por esta organización está referido a la modernización de su estructura, que debe entenderse en términos de cambios en la plataforma tecnológica, pero sobre todo en términos de la gestión administrativa y la flexibilización de algunas operaciones y costos. Si bien este cambio es generalizado para el sector financiero, es evidente la inversión que Bancolombia ha depositado en el componente tecnológico y administrativo, pues la competencia internacional así lo exige.

De acuerdo con lo señalado por una funcionaria del banco, uno de los principales impactos de todos los procesos en el sector bancario, durante los últimos años, es que se puede observar un nuevo tipo de banco, porque si se marca un antes y un después en referencia con la estructura administrativa, se advierte una flexibilización y aligeramiento de cargas. En este aspecto, el banco dejó de tener una estructura «paquidérmica», como ella misma lo señaló, para hacer uso de una estructura más dinámica y flexible a las necesidades actuales.

Lo que se advierte, entonces, en razón de lo expuesto por la entrevistada, es que el banco antes de las fusiones tenía una forma de operar bajo unos parámetros tradicionales o clásicos, que no permitían mayor apertura, visión que se fue modificando tras los procesos de fusiones. Estas fusiones le han dado a este grupo la posibilidad de mejoras en su gestión administrativa, pues ha procurado el aprovechamiento de las experiencias de las instituciones bancarias que ha absorbido.

La fusión impacta de manera determinante la estructura administrativa de la organización, a tal punto que se da un proceso simultáneo de centralización de procesos y especialización de operaciones. El tema de las fusiones es interpretado por quienes lo han vivido, como un fortalecimiento frente a los movimientos de la banca internacional. Este proceso genera otros impactos de suma importancia, dado que su racionalidad implica movimientos de personal que en muchos casos son producto de negociaciones realizadas para que los empleados renuncien a la entidad; en otras palabras, inserta una sensación de incertidumbre laboral que se extiende en la comunidad de empleados, frente a lo cual uno de los entrevistados considera:

Yo les digo en el banco que en el Grupo Bancolombia las fusiones no se han realizado nunca con el objetivo de despedir personas, sino con el ánimo de crecer, pero obviamente produce el despido de personas, pues cuando se fusionan entidades hay dos presidentes, hay dos vicepresidentes de todo, hay

cargos que quedan paralelos, duales, hay gente que sale, pero en definitiva si uno hiciera el balance, de esa organización nunca se produjo una salida masiva de empleados (hombre, gerente).

«[...] cuando era Banco de Colombia, aquí había un nivel más, a nivel local, aquí había vicepresidente, Vicepresidencia Regional; hoy en día es Gerencia Regional, pero te estoy hablando de catorce años de para acá. No, esto no ha tenido un cambio en niveles, ha tenido un cambio en especialización de las actividades en razón al volumen. Esta es una compañía muy grande donde yo no me puedo ver solita, sino el conjunto» (mujer, gerente).

Algunos funcionarios no consideran la desaparición de cargos o la negociación de renuncias como un efecto negativo, sino que lo interpretan como un efecto del crecimiento de la entidad.

Tal como lo expresó una de las funcionarias del banco, el modelo de organización que se va instalando a partir de las fusiones, implica unos ajustes en los roles directivos que en variados casos ocasionan la eliminación y reasignación de cargos. Un dato curioso que ha sido señalado por el grupo de entrevistados de Bancolombia, tiene que ver con el mantenimiento de la planta de personal en la entidad bancaria: «hoy, cuatro años después de la fusión, podemos ser 3000 personas más que cuando comenzamos la fusión» (hombre, gerente). Igualmente se plantea que se presenta una competencia entre los mismos empleados por conservar el cargo.

Respecto al dato del crecimiento del banco en términos del personal, tendría que preguntarse si este ascenso en el número de empleados se relaciona con una tendencia al crecimiento o si, por el contrario, se está dando un proceso creciente de rotación de personal y unas formas flexibles de contratación de empleados a través de las cuales se puede contratar a un mayor número, pero que no resulte tan costoso. Por otra parte, si pudiera sintetizarse el principal impacto de los cambios experimentados por Bancolombia en los últimos años, es probable que sea el paso de una estructura estática hacia una estructura dinámica que implica un mayor movimiento y agilidad en los procesos, por lo que se requiere de una planta de empleados y plataforma tecnológica adecuada que permita dar cumplimiento a las demandas del usuario, lo cual significa una mayor especialización en las funciones, cargos y procesos.

Como puede observarse a través de la experiencia de los funcionarios del banco que han vivido las fusiones, la tendencia de la banca se amplía cada vez más. Así que el incremento se da en la dimensión de clientes y en la dimensión de planta laboral, lo que obliga a que en los procesos de cambios se creen nuevas gerencias para tratar de mitigar los despidos y negociaciones. Un entrevistado plantea que

el banco pasó de tener cerca de un millón y medio de clientes a tener cinco millones de clientes, entonces por eso es que la fusión no produce un despido de personas, porque inmediatamente el negocio se potencializa y se mejora. Al contrario, hay que atender la red de oficinas; muy poquitas áreas desaparecieron... Inclusive mejor, se crearon nuevas áreas (hombre, gerente).

Al parecer, hay un consenso en términos salariales para que quien sea cambiado de cargo no se vea afectado por cambios de salario. Se ha reglamentado un escalafón salarial donde se definen los salarios para cada cargo, que, pese al escaparse de otros ajustes salariales, como bonificaciones o los estímulos para el área comercial, representa una estabilidad en los impactos estructurales.

Un elemento que emerge con los procesos de fusiones es la garantía de mantener la antigüedad laboral, que podría verse afectada si un funcionario o empleado hace parte del banco y es trasladado a una filial o viceversa. Un funcionario del banco reconoce que esta es una de las ventajas que tienen los empleados del banco y que se ha dado gracias a los procesos de fusión:

[...] conservan la antigüedad, tienen las mismas prestaciones, absolutamente todo; por ejemplo, ahora estaba llenando la vacante de gerente de algo, alguien de Fiducolombia puede venirse para acá y dentro de dos años se puede ir para Leasing y conserva toda la antigüedad que tenga, toda. Aquí todo el tiempo están cruzándose; eso es nuevo, hace dos años no era así, la persona que de aquí se iba para Fiducolombia tenía que renunciar, ahora se valen y se cruzan (hombre, gerente).

En virtud de lo expresado por los funcionarios, se puede afirmar que el banco tiene una serie de requerimientos que deben cumplirse para garantizar la continuidad de los empleados. Estos requerimientos están definidos desde el cumplimiento de metas o puntos, hasta las relaciones de buen trato entre compañeros y con los clientes. Una vez que hay dificultades con un empleado, el banco le hace un seguimiento que comienza con un llamado al diálogo, con el fin de conocer su situación y formular el plan a seguir para que la situación personal no altere la estabilidad de la entidad ni las dinámicas de trabajo.

Las implicaciones finales de un proceso de fusión se observan en el detalle con el que se trabaja en el banco para mantener el control sobre los procesos y para mejorar el rendimiento y la eficiencia de su estructura. Asimismo, varios de los entrevistados plantean que se flexibiliza la estructura, pero se vuelve más compleja la organización, pues todos los procesos se dan en simultáneo, ya que el banco no puede perder clientes, pues esto implica pérdida de recursos y operatividad. Finalmente, una de las implicaciones que estos procesos tienen para los empleados es la capacitación constante para que conozcan todas las necesidades de la estructura administrativa.

### ***Transformación tecnológica***

La instalación de nuevas plataformas tecnológicas es uno de los principales cambios en el sector bancario. En términos de los impactos, la realización de procesos bajo un mismo lenguaje tecnológico es lo que ha permitido la agilidad en las operaciones, la centralización de funciones y el control por parte de la cúpula de la organización. De acuerdo con los resultados obtenidos hasta el momento con los apoyos tecnológicos, se prevé una sistematización mayor de la organización en su plataforma tecnológica, la cual apunta a una mayor centralización de la información y las operaciones del banco. Este proceso de cambios tecnológicos para el caso Bancolombia está en pleno desarrollo, pues el banco tiene una perspectiva de cambio y expansión que lo obliga a estar al día en los desarrollos tecnológicos. Los relatos señalan que el pasado tecnológico del banco se remonta a la llegada de la industrialización a la ciudad y al país, como formas innovadoras de mejorar la comunicación. El presente del banco cuenta con diferentes interfaces, la necesidad actual propone un mismo diálogo tecnológico, y el futuro tecnológico del banco apunta a la centralización de las áreas como un fiel reflejo de la centralización administrativa.

Según los funcionarios entrevistados, la aceptación de la tecnología está determinada por la edad de los usuarios y por el tema de la seguridad en torno a las transacciones. Por ello, el banco mantiene abiertos los canales tradicionales de operaciones para los usuarios que así lo requieren, pero al mismo tiempo le apuesta a las innovaciones tecnológicas que agilicen los procesos y que flexibilicen los costos de funcionamiento del banco. No cabe duda de que el grupo, para llegar a los clientes, planteó procesos de inclusión tecnológica en los cuales una parte de los empleados rechazan la tecnología, pero al mismo tiempo implementan sistemas de acompañamiento a los usuarios en actividades como el Internet.

«[...] ese es uno de los momentos más duros de las fusiones porque cada entidad viene con su propia tecnología y hay que hacer un esfuerzo grande para que esos sistemas conversen, y además definir cuál va a quedar ¿cierto?»  
(hombre, gerente).

Por otro lado, otra parte de los entrevistados atiende al proceso de aprendizaje de la tecnología, porque tienen habilidades para el uso de las nuevas herramientas y porque saben que quien no se actualice queda rezagado; no obstante, uno de los empleados plantea que la apropiación de la tecnología es cuestión de tiempo. Sin embargo, un aspecto que no ha posibilitado el uso de las nuevas plataformas tecnológicas es que el costo de los errores tecnológicos los asume el usuario, no el banco:

Otro impacto que podemos observar acá es el de los cajeros electrónicos. Infinidad de reclamos a nivel nacional en todos los bancos, y por lo general son reclamos que siempre argumentan que la causa de robo se presentó en un retiro o un desperfecto tecnológico del cajero, y casi nunca se ve que el perjudicado sea el banco, o los accionistas o la institución. Entonces, mientras solucionan el problema, espere 15 o 20 días, la plata allí, no le pagan intereses; entonces son efectos negativos (hombre, miembro del sindicato).

En el momento en que un banco absorbe a otro se empiezan a generar traumatismos, los momentos difíciles se reflejan no solo en términos de las operaciones que se posibilitan con la tecnología más avanzada, sino en la manera en que los empleados desempeñan su trabajo, ya que ellos también sufren traumatismos cuando se ven enfrentados al cambio de un sistema a otro. En este sentido, se plantea la diferencia entre Bancolombia y Conavi: «en aquel momento, en muchos campos se optó por la tecnología de Bancolombia, que era más grande; estaba más acostumbrado a manejar más operaciones, y Conavi poco a poco migra al sistema del banco, pero durante un tiempo van paralelos» (hombre, gerente).

Con el proceso de transformación, se llegaron a innovaciones tecnológicas que permitieron la dinamización de un mayor número de volúmenes de información y de agilización de procesos. Frente a esto unos entrevistados no piensan que las innovaciones tradujeron mejoramiento en el servicio, ya que existían actividades que eran más avanzadas para Bancolombia que para Conavi, razón por la que se necesitaron procesos de capacitación y

de manejo tecnológico, que se convirtieron en condición para trabajar en Bancolombia.

Un efecto negativo del impacto tecnológico tiene que ver con la apropiación de funciones por parte de los sistemas tecnológicos y su consecuente desplazamiento de la mano de obra. Si bien las nuevas plataformas tecnológicas tienden a minimizar las posibilidades de error y a dar mayor agilidad a las operaciones, también conllevan la eliminación de funciones y funcionarios por la cantidad de procesos que pueden manejar con pocos operadores. Respecto a esto, un entrevistado plantea que

la tecnología tiene sus más y tiene sus menos. Por ejemplo, en el 91 uno sacaba su plata del banco, era manualmente. La tecnología es negativa porque ha venido desplazando la mano de obra, porque hasta antes del 90 éramos algo así como 180 000 trabajadores bancarios, hoy no llegamos a 20 000. Entonces, es un impacto, yo digo negativo, socialmente (hombre, miembro del sindicato).

Frente a los impactos tecnológicos existen impresiones a favor y en contra, por lo que pareciera que la tecnología adquiere un lugar central en términos del control para funcionarios y procesos, así como un poder para indicar a los empleados hasta qué parte del proceso pueden llegar. Si a esto se le suma que, cuando la tecnología falla, los procesos se estancan, no parece tan apresurado pensar en el poder de la tecnología. Un fallo tecnológico que lleve un tiempo significativo puede hacer colapsar muchas operaciones y traer efectos perjudiciales no solo para la entidad, sino para el sector financiero en general.

### **Transformación en las relaciones con los clientes/usuarios**

Ante la inminencia de las fusiones y otros cambios, los bancos deciden cómo manejar su relación con los nuevos clientes. En este sentido, así como hay un escalafón para asignar salarios a los empleados, hay una especie de escala a partir de la cual se mide al cliente y así mismo la forma en que será tratado.

Uno de los entrevistados plantea que el impacto no alcanzó a los clientes, ya que los procesos internos cambiaban, pero el trato a los clientes seguía siendo el mismo:

El banco lo ha sabido manejar muy bien, el cliente que es ahorrador, el cliente de su CDT, es un cliente de relación, es de tinto, de sentarse a charlar un rato y hay que seguirlo manejando así [...], lo que cambia es internamente el banco, los procesos, pero ellos desde que vean el mismo asesor que los ha atendido, no hay impacto (hombre, gerente).

Sin embargo, no todas las fusiones se dan de manera homogénea, y en el caso de la fusión con Conavi, los usuarios sí sintieron de una manera fuerte el cambio de entidad, sobre todo en un aspecto tan delicado como el tema de la seguridad en las transacciones. Un elemento muy significativo en términos de la relación entre el banco y los usuarios tiene que ver con una especie de estratificación que se hace de los últimos, donde hay un tratamiento especial, dependiendo del tipo de cliente, su antigüedad con el banco, los productos que utiliza y los aportes potenciales que puede hacerle a la entidad.

«El cliente sí sintió el cambio, sobre todo en Conavi, porque los procesos del banco sí son más demorados que Conavi, porque Conavi abría la cuenta ahí mismo y era más rápido. En Bancolombia es un proceso diferente, porque con el tiempo se han venido detectando fraudes, cédulas falsificadas. El banco, por mejorar la vinculación en el tipo de clientes, va incrementando procedimientos que demoran los tiempos de atención» (hombre, gerente).

Existen tres puntos de vista de la relación banco-usuario, una de ellas plantea que la perspectiva del cliente tiene que ver con la sensibilización que se le brinda frente al cambio, en la cual «los clientes, cuando venían, no querían que los atendieran los del Banco de Colombia, los clientes dentro de las oficinas BIC, pues porque había una marcada diferencia entre las dos redes» (hombre, gerente). Por otro lado, dicha relación entre usuario y banco se basó en atención especializada para cada tipo de cliente, relacionada con las disposiciones del banco para mejorar y cuidar a sus clientes más valiosos de acuerdo a sus necesidades.

Lo que se evidencia en los relatos sobre la forma en que el banco se relaciona con los usuarios es el despliegue de una racionalidad económica y del mercado que se impone a las relaciones armoniosas que muchos de los bancos que fueron absorbidos manejaban con sus clientes. En este sentido, la extrañeza experimentada por los usuarios a partir de las fusiones se traduce en un efecto negativo producto de las mismas. Un entrevistado identifica que

la gente siente que desde que se fusionó con Bancolombia hemos sido menos amables y menos queridos, pero es que, cuando hay una fusión, internamente

todo cambia. Bancolombia es un banco totalmente exigente con los empleados [...]. En cambio, en Conavi no, en Conavi usted sonreía, usted iba y yo me ponía a hablar con usted (hombre, gerente).

El banco empieza a presentar un efecto camaleón; es decir, según las características del cliente, hace uso de unos recursos y estrategias para direccionar la relación de acuerdo con los estándares de eficiencia y rentabilidad de la entidad. Las necesidades y preferencias del usuario adquieren un uso instrumental para el despliegue de ganancias del banco.

«Las fusiones son un peligro enorme de clientes que se pierden, digamos, clientes muy ligados a su banco anterior, a sus empleados anteriores o al estilo anterior, y sufre con eso, con un cambio de precios, cambio de estrategias, productos que ya no están» (hombre, gerente).

Un efecto colateral de esta forma de relación entre banco y usuarios es que los clientes empiezan a observar otras posibilidades en las que juega un papel central el tema del servicio. Lo anterior se combina con la tendencia reciente de los bancos a salir a captar clientes. Esto ha llevado a que haya una mayor disposición por parte de los usuarios a romper la relación con el banco en caso de que otro le ofrezca mejores condiciones; así, frente al cambio el cliente plantea que el sector financiero tiene reglas de juego costosas, que pueden venir con los cambios, encontrándose comparaciones como la siguiente:

Conavi de pronto era un banco donde había muchas transacciones que no cobraba, había productos que no cobraba. Entonces cambiarle las reglas de juego a la gente de un momento a otro... pues sí, perdimos. Bancolombia es un banco muy organizado que tiene costeados todos sus procesos (hombre, gerente).

Este aspecto determinó de una u otra forma la percepción que el cliente tenía del banco.

Asimismo, el cliente considera que en el sector bancario el cliente no tiene la razón, según lo perciben los mismos empleados, lo que ha llevado a que los usuarios observen otras posibilidades entre entidades bancarias, generando una mayor competencia entre ellas y creando el carácter diferenciador de servicio, frente a lo cual uno de los entrevistados consideró que

los clientes se han vuelto infieles, creo que es una connotación de la banca de los últimos cinco años. A mí me hacen una llamada telefónica y me dicen: Vea, yo le compro la cartera del otro banco, usted la tiene al 1 yo se la doy al 0,8, solo dígame sí o no. Yo me voy con el otro banco. La gente se la pasa en esa gimnasia financiera que simplemente obliga al banco cada día a ser más especializado (hombre, gerente).

De acuerdo a lo anterior, se observa una especie de fuga de clientes, proceso generado por el banco mismo cuando solo se concentra en los usuarios que mayor rentabilidad le dejan.

En cuanto a las posibilidades de establecer una relación de exigencia y demandas con la organización bancaria, se encuentra que esta posibilidad depende de la jerarquización de los usuarios o, como se mencionó anteriormente, de su estratificación. Suena paradójico que el banco no se preocupe en iguales proporciones por la masa de usuarios que ponen en funcionamiento la red de cajeros y las oficinas, considerando que sin esa masa muchas operaciones bancarias se verían afectadas. A juzgar por las impresiones de los funcionarios frente al tema de la relación entre el banco y usuarios, el banco considera que hay un buen servicio para los usuarios porque pone a su disposición elementos tecnológicos. Desde la perspectiva de un empleado sindicalista, la racionalidad económica se superpone a la calidad de la interacción y a otros elementos que se tejen en las relaciones con los usuarios, como la antigüedad y la simpatía en los vínculos.

La calidad de la relación entre clientes y banco se ha modificado negativamente, si se tiene en cuenta la fusión Bancolombia-Conavi. En este sentido, los usuarios no ven un mejoramiento en los servicios que más los satisfacían, sino la pérdida de estos, sumada a las dificultades en el uso de los nuevos servicios. Un entrevistado manifiesta que «cuando la abejita desapareció, los clientes se quejaron mucho, porque la imagen de Conavi era amable, joven» (hombre, gerente). Finalmente, aparte del servicio ofrecido, se consideró que para los clientes los cobros de la banca no necesariamente corresponden a la realidad social del país.

### ***Transformación en la profesionalización y la cualificación de los empleados***

Durante buena parte de la historia de la banca en Colombia, este sector se ha asociado con las posibilidades de ascenso profesional y social para quienes ingresan a su planta laboral. Muchos de los actuales empleados de trayectoria en las organizaciones bancarias han hecho su carrera al interior del banco y se han fundamentado a partir de la experiencia del día a día. Actualmente las posibilidades de hacer carrera en el banco se mantienen,

pero con algunas exigencias mayores, por lo tanto, las posibilidades de hacer carrera en el mundo bancario están determinadas por una serie de disposiciones personales que cada vez se articulan más con las necesidades de la organización y con la racionalidad económica, que priorizan la eficiencia y el cumplimiento de metas.

«[...] si usted me dice: entrar a un banco me garantiza que voy a tener un plan de carrera, le digo no; que en un banco yo puedo tener un plan de carrera, sí, si yo quiero. Si yo tengo las capacidades y cuento con las oportunidades de aprender y conocer, sí hay posibilidades» (hombre, gerente).

Pareciera entonces que la carrera en la banca se consolida mediante los méritos que va consigue cada empleado que ingresa y logra responder a las exigencias del banco. Sin embargo, las otras posibilidades de hacer carrera están determinadas por elementos que se relacionan con decisiones particulares. Frente a esto se tienen posturas según las cuales, en primera medida, la racionalidad económica se extiende al campo de las promociones laborales; en virtud de ello, es promovido el empleado que menos cueste. Para otros, la contratación a término indefinido fue una meta que había que alcanzar, ya que existía mucha contratación temporal y finalmente el ingreso no garantizaba la permanencia en el banco; un funcionario expresa:

[...] a mí me tocó una época muy difícil, porque ahora los que entran quedan como indefinidos, pero eso ha sido un proceso, de hecho, el sindicato ha hablado eso, pero en mi momento a mí me tocó «luchármela» con las otras personas, y de esas 40 hay por ahí unos tres en este momento en el banco, luego de 10 años (hombre, gerente).

El tema de la carrera profesional en el banco se determina por las exigencias que día a día surgen para otorgar ascensos. La profesionalización y la capacitación continua podrían convertirse en las estrategias para mantenerse en los bancos, y para lograr ascensos funcionales y salariales por parte de los empleados que puedan acceder a ciertos recursos. Entre las alusiones, una de ellas señala la importancia del nivel educativo de los empleados para los ascensos, el nivel de inglés y su estatus social.

Las nuevas contrataciones están determinadas por un cambio en la forma de evaluar a los empleados y la correlación entre el perfil del funcionario con las necesidades de la entidad bancaria. Estas contrataciones muestran una

tendencia clara, el hecho de que es menos frecuente encontrar vacantes para altos cargos. Uno de los entrevistados señala: «a mí me favoreció... porque se dio la oportunidad de que necesitaban a alguien fuerte en Bancolombia, y la verdad eso es muy complicado, porque las oportunidades para un cargo alto son mínimas» (hombre, gerente). Uno de los cambios más notables en la posibilidad de hacer carrera en el banco tiene que ver con la edad de ingreso, que actualmente hace parte de la normatividad del banco, que establece no contratar personas mayores de 25 años, en este sentido, cada postulación a un cargo implica competencias y procesos formativos.

El panorama actual de ingreso y permanencia en la entidad bancaria ha cambiado notablemente. La cualificación de los miembros es un proceso ininterrumpido tanto dentro (capacitaciones del banco) como fuera (especializaciones y maestrías). El banco exige cada vez más que los empleados ostentes mayores grados académicos: «ahora no se reciben bachilleres, antes sí. Yo entré a Conavi siendo bachiller y me formé dentro de la organización» (hombre, gerente). Del mismo modo, se reconoce que una planta laboral bien calificada puede ingresar desarrollando labores que no necesariamente corresponden con su formación profesional, pero se le brindan posibilidades laborales.

«Hay muchos cambios y muchas oportunidades al ser una empresa tan grande; incluso, con sus filiales hay muchas más oportunidades de crecimiento para los empleados, pero muchas; aquí todo el mundo permanentemente se está moviendo y se está superando, en el sentido de que acceden a mejores cargos. La organización es tan grande que la gente se está moviendo dentro de la organización» (hombre, gerente)

Algunas de las impresiones de los funcionarios del banco apuntan a que no debe temerse a la evaluación ni al sistema de metas, porque el banco dispone de todas las ayudas para que el empleado pueda desarrollar sus funciones y, sobre todo, cumplir con sus metas. A pesar de que el banco ha cambiado sus normas de selección de personal y que tiene estrictos controles de calidad para medir el desempeño de los funcionarios y a los procesos, algunos de los empleados entrevistados siguen observando a la entidad bancaria como un espacio en el que se abren posibilidades para quien esté preparado y dispuesto a aprovecharlas.

## RESPUESTA EN LOS APARATOS ADMINISTRATIVOS

Los procesos de cambio institucional y organizacional que impactan las organizaciones y generan transformación, evidencian también respuestas sustentadas en la resistencia, la adaptación e innovación frente a los mismos, a continuación se presentan las respuestas obtenidas dentro de Bancolombia.

### **Resistencia: conflictos internos originados por los cambios en las organizaciones (actitud de los funcionarios)**

Cada proceso de cambio genera una serie de ajustes, máxime cuando estos procesos implican fusiones entre culturas de las organizaciones, tal como lo han señalado los funcionarios de Bancolombia entrevistados. Muchos de estos cambios son vividos y asimilados en términos negativos, como rupturas, desajustes e incertidumbres laborales. Las diferencias salariales que se evidencian en el momento de una fusión causan traumatismos para quienes, estando en el mismo cargo, no tienen los mismos beneficios, además, el sistema de evaluación y competencias identifica a los que no están cumpliendo sus metas, con sus respectivos líderes. No obstante, se reconoce que el bienestar laboral no depende únicamente de las directivas del banco, sino de la conciliación colectiva.

Frente a esto, el tema de las fusiones genera situaciones de mucha tensión a nivel individual, porque se evidencian las diferencias entre la población del banco grande y la del banco pequeño; asimismo, impone nuevos retos para poder mantenerse en una posición laboral; en otras palabras, la competencia asumida por la entidad bancaria en el sector financiero internacional se traslada hasta el nivel individual, escenario donde el rendimiento es lo que garantiza la continuidad como miembro del banco. Es en esta tensión individual e institucional donde operan los mecanismos reguladores que apuntan a la generación de consensos para que la productividad vaya de la mano con la estabilidad de los funcionarios en la organización.

Las dificultades no se presentan únicamente cuando se da la fusión, sino que se extienden a las nuevas contrataciones, y los nuevos empleados que ingresan al banco deben ajustarse a las situaciones planteadas. Lo anterior significa que, sin saberlo, los nuevos empleados ingresan con desventajas respecto a los empleados antiguos y con unas exigencias cada vez más complejas. De este modo, el banco sigue contratando personal con ingresos que pueden llegar a ser 50 % menores al promedio alcanzado por los empleados antiguos. Por otro lado, frente a la fusión se plantea la relación de los empleados con las plataformas tecnológicas, la cual es difícil al principio, pero una vez se familiarizan con los aplicativos su

labor se ve facilitada, tal como lo plantea un entrevistado: «al principio era familiarizarse y hacer ese sistema como más amistoso para uno trabajarlo, pero definitivamente es un proceso que no fue tan fácil, porque era mucha información» (hombre, gerente). No obstante, el control sobre las ventas también aumentó en los procesos de fusión, ya que se exigía número de ventas, y constantemente se estaba capacitando al respecto, aspecto que angustiaba a los empleados y que venía marcado en los procesos de transformación cultural.

### **Adaptación: concentración de la propiedad**

Los entrevistados evalúan que los cambios en los procesos de concentración de la propiedad —en la medida en que se ha pasado de la propiedad de bancos individuales a grupos financieros y de la generación de propiedad hacia la emisión de acciones— presentan las tendencias a la concentración por absorción como una estrategia de supervivencia; la concentración como tendencia natural y necesaria para las entidades financieras en beneficio del mejoramiento del servicio y la cobertura, y la concentración a través de compra y absorción como simples jugadas estratégicas orientadas a concentrar cada vez más riqueza.

Uno de los empleados que considera la tendencia de la concentración por absorción como una estrategia de supervivencia plantea:

Sí, claro. Yo creo que esa fue una de las principales razones, porque lo que el grupo quería era fortalecerse, porque sabía que iban a llegar bancos más grandes y competencia internacional, y ya a nivel internacional estaba, pues, como muy de moda que un banco manejara todo como un grupo (hombre, gerente).

Así mismo, se indica que ya los bancos no podían competir a nivel mundial y tenían que sobrevivir en un mercado más internacional.

La concentración como tendencia natural y necesaria para el mejoramiento del servicio y cobertura, es significativa en la medida en que, tal como lo plantea uno de los entrevistados,

cuando se fusionan los bancos eso ayuda mucho [...], pero un banco que se queda quietico, ahí solito, se va a perder. Llegará el momento en que se quiebra. Toca fusionarse, y para bien, porque, obviamente, un grupo más grande, entre más beneficios tenga, entre más integral sea, para los usuarios es mejor. O sea, todo el mundo va a ganar: tanto el banco como los usuarios» (hombre, miembro del sindicato).

En este sentido, aunque se tendrá un número mayor de clientes, el banco tiene más posibilidades de ofrecer un servicio que cobije a todos.

La concentración a través de la compra y absorción es vista también como una jugada estratégica para concentrar cada vez más riqueza, y es aquí donde la mayoría de los entrevistados hacen énfasis: «pues yo no sé... yo pienso que cada día los ricos quieren ser más ricos a costa del crecimiento de la pobreza, y cada día vemos más pobres, y los que tenemos un empleo estamos amenazados de llegar allá» (hombre, miembro del sindicato). Es decir, los empleados consideran que se está generando un monopolio en el sector bancario y cada día acumulan más riqueza.

### **Adaptación: oferta de servicios**

Los entrevistados evalúan la oferta en los servicios con relación a los cambios que han tenido a través del tiempo, cómo se han diversificado o especializado.

Por un lado, se señala que la segmentación ha permitido llegar con productos específicos a cada nicho de mercado, tal como los emprendedores. Asimismo, se compró una red que permitió acceder a un portafolio que integrara segmentos de clientes. La bancarización se presentó como una posibilidad de aumentar la relación entre banco y usuario, empleando a los cajeros automáticos, el Internet y las panaderías como un mecanismo de agilización de operaciones para cada usuario. Igualmente, la bancarización redujo el tiempo cara a cara con el cliente, sin embargo, el beneficiado fue el usuario, al tener la posibilidad de realizar sus transacciones sin salir de su casa. Al respecto, uno de los entrevistados señala: «yo no estoy tan de cara al cliente. Más de cara al cliente están las oficinas que son las que reciben al cliente, lo vinculan, lo atienden, le solucionan el problema, etc.» (hombre, gerente).

### **Adaptación: papel de la Superintendencia en cuanto a la evaluación de los servicios, la cobertura y la reestructuración de los bancos**

En cuanto a la percepción sobre la relación establecida entre los bancos y la Superintendencia Bancaria como entidad reguladora, hay consenso en que el banco cumple regularmente con toda la normatividad impuesta por todos los organismos de control. En este sentido, lo que se observa es una relación entendida en términos de cumplimiento de la norma, en la cual no se evidencia crítica alguna, y en donde se señala que: «el banco siempre ha respetado las normas de la Super, siempre se ha cumplido [...], en la normatividad, Bancolombia siempre le ha cumplido a la Super y a la clientela» (hombre, gerente).

En términos de la percepción de la relación con la Superintendencia, se evidencia que además del cumplimiento de una normatividad y una vigilancia continua a la operatividad del banco, hay una relación que se estrecha a partir de una visión compartida de cómo asumir el riesgo. En este sentido, tanto la Superintendencia como el banco tienen una posición conservadora para hacer frente a los riesgos del mercado.

«[...] de hecho, la crisis financiera que se vivió en el año 2008-2009 afectó a la banca latinoamericana y a la colombiana en una medida muy inferior de la mundial, porque aquí ha habido un manejo muy conservador en cuanto a los encajes que tiene que tener la banca, los otorgamientos de crédito que puede dar y que no puede dar. Entonces, la banca colombiana pasó casi sin problema alguno una crisis mundial, pero a partir de muchas medidas que el Gobierno tomó para vigilar la operación financiera» (hombre, gerente).

Otra dimensión que tiene la relación de la banca con la Superintendencia es una función reguladora ante la amenaza de los bancos extranjeros. Esta función es percibida por los funcionarios del banco como una protección frente a la llegada de dichos bancos que quieren ingresar al mercado nacional atraídos por una significativa cantidad de población que no está bancarizada.

La mayoría de respuestas de funcionarios de Bancolombia fueron similares en cuanto a la percepción de la relación entre el banco y la Superintendencia Bancaria, definiendo esta relación en términos del cumplimiento del banco a todos los requerimientos de la entidad fiscalizadora. No obstante, un pequeño margen de empleados identifica que la entidad que vigila no critica las tasas de interés establecidas para los usuarios, esto permite que el banco, tras cumplir con ciertas normatividades, imponga sus propias reglas en los espacios donde tiene autonomía, y es a partir de allí donde obtiene su rendimiento como entidad bancaria.

Lo que se puede concluir de las percepciones sobre la relación entre los bancos y la Superintendencia es que es tal la cercanía entre las diferentes entidades que la normatividad que continuamente se emite es sugerida en muchas ocasiones por los mismos bancos o por el Gobierno Nacional, lo que le da un poder adicional a los bancos. De la misma forma, frente a la vigilancia bancaria algunos entrevistados afirman que la Superintendencia garantiza que los bancos internacionales no avasallen a los bancos nacionales;

mientras que otros señalan que los bancos se vigilan entre sí, para solicitar a la Superintendencia que intervenga si la competencia no es equitativa para todas las entidades, dando también lugar a que la sistematización de procesos y la documentación de todas las operaciones estén controladas por esta entidad de control, tal como lo señala un entrevistado: «la Superintendencia nos vigila, pero igual el banco en su nivel interno tiene unos procesos, y los procesos hay que cumplirlos de esta y esta otra manera, y todo está documentado y todo está en una carta informativa» (hombre, gerente).

### **Innovación: desarrollos e innovaciones en gestión administrativa**

La evaluación de los desarrollos e innovaciones en gestión administrativa se efectúa a partir de las ideas u opiniones expresadas por los empleados entrevistados, que hacen referencia al desarrollo, aplicación e implementación de modelos de gestión administrativa-laboral dentro de la organización bancaria: las políticas del área de recursos humanos, los valores empresariales, los estímulos, los discursos, etc.

Es posible distinguir entre los temas mencionados por los entrevistados que se refieren a los valores institucionales y los discursos que produce la organización con el objeto de generar armonía y consenso en el área de trabajo; los temas que se refieren a las metas productivas, las evaluaciones, las sanciones y los estímulos; y los temas que se refieren a las estrategias de liderazgo (el tema del *coaching*).

Los valores institucionales y discursos que produce la organización para generar armonía y consenso en el área de trabajo son identificados por los entrevistados como desarrollo e innovación en la gestión administrativa en tanto «es un lenguaje corporativo: de la prédica a la práctica, que es un artículo que escribimos donde usted habla» (hombre, gerente). Por lo tanto, se crea un sentido de pertenencia dentro del lenguaje corporativo, influenciando la gestión administrativa y cambiando la manera de hacer las cosas.

Las metas productivas, evaluación, sanciones y estímulos laborales, son otros aspectos percibidos dentro de las innovaciones en la gestión administrativa, por medio de los cuales se monitorea que el grupo presente resultados óptimos para la organización, ya que «es un modelo de rentabilidad tan bien montado que ellos saben si usted es rentable o no es rentable, y qué vamos a hacer con usted. ¿Qué no es rentable? Ellos tienen tan bien montada la información que saben quién da y quién no da» (hombre, gerente).

La gestión administrativa con estrategias de liderazgo, según lo plantea un entrevistado, ha permitido que

la organización Bancolombia se preocupe, también, por llegar a mejorar eso en sus jefes, y que los jefes trabajen mucho el tema del ser, y se está preparando también en el tema del *coaching*. Es una cultura, la cultura *coaching*, que se puede trabajar con entrenamiento, y eso ha hecho que tengamos de alguna manera ese apoyo por parte de Bancolombia, que seamos más libres y enfocados hacia la persona (hombre, miembro del sindicato).

En este orden de ideas, frente a los desarrollos y las innovaciones en gestión administrativa, es claro que existen tres principales corrientes que reconocen los empleados, las cuales se empezaron a modificar después de la fusión. Por un lado, se reconoce que la nueva gestión administrativa ha tratado de fomentar los valores institucionales y discursos para generar armonía y consenso en el área de trabajo, buscando así que el grupo sea uno solo y que exista el sentido de pertenencia de parte de los empleados. Del mismo modo, el desarrollo administrativo ha llevado a que en los empleados y equipos de trabajo se establezcan metas productivas, evaluaciones, sanciones y estímulos laborales, lo que ha contribuido a que se implementen diferentes tipos de mediciones a los empleados que anteriormente no se aplicaban. Finalmente, con la fusión la gestión administrativa ha pensado más en el trabajador, por lo que se le ha instruido en estrategias de liderazgo que están ligadas con el autodesarrollo del personal y con la medición del desempeño en el establecimiento de metas.

## **FORMULACIÓN DEL MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (MACIO)**

En este capítulo se explican los cambios ocurridos en el sector financiero entre 1990 y 2010, a través del modelo interpretativo que responde al contraste de los resultados del marco teórico, conceptual y contextual con el caso de estudio presentado en el capítulo anterior. El balance interpretativo permite analizar los resultados de la indagación sobre cambios en la banca colombiana en el séptimo capítulo de este libro.

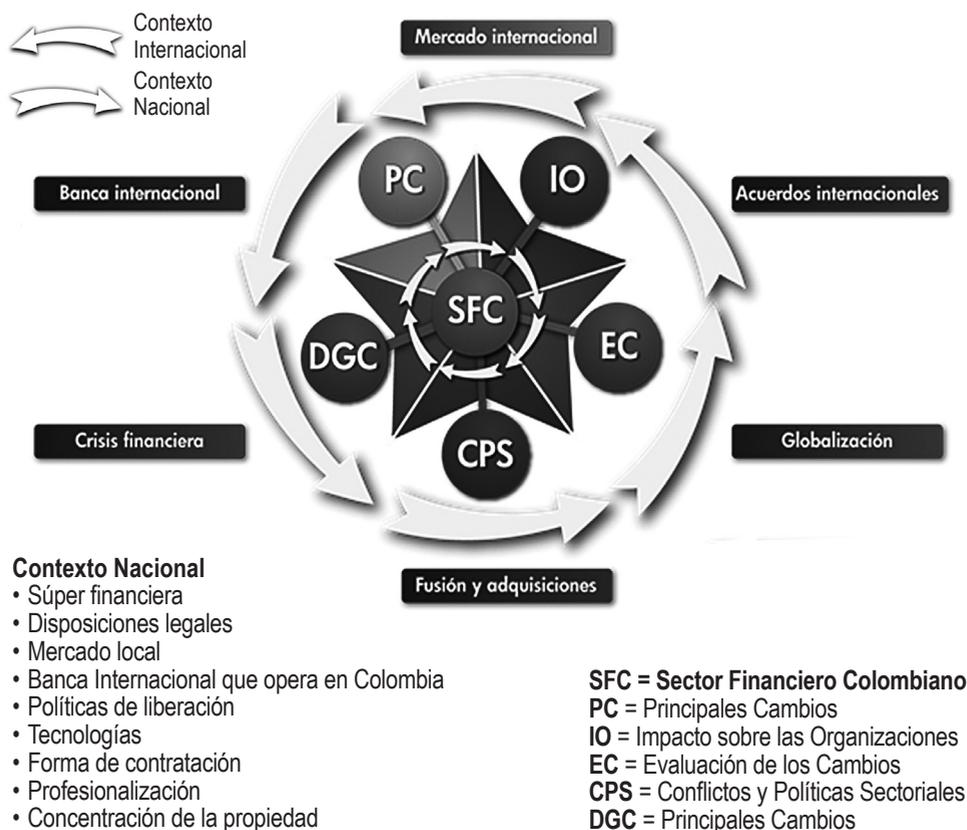
Lo contenido en este capítulo representa el aporte fundamental de los autores, resultante de un proceso meticuloso de análisis de casos, en el cual se plantea en la primera parte la exposición del modelo interpretativo, diseñado con base en las categorías centrales de la investigación, que es foco fundamental de lo que el autor desea evidenciar. En esta descripción general se muestra de manera dinámica la relación entre cada una de esas categorías y la mayor incidencia de una sobre otra.

### **EL MODELO INTERPRETATIVO**

Al final del primer capítulo se plantea, como resultado de la construcción del marco teórico y conceptual, una interacción teórica que permitirá la lectura de los fenómenos que se han presentado en el proceso de cambio organizacional y cambio institucional. Así mismo, al final del tercer capítulo, como resultado del marco contextual, se propone el «Esquema integrador para el análisis del cambio en el sector financiero colombiano» (ver p.

80), que permitió estudiar los cambios del sector. En consecuencia, como resultado de la lectura y el estudio de los cambios en el sector financiero colombiano entre 1990 y 2010, se genera un modelo interpretativo que permite la explicación de los cambios.

Este modelo interpretativo, por medio del análisis de la información que proviene del caso de estudio presentado en el cuarto capítulo, plantea que todos los sucesos relacionados con cambios en la banca colombiana están insertos en el marco de los procesos de globalización, marco estructural de referencia a partir del cual se explican los cambios institucional y organizacional, tal como se puede observar en la Figura 5.1.



**Figura 5.1. Modelo interpretativo para la explicación de los cambios del sector**

Fuente: elaboración propia.

El modelo interpretativo propuesto en la Figura 5.1 utiliza cinco categorías, cada una de las cuales tiene unas subcategorías que se relacionan y permiten explicar la incidencia de algunos componentes de orden nacional

y unos componentes de orden internacional sobre los cambios generales del sector bancario colombiano, los cuales son representados por flechas que van en dirección opuesta, pues manifiestan que los factores de influencia de orden nacional e internacional no inciden de forma similar y afectan de manera diferente.

La Figura 5.1 muestra que el modelo interpretativo obedece a una esfera dentro de la cual se encuentran unas categorías analíticas que contienen los elementos de carácter teórico que aparecen para analizar los resultados de la investigación. Según se observa, este modelo debe ser entendido como un sistema en el que interactúan todos sus elementos, por ejemplo, las franjas nacional e internacional.

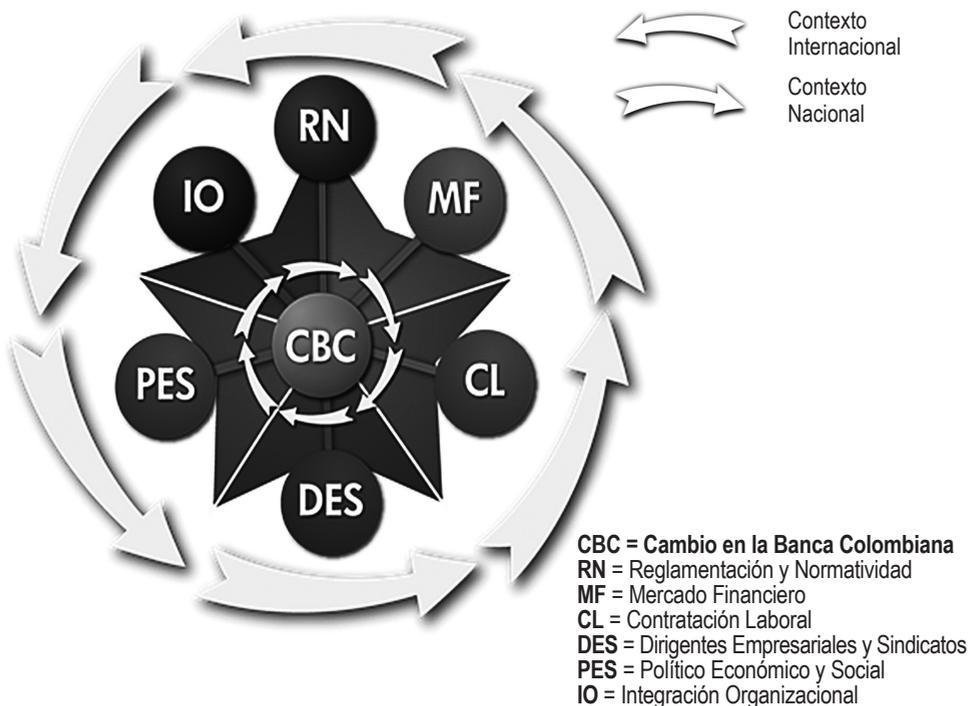
De manera específica, se expone cada una de las categorías que se han trabajado para analizar el contexto del sector financiero colombiano en el contexto nacional, pues cada una tiene un comportamiento específico de acuerdo con el grupo analizado. Por ejemplo, a partir de todas estas interrelaciones se puede precisar que es el contexto internacional el que está incidiendo de manera permanente en las decisiones que cada grupo toma. La razón de ser de la franja internacional tiene que ver con la incidencia de la globalización y con los procesos de crisis que se están presentando en los diferentes países. El caso de la crisis europea es un claro ejemplo de las condiciones del mercado internacional, que generan traumatismos, ajustes o cambios estructurales en los procesos internos del sector bancario en Colombia.

A medida que se va particularizando el análisis, se van reduciendo las esferas o categorías expuestas en el modelo interpretativo.

### **Identificación de los cambios en la banca colombiana**

En términos de los principales cambios institucionales y sociales que ha enfrentado el sector financiero colombiano, se encuentran seis subcategorías: integración organizacional, reglamentación y normatividad, mercado financiero, contratación laboral, dirigentes empresariales, y entorno económico y social, tal como se puede observar en la Figura 5.2.

En términos de los cambios en los procesos de integración organizacional, el análisis se centra en observar los procesos de fusión en cada organización, destacando si estas fusiones se dan por absorción o por compra. También se orienta a destacar cómo se han dado los procesos de integración organizacional desde la experiencia de los actores que han vivido esos cambios. Los cambios en la reglamentación y normatividad se refieren a las principales transformaciones que se configuran a nivel jurídico para tener mayor control financiero, en especial durante los procesos de fusión de las entidades bancarias.



**Figura 5.2. Cambios en la banca colombiana**

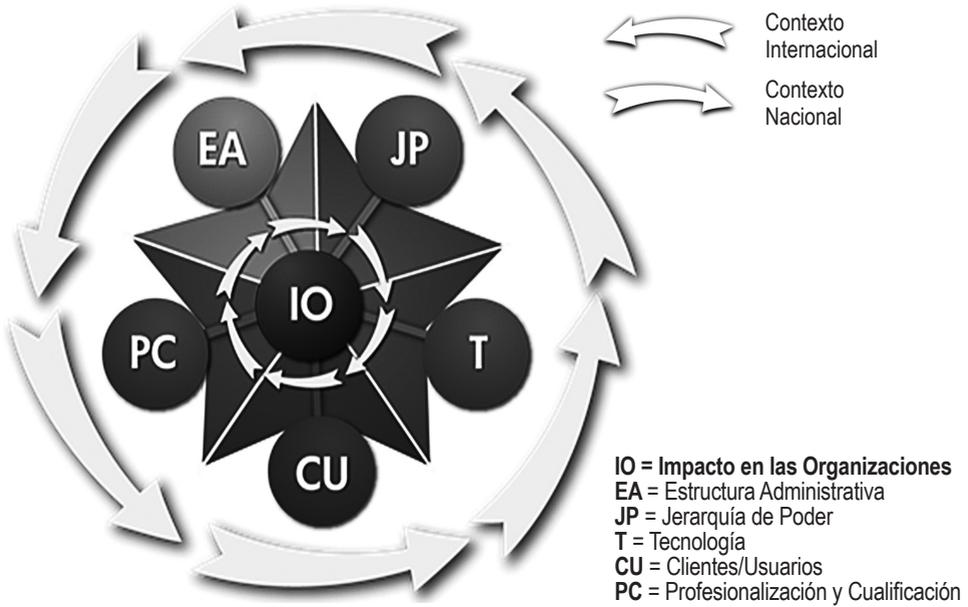
Fuente: elaboración propia.

El mercado financiero, por su parte, es una subcategoría encaminada a destacar los cambios en el mercado financiero colombiano, prestando una atención especial a la competencia entre grupos y los cambios en el consumo de servicios financieros. En cuanto a las formas de contratación laboral, el enfoque se orienta a conocer la evolución de las condiciones laborales en el período investigado, examinando las formas de contratación laboral y la presencia de intermediarios en estos procesos. Esta subcategoría se cruza en el análisis con la evolución de la profesionalización de la banca en Colombia.

En referencia a los actores partícipes en los diferentes procesos de cambio en el sector bancario colombiano, se indagó por la posición de los dirigentes de la organización y los sindicatos, se examina si ha habido resistencia, adaptación u oposición a los cambios que se han dado durante el período. Todos estos cambios ocurren en el marco de procesos más grandes, por lo que se examinaron las condiciones en el entorno social y político del país como posibles condiciones generadoras de cambios en el sector bancario colombiano o en los grupos particulares que se investigaron.

### Identificación de los impactos del cambio en las organizaciones bancarias

La segunda categoría que se trabaja en el modelo interpretativo se denomina impacto de los cambios sobre las organizaciones bancarias y se compone de subcategorías como la jerarquía de poder, el impacto tecnológico, la relación clientes/usuarios, los procesos de profesionalización y cualificación, y los impactos sobre la estructura administrativa, tal como se puede observar en la Figura 5.3.



**Figura 5.3. Impactos en las organizaciones bancarias**

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esta estructura, el impacto de los cambios sobre la jerarquía y organización del poder se analiza en términos de los ajustes a funciones y cargos, en especial, después de que el grupo ha sufrido una fusión o proceso de integración. La segunda subcategoría que se analiza está referida al impacto producido por los cambios tecnológicos. Con esta subcategoría se propone identificar los cambios más significativos desde el punto de vista tecnológico y la incidencia de estos en la transformación de las organizaciones bancarias, lo cual resalta si se ha tenido que contratar personal especializado y cómo han asumido los usuarios la introducción de nuevas tecnologías.

Referente al tema de relaciones con los usuarios, se examinó la relación entre las organizaciones bancarias y los clientes del banco, buscando conocer si la calidad de la relación ha mejorado o desmejorado con los cambios generados en las entidades bancarias. Otro elemento que se busca analizar con esta subcategoría es el avance de la bancarización en Colombia y la participación de los usuarios en los procesos de cambio organizacional de la banca colombiana.

En la primera categoría de análisis se señaló como una de las subcategorías los cambios en el tipo de contratación, que se cruza con los impactos en la profesionalización y la cualificación de los empleados, con el objetivo de señalar si se han dado cambios en las formas de contratación en virtud de la exigencia de perfiles ocupacionales precisos y la transformación en la forma de hacer carrera bancaria. En esta subcategoría también se examina si se exigen mayores niveles de escolaridad para quienes aspiran a cargos directivos y cuáles son las competencias que deben tener para llegar a ocupar estos cargos.

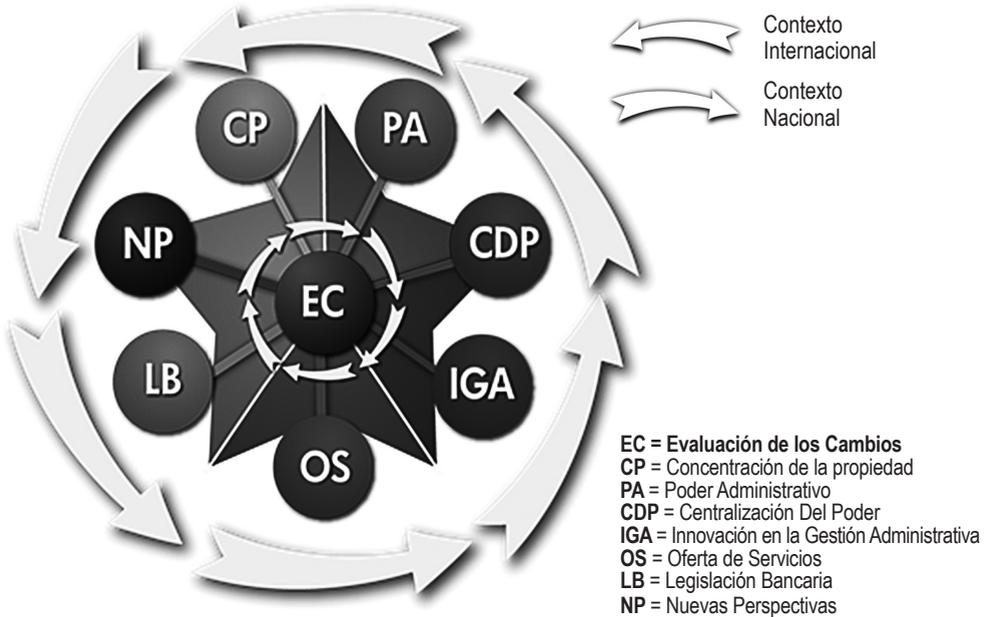
Por último, se encuentran los impactos sobre la estructura administrativa, referidos al aumento o disminución de cargos y a las relaciones que se generan entre culturas administrativas después de los procesos de fusión.

### **Evaluación de los cambios**

La tercera categoría analizada se denomina evaluación de los cambios y se concentró en la manera en que los actores vivieron y significaron los cambios; en particular, se llevó a cabo una evaluación de estas transformaciones, en todos sus niveles, tal como se puede observar en la Figura 5.4.

Se encuentra como primera subcategoría la evaluación de la distribución del poder administrativo en los niveles bajo, medio y alto. El evaluar la distribución del poder en los mandos organizacionales se hace con el objetivo de indagar si esta distribución se ha centralizado o por el contrario ha sido equitativa. En la misma línea de distribución del poder se encuentra una subcategoría orientada a identificar elementos a partir de los cuales se pudiera concluir si hay una tendencia a la concentración del poder bancario para el caso colombiano que señale cómo se relaciona este sector con el Gobierno Nacional y si hay algún tipo de beneficios para las entidades bancarias a partir de las políticas económicas nacionales.

En cuanto al tema de las innovaciones en la gestión administrativa, se indagó por el nivel de estancamiento o avance de los desarrollos de nuevos modelos administrativos para las entidades bancarias, en especial, para el caso colombiano. Respecto a la oferta de servicios, la evaluación se orientó a conocer los cambios en la oferta de los portafolios en dos dimensiones:



**Figura 5.4. Evaluación de los cambios**

Fuente: elaboración propia.

por una parte, en lo referente a la diversificación y, por otra, respecto a los niveles de especialización. Otro elemento que se consideró es la proyección que apunta a la ampliación de ofertas con nuevos portafolios para los usuarios en el futuro.

La relación entre la banca colombiana y la legislación se evaluó a partir de la identificación de tendencias que favorecieran la concentración y centralización del poder de los bancos. En esta subcategoría se examinó fundamentalmente si los cambios normativos estimulaban la concentración de capital para el sector bancario.

Por otra parte, se investigaron las proyecciones del sector bancario en Colombia en términos de los rumbos que tendrán los bancos y los beneficios o dificultades que traerán estos cambios para los usuarios, para los nuevos desarrollos tecnológicos y en la gestión administrativa de este sector económico. Una de las temáticas más importantes en el marco de la investigación, ha sido la concentración de la propiedad de los bancos, elemento que está estrechamente relacionado con la normatividad vigente y las políticas económicas estatales.

Desde esta perspectiva, la subcategoría sobre la concentración de la propiedad apuntó a destacar los cambios en los procesos que involucra, a partir de la observación de una transición de bancos individuales a grupos

financieros. Otra dimensión que se tuvo en cuenta, en referencia a la concentración de la propiedad, fue la emisión de acciones.

### **Identificación de los conflictos y políticas sectoriales**

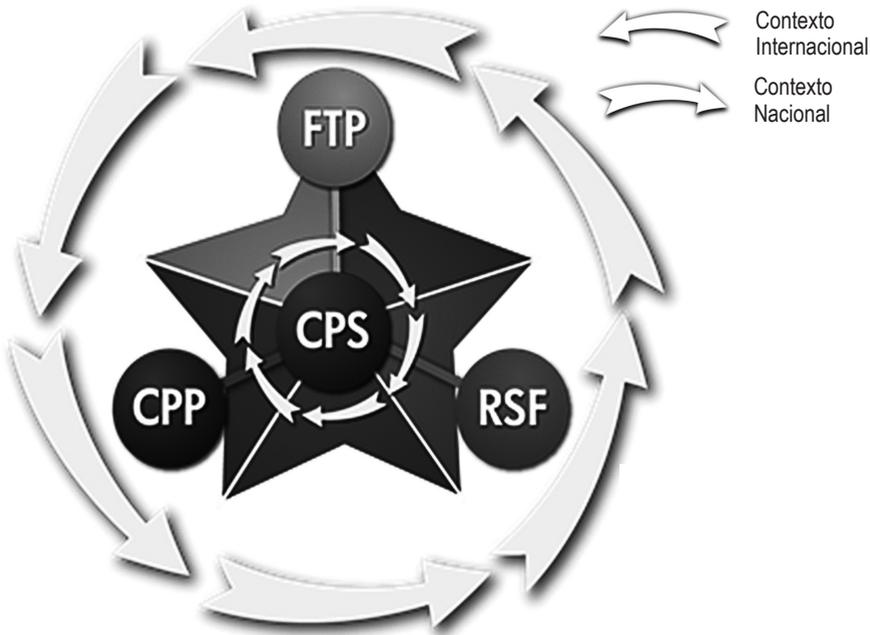
Como cuarta categoría de análisis se formuló el estudio de los conflictos y las políticas sectoriales en el marco de la incidencia de los factores externos e internos en la transformación de las organizaciones bancarias. La primera subcategoría, sobre los factores internos y externos, buscaba conocer la percepción de los actores organizacionales sobre el grado de importancia o peso que estos factores tienen sobre los cambios generados en las entidades bancarias. La segunda corresponde al rol de la Superintendencia Financiera en los procesos de transformación. La tercera subcategoría obedece a los conflictos originados a partir de los cambios; señala cuáles eran esos conflictos y cómo se daban en cada organización, tal como se pueden observar en la Figura 5.5. De esta manera se pudo identificar para cada uno de los grupos los principales cambios, tanto institucionales como organizacionales, asociados con los conflictos y las políticas sectoriales.

### **Identificación del discurso y el gobierno corporativo**

El último elemento contemplado en esta categoría tiene que ver con la participación de la Superintendencia Financiera en los procesos de fusión, compras y prestación de servicios, destacando los niveles de cobertura y la reestructuración de los bancos. Avanzando en la exposición de las categorías de análisis definidas en este modelo interpretativo, se encuentra la última categoría indagada, que recoge los discursos y el gobierno corporativo.

Se intentó identificar los discursos empleados por el sector financiero para llevar a cabo –o explicar– los procesos de transformación y su impacto en las organizaciones. En esta categoría fue de vital importancia señalar el grado de interiorización de estos discursos por parte de los actores de cada grupo indagado. En cuanto al Gobierno Corporativo, se buscó conocer de manera más detallada la relación entre accionistas y directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, entre la banca y la sociedad en general, así como las relaciones corporativas entre los entes descentralizados, tal como se puede observar en la Figura 5.6.

La subcategoría definida como la liberalización del sector financiero se enfocó en conocer la opinión de los actores de cada grupo sobre los procesos de liberalización de la banca nacional e internacional, la cual destaca la transición de una banca especializada a una multibanca o banca universal. La segunda subcategoría examinada se refiere a las relaciones



**CPS = Conflictos y Políticas Sectoriales**

**FTP = Factores Internos en los Procesos de Transformación**

**RSF = Rol de la superintendencia Financiera en la Evaluación de los Serv. de la cobertura y en la reestructuración bancaria**

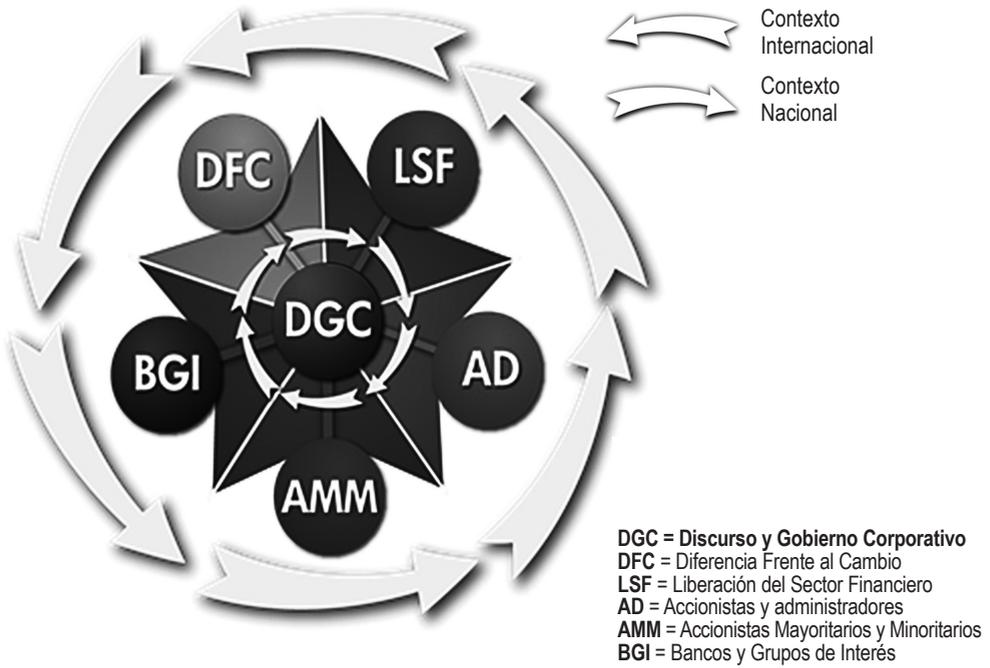
**CPP = Conflictos Generados a Partir de los Procesos de Cambio**

**Figura 5.5. Conflictos y políticas sectoriales**

Fuente: elaboración propia.

entre accionistas y administradores, a través de ella se buscó un mayor conocimiento de la consistencia de estas relaciones en términos de la resolución de conflictos, ajuste de intereses y los cambios en las formas de gobierno corporativo.

Otra relación de importancia para este estudio fue indagada a través de la subcategoría denominada relación entre accionistas mayoritarios y minoritarios, la cual se concentró en conocer qué busca cada uno de ellos en la organización bancaria. También fue interesante examinar cómo se relacionan los bancos actualmente con los grupos de interés, por lo que se propuso una subcategoría que recogiera la forma en que los bancos establecen vínculos con usuarios, accionistas y Gobierno. La última subcategoría examinada se orientó a determinar el grado de conocimiento de los procesos de cambio por parte de los actores de las organizaciones, prestando atención especial a los retos que se definen para el futuro del sector bancario colombiano.



**Figura 5.6. Discurso y gobierno corporativo**

Fuente: elaboración propia.

## COMENTARIOS FINALES

Durante esta investigación se pudieron constatar aspectos de orden teórico que, desde la perspectiva sociológica, revelan que las instituciones coexisten entre ellas, constituyendo redes altamente complejas, de naturaleza sistémico-organizacional. Dichas formas de interrelación sistémica involucran procesos complejos de interacción que transforman las reglas institucionales, y también han cumplido un rol importante en los procesos políticos y económicos de liberación y flexibilización de las reglas de juego en el sector financiero, que se expresan prioritariamente en términos de su renegociación, sus cambios y adaptaciones.

El cambio institucional y el cambio organizacional en el sector financiero colombiano están estrechamente relacionados con el control institucional y la regulación de las autoridades nacionales e internacionales, en especial, por el tema del lavado de activos y el control de riesgos frente a las crisis financieras, que han hecho que el sector financiero esté muy regulado y sometido a procesos de seguimiento y vigilancia, particularmente durante la primera década de este siglo, no solo por organismos colombianos, sino también por estructuras asociadas con el mercado financiero internacional, lo que ha generado que las organizaciones bancarias tengan que regirse bajo unos parámetros muy fuertes de regulación y control estatal. Esta nueva realidad contrasta con la vivida durante la década de los años ochenta, cuando los grados de liberalidad frente a las normas eran más evidentes y el papel del Estado en las formas regulativas se caracterizaba por ser bastante flexible, tanto en la configuración de las reglas de juego institucional como en la aplicación de las existentes. Por lo tanto, entre los principales cambios

que se han encontrado, aparecen con mayor fuerza y celeridad en el tiempo: mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, y consolidación del sector financiero colombiano en grandes grupos económicos.

En el sector financiero colombiano se han evidenciado los mecanismos institucionales del cambio organizacional, basados en la actividad lógica consistente (establecimiento de normas), las características externas racionalizadas y la emulación con los pares del sector (imitación basada en la proximidad espacial y social), llamada *isomorfismo organizacional*. Se hace evidente también el comportamiento institucional en lo que tiene que ver con la influencia relativa de las fuerzas medioambientales e institucionales.

Los grupos bancarios estudiados representan la llamada escuela normativa del institucionalismo, que posibilita la interacción entre los individuos, los pequeños grupos, las divisiones operativas, etc. De esta forma es posible caracterizar, desde dos puntos de vista, el análisis del poder organizado en las organizaciones bancarias: de un lado, las organizaciones facilitan la identificación de problemas políticos del nivel medio, que son descubiertos por la observación directa o en la experimentación de la dinámica social corporativa; por otro lado, se identifican problemas de mayor transcendencia o de nivel macro, que constituyen los aspectos de orden político, asociados particularmente con el Estado y sus estructuras de poder. Las organizaciones bancarias colombianas estudiadas ofrecen un ejemplo representativo de lo que la teoría llama el *poder instrumental*, en particular haciendo uso de los procesos comunicacionales y los sistemas de información, que juegan un papel importante en las dinámicas de ejercicio del poder organizado.

Los procesos de fusiones y adquisiciones han generado multiplicidad de cambios en lo concerniente a la fuerza laboral, especialmente en lo relacionado con la salida de personal, las formas de contratación y las modalidades salariales. Quienes tienen que hacer mayores esfuerzos por adaptarse a la nueva cultura son los funcionarios provenientes del banco que es absorbido, sobre todo por las constantes y cambiantes modalidades de evaluación y el sistema de metas al cual deben responder.

La percepción general sobre los procesos de fusión que viven los bancos es que acudir a estas estrategias sea tal vez la única opción para sobrevivir en el sector financiero, de cara a la competencia internacional y a las presiones a las que son sometidos por las reglas de juego de la globalización.

En el modelo interpretativo se evidencia el cambio organizacional en la banca, especialmente en el impacto de los cambios institucionales sobre los cambios organizacionales. Estos impactos están referidos a: la jerarquía

de poder, el impacto tecnológico, la relación con los clientes/usuarios, los procesos de cualificación y de profesionalización organizacional, y los impactos sobre la estructura administrativa. Los principales cambios se evidencian sobre la jerarquía y la organización del poder, en términos de los ajustes a las funciones y cargos, fundamentalmente después de cada proceso de fusión o integración; cambios en los procesos tecnológicos, que implican la incorporación de mayor fuerza de trabajo calificada con un grado de especialidad importante; la exigencia de un mayor nivel de profesionalización, que pasa por mayor nivel de escolaridad y cualificación de los empleados, con el fin de mejorar los perfiles ocupacionales para quienes aspiran a cargos directivos. Otros cambios organizacionales importantes se encuentran en la estructura administrativa, referidos al aumento o disminución de cargos, según sea el caso, y a las relaciones que se generan entre culturas administrativas, en especial después de los procesos de fusión. También se encuentran cambios en la distribución del poder administrativo en los niveles bajo, medio y alto, en los cuales se puede identificar un mayor grado de centralización. Un cambio importante en las organizaciones bancarias está dado por la innovación en la gestión administrativa, los desarrollos de nuevos modelos administrativos, la oferta de nuevos portafolios orientados a la diversificación y por los niveles de especialización.

Entre los principales cambios institucionales que se han identificado en el sector financiero colombiano, se encuentran: la integración organizacional, la reglamentación y normatividad, el mercado financiero, la contratación laboral, la dirigencia empresarial, y el entorno económico y social. En relación con los cambios en los procesos de integración organizacional, un elemento central ha sido la dinámica de los mismos en relación con la fusión en el sector financiero colombiano. También aparecen, de manera significativa, los cambios en la reglamentación y normatividad, referidos especialmente a transformaciones que en el nivel jurídico se configuran para tener mayor control financiero.

La inversión en tecnología y en desarrollos tecnológicos, ha sido un componente fundamental dentro de los cambios que han experimentado las organizaciones financieras durante las dos últimas décadas, no solo por causa de las necesidades en la oferta de servicios y los avances en el tema de la Internet y de la banca electrónica, sino también por los procesos de integración organizacional. El acoplamiento de los sistemas y de las plataformas tecnológicas dentro de estos procesos de integración organizacional, ha implicado una gran inversión en estructura tecnológica y en los niveles de capacitación, además de los costos operativos y emocionales de la adaptación y las formas de relacionarse con los usuarios.

**PÁGINA EN BLANCO  
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLISON, G. & ZALIKOV, P. (1999). *Essence of Decision*. New York: Longman Press.
- ALVARADO, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, UNAM, 219, 11-40.
- AMIS, J.; SLACK, T. & HININGS, C. (2002). Values and organizational change (Valores y cambio organizacional), *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436-465.
- ANASTASSOPOULOS, J. P. & DUSSAUGE, P. (1985). French «savoir-faire» in selling arms: A new way of doing business? *LongRange Planning*, 18(5), 13-18.
- ANIF (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: Análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)*. Informe final. Colombia: Autor.
- BANCOLOMBIA (2008). *Código de buen gobierno*. Recuperado el 15 de marzo de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoBuenGobierno.pdf>
- BARNARD, C. I. (1938). *Informal Organization and their relation to Formal Organization: In The Functions of the executive*. Cambridge, EE.UU.: Harvard University.
- BARNETT, W. & CARROLL, G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217-236.

- \_\_\_\_\_ (1993). How institutional constraints affected the organization of early US telephony. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 9(1), 98-126.
- BECKERT, J. (1999). Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- BENAVIDES, F. (2003). Historia del gobierno corporativo en el mundo: Definición, y objetivos del gobierno corporativo. En E. Marulanda; J, Benavides; B. Barona; P. Gutiérrez & L. F. Elorza, *Libro blanco de Gobierno Corporativo* (pp. 17-28). Bogotá: Confecámaras. Versión electrónica disponible en <http://dc376.4shared.com/doc/nyrMRg2o/preview.html> [citado en: 03-11-2012].
- BENHABIB, S. (2004). The Law of peoples, distributive justice and migrations. *Fordham Law Review*, 72(5), 1761-1787.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- BERGGRUN, P. L. (2006). Fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: Una aplicación de la metodología de estudio de eventos. *Estudios Gerenciales*, Colombia: Universidad ICESI, 22(100), 83-102.
- BONTE, P. & IZARD, M. (1991). *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BOURGEOIS, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5(7), 25-39.
- BOUZAS, A. (1996). *Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- BRAVERMAN, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review.
- BURT, R. (1983). *Corporate profits and cooptation*. New York: Academic Press.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CABALLERO, C. y URRUTIA, M. (2006). *Desarrollo financiero y desarrollo económico en Colombia*. Bogotá: Uniandes.
- CEDEFOP (1998). *Training for a changing society: A report on current vocational education and training research in Europe*. Thessaloniki: Autor.
- CELIS, J. C. (2008). *Reestructuración y relaciones laborales en la banca Colombiana*. México D.F.: Universidad Autónoma de Querétaro.

- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CLAVIJO, S. (1992). Overcoming a financial crisis during transition from a repressed to a market-based system: Colombia 1970-89. En A. Cohen & F. R. Gunter (Eds.), *The Colombian Economy*. Boulder, CO: Westview Press.
- CLAVIJO, S. (2002). Towards multibanking in Colombia: From 'patchwork' to financial holdings. *Money Affairs*, 15(1).
- CLEGG, S. (1980). Organization y control. *Administrative Science Quarterly*, 26, 545-560.
- CONGRESO DE COLOMBIA (1990). *Ley 45 de 1990 de 18 de diciembre*. Recuperado el 25 de agosto de 2009, de [http://www.sice.oas.org/investment/Nat-Leg/COL/L45\\_90\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/investment/Nat-Leg/COL/L45_90_s.pdf)
- \_\_\_\_\_ (1999). *Ley 546 de 1999 de 23 de diciembre*. Recuperado el 25 de agosto de 2009, de [http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1999/ley\\_546\\_1999.php](http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1999/ley_546_1999.php)
- CORFICOLOMBIANA (2007). *Emisión de acciones Grupo AVAL*. Recuperado el 25 de agosto de 2009, de <http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=487&idr=350>
- CROZIER, M. (1963). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago, EE.UU.: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_ (1974). *El Fenómeno Burocrático*, Buenos Aires: Amorrortu.
- \_\_\_\_\_ (1995). The problem of power. En C. Hardy, *Power and politics in organizations* (pp. 3-20). Aldershot, Great Britain: Dartmouth.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CUÉLLAR, M. y CABRERA, P. (2010). Regulación local en un mundo global. *Carta Financiera*, ANIF.
- CYERT, R. & MARCH, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DAVIVIENDA (2010). *Historia del Banco Davivienda S.A.* Recuperado el 25 de agosto de 2009, de [http://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/info-General/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo/HISTORIA\\_-\\_FINAL.pdf](http://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/info-General/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo/HISTORIA_-_FINAL.pdf)
- DENZIN, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.

- DIMAGGIO, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. En L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- \_\_\_\_\_ (1981). Cultural entrepreneurship in nineteenth century Boston: The creation of an organizational base for high culture in America. *Media, Culture and Society*, 4, 33-50.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- \_\_\_\_\_ (eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- DRUMMOND DE MELO, F. (julio-septiembre, 2010). Una revolución regulatoria en desarrollo. *Carta Financiera*, ANIF, 151, 11-13.
- DURKHEIM, E. (1922). *De la división du travail social*. Paris: F. Alcan. [Ed. cast. (1987). *La división del trabajo social*. Tres Cantos: Akal].
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- EL TIEMPO (29 de marzo, 1999). *Gilinski demanda a Bancolombia*. Sección Otros. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-886262>
- \_\_\_\_\_ (7 de enero, 2007). *La historia oculta del caso Bancolombia*. Sección Información general. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2351364>
- FAUCONNET, P. & MAUSS, M. (1971). La sociologie: objet et méthode. En M. Mauss, *Essais de sociologie* (pp. 6-41). Paris: Seuil.
- FOUCAULT, M. (2004). *Sécurité, Territoire et Population: Cours au Collège de France (1977-1978)*. París: Seuil-Gallimard [Ed. cast. (2006). *Seguridad, Territorio, Población: Curso en el Colegio de Francia (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE].
- FRIEDLAND, R. & ALFORD, R. R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-266). Chicago: University of Chicago Press.
- GAULÉJAC, V. D. (2005). *La société malade de la gestión*. París: Seuil.
- GAVIRIA, F. (1999). *Moneda, banca y teoría monetaria*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

- GIDDENS, A. (1979). *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- GONZÁLEZ, A. y LÓPEZ, J. (2001). *Gestión bancaria* (2.<sup>a</sup> ed.). España: McGraw-Hill.
- GOULDNER, A. (1964). *Patterns of industrial bureaucracy a case study of modern factory administration*. New York: Free Press.
- GREENWOOD, R. & HININGS, C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Journal*, 21(4), 1022-1054.
- GRUPO BANCOLOMBIA (2010a). *Antecedentes*. Recuperado el 3 de octubre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia3.asp>
- \_\_\_\_\_ (2010b). *Estructura organizacional del banco y sus filiales*. Recuperado el 8 de septiembre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/estructuraOrganizacional.asp>
- \_\_\_\_\_ (2010c). *Historias de las tres entidades*. Recuperado el 3 de octubre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp>
- \_\_\_\_\_ (2010d). *Más de un siglo de logros y trayectoria*. Recuperado el 3 de octubre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia2.asp>
- \_\_\_\_\_ (2010e). *Misión, visión y valores*. Recuperado el 3 de octubre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/gobierno/buenGobierno/misionVisionValores.asp>
- \_\_\_\_\_ (2010f). *Visión*. Recuperado el 10 de agosto de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/misionVisionValores.asp>
- \_\_\_\_\_ (2013). *En un vistazo: 2T13*. Recuperado el 3 de octubre de 2010, de <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/2013/enunvistazo-2T13.pdf>
- HANNAN, M. & FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- \_\_\_\_\_ (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- HARDT, M. & NEGRI, A. (2004). *Multitude: War and democracy in the age of empire*, Penguin Putnam, New York.

- HIRSCH, P. & LOUNSBURY, M. (febrero, 1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40, 406-418.
- HOFFMAN, A. (1999). La evolución institucional y el cambio: El ambientalismo y la industria química de los EE.UU. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- HOFFMAN, A. & VENTRESCA, M. (1999). The institutional framing of policy debates: Economics versus the environment. *American Behavioral Scientist*, 42(8), 1369-1393.
- HOLM, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- JESSOP, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 155, 29-46.
- JORDÀ, Ò. (1999). Ryom time aggregation in partial adjustment models. *Journal of Business Economics and Statistics*, 17(3), 382-395.
- KABANOFF, B.; WALDERSEE, R. & COHEN, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4): 1075-1104.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1996). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- KATZNELSON, I. & WEINGAST, B. R. (2005). Intersections between historical and rational choice institutionalism. En *Preferences and situations: points of intersection between historical and rational choice institutionalism* (pp. 1-24). New York: Russell Sage Foundation.
- KENNEDY, P. (1998). *Hacia el siglo XXI* (Preparing for the twenty-first century). (3.ª ed.). Barcelona: Plaza & Janés.
- KONDRA, A. & HININGS, C. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19(5), 743-767.
- KRAATZ, M. & ZAJAC, E. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61(5), 812-836.
- KUHN, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. (2.ª ed.). Chicago, EE. UU.: University of Chicago Press. Serie International encyclopedia of unified science.
- LAWRENCE, P. & ORSCH, J. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- LAWRENCE, T.; HARDY, C. & PHILLIPS, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- LEE, K. & PENNING, J. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144 -162.
- LEFORT, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿Qué es y cómo vamos por casa? En *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237.
- LEONARD-BARTON, D. (agosto, 1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1, 248-266.
- LINCOLN, Y. S. & GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- LINDBLOM, C. (1999). *Democracia y sistema de mercado*. México: FCE.
- LISO, J.; BALAGUER, T. y SOLER, M. (1996). *El sector bancario europeo: panorama y tendencias*. Barcelona: Servicio de Estudios «La Caixa». Serie Estudios e Informes, 6(16).
- LUHMANN, N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos.
- \_\_\_\_\_ (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- LUKES, S. (1974). *Power: A radical view*. London: MacMillan.
- MARCH, J. & OLSEN, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- MERRIAM, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MERTON, R. & KITT, A. (1950). Contributions to the theory of reference group behavior. En R. K. Merton & P. F. Lazarsfeld (Eds.), *Continuities in Social Research: Studies in the Scope and Method of The American Soldier* (pp. 40-105). Glencoe, IL: Free Press.
- MEYER, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

- \_\_\_\_\_ (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. En W. Powell & P. J. DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE.
- MONTENEGRO, A. (1983). La crisis del sector financiero colombiano. *Ensayos sobre política económica*. Bogotá: Banco de la República, 4, 51-89. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/node/16230>
- MONTOYA, C. E. (2009). *Acceso a la banca: Caso Bancolombia*. Recuperado el 12 de agosto de 2010, de <http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.41143/Inclusive%20Banking%20in%20Bancolombia,%20Carlos%20Esteban%20Montoya.pdf>
- MURILLO, G. (2009). Sociología de las organizaciones: Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: El caso de la banca en Colombia. *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla: Universidad del Norte, 26, 39-72.
- MURILLO, G.; GARCÍA, M. y GONZÁLEZ C. (2011). *Cambio institucional y organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- NELSON, R. & WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- OIT (1993). *Efectos sociales de los cambios estructurales en la banca* (Informe TMB/1993). Ginebra, CHE: Autor.
- \_\_\_\_\_ (septiembre-diciembre, 2000). La formación para el empleo: La inserción social, la productividad y el empleo de los jóvenes: Informe V. *Boletín técnico interamericano de formación profesional. Capacitación laboral de jóvenes*, 150, 231-240.
- \_\_\_\_\_ (2001). *La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca* (Informe TMBF/2001). Ginebra, CHE: Autor.
- OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- \_\_\_\_\_ (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.

- PAREEK, U. & RAO, T. (1980). Cross-cultural Surveys and Interviewing. En H. C. Triyis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology: Methodology* (vol. 2) (pp. 127-181). Boston: Allyn and Bacon.
- PARSONS, T. (1951). *The Social System*. Nueva York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1960). A sociological approach to the theory organizations. En T. Parsons (Comp.), *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1963). *Sobre el concepto de poder político* (On the concept of political power). En: R. Bendix & S. M. Lipset (Eds.), *Clase, status y poder*. Madrid: Euramérica.
- \_\_\_\_\_ (1990). Prolegomena to a Theory of Social Institutions. En *American Sociological Review*, 55(3), 319-333.
- PATTON, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- PERDOMO, J. (2011). Responsabilidad social empresarial: una revisión contextual desde el management. En L. Villa (Ed.), *Capitalismo y Empresa: reflexiones desde la ética y la RSE* (cap. 5). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- PETERS, G. (1999). *El nuevo institucionalismo: Teoría institucional en ciencia política*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- PFEFFER, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- PIERSON, P. & SKOCPOL, T. (2005). *Historical institutionalism in contemporary political science*, Harvard University Press.
- PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- POWELL, W. & DIMAGGIO, P. (1981). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- PUIG FARRÁS, J. (2007). *El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de trabajo de la venta directa*. Medellín: Escuela Nacional Sindical; Colciencias.
- RAMÍREZ, R. (2006). *Documento conceptual del Gobierno Corporativo* (M-MN-SEG-002). Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.
- REGINI, M.; KITAY, J. & BAETHGE, M. (1999). *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*. Cambridge, MA: MIT Press.

- RODRÍGUEZ, O. (2010). *Crisis de un capitalismo patrimonial y parasitario*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- RODRÍGUEZ, C. A. y TOVAR, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*, 17(30), 77-98.
- SCHMIDT, V. (2006, agosto 31). *Give peace a chance: Reconciling four (not three) 'New Institutionalisms'*. Ponencia presentada en la reunión anual de la American Political Science Association. Philadelphia, PA: Marriott, Loews Philadelphia.
- SCOTT, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. En W. W. Powell & DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_ (1995a). *Institutions and organizations*. London: Sage.
- \_\_\_\_\_ (1995b). Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists. En Oliver E. Williamson (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* (pp. 38-55). New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Institutions and organizations*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SELZNICK, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkley, CA: University of California Press.
- \_\_\_\_\_ (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley, CA: University of California Press.
- SERNA, H.; SUÁREZ, O. E. y RESTREPO, M. (2007). *Prácticas del buen gobierno corporativo en el sector financiero latinoamericano*. Colombia: Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).
- SILVA S. R. (enero-marzo, 2004). Narcotráfico y economía ilícita: Las redes del crimen organizado en Rio de Janeiro. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(1).
- SIMON, H. (1947). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1957). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- \_\_\_\_\_ (1957). A behavioral model of rational choice. En *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- SMITH, A. (1976). *The wealth of nations*. A. S. Skinner (Ed.). Harmondsworth [etc.]: Penguin Books. Serie Pelican Classics.

- STEINMO, S. (2001). The New Institutionalism. En B. Clark & J. Foweraker (Eds.), *The Encyclopedia of Democratic Thought*. Londres: Routledge.
- STEINMO, S.; THELEN, K. & LONGSTRETH, F. (1992). *Structuring politics: Historical individualism in comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- STERLING-FOLKER, J. (2000). Competing paradigms or birds of a feather? Constructivism and neoliberal institutionalism compared. *International Studies Quarterly*, 44(1), 97-119.
- STIGLITZ, J. (2010). *Caida libre*. Trad. por A. Pradera y N. Petit. Madrid: Taurus.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965). Social structure and organizations. En James G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago, EE.UU.: Rand-McNally.
- \_\_\_\_\_ (1997). On virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23, 1-18.
- STREECK, W. & THELEN, K. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University Press.
- SUTTON, R. J. (1996). Rethinking Social Control. *Law & Social Inquiry*, 21(4), 943 -958.
- TAYLOR, C. (1984). A Flexible Method for Empirically Estimating Probability Functions. *Western Journal of Agricultural Economics*, 9(1), 66-76.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill
- TOLBERT, P. S. & ZUCKER, L. G. (1983). Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1980-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- \_\_\_\_\_ (1996). The institucionalization of institutional theory. En S. Clegg; C. Hardy & W. R. North (Comps.), *Handbook of organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- TORRES, J. F. y GUARNIZO, C. J. (2004). En la búsqueda del mejoramiento de las relaciones laborales. Medellín: OIT. [Lecciones extraídas de la investigación de siete casos exitosos, en pos del mejoramiento de las relaciones laborales en Colombia].
- URREA, F. (1997). *La lógica de la subcontratación y las relaciones laborales*. Cali: Universidad del Valle.
- URRUTIA, M. y CABALLERO, C. (2005). *El impacto del sector financiero en el crecimiento*. Bogotá: Asobancaria.

- UZZI, B. (1996). Coase encounters of the sociological kind: organizational fields as markets. *Advances in Strategic Management*, 13, 419-430. Recuperado de <http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/Commentary.pdf>
- VARELA, E. (2008). *Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia: El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios*. (Tesis doctoral). Montreal, CAN: Universidad de Montreal, Escuela de Altos Estudios Comerciales.
- WALLENDORF, R. & BELK, W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. En Elizabeth C. Hirschman (ed.), *Interpretive Consumer Research* (pp. 69-84). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- WASHINGTON, M. & VENTRESCA, M. (2004). How institutions support organizational change: Three field-level mechanisms in US collegiate athletics, 1874-1995. *Organization Science*, 15(1), 82-97.
- WASHINGTON, M.; FORMAN, P.; SUDDABY, R. & VENTRESCA, M. (2005). Strategies and struggles over rules of the game: The governance of U.S. intercollegiate athletics, 1950-1982. En K. D. Elsbach (Ed.), *Qualitative Organizational Research*, 1, 113-137.
- WEBER, M. (1984). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. (2.<sup>a</sup> ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBSTER, Jr., F. E. (octubre, 1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- WEIMER, D. (1995). *Institutional Design*. Dordrecht, NLD: Kluwer.
- WEISS, A. (1997). *Modernización industrial: Empresa y trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic institution of capitalism*. New York: Free Press.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- YIN, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- \_\_\_\_\_ (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury: Sage.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ZAPATA, D. A. (2001). *Las teorías de la organización y la gestión: De un paradigma a otro*. Cali: Universidad del Valle.

- ZIMMERMANN, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional*. Quito: Abya-Yala.
- ZUCKER, L. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociology Review*, 42(5), 726-743.
- \_\_\_\_\_ (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of sociology*, 13, 443-464.



Universidad  
del Valle

## Programa Editorial

Ciudad Universitaria, Meléndez

Cali, Colombia

Teléfonos: (+57) 2 321 2227

321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>

[programa.editorial@correounivalle.edu.co](mailto:programa.editorial@correounivalle.edu.co)