



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Murillo Vargas, Guillermo

Dinámicas de los procesos de transformación organizacional en el sector financiero colombiano

Cuadernos de Administración, núm. 36-37, enero-junio, 2007, pp. 470-507

Universidad del Valle

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020349015>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Dinámicas de los procesos  
de transformación  
organizacional en el sector  
financiero colombiano**

*Guillermo Murillo Vargas*



# **Dinámicas de los procesos de transformación organizacional en el sector financiero colombiano**

*Guillermo Murillo Vargas\**

Recibido: Septiembre 2006  
Aceptado: Octubre 2006

\* MsC en Organizaciones de la Universidad del Valle, profesor de la Universidad del Valle; Coautor de los libros “Organizaciones y Management”, Programa editorial de la universidad del Valle (2006) y “Teorías clásicas de la Organización y el Management”, Ecoe Ediciones y Universidad del Valle (2007).

## **DINÁMICAS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

*Guillermo Murillo Vargas*

### **RESUMEN**

El presente artículo muestra parte de los resultados de investigación desarrollados en el proyecto “Aplicación de las teorías de la organización y la gestión en empresas de bienes y servicios en Colombia” financiado por Colciencias y la Universidad del Valle (2003-2005).

El sector financiero ha sido privilegiado en el proceso de transformación organizacional, dado que sus empresas han presentado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos, que han permitido una mayor orientación al clientes y a la utilidades de nuevas formas de relacionarse con este. El artículo presenta una caracterización del sector a través de su conformación en grupo económicos y señala las mas importantes fusiones y transformaciones organizacionales en Colombia.

**Palabras Clave:** Transformación organizacional, fusiones empresariales, nuevas tecnologías, estructura organizativa, dinámicas del sector financiero, fines y objetivos

### **ABSTRACT**

The present article shows a part of the results of investigation developed in the project «Application of the theories of the organization and the management in companies of goods and services in Colombia» financed by Colciencias and the Universidad del Valle (2003-2005).

The financial sector has been privileged in the process of organizational transformation, due to the fact that its companies have presented significant changes, both in his organizational structure and in the technological aspects, that have allowed a greater orientation towards the client and the uses of new ways of relating to this one. The article presents a characterization of the sector through its conformation into economic groups and indicates the most important fusions and organizational transformations in Colombia.

**Key words:** Organizational transformation, entrepreuneural fusions, new technologies, organizational structure, dynamic fusions of the financial sector, purposes and objectifs.

## 1. Introducción

Según algunos economistas, hablar de globalización es legitimar la ruptura de las fronteras para la expansión irregular del capital. O insistir en el caos de la competitividad, para generar dominación, rivalidades y luchas en un mundo cada vez más desigual.

Para quienes abordamos esta investigación, ignorar el tema es casi como desconocer las ideas de quienes se oponen a él y tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios económicos en los cuales, necesariamente, se mueve el futuro económico.

Y uno de esos escenarios es la dinámica de transformación del sector financiero, inmerso por demás, en los nuevos ambientes de la competitividad y el desarrollo. Esta realidad nos invita a descubrir las nuevas formas de hacer gestión administrativa, en un país que necesita como nunca abrir otros espacios en el incommensurable mundo de las finanzas. Porque es evidente la transformación técnico-productiva que hoy experimenta el sector financiero colombiano. Un proceso también inherente a la esfera económica y sociocultural, en la cual se desarrolla.

Ahora, esta situación, impulsada por la incursión de capital extranjero (especialmente español), en las organizaciones del sector, ha creado un marco propicio para las alianzas estratégicas entre muchas empresas. Se articulan así las grandes transformaciones de los paradigmas clásicos tan

comunes en las organizaciones que conforman el sector financiero.

Los 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. Sin embargo, esas actividades también generan cambios en las relaciones socio-laborales al interior de las organizaciones del sector. Esta situación obliga a implementar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámase reingeniería de negocios y procesos, benchmarking, calidad total o productividad o simplemente sistemas de desregularización de la fuerza de trabajo (Outsourcing).

A través de este artículo, el cual es producto de una mas grande investigación, pretendemos abordar dichos procesos de transformación, con una mirada integradora y multidisciplinaria que posibilite elaborar un perfil vigente, más allá de los procedimientos administrativos. Y que además recoja la dinámica propia de cambio, extendida a otros sectores de la vida económica y social del país.

Se pretende, entonces, abarcar fines y objetivos; tecnología y cambio tecnológico; estructuras y formas organizativas; liderazgo y ejercicio del poder, y, en fin, cultura empresarial. Estos aspectos están visualizados en el marco de una transformación tecnoproductiva para hacer frente a los retos de la economía globalizada y los desarrollos del nuevo de siglo.

## 2. Metodología del estudio<sup>1</sup>

La propuesta metodológica de la investigación se desarrolló con una triangulación, que consiste en la utilización de estrategias etnográficas, análisis documental y análisis de datos agregados.

La muestra que sirvió de base para la elaboración del presente artículo está constituida por organizaciones Bancarias y financieras como Bancafé, Bancolombia; Davivienda; Banco de Occidente; Banco de Bogotá; Colmena; AV Villas, entre otras.

Se desarrollaron catorce (14) entrevistas en profundidad y ocho (8) sesiones de grupo focales con funcionarios y diversas visitas a las diferentes organizaciones.

### 2.1 Estrategias etnográficas

Para el desarrollo de este proyecto se realizaron paneles temáticos. La idea es abordar algunos elementos de la problemática a estudiar. Se busca, a su vez, crear un ambiente a fin entre quienes son protagonistas de la investigación. Así habría facilidad para posteriores entrevistas y visitas a las organizaciones.

Los actores sociales involucrados en esta etapa metodológica, fueron funcionarios de la alta y media gerencia de las organizaciones estudiadas, o con cargos operativos que fueron considerados una buena fuente de información primaria.

Dos principios son el punto de partida básicos de este método: ser un nativo entre los nativos y colocar un interés personal en lo que está ocurriendo. El método de la observación participante consiste, según S.T. Bruyn (1966), en que el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas, en una relación cara a cara; en este sentido, el observador participante es un elemento normal, no forzado, no simulado, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas. El papel del observador participante es un reflejo, en el grupo observado, del proceso social de la vida del grupo en cuestión (Bruyn, 1966). Se trata de un método de investigación blando (Fortin, 1986), por el cuidado que tiene de respetar el medio ambiente natural y social en el cual se inscribe. En el fondo del proceso metodológico se encuentra la interrelación social entre el observador (el investigador) y los sujetos, en el medio ambiente de estos

<sup>1</sup> La presente metodología es la que hemos venido utilizando en la línea de investigación en organizaciones y management “Lógicas socioculturales y dinámicas de las organizaciones”, en el cual está inscrito este proyecto. Las consideraciones metodológicas están determinadas por la búsqueda de la confiabilidad y validez, desde el punto de vista investigativo, y por lo tanto el desarrollo de entrevistas a funcionarios, observación y registro de datos, así como el análisis documental y el empleo de datos agregados son parte fundamental de la presente estrategia metodológica

últimos, durante la recolección de la información (Bogdan and Taylor, 1975). En contraste con los métodos en los que las hipótesis y la manera de actuar durante la investigación son determinados a priori, la observación participante permite modificaciones durante el proceso de investigación (Taylor and Bogdan, 1984). En la observación participante la clave es el contexto. Sin el contexto no se entiende nada. Los cuestionarios son poco explicativos porque no hay contexto. Con la observación participante se recuperan la variedad de los contextos y de los sentidos. Hay que explicar cómo se crean los sentidos.

Si el objetivo de una investigación es cuantificar, se recomienda el uso de cuestionarios; pero, para explicar, por ejemplo, la motivación humana, la movilización de los grupos o la cultura de la organización, las encuestas y cuestionarios no sirven. La observación participante es tan potente que llega al fondo de las cosas, pone el dedo en la llaga, pero hay cosas que no se pueden decir, porque pueden ocasionar problemas o, incluso, costarle la vida al investigador. El problema es ético.

## **2.2 Análisis de documentos**

Se realizó la clasificación y codificación de documentos considerados fuentes primarias, tales como informes de juntas directivas, análisis de los comités de directores, informes de gremios financieros, informes de la Superintendencia Bancaria, artículos

de revistas especializadas, como archivos de prensa que registren información sobre las organizaciones estudiadas.

El análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación del mensaje estudiado. Es un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías, resaltando sus características para comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trata de descubrir el sentido velado, el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; o sea, buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto. En este sentido, el análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas.

## **2.3 Análisis Datos Agregados**

Con esta estrategia metodológica, pretendemos realizar un análisis que caracterice al sector y en esencia, nos aporte indicadores de desarrollo y crecimiento económico a través de otras instituciones como los informes del Banco de la República, documentos del Dane, el Consejo Económico de Política Social, Compes, etc. Estos pueden articularse a las otras estrategias para disminuir así los errores de confiabilidad y validez.



### 3. Antecedentes<sup>2</sup>

Desde que el sector financiero mundial acogió lo sugerido en el Acuerdo del Comité de Basilea (Suiza, 1988) 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.

Y 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 ambientarlos a las políticas de una banca universal.

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.

Pero sin ir muy lejos, *"El Sector Bancario Privatizado en contra de la Nación y de sus propios trabajadores"*, (Bouzas: 1996), 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 80's.

**Desregulación financiera.** Un proceso de salida de capitales del sector e incremento de los intermediarios financieros no bancarios.

**Desarrollo tecnológico en informática, telemática y comunicaciones.** El rayo láser, la fibra óptica y digital, la robótica, la inteligencia artificial y las comunicaciones vía satélite 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.

**Integración financiera internacional.** A finales de la década anterior se presentó un proceso de integración internacional en el sector financiero que fortaleció el capital y la cobertura de las empresas multinacionales del sector, representando una mayor movilidad de tales capitales y nuevos desarrollos tecnológicos. Este fenómeno se presentó en los mercados financieros tradicionales como Zurich, Londres, Nueva York e incursionó en el bloque asiático y países de Europa, España, por ejemplo sin tradición fi-

<sup>2</sup> Los antecedentes presentados en este artículo reseñan componentes generales de los cambios a que han sido sometidos tanto el sector financiero a nivel mundial como las organizaciones que lo componen a nivel nacional. Es preciso señalar que no se propone en este artículo realizar un análisis pormenorizado de todos los cambios generados en las distintas organizaciones del sector financiero colombiano.

nanciera, igual Brasil y Chile, participando de este nuevo boom del sistema financiero internacional.

**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.

**Incremento del cobro de comisiones.** Se presentó tanto en la prestación de servicios bancarios, debido a la incorporación de costosas tecnologías, como a 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.

**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, aún 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.

**Quiebras y amenazas de colapso bancario.** Todos los anteriores elementos 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. Es cuando hay quiebras 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.).

A finales de 1992, los activos del sector financiero colombiano presentaron un aumento superior al 35 por ciento registrado en el año inmediatamente anterior. En ese mismo año el patrimonio de las entidades financieras creció un 60 por ciento, la cartera un 46 y la inversión un 40 por ciento. El sector financiero contribuyó con el 11.8 por ciento al crecimiento de la economía colombiana durante ese mismo período.

En 1994 se vende y privatiza el Banco de Colombia, el cual representaba en el momento el 12 por ciento de los activos del sistema financiero colom-

biano y el 12% de los depósitos, así como el 17% de las utilidades del sector en dicho momento. La venta del Banco de Colombia empezaría a evidenciar la pugna de los diferentes grupos económicos por consolidar su poder en este sector. Su posterior compra, por parte del grupo Gillinski, generó competencia entre el Banco Andino, el grupo Santodomingo, el grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo (accionista mayoritario de los bancos Bogotá y Occidente), el Sindicato Antioqueño, el grupo Avescos (dueños del Banco Superior), el Banco Pactual, de Brasil; el grupo Di Mazze (propietarios del Banco Tequendama); accionistas del Banco Ganadero, y otros fondos inversionistas como el Morgan Stanley Bring, Securities y Vestrust.

Otros tres acontecimientos sacudieron al sector financiero colombiano durante 1994. Uno de ellos lo constituyó la nacionalización del Banco Ganadero, cuando sus empleados y antiguos accionistas compraron el 17.47 por ciento de las acciones. Esta participación se encontraba en manos del grupo venezolano “Construcción”.

El segundo acontecimiento fue la creación del Banco Intercontinental – Interbanco-, bajo el liderazgo de un grupo de empresarios del Valle del Cauca. Sus accionistas fueron: Manuelita S.A.; Varela S.A.; Corporación Financiera del Valle; Carvajal S.A.; Progreso S.A.; Fanalca S.A.; Tecnoquómicas S.A.; Inversiones Gama S.A.; La Compañía Mac.

El tercer evento fue la transformación de la Central Cooperativa de Ahorro y Crédito, Coopdesarrollo, en establecimiento bancario. Se hizo mediante solicitud elevada ante la Superintendencia Bancaria. Esta transformación fue la tercera realizada por el sector cooperativo en los últimos años. Antes, se habían transformado la Unión Cooperativa Nacional, luego Banco Uconal y Financiacoop.

Dentro del marco de transformación y apertura del sector financiero colombiano, se presentaron también incursiones de la banca extranjera, como es el caso de los ecuatorianos, a través del Banco del Pacífico, que adquirió el Banco Andino, el cual también fue comprado a “Construcción”, quien perdió en los últimos años presencia en el mercado financiero colombiano, después de haber vendido el Banco Ganadero y el Banco Tequendama.

Acontecimientos de gran despliegue en el sector financiero lo constituyeron la intención de compra de una institución ecuatoriana, el Banco Consolidado del Ecuador, por parte del Banco de Colombia, que hasta ese momento era propiedad de inversionistas venezolanos.

Otro aspecto importante fue la compra del Banco de Caldas, por parte de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, que a partir de ese momento empezó a llamarse Banco Nacional del Comercio BCN. Como si fuesen insuficientes tales cambios, el Banco Cafetero inició un proceso de transformación técnico y pasó a llamarse

Bancafé, proceso en el cual amplía su cobertura, desarrolla cambios tecnológicos proyectando la organización para ser en ese momento la entidad bancaria en línea más grande del país.

Estas entidades financieras modifican su imagen corporativa y cambian su rol social. Su transformación las beneficia una legislación más flexible. Un ejemplo podría ser el manejo de las relaciones laborales, después de esa transformación. Durante 1995, hay un incremento en los procesos de privatización e internacionalización en el sector financiero. El Banco Ganadero compró el 50 por ciento de las acciones del Banco Unión por 16 mil millones de pesos. Así se convirtió en la primera entidad extranjera que controla uno de los llamados grandes bancos venezolanos. Otro cambio presentado durante el primer trimestre de 1995, fue la venta del Banco Andino por parte del grupo Gillinski al grupo propietario del Banco Popular en el Ecuador. La transacción tuvo un costo de 65 millones de dólares.

Para comienzos de 1996 se presentaron indicios de Asociación entre el Banco Ganadero y el Banco Bilbao Viscaya, de España, situación que se concretó a mediados del mismo año

mediante una transacción de 300 millones de dólares, la más grande de la historia financiera del país en ese momento. Otro cambio, fue la incursión de nuevo capital español, tras la compra del 55 por ciento de las acciones de Bancoquía por 151 millones de dólares. Durante este mismo año se privatizó el Banco Popular. Este pasó a ser la transacción más grande, después de la venta del Banco de Colombia en 1994. El proponente más importante fue el grupo Sarmiento Angulo, al cual se le adjudicó el 93 por ciento de las acciones que el Estado puso en venta.

En 1997, el sector financiero continúa su proceso acelerado de cambios. En ese año la corporación de ahorro y vivienda Davivienda, se convierte en establecimiento bancario comercial. Según lo expresa su presidente Efraín Forero: “El ingreso de protagonistas extranjeros en el mercado nacional, en parte determinado por el interés de grandes grupos financieros en el negocio de la banca personal, va a provocar que se reduzca el número de entidades del país”<sup>3</sup>. Es importante recordar que en el año 2006 Davivienda absorbe al Banco Superior y se consolida como uno de los bancos más grandes del País.

<sup>3</sup> Los cambios propiciados por los nuevos desarrollos tecnológicos han permitido una mayor integración de las operaciones bancarias y el rediseño de estrategias que posibilitan una ampliación de la cobertura, un elevado nivel de productividad a través de la utilización de servicios agregados, que hoy permiten realizar las diferentes transacciones financieras desde los distintos sitios de trabajo y desde el mismo lugar de residencia, a través de las páginas web o simplemente por vía telefónica directa. Entre ellos encontramos, pagos de deudas bancarias, pagos de servicios públicos, consultas, asesorías financieras y demás servicios que presta el sector.

Mientras tanto, el Banco Cafetero, posteriormente Bancafé, (Hoy comprado por el grupo Bolívar, a través de Davivienda, el 12 de octubre de 2006, por valor de dos billones de pesos) inicia el proceso de fusión con la corporación de ahorro y vivienda Concasa, situación que le permitiría una mayor inyección de capital al ya transformado banco. En este mismo año el Banco de Colombia inicia la fusión con el Banco Industrial Colombiano BIC, mientras que el Banco Santander compra Invercrédito, ampliando así su cobertura en portafolio de servicios. Es necesario anotar que en febrero de 2001, la familia Gillinski, propietaria del Banco de Colombia, demanda la transacción ante un tribunal estadounidense, por considerar que la compra se hizo con dineros de los cuentahabientes. El proceso cada vez es mas complejo y la justicia se encuentra, después de muchos años dispuesta a tomar decisiones en este sentido.

En parte, todo esto puede explicarse por el hecho de que en 1996, el sector financiero empezó a sentir los efectos de una desaceleración económica, traducida dos años después en recesión económica. Esta situación fue manifiesta en los indicadores de gestión de las organizaciones del sector en 1998 y 1999.

En el contexto de la globalización y en particular, debido al grado de internacionalización de las instituciones financieras en todas partes del mundo, se ha incrementado de una manera poco inusitada el grado de com-

petencia entre las diferentes instituciones, competencia que ha posibilitado un gran desarrollo tecnológico que permite descongestionar las instituciones y facilitar al usuario una mayor movilidad y flexibilidad en los horarios de los servicios financieros.

Por esta razón, entre otras, las organizaciones del sector han venido realizando ingentes esfuerzos con el fin de crear un ambiente interno y externo que facilite la utilización de tecnología como herramienta física y como instrumento para la obtención de información oportuna e incrementar la capacidad de respuesta a los usuarios.

La Banca Colombiana en un gran esfuerzo por ser tan competitiva tanto como las organizaciones financieras del resto del mundo desarrollado, ha venido haciendo grandes inversiones para ponerse a tono con la tecnología financiera. Según informes recientes del Banco de la República, 55 intermediarios financieros tenían a finales del año 2000 una página en Internet a disposición de sus clientes. Entidades como Colpatria, que ha invertido 12.4 millones de dólares para el funcionamiento de su sucursal virtual, y Conavi, (Hoy parte de Bancolombia) con una inversión de 2.18 millones de dólares en una página informativa para sus clientes, son muestras claras de este proceso.

En un sector tan competitivo como el financiero, la innovación y puesta en marcha de dichas tecnologías, representan una ventaja para aquellas organizaciones que con mayor facilidad y rapidez puedan llegar a ella. En

Colombia, algunas entidades bancarias han podido actuar con mayor rapidez que otras, tal es el caso de la banca extranjera que marcha al ritmo de sus casas matrices, pero en general la mayoría de los establecimientos bancarios han ido entrando poco a poco al nuevo mundo de los servicios electrónicos. El Banco del Estado (Hoy en liquidación) y el Banco Agrario son los únicos que se quedaron por fuera de esta tendencia.

Esta tecnología se encuentra presente en las sucursales virtuales, los cajeros automáticos, los servicios de call center, los pagos en línea, entre otros, que varían de acuerdo a cada entidad.

Según un estudio realizado entre 815.000 usuarios de Internet en ocho ciudades del país, el 16% representado por 95.300 personas, han usado servicios de banca virtual, mientras que el 80% no han utilizado los servicios de la banca por Internet. Dentro de los servicios de banca virtual más usados, está en primer lugar la consulta de saldo con un 54% de participación, seguido por la consulta de movimientos y cuentas (36%), pagos (14%), obtención de información (13%), transferencias (12%) y por último la compra de productos y servicios bancarios (7%).

La forma de realizar las transacciones en Colombia han cambiado, pues los servicios electrónicos puestos en marcha tanto por la banca privada como por el Banco de la República, permiten aumentar la eficiencia operacional, contribuyendo así a que la relación de gastos administrativos a ac-

tivos se reduzca a su nivel actual de 7,2% en promedio. Lo anterior tiene como uno de sus principales objetivos reducir sustancialmente los costos de dichas operaciones, así como ofrecer nuevos y mejores productos y servicios para incidir de manera positiva en la satisfacción del cliente.

En Colombia la crisis del sistema bancario, a finales de la década de los 90's, ha sido percibida como una consecuencia del deterioro de la cartera, dejándose a un lado otro factor de gran importancia: los costos operacionales, los cuales en Colombia son el reflejo de una banca ineficiente. En promedio para un banco en este país, el 80% de los costos se concentran en la operación del sistema de pagos recibidos (recaudos) por servicios públicos. <sup>(10)</sup>.

Hasta ahora, la solución que más frecuentemente se ha venido manejando para evitar que gran parte de las utilidades de las entidades bancarias sean absorbidas por los costos exagerados, son los altos márgenes de intermediación, que tanto afectan a los usuarios del sistema. Sin embargo, son muchos los consumidores del sistema bancario que no hacen uso de esos servicios electrónicos que les ofrecen las entidades del sistema en cuestión.

El cambio tecnológico implica también cambios en el comportamiento del consumidor, tanto por adaptación a los nuevos sistemas, como por su reacción al cambio y el impacto que éste genera.

Las causas de este problema pueden ser muchas. Quizás las más significativas sean la desconfianza de los

usuarios al no recibir una garantía física de sus movimientos; el número reducido de familias en Colombia que tienen acceso a un computador y más concretamente a Internet, lo cual puede repercutir en el uso del servicio, así como también incrementar los niveles de satisfacción, el desconocimiento

sobre el uso de dichos servicios; el temor a la posible inseguridad producto de piratas informáticos o fraudes con las tarjetas de crédito por ejemplo; así como la percepción de “amable” o “poco amable” que tengan los usuarios sobre la tecnología aplicada a los servicios bancarios.

FIGURA. 1 CONSOLIDACION DEL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

ENTIDAD	NOVEDAD
<b>BANCOS</b>	
STANDARD CHARTERED	Cambia su razon social (ene. 1998)
TEQUENDAMA S.A.	Asorbe CF Tequendama S.A. (jun. 1997)
BANCO CAJA SOCIAL	Absorbe Leasing Colmena (Ago. 1999)
BANSUPERIOR	Conversión de Dineros Club de Colombia (dic. 1992)
	Cesion parcial de Leasing Superior (Mar. 2000)
BANAGRARIO	Conversión de Leasing Colvalores (jun. 1999)
	Cesion parcial de Banestado (jun. 2000)
MEGABANCO S.A.	Conversión de Crecer CFC (nov. 1999)
	Cesion parcial de Coopdearrollo (nov. 1999)
BANCO ALIADAS	Conversión de Aliadas CFC (ago. 2001)
	Cesion Parcial de Financiera FES CFC (ago. 2001)
	Cesion Parcial de Interbanco (oct. 2001)
<b>BECH</b>	
BANCO DE DAVIVIENDA S.A.	Absorbe Delta Bolivar (sep. 2000) Cesion parcial Cofinorte (nov. 2001)
	conversión de la CAV Davivienda (jul. 1997)
RED MULTIBANCA COLPATRIA	Absorbe Leasing Colpatría (Dic.1999)
	Conversión de la CAV UPAC Colpatría (Oct.1998)
BANCO GRANAHORRARR	Recibe cesión del BCH (Ene.2000)
	Conversión de la CAV Granahorrar (Oct.2001)
BANCO COLMENA	Conversión de la CAV Colmena (Nov.2000)
BANCO CONAVI	Conversión de la CAV Conavi (Feb.2001)
BANCO AV VILLAS	Conversión de la CAV AV Villas (Mar.2002)
<b>CF</b>	
CORFICOLMBIANA S.A	Absorbe indufinanciera (feb. 1999), Andes (mar. 1999) y corfinansa (jul 1999)
CORFINANCIERA VALLE S.A.	Cesion parcial de Cofinorte (nov. 2001)
CORFINSURA	Cesion parcial de Cofinorte (nov. 2001)
FINANCIERA AMERICA	Cambia de razón social (nov. 1997)
GIROS Y FINANZAS S.A.	Cambia de razón social (ago. 2001)
INVERSORA PICHINCHI S.A	Absorbe Finevesa (ago. 1998)
SUFINANCIAMIENTO S.A	Absorbe Leasinf del Pacifico (nov. 1999)
DANN REGIONAL S.A.	Cesion de Dann Financiera (jul 2000)

fuelle: efectos de las fusiones sobre el mercado financiero Colombiano

**Fuente:** Banco de la República(2005);Estrada Dario: Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero Colombiano.

### 3.1 Los Grupos Financieros<sup>4</sup>

En Colombia en la últimas dos décadas se ha presentado una expansión de los grupos económicos, (industriales y comerciales) hacia el sector financiero, donde ya tenían algunas inversiones. 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, obligada 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 Sindicato Antioqueño, el Grupo Santodomingo (Bavaria), Sarmiento Angulo (Grupo AVAL, compro 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 (hoy nacionalizado), Confivalle, 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.

---

<sup>4</sup> Hoy es más frecuente encontrar como estrategia empresarial la conformación de holding, como estructura empresarial, 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 de funcionamiento y presupuestal. Al mismo tiempo se observa un incremento en la utilización de estrategias administrativas como la reingeniería, el benchmarking, el outsourcing y el empowerment, entre otras. Podríamos 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.



FIGURA 2. GRUPOS FINANCIEROS



FIGURA 3. OTROS ACTORES IMPORTANTES

GRUPO CAFETERO	CORFIVALLE	GRUPO DELIMA
COLPATRIA	SUPERIOR	SELFIN
FUNDACION SOCIAL	CITIBANK	SKANDIA
	BANCO DE CREDITO	BANCO UNION
	GRANAHORRAR	

Los últimos diez (10) años del siglo XX, fueron de grandes cambios para el país. Inició con el proceso de apertura económica (1990) que proyectó la estructura del mercado al plano de la competitividad internacional. De hecho, esto cambió el paradigma técnico-administrativo que, hasta ese momento, servía de carta de navegación a los diferentes sectores económicos.

Por eso, no resulta pretencioso decir que para abordar el análisis de la situación colombiana, el sector financiero actúa como termómetro de la economía. 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 los autores vean con 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.

Los cambios en el sector financiero colombiano pasan por compras de nuevas instituciones; fusiones de entidades bancarias con corporaciones

de ahorro y vivienda; privatización de bancos; reconversión técnico-administrativa, como el caso Bancafé; incursión del capital extranjero en el sector, caso del grupo Bilbao Viscaya, Ganadero y el 55 por ciento de las acciones de Bancoquía vendidas al Banco Santander Español. Tales cambios traen consigo nuevas formas de operación, tanto al interior de las organizaciones como en el entorno (económico, político y social) donde éstas desarrollan sus actividades.

#### **4. Caracterización De Los Cambios Organizacionales**

##### **4.1 Fines Y Objetivos**

El sector financiero experimentó grandes cambios durante la última década del siglo pasado. Estos se inician con los objetivos de las organizaciones del sector y trascienden a la estructura administrativa y tecnológica.

En un estudio, realizado por el Banco de la República (2003), se pudo constatar el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de nuevos fines y objetivos. Todo, en el marco de la competencia que hoy presenta el sector y que, de hecho, ha creado un nuevo escenario para un mayor desarrollo gerencial.

De hecho, en el sector financiero colombiano, los fines y objetivos de las organizaciones se definen de diferentes formas. Es allí donde prevalece la opinión de la alta y mediana gerencia, liderada en muchos casos, por el

propio presidente de la compañía o por el gerente general y la junta directiva. Participan también los jefes de división, quienes, en algunos casos, resultan ser aislados. Entonces, se decide la participación de agentes externos, fundamentalmente contratados como asesores y con quienes se pretende impulsar una concertación entre los diferentes actores, integrantes de los grupos de decisión.

Los principales cambios, ejecutados en las organizaciones del sector financiero, corresponden a reestructuraciones del área administrativa, desarrollo de planes estratégicos y planeación de objetivos mediados por estrategias de mediano y corto plazo. Son varios los factores que han influido en dicho proceso, pero el más decisivo son los niveles de competitividad. Estos se establecen allí, con mayor intensidad, en los últimos años. Y su objetivo es prestar más y mejor servicio, disminuir costos de funcionamiento, brindar mayor información de manera clara y oportuna, abrir nuevos mercados y profundizar en el mercado de la banca personal, que ha sido un poco marginal.

Estos cambios se producen de manera gradual, desde comienzos de la década del 90. Recordemos que en esa coyuntura, las organizaciones del sector se caracterizaban por administrar deficientes procesos de planeación; por otorgar una marcada importancia, casi exclusiva al área comercial; por la rigidez en sus procesos administrativos y en la presentación difusa de sus objetivos.

También se define como característico, la falta de participación de los

trabajadores en el planteamiento de objetivos, lo cual genera una mayor falta de compromiso, problemas de comunicación y dependencia en el ejercicio de las actividades.

Otro aspecto importante, es el marcado divorcio entre el área comercial y administrativa, en cuanto a identidad de objetivos, claridad en su definición y rivalidad entre las personas de las diferentes áreas (aspectos analizados más adelante), así como dificultad en la comunicación.

A partir de la década del 90, se nota en las organizaciones del sector mayor interés en la generación de estrategias de penetración en el mercado; más eficiencia en los depósitos y colocaciones del dinero. Su objetivo era mantener una eficaz y competitiva estructura de costos; lograr un mayor nivel de satisfacción tanto del cliente externo como el interno; asegurar la calidad en los procesos y estar en mayor contacto con el cliente, pues el área comercial fue considerada como el grupo preferencial en su relación con el consumidor.

Se presenta también una mirada con mayor responsabilidad en cuanto a los cambios del medio ambiente. Y se considera de vital importancia, para futuros desarrollos y procesos de planeación, el análisis de los entornos en los cuales se mueve la organización. Entre los que más se privilegian de ese análisis, aparecen: el entorno económico, social y jurídico. Es importante

señalar, que éste último resulta ser determinante en el período analizado, dadas las diferentes campañas nacionales e internacionales contra el lavado de activos a organizaciones delictivas, en especial el narcotráfico.

En el sector financiero, los fines y objetivos se establecen de acuerdo con los planteamientos expresados por la alta y media gerencia, así como por el comité de presidencia, el gerente general, jefes de división, cada regional y sus áreas específicas. Un 25% de las personas entrevistadas, considera que es determinante la disposición legal, teniendo en cuenta la actual situación del país.

En las entrevistas realizadas mencionaron, por ejemplo, alternativas de concertación en este tipo de decisiones y estudios externos (asesoría) que reorientaron los objetivos poco claros de la organización. Se han efectuado cambios en las organizaciones financieras para reestructurar el área administrativa, desarrollar un plan estratégico y planear objetivos en estrategias a largo plazo. Las causas de estos cambios ha sido, en mayor medida, por la competencia en la cual ha incursionado recientemente el sector. Su objetivo es prestar más y mejor servicio, disminuir el costo, brindar información clara y oportuna, abrir nuevos mercados y, sobre todo, prestar mayor atención a la banca personal antes olvidada. Para ello, se ha realizado una estratificación del mercado.

Entre 150 funcionarios <sup>5</sup> del sector financiero colombiano entrevistados,

<sup>5</sup> Los funcionarios entrevistados corresponden a organizaciones financieras; bancarias y corporaciones de ahorro y vivienda, de diferentes niveles en la estructura

la mayoría considera nulo o inexistente el aporte del trabajador en relación con los objetivos. Los aportes se limitan a sugerencias comunicadas a sus jefes inmediatos y a propuestas sobre su labor específica. La retribución recibida por esos aportes está representada en capacitación, mayor ingreso, seminarios y bienestar social. Un 12% de los entrevistados manifestó que no hay remuneración u otro beneficio por parte de la empresa por sugerencias presentadas. No tener en cuenta la opinión del trabajador en el planteamiento de objetivos genera rigidez, falta de compromiso, mala comunicación, dependencia y saturación de labores. Es de destacar que sólo el 15% manifiesta textualmente el compromiso de los trabajadores, relacionado con un sistema de evaluación autónomo. Por último, se puede distinguir en el sector dos grupos característicos que a menudo rivalizan y entorpecen la consecución de los objetivos generales: las áreas comercial y administrativa. Esto podría obedecer al frecuente enfrentamiento entre personas de diferentes departamentos.

En el caso del Banco de Occidente, sus fines y objetivos son planteados por la alta y media gerencia, por comités de presidencia, por gerentes de división y estatutos de ley. Mediante esa estrategia se hace frente a la

competencia y a las difíciles situaciones del entorno. Para los directivos está claro que la mejor forma de lograrlo es no perder de vista que el cliente es lo primero y es quien, en primera instancia, tiene la razón. Por otro lado, y con el fin de mantener unos fines y objetivos acordes a las situaciones del entorno, éstos son revisados cada seis meses por las regionales y cada año por las gerencias.

Estos cambios comprometen cada vez más a los empleados, quienes al final son quienes los implementan. No obstante, y aunque hay participación de manera esporádica y casual en la formulación de los mismos, la retribución por este servicio se estimula a través de la implementación de programas de calidad total, cursos de capacitación, beneficios sociales, estímulos económicos, posibilidades de ascenso y garantías de estabilidad. Cabe señalar que en la opinión de los entrevistados se halló pequeñas diferencias de apreciación sobre un solo aspecto que, sin embargo, resultan significativas al momento de evaluarlas. Creemos que esto obedece a una manera muy particular de vivir el proceso de modernización.

Por ejemplo: el caso de la retribución que los empleados reciben por participar en la formulación de los fines y objetivos. En su gran mayoría,

---

organizacional; entre los que se encuentran: jefes de departamentos, gerentes regionales y gerentes de oficinas, secretarios de oficinas, jefes de informática, etc. La cobertura por zona geográfica también ha sido un componente importante, dado que el estudio se adelantó en ciudades como: Bogotá, Neiva, Florencia, Medellín y Cali. Lo que nos ha permitido, tener una visión más global de la situación actual de las organizaciones del sector.

los entrevistados afirman que sí hay estímulos por parte de las entidades y que por lo general son de tipo económico. También existen reconocimientos de tipo meritório en el que los empleados son premiados a través de diplomas o certificados.

Otros estímulos son orientados, principalmente, hacia la media y alta gerencia, con la participación accionaria en la empresa, clubes, seguros de vida y becas. Por su parte los trabajadores operativos cuentan con iguales estímulos. Entre éstos, los préstamos para vivienda, carro, auxilio de estudio y capacitaciones en programas de calidad total o de formación personal. Pero la excepción la marca el trabajo de la Bolsa de Occidente, en el cual parece ser que la retribución por ese concepto es baja. Pero en las dos entrevistas también hay otro tipo de contradicciones. Mientras del primero se deduce que al interior de la organización hay compromiso entre los empleados e influencia de los cambios hacia una organización más flexible, del segundo se anticipa todo lo contrario: existe una falta de compromiso total y la organización tiene un modo rígido.

Otro de los puntos donde existe una enorme diferencia, es el relaciona-

do con el tipo de estructura organizacional<sup>6</sup>. En algunos casos, se habla de dos y tres tipos de estructura dentro de una misma organización. Es el caso de los informes suministrados sobre el Banco de Occidente, entre quienes se considera que el tipo de estructura organizacional es de tres tipos: piramidal, por divisiones y "staff". E incluso hablan de una mezcla de los tres tipos, como es el caso de uno de estos entrevistados que plantea un tipo de estructura "por divisiones, línea "staff", y en algunos casos matricial". Este tipo de diferencias en torno a la estructura, hace igualmente que se presenten en la forma como perciben las características de la organización. Esto sucede porque siempre hay una forma diferente de entenderla y que varía desde el tipo de autoridad, hasta la forma como se distribuye la información. Por ejemplo, en los mismos casos del Banco de Occidente, algunos consideran, aún teniendo un punto de vista similar en cuanto al tipo de estructura, que la comunicación es efectiva, rápida y oportuna, pero también dificultosa. Estas ambivalencias obedecen a dos posibles alternativas: o las empresas no han implementado de una forma general y correcta los tipos de estructura, o las personas que

<sup>6</sup> La estructura organizacional, la entendemos como algo que trasciende la representación gráfica (organigrama) y atraviesa todas las relaciones sociales al interior de la organización y tiene un efecto sobre las redes de comunicación, los objetivos y estrategias organizacionales. Razón por la cual se dice que la estructura sigue a la estrategia. Dado que el diseño organizacional, que se traduce en una forma estructural, es el resultado de la configuración de múltiples estrategias administrativas encaminadas a obtener los fines y objetivos organizacionales.

desarrollaron los trabajos aunque tiene clara la forma de las mismas, no conocen en esencia las características de los diferentes tipos organizativos. En el caso de Coomeva, las diferencias radican en la consideración externa o interna de los fines y objetivos. Por ejemplo, uno de los casos considera que las presiones políticas (consideración interna) juegan un papel importante en la formulación de esos propósitos. En cambio, hay otros dos trabajos en los cuales se plasma la idea de que esos cambios obedecen única y exclusivamente a la necesidad de afrontar la competencia en el mercado y los cambios en el entorno (consideración externa). Además, estos cambios en su mayoría están orientados a focalizar la visión y la misión de la organización en pro de unos intereses generales y no particulares.

Por lo general, otro punto en el cual se presenta más discordancia es el de la selección de personal. Pero estas diferencias no se suceden entre las organizaciones de una misma entidad son más bien sectoriales. Dentro de la investigación se tiene que aunque de forma general se enmarcan dentro del sector financiero, se homologan con el rótulo de bancos, mientras otros existen como cooperativas. Partiendo, entonces, de la base de una subdivisión al interior del sector financiero, se podría extrapolar que existen diferencias entre ellas. Por ejemplo, en los bancos, la selección de personal obedece casi exclusivamente a una determinación muy comercial, puesto que sus criterios de valoración de la capa-

cidad personal los impone el nivel socioeconómico y cultural de los individuos. Por su parte las cooperativas, parecen tener criterios de selección más objetivos, pues valoran la capacidad creativa y el talento humano de la persona por encima de su raza o condición social.

Pero, al interior de los bancos, parece existir una forma más independiente de administrar. Y no obedece a presiones o intereses particulares a la hora de tomar decisiones o implementar cambios en los fines y objetivos, con el fin de favorecer a terceros. Es como si las instituciones bancarias tuvieran más claro su horizonte y campo de acción. En las cooperativas sucede lo contrario, pues pareciera que éstas no conocieran en esencia su campo de acción. Y esto a propósito de la forma tan inocente y dramática como las cooperativas incursionaron en negocios de riesgo y pérdida, caso de la vivienda de interés social y las financiaciones de crédito a particulares y grandes empresarios. El otro punto relacionado de forma directa con el anterior, es el sometimiento gremial o político hacia las cooperativas en la formulación de sus fines y objetivos, los cuales en últimas iban en contravía de los objetivos generales de la organización.

Lo cierto en todos los casos es que resulta evidente la tendencia a generalizar las respuestas por parte de los entrevistados de una misma organización. Y esto se debe en parte a que existe un conocimiento de forma y contenido casi total. Por otro lado, en los casos de respuestas contrastantes,

puede obedecer a uno de estos factores:

- a) Que las respuestas tienen implícito el criterio individual y específico de un cargo.
- b) Que las respuestas han sido elaboradas a partir de un marco de completa honestidad por parte de los autores.
- c) No existe un consenso colectivo en la formulación y aplicación de los modelos estructurales y administrativos.

En relación con el cumplimiento de los fines y objetivos, cabe señalar que en la gran mayoría de los casos se cumplen a cabalidad. Las principales causas por las cuales, en algunos casos, la implementación fracasa es debido a lo ambicioso y a la velocidad con la cual se pretende implementarlos. Por eso pierde calidad y su formulación no resulta clara para los empleados de los niveles operativos, además promueven una mayor carga laboral, no existen compromisos y generan competencia entre áreas y divisiones, atentando contra la unidad organizacional.

En el caso del antiguo Banco Gauder, se manifestó, por parte de algunos de sus anteriores funcionarios, que los objetivos no se cumplían porque no había un compromiso real hacia el desarrollo y cumplimiento de los mismos. Además, en su conjunto los objetivos resultaban difusos e incluyen una mayor carga laboral, ante la cual los empleados no eran muy receptivos.

En el antiguo Banco Popular los objetivos fracasaron, según algunos de sus ex funcionarios, porque impri-

mían igualmente mayor carga laboral e incitan a una competencia entre áreas o departamentos. Además, el sindicato representaba un grupo de fuerte resistencia. En la antigua Bolsa de Occidente, la rigidez formal de su estructura había propiciado que la falta de oportunidad para participar activamente en la formulación de objetivos haya desencadenado en una falta de compromiso que se manifestó en la forma como se implementaban los objetivos: disciplente y poco coordinada. Uno de los funcionarios bancarios plantea que los objetivos no se llevaron a cabo porque eran demasiado ambiciosos, se implementaban con gran velocidad, no resultaban completamente claros. Otro argumento reseña que no existe planeación ni priorización de objetivos y estrategias. Por lo mismo no es la más adecuada.

Se considera que las distintas organizaciones financieras si obedecen a los fines y objetivos para los cuales fueron creadas. Aunque algunos cambios en el entorno les ha obligado a asumir funciones "extras". Es el caso de bancos como la Caja Social que debió operar negociaciones en bolsa de valores, seguros, "leasing", cesantías y pensiones.

Cooperadores por su parte cambió de entidad multiactiva a especializada, y según la investigación, éste ha sido la constante de todas las cooperativas. En el Banco de Occidente por su parte los objetivos y estrategias se reorientaron hacia la banca personal, corporativa y oficial. En conclusión, todos estos cambios estuvieron moti-

vados por las condiciones de competencia e incertidumbre reinante en el entorno y se orienta primordialmente hacia la consolidación de un mercado y la instauración de una imagen institucional. La ampliación en el ofrecimiento de servicios y productos constituye una estrategia de mercado.

En esencia puede decirse que los cambios presentados en estas organizaciones están motivados principalmente hacia la competencia y las difíciles condiciones del mercado. Que la participación por parte de los empleados en la formulación de los fines y objetivos es casi nula en tanto que se muestran desconocedores de los mismos. Los fines y objetivos de estas

organizaciones tienen en común que pretenden lograr una mayor penetración del mercado a través de un servicio de banca personal, así como del manejo rápido y oportuno de información. Las razones por las cuales estos fines y objetivos han fracasado son: el carácter ambicioso que tienen, su poca claridad y los problemas de funciones entre áreas o divisiones. La resistencia a estos cambios obedece a la forma poco democrática como se formulan los fines y objetivos. Y a la recarga laboral que esto implica. Las diferencias entre el área comercial y el área administrativa constituyen otro de los factores que entorpece el logro, fines y objetivos propuestos.

FIGURA 4. FINES Y OBJETIVOS

TRADICIÓN	RENOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficientes procesos de planeación.</li> <li>• Preponderancia por el área comercial en detrimento de los procesos administrativos.</li> <li>• Muy baja participación de la gerencia media en procesos de planeación.</li> <li>• Dificultad en el proceso de comunicación.</li> <li>• Divorcio laboral entre las áreas comercial y administrativa.</li> <li>• Bajo interés por la satisfacción del cliente.</li> <li>• Deficiente compromiso de los funcionarios hacia la institución.</li> <li>• Especial interés por la integración entre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos escenarios de competitividad.</li> <li>• Reestructuraciones administrativas.</li> <li>• Disminuir los costos de funcionamiento.</li> <li>• Desarrollo de “la gerencia del servicio”</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> <li>• Énfasis en la banca personal</li> <li>• Mayor interés por la eficiencia en la estructura de costos.</li> <li>• Énfasis en el aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Esfuerzo concentrado en el cliente interno y externo.</li> <li>• lo social, económico, jurídico (campañas contra el lavado de activos)</li> <li>• Incremento de asesores externos que orienten los objetivos organizacionales.</li> </ul>



## 4.2 Tecnología Y Cambio Tecnológico

Un 85% de los entrevistados expone la importancia que ha tenido la sistematización en su empresa. Esto le ha permitido más flexibilidad, mejor atención, rapidez y precisión<sup>7</sup>, y conlleva a más especialización para una adecuada ejecución, pues hay reacción al cambio, individualidad, autocontrol e información centralizada.

Otros cambios mencionados son: nuevo servicio al cliente, actualización del portafolio, reestructuración de departamentos e implantación de comunicación a través de Internet. Sin embargo, hay dificultades por la falta de planeación en el momento de ejecutar el cambio. Sobre el personal, un 35% aseguró que los cambios tecnológicos generan su retiro, bien sea por desplazamiento, pues el sistema elimina cargos, o bien porque los trabajadores no se adaptan a las nuevas formas<sup>8</sup>. El 35% de ellos, menciona que el personal es reubicado en otras áreas. Otro 30%, señala que hay contratación de

personal, pero de un nivel académico mayor al ya existente.

Los programas de calidad total no han tenido mucha aceptación entre el personal y se distinguen como causas para el fracaso: la falta de tiempo para desarrollar el programa, mayor responsabilidad por igual remuneración, retiro del líder de grupo (porque se esperaban resultados a corto plazo), la manera como fue presentado el proyecto ante el trabajador, y por último, la falta de liderazgo para ejecutar un programa de calidad total. Se ha optado, entonces, por recibir inquietudes del empleado y capacitar en programas de excelencia en el servicio. Otros programas desarrollados en las empresas son el de reingeniería (en algunos procesos), planeación estratégica y programas de mejoramiento. Sobre los anteriores se realizan evaluaciones semanales o semestrales. Depende del mejoramiento. Sobre los anteriores se realizan evaluaciones semanales o semestrales. Depende del plan de trabajo.

En el área de investigación y desarrollo se presentan casos que son

<sup>7</sup> Los cambios propiciados por los nuevos desarrollos tecnológicos han permitido una mayor integración de las operaciones bancarias y el rediseño de estrategias que posibilitan una ampliación de la cobertura un elevado nivel de productividad a través de la utilización de servicios agregados, que hoy permitan realizar las diferentes transacciones financieras desde los distintos sitios de trabajo y desde el mismo lugar de residencia, a través de las páginas web o simplemente por vía telefónica directa. Entre ellos encontramos, pagos de deudas bancarias, pagos de servicios públicos, consultas, asesorías financieras y demás servicios que presta el sector.

<sup>8</sup> No podemos dejar de mencionar que las nuevas tecnologías de la información con base microelectrónica aplicadas al sistema financiero, tienen como efecto directo una necesaria recalificación de la fuerza de trabajo, un incremento en las exigencias de formación académica y una capacidad agregada para adaptarse a las nuevas formas de operación, lo que en diversos casos, genera un desplazamiento de la fuerza de trabajo.

liderados por el sector, ya que al interior de la empresa hay situaciones particulares como la presentada con el jefe de mercadeo, quien desarrolla estudios de investigación de una manera formal para el mejor desempeño de su área. Esta situación se repite con algunos jefes de su área. Sólo un 20% argumenta tener una unidad de gestión pero no detalla su labor. Una manera de generar curiosidad en el trabajador sobre el tema es por medio de artículos publicados en el boletín institucional y con la recepción de ideas que enriquezcan su función. Esto destaca la importancia que tiene, al interior de las entidades, la comunicación organizacional y la relación comunicativa de tipo horizontal, en donde el gerente sea amigo de los empleados para generar una administración proactiva; es decir, que se anticipe a los hechos.

En la totalidad de los casos se evidencia que la sistematización ha sido el principal cambio gestado en las organizaciones, e incluso vienen desarrollando procesos de cambio e innovación tecnológica desde hace casi 10 años, aunque la gran mayoría lo hace con mayor énfasis durante los últimos cinco años. Es el caso del Banco de Occidente que desde un principio ha incorporado programas de calidad y mejoramiento. Esto paralelo a las innovaciones tecnológicas. No obstante, durante la última década y en especial hacia mediados de 1993, los cambios tecnológicos han sido más constantes y fuertes.

En 1994 la Bolsa de Occidente llevó a cabo su proceso de sistematización

en red de la información. El Banco Comercial Antioqueño antes de su proceso de fusión con el Banco Santander había implementado desde 1994 una reestructuración sistematizada de similares características. Por su parte, el Banco Caja Social venía capacitando, desde 1987, a un personal de soporte técnico que afianzó la sistematización permitiendo un nuevo y mayor flujo en los procesos. Desde 1975, el Banco de Bogotá implementa un proceso de modernización en sistemas y procedimientos con el propósito de ofrecer un servicio en línea. Desde 1991 el Banco Popular inicia la transformación de sus oficinas mecanizadas a procesos sistematizados en “batch” en el 93, lo logra por transacción en tiempo real; en el 95m a sistema en línea nacional y en 1997, se inicia una renovación tecnológica hacia un cambio de plan contable y plataforma tecnológica.

Coomeva por su parte, inicia su sistematización en 1994; en el 95 y debido a la crisis, su proceso se viene atrás y en el 96, reinicia un proceso de modernización de las comunicaciones a través de la implementación de una serie de programas como el Kindle, para el sistema financiero; el Sisa, para el sistema administrativo; el SIG, para el sistema de información gerencial. En general, todas esas organizaciones ejecutaron modernizaciones de tipo tecnológico y técnico.

Este proceso de automatización de la información, y el uso de nuevos hardware y software, ha permitido una gran disminución de pasos y tiempos de respuestas cada vez más ágiles. Así

mismo, permitió brindar una mejor atención a los clientes ya que se cuenta con unas bases de datos cada vez más confiables y actualizadas. Estos cambios también han permitido que exista una mayor relación entre las diferentes oficinas y sucursales gracias al soporte tecnológico que brinda el sistema en red.

Algunos de los nuevos paquetes que han venido siendo incorporados son: Sybase, SQL, Visual Basic, Occired, Oprcomext, ALO, Banksys y Software Modular, los cuales han permitido fortalecer la operatividad y condensar mayores volúmenes de información.

En cuanto al personal, cabe señalar que aunque un gran número ha sido desplazado por la implementación de estos cambios, en su gran mayoría éstos fueron reubicados en otras áreas. En otros casos, se ha tenido que contratar más personal. A los empleados se les está exigiendo cada vez una mayor formación académica. Algunas de las áreas donde se recortó personal son: contabilidad y control interno. Los cambios en algunas áreas significaron disminución de la carga laboral, pero en otras significó un aumento considerado de la misma.

En lo concerniente al compromiso puede decirse que ha ido aumentando en todas las direcciones. Se encontró que existen compromisos mutuos que van y vienen del trabajador, la organización y los clientes. En materia de la proporción de hombres y mujeres que trabajan en estas organizaciones se tiene que la diferencia entre ambos es

relativamente pequeña; eso si, con una marcada tendencia a la mayoría femenina: Ellas se encuentran agrupadas principalmente en el área comercial.

La implementación de estos cambios ha llevado a que haya más y continuas capacitaciones del personal. El objetivo es proponerlos a la par en el conocimiento de la tecnología y los procedimientos que se están utilizando. En cuanto a si éstos cambios han propiciado más trabajo en grupo o por el contrario han motivado el trabajo individual, las opiniones parecen coincidir en que se ha logrado generar mayor trabajo en equipo. Aunque esto es algo muy subjetivo, si se tiene en cuenta que constantemente se está evaluando el rendimiento individual de los empleados, de alguna manera se está evaluando el rendimiento individual de los empleados, de alguna manera se está jugando con el cargo. Un caso específico: el Banco Comercial Antioqueño en donde la alianza con el Banco Santander (con el 51% de las acciones) motivó una política muy rígida en la forma como se hacen las cosas al punto de que los empleados trabajan unos con otros, pero defendiendo por encima de todo el carácter productivo de su labor individual. Así mismo, la supervisión hacia los trabajadores parece haber disminuido en la medida que se ha creado un tipo de autocontrol, que obedece a la necesidad misma de “proteger” el trabajo. Además, estas organizaciones se han preocupado por crear sentidos de pertenencia dentro de su cultura organizacional.

En lo que se refiere al uso de sistemas de información dentro de este tipo de organizaciones, cabe señalar que para todas ellas en su conjunto, éstos se convierten en su mejor herramienta en la medida que permite un manejo rápido y oportuno de toda la información que a ellas llega. El manejo de estos procesos es lo que marca la diferencia entre cada una de ellas, pues unas, más que otras, han logrado hacer mejor uso de ellos. Aunque antes la información se manejaba de forma mixta (manual y sistematizada) y fluía eficiente, hoy por hoy y gracias a estos nuevos sistemas, se ha logrado que la información fluya de manera más eficaz, como parte integral de esas organizaciones. En la mayoría de los casos, estos cambios se implementaron de la mano con los programas de calidad total, cuyos objetivos residían principalmente en la formulación de estrategias y compromisos, aunque algunas de éstas lo desconocen. Así mismo, dicen que conocían de forma somera en qué consistía un programa de calidad total y gracias a la intención de algunos directivos y empleados trataron de aplicarlo, aunque sin muy buenos resultados dada la falta de experiencia y conocimientos.

De otro lado, en las organizaciones que implementaron de manera se-

ria este tipo de programas, la reacción de los trabajadores, a través del sindicato, no se hizo esperar y aunque en la gran mayoría de los casos se logró un acuerdo, y fueron más las organizaciones que adoptaron el cambio, todo se debió a la concertación entre la gerencia y el sindicato.

Algunos de los principales y más comunes programas de calidad total que se implementaron fueron: el programa de mejoramiento continuo de procesos, el de círculos de calidad, el programa de excelencia comercial, proceso de cambio planificado e, incluso, en algún caso reingeniería y planeación estratégica. Un gran número de estos programas fracasó debido a que no existía una planeación seria y continua de los mismos. Igualmente, porque algunos de estos programas sólo se quedaron en la teoría y no resultaron claros.

En aquellas organizaciones en las cuales los programas de calidad total se constituyeron en una verdadera herramienta de apoyo, se logró generar mayores compromisos y mayor sentido de pertenencia, gracias a que los empleados fueron tenidos en cuenta y su conocimiento y experiencia aportados para la formulación y puesta en marcha de fines y objetivos.

FIGURA 5. TECNOLOGÍA Y CAMBIO TECNOLÓGICO

- Consolidación De Los Sistemas De Información En El Sector Financiero.
- Mayor Flexibilidad En Las Operaciones.
- Disminución En La Respuesta Al Consumidor.
- Incremento En La Especialización En La Ejecución De Las Operaciones.
- Incremento De La Individualidad Laboral, El Autocontrol.
- Fortalecimiento De La Comunicación Interdepartamental
- El Desarrollo Tecnológico Obliga A Reestructuración De Los Departamentos.
- La Incorporación De Nuevas Tecnologías Ha Generado Entre Un 25% Y 27% De Desplazamiento De Fuerza De Trabajo.
- Se Presenta Un Incremento Del Nivel De Calificación Laboral (Recalificación)
- Incorporación De Nuevos Modelos De Gestión: Calidad Total, Reingeniería, Mejoramiento Continuo, Kaizen, Benchmarking.
- Se Han Venido Presentando Cambios En Los Estilos De Relaciones Industriales A La Par Que Se Desarrollan Cambios Tecnológicos.

#### 4.3 Liderazgo Y Poder

En las organizaciones del sector ejerce liderazgo el gerente general, el presidente, el gerente de servicios, vicepresidente administrativo y operativo, gerente de promoción y desarrollo, el gerente de informática, el de crédito e inversión. Los anteriores personajes son significativos por la experiencia, la iniciativa, capacidad, carisma, sencillez, conocimientos y el ser visionarios. Como grupos líderes se pueden destacar la junta de vigilancia, el comité ejecutivo y el grupo financiero y operativo (debido a la cercanía a la alta gerencia). También hay grupos informales, como el de secretarías y auxiliares. Es claro que estos grupos se caracterizan por el manejo de dineros (área comercial) o por poseer la información (división técnica). Se pre-

sentan diferencias por la falta de políticas claras en algunos cargos. No se comparten opiniones, no hay compromiso social, la falta de comunicación entre compañeros o subalternos dificultan el proceso de asimilación de las decisiones de los jefes. De allí que se insista en implementar modelos organizacionales en la comunicación.

Según los mandatos de ley, la sanción de tipo formal se presenta. Y el área encargada de este manejo es el departamento de recursos humanos. A menudo se presentan algunos despidos por irresponsabilidad en el cargo. En estos casos se evidencian sentimientos de temor, rabia o descontento.

Los recursos se distribuyen teniendo en cuenta: la necesidad del área, según criterio subjetivo de la alta gerencia; las obligaciones externas, las estadísticas de años anteriores y los pro-

yectos a desarrollar, así como tener un funcionario con suficiente poder.

El apoyo que preste entre áreas es formal, cuando el servicio es solicitado al departamento “staff” o a través de solicitud, se intercambian equipos o información pertinente para las diferentes áreas. El poder de los clientes se refleja en las decisiones de los accionistas, los asociados o en estamentos legales que rijan para la participación del cliente frente a la organización. Los sectores que influyen en las decisiones son el cooperativo y el empresarial. También se tiene en cuenta lo que ocurre en el entorno (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

En cuanto al poder ejercido por algunas divisiones o secciones, éste radica en la cantidad y calidad de la información y el recurso que manejan. Así por ejemplo, algunas de estas áreas son la comercial, la de sistemas, administrativa y en sí aquellas que se hallan cerca o en contacto directo con la alta gerencia. El área comercial ejerce liderazgo porque es la encargada de manejar los dineros; la técnica o de sistemas es importante por manejar la información. La alta y media gerencia, porque son las encargadas de fijar los fines, objetivos, tomar decisiones y orientar en sí el rumbo de la empresa. Dada la importancia que ejerce un área respecto a otras, es común encontrar que existen diferencias entre ellas en lo que concierne a la especificidad de sus funciones. Principalmente estas diferencias no trascienden más allá de los simples reclamos por supuestas o

aparentes intromisiones en las funciones de una respecto a otra. Esto sucede porque no existen políticas claras o en el peor de los casos, las que existen se contradicen, en tanto que aunque permiten libertad de acción (flexibilidad) con el fin de agilizar un proceso, así mismo, obligan a seguir una línea de mando.

Los mecanismos de sanción existentes en estas organizaciones son de carácter formal e informal. Dentro de las sanciones formales encontramos las suspensiones y despidos. En las informales están los llamados de atención verbal y recomendaciones. La actitud de los empleados hacia este tipo de sanciones es de pasividad e indiferencia, hasta cuando notan que trascienden más allá de una simple amonestación y en ese momento se muestran temerosos. Cabe tener en cuenta que para los empleados resulta difícil discutir los mandatos en tanto provienen de instancias superiores. En relación con los mandatos de tipo autoritario o rígidos, es conveniente señalar que la gran mayoría de estas organizaciones maneja una estructura de poder muy centralizada, lo que se presta para consideraciones de este tipo. De allí que hablemos sobre la importancia de una gerencia amiga.

La injerencia del sector empresarial se vislumbra en tanto que los intereses de unos y otros se orientan hacia el control del sector financiero. Por otro lado, las organizaciones financieras obedecen a una serie de disposiciones legales decretadas por el gobierno y los entes de control del sec-

tor en el país, como son la Superintendencia Bancaria, el Banco de la República y el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, hoy llamado Departamento para la Vigilancia del Sector So-

cial y Solidario, Dansocial, en el caso de las cooperativas. Estas entidades orientan su control hacia el manejo de las captaciones e inversiones. Y en el caso del Banco de la República, hacia la fijación de tasas.

FIGURA 6. LIDERAZGO Y PODER

TRADICIÓN	RENOVACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos Financieros</li> <li>➤ Relaciones Sociales</li> <li>➤ Etico</li> <li>➤ Técnico-Administrativo</li> <li>➤ Capacidad Para Tomar Decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad De Trabajo</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Visionario</li> <li>➤ Relacionista Publico</li> <li>➤ Conciencia Etica</li> <li>➤ Flexibilidad Al Cambio</li> <li>➤ Estratega Financier o</li> <li>➤ Orientacion Comercial</li> <li>➤ Capacidad De Empoderamiento</li> </ul>

#### 4.4 Estructura Organizacional

A continuación se presentan varios modelos utilizados por las organizaciones y sus respectivas ventajas y desventajas. Por ejemplo: la estructura por divisiones agiliza la toma de decisiones, hay control de la alta gerencia, pero se presenta déficit en la comunicación, es rígida, extrema especialización y difícil coordinación.

En la estructura líneal y “staff” hay comunicación efectiva, rápida y oportuna, autonomía, conducta regular, pero no es flexible, hay intereses personales, posibilidad de ascenso, dificultad para trabajar en equipo, carga laboral en exceso, la especialización que, en el momento de un retiro, con-

duce al caos.

El proceso de selección lo lleva a cabo el departamento de recursos humanos o relaciones industriales o líneas contratistas (si se requiere personal especializado). También puede realizarlo el jefe de división (tiene autonomía para evaluar). Se puede destacar en este proceso que se ofrecen empleos a personas con aptitud académica, como mínimo bachillerato, se prefieren egresados de ciertas universidades y se tienen en cuenta las hojas de vida del sector económico con discriminaciones de tipo económico, social, e incluso racial.

Las recomendaciones son otro factor determinante que cuenta a la hora de selección de las hojas de vida. Las personas que pertenecen a estra-

tos socioeconómicos bajos sólo pueden aspirar, en el mejor de los casos, a puestos bajos, o simplemente se enfrentan a ser rechazados. Estas organizaciones son consideradas elitistas. Este tipo de discriminación es más común dentro del sector bancario, porque, de alguna forma, las cooperativas son más flexibles en su proceso de selección.

El proceso de selección se lleva a cabo en tres etapas: la primera, se realiza con una evaluación preliminar de la vacante y se establece el perfil de los aspirantes; en la segunda instancia se procede a la recepción de las hojas de vida, a su preselección y a la

entrevista; en la tercera y última instancia se procede a realizar las pruebas de tipo psicológico y sociotécnico, las últimas entrevistas pueden ser con el jefe inmediato y hasta con el gerente. Aprobadas éstas, se lleva a cabo un examen médico y por último se procede a efectuar la contratación.

Es de establecer que la estructura organizacional está conformada de forma similar a la estructura social; es decir, que las personas de estratos bajos ocupan cargos inferiores. Igual sucede con las personas de estratos medios y altos, quienes tienen posiciones similares.

FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Disminución en los niveles jerárquicos
- Aumento de personal administrativo v.s Operativo
- Mayor autonomía en la toma de decisiones
- Mayores filtros en los procesos de selección
- Incremento en el trabajo en equipo con responsabilidades individuales.
- Mayor nivel de escolaridad
- Tendencia creciente a la vinculación femenina
- Preferencia por niveles socioeconómicos 4, 5 y 6.
- Preferencia por candidatos formados en colegios y universidades privadas.
- Correspondencia entre la estructura organizacional y la estructura social.

### 5.1. Conclusiones

Las organizaciones del Sistema Financiero Colombiano se han visto abocadas a un sinnúmero de transformaciones técnico-productivas con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de

los mercados.

Es así como las organizaciones bancarias y en general las que hacen parte del Sistema Financiero tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos como las alianzas estratégicas, las fusiones e incluso en algunos casos a las propias liquidacio-



nes o en otros a la propia intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores.

En este sentido el Sistema Financiero desarrolló nuevos sistemas de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes estratégicos; se desarrollaron transformaciones en los procesos administrativos al mismo tiempo que vislumbró una preponderancia por el área comercial.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, encontramos una mayor predisposición a hacerle frente a los nuevos escenarios de la competitividad, a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio.

Se presentaron dinámicas de transformación en los procesos de comunicación, disminuyendo el anterior divorcio entre las áreas administrativas y comerciales y mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. En este sentido se creó el escenario propicio para la apertura de nuevos mercados, un mayor énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor énfasis en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto encontrado en la dinámica de transformación organizacional tiene que ver con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la Institución; en el caso del

cliente interno y hacia el exterior se vislumbró una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos).

En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos se encontró una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó la confiabilidad y la validez de la información. Así mismo una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías.

La incorporación de nuevas tecnologías han generado entre un 25% y 27% de desplazamiento de fuerza de trabajo, al igual que un incremento obligado del nivel de calificación laboral (recalificación). Podríamos señalar que la incorporación de nuevas tecnologías se ha presentado tanto en aquellas denominadas tecnologías duras (máquinas y herramientas) como en aquellas denominadas blandas (procesos administrativos). En el primer caso encontramos aspectos como el rayo láser, la fibra óptica, la robótica, el home banking, las comunicaciones vía satélite; mientras que en el segundo caso encontramos la calidad total, la reingeniería, el kaizan y el bench marking para citar algunos.

En cuanto a los aspectos relacionados con la capacidad de liderazgo y el ejercicio del poder, se presentan aspectos de renovación en las calidades de los funcionarios. Los aspectos de mayor tradición en cuanto al perfil es-

taban determinados por los conocimientos en el campo financiero. Su capacidad de relacionarse socialmente, la capacidad técnico-productiva y un eficiente nivel de toma de decisiones. Entre los aspectos de renovación se encuentran: una gran capacidad de trabajo, alta iniciativa, alta capacidad visionaria, conciencia ética articulada a una importante flexibilidad al cambio. Aspectos éstos que sumados a una estrategia financiera con alta orientación comercial y una gran capacidad de empoderamiento constituyen “el tipo ideal” de funcionario para hacerle frente a esta dinámica de transformación organizacional.

Los cambios más presentes tanto en la estructura organizacional como en los aspectos relacionados con lo social, están determinados por una disminución en los niveles jerárquicos de la estructura, un aumento del personal administrativo vs. Personal operativo, una mayor autonomía en la toma de decisiones, un incremento en el trabajo en equipo con responsabilidades individuales y un incremento en los filtros de los procesos de selección.

De otro lado, en los aspectos más de carácter social se vislumbra un incremento en los niveles de escolaridad, una tendencia creciente a la vinculación de fuerza laboral femenina y una preferencia en dicha vinculación de los estratos socioeconómicos 4, 5, 6; y una mayor preferencia hacia los candidatos formados en colegios y universidades privadas.

## Bibliografía

- Abernathy, W.J. (1978) *The Productivity Dilemma, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 10 ss. En: Rodríguez (1999)
- Adair, John. (1992.) *El arte del pensamiento creativo*. Legis Editores, S.A.
- Agullo Carlos (1999) Cambios significativos en el mundo empresarial. En revista: *Economía industrial*, No. 330
- Aktouf, Omar. *Le Travail, son Evolution dans L' Histoire occidentale ses connotations et signications a Travers Le Temps Et Les systemes Jusqué La Revolution Industrielle*. Montréal, H.E:C, 1980.
- Aktouf, Omar y Michel Chrétien (1986), *Antropología de la comunicación y cultura organizacional*. Ponencia en *International conference on organizational symbolism*, Universidad de Québec, Montreal, junio de 1986. Traducción de María Clara Cavagnaro, ESAN, Lima.
- Aktouf, Omar (1990). “Le symbolisme et la culture d’entreprise”. Dans *L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec, Les presses de l’Université Laval, Éditions Eska, 1990.
- Aktouf, Omar (1998) Capítulo 2: De la administración general a la organización burocrática ideal: ¿una administración normativa?, pp. 71-88. En *La administración: entre la tradición y la renovación*.
- Aktouf, Omar (1998) *La administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas Universidad del Valle. Cali
- Aktouf, Omar (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998 para

- la segunda edición en español. Capítulo 1.
- Aktouf, Omar (1998) La administración entre tradición y renovación. Artes Gráficas – Universidad del Valle. Cali
- Aktouf, Omar (2001) La administración: entre tradición y renovación. Capítulo 6: De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional. Parte B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿Invención del hombre de las organizaciones?, pp. 232-250.
- Aktouf, Omar (2001) La administración: entre tradición y renovación. Capítulo 6: De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional. Parte B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿Invención del hombre de las organizaciones?, pp. 232-250.
- Alvarez, Hernan. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)
- Alvarez, Hernan. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)
- Allaire, Y. y Firsirotu (1988), Teorías sobre la cultura organizacional. En Cultura organizacional, Bogotá: Legis Editores, 1992, para la primera edición en español de *La culture organisationnelle*. pp.3-37.
- Allen Wallis (1968) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. Aguilar. España.
- Amado, Gilles. *Cohésion organisationnelle et illusion collective*. En Revue Française de Gestion, 69, 1986.
- Andrews, Kenneth, R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Harvard Business School Press:
- Bédard, Renée (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- (2000) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 1. Le losange aux quatre dimensions philosophiques*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion
- (2002) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 2. La trilogie administrative*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion
- Bellmann, Kurt (1993) Tayloristische Arbeitsteilung und Kosten der Büroarbeit. Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnik. En: zfo, 5/93, pp. 319 ss. En: Rodríguez (1999)
- Bemdex, Reinhard. Industrialization, Idéologies et structure sociales Dans Chanlat, J.F. et seguin, F. L'analyse des Organisation Tome II Les Composantes de L'organisation. Montréal, Gaeton Morin, 1987. Pages 455- 472.
- Benton J.K. Les organisations: un point de Vue dialectique. Dans seguin, F et Chanlat, J.F. L'analyse des Organisation. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 412-442.
- Beynon, H. (1973) Working for Ford, Penguin, Modern Sociology, p.24. En: Rodríguez (1999).
- Blake, R, Mouton, J. (1964) The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing Company.
- Blanchard Kenneth, Bowles Sheldon (1999). A la Carga. Editorial: Norma. ISBN: 9580449953. Pags: 193
- Blanchard K, ( 2001) Choca esos Cinco! La Magia de Trabajar en Equipo Editorial: Grijalbo-Mondadori.
- \_\_\_\_\_ (1997) Cómo Dirigir y Motivar a las Personas. Administración por

- Valores. Editorial: Norma.
- Blanchard Kenneth., Muchnick Marc (2004). Editorial: Grijalbo. ISBN: 9802932345. Pags: 124
- Boeree, C. (1997). Abraham Maslow. MSN.  
<http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html>.  
 Biografías de [www.psicólogos.com](http://www.psicólogos.com)
- Bogomolova, N. La Doctrina de las relaciones humanas. Arma Ideológica de los Monopolios. Editorial Progreso, 1974.
- Bönig, J. (1989): *Fliessarbeit und Bandarbeit in der deutschen Rationalisierung der 1920er Jahre*. (Trabajo en cadena y en serie en la racionalización alemana de los años 1920) En: *Technikgeschichte* (Historia de la Técnica) vol. 56, nr. 3, pp. 237-263. Ahí valora el Fordismo como "visión" o "encarnación genial ideológica" de una concepción a la que también denomina "socialismo blanco". Morus habla incluso de un "mesías social": Morus (1927) *Wie sie gross und reich werden*. Berlin. En: Rodríguez (1999).
- Borchert, Arnold, h./ Lange, A./ Schmdit, J. (1966): *Der Produktionsprozess im Industriebetrieb*. Berlin (Este). Hinterhuber, H.H. (1974): *Fliessprinzip*. En: Grochla, E./ Wittmann W. (Edits.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. (4ª ed.). Stuttgart, vol. I/K. col. 1508. En: Rodríguez (1999)
- Boyer, Luc. *Le projet d'entreprise* / Luc Boyer, Noël Équilbey. Paris, Éditions d'organisation, 1986.
- Bouzas Ortiz, José Alfonso. Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales. Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.
- Braverman, Harry (1974) *Labor and monopoly Capital: The degradation of work in the twentieth century*. Editorial Monthly Review Press.
- Braverman H. *L'organisation Scientifique*. Dnas seguin, F et Chanlat, J.F.L. *L'analyse des Organisations*. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 357-389.
- Braverman, Harry (1984) *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro tiempo S.A. México.
- Bruere, Robert. "Relations Industrielles", dans *L'organisation scientifique dans l'industrie américaine*, La société Taylor (Ed), Paris, Dunod, 1932, pp. 577-600.
- Brunet, Luc (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Bruyne, P. de, (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris. PUF.
- Castro J.L. et Lauriol J. (1989). "L'excellence: du neuf avec du vieux". En *Gerer et comprendre*, vol 14, mars 1989. Reproducido en *Gestion*, vol 14, no 4, nov. 1989. Clark, K.B. / Kantrow, A.M. (1983) *Industrial Renaissance*, New York 1983, p.45. En: Rodríguez (1999)
- Clark, K.B./ Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance - Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston, Mass. 1991, pg. 145. En: Rodríguez (1999)
- Claudes. George, Jr. (1986) *Historia del pensamiento administrativo*. University of North Carolina. Traducción y adaptación: Guillermo Maldonado Santa Cruz, Licenciado en Economía y Derecho, Director Académico del Departamento de Economía del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Clegg Stewart *Organization et controle du proces de travail* Dans Chanlat, J.F. et seguin F. *L'analyse des organisations*.

- Tome II les composantes de L'organisations. Boucherville, Gaetan Morin, 1987. Pages 397-418.
- Conger Jay (1991) El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mcgraw Hill. Bogotá.
- Covey. Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Ediciones Paidós, Barcelona – Buenos Aires – México
- Covey. Stephen (1998) Primero lo Primero. Editorial Norma
- Covey. Stephen (1997) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona
- Cruz Kronfly, Fernando, Aktouf Omar, Carvajal Baeza, Rafael: El lado inhumano de las organizaciones: 2003. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo
- Chandler: The Visible Hand. En: Rodríguez (1999)
- Chandler, A.D. (1964) Giant Enterprise. Ford, General Motors, and the Automobile Industry. New York. En: Rodríguez (1999)
- \_\_\_\_\_ (1962), Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge.
- Chanlat, Alain (1984). *Gestion y culture d'entreprise. Le cheminement de Hydroquébec*. Montréal: Québec-Amérique.
- Chanlat, A. Et dufour, M. La rupture Entre L'entreprise Et Les Hommes, montréal, Quebec/ Ameriqué, 1985.
- Chanlat, A. et Dufour, M. (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal: Editions Québec-Amérique.
- (1985a). "Les sciences de la vie et la gestion". En *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. En parte traducido en *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 14, Enero de 1988, paginas 26-33.
- Chanlat, J.F. et Seguin F. Introduction. Dnas Chanlat, T.F. et seguin F. L'analyse des organisations. Tome II. Les composantes de L'organisation. Boucherville, gaeton morin, 1987 pages 1-44.
- Chanlat, J.F. et Seguin F. (1987), *L'Analyse des organisations*. Tome II. Les composantes de l'organisation. Boucherville, Qué: Gaëtan Morin.
- Chanlat, Jean-Francois (1990). Introduction. Vers une anthropologie de l'organisation. *L'individu dans l'organisation*. Éditions Eska. pp 3-32.
- \_\_\_\_\_ (1991). Humanisme et Gestion. Carta de invitación participación
- Chiavenato, Idalberto (1995) Introducción a la teoría general de la administración, 4ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- \_\_\_\_\_ (1997) Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- \_\_\_\_\_ (1999) Introducción a la Teoría general de la administración. Capítulo 8: pp. 153-169. Capítulo 14: pp. 353-396. Capítulo 15: pp. 397-450. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- David, Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Santafé de Bogotá, 1991.
- Dávila, Carlos (1985) Teorías organizacionales y administración. Capítulo 6: La organización y las "relaciones humanas", pp. 153-199.
- Dávila, Carlos (1985) Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Interamericana. Capítulo 4.
- Dávila, Carlos (1998) Capítulo 3: La organización y la doctrina administrativa. En Teorías organizacionales y admi-

- nistración. Bogotá: Interamericana.
- Dávila Carlos (2001) Teorías Organizacionales y Administración. Un enfoque crítico. McGraw-Hill. Cali
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. Arizona State University-Tempe y University of Minnesota-Duluth. McGraw-Hill, Mexico.
- Dessler, Gary (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional.
- Doray, B. (1981) Le Taylorisme, une folie rationnelle?. Paris: Dunod p. 99. En: Rodríguez (1999)
- Dumezil, Georges, L'oubli de l'homme et l'honneur des dieux et autres essais : vingt-cinq esquisses de mythologie. Paris, Gallimard, 1985.
- Duque Yepes Hernando (2004) Cómo gerenciar nuestra propia vida. Ed. Paulinas. Bogotá.
- El sector bancario privatizado en contra de la nación y de sus propios trabajadores. Congreso Latinoamericano de Sociología. SAN Pablo, 1997. Enciclopedia Encarta (2000).
- Etkin, Jorge. Sistemas y Estructuras de Organización. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1978.
- Etniozi, Amitai (1965) Organizaciones modernas. México: UTEHA.
- Everett, My Rekha A. (1980). La comunicación en las organizaciones.. México: McGraw Hill
- Fayol, Henry (1972) Administración Industrial y General, Editorial el Ateneo, Argentina.
- Fernández Riva, Javier (2004) La Economía de la Guerra. Publicado en Revista Dinero N° 211 septiembre 24.
- Feugeyriclas, Pierre. Le Marxisme en Question. Paris, Editions du senil, 1959.
- Finkelkraut, Alain: La humanidad perdida: Ensayo sobre el Siglo XX: Editorial Anagrama. Colección Argumentos, Barcelona, 1998.
- Fishe Robert r.(2000) El Caballero de la Armadura Oxidada. Editorial: Obelisco. ISBN: 8477204055. Pags: 94
- Forero Rosales, Claudia Yaneth (1995) La teoría organizacional de McGregor desde la perspectiva epistemológica de Habermas I. En Hojas Administrativas, Universidad Central, Bogotá: Noviembre de 1995.
- Ford, Henry (1916) How I made a Success of my Business. En: System. The Magazine of Business. Vol 30, pp. 447-452. Reimpreso en: Chandler, A.D. (1979): The Application of Modern Systematic Management. New York. En: Rodríguez (1999)
- Freud, Sigmund: El malestar en la cultura: Alianza Editorial Madrid.
- George, Claude (1984) Historia del Pensamiento Administrativo. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 1984.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1979), Organizaciones. Conducta, estructura, proceso. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español, pp. 104-111.
- Goldman P et van Houten, D.R. Les Stratégies Monogérales: Une analyse Marciste de la Bureaucratie. Dans. Seguin f. Et Cahnlat, J.F. L'analyse des organisations. Tome I. Les Théories de L'organisations. Tome I. Les Théories de L'organization. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pags 390-411.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993) Reingeniería. Bogotá: Norma, 1994, para la primera edición en español de Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. Jr., y Woodman, Richard W. (1998) Com-

- portamiento Organizacional. Texas A&M University, Souther Methodist University y Texas A & M University. International Thomson Editores, 8a Edición. México.
- Heritier, Françoise: Reflexiones para nutrir la reflexión. Texto introductorio al volumen colectivo *De la Violence*.
- Herzberg, Frederick (1979) *The motivation to work*. Estados Unidos: John Wiley & Sons. Segunda edición.
- Hilf, H. (1957): *Arbeitswissenschaft*. München. PP. 193 s. La definición oficial dada en la Alemania de los años 20 a este tipo de organización se encuentra en la obra de: Mäckbach, F./ Kienzle, O. (ed.) (1926): *Fliessarbeit*. Berlín (editada por encargo del la Comisión de fabricación económica del Reichskuratorium de Economicidad): la producción en flujo es una secuencia de pasos de trabajo sin interrupciones, avanzando espacialmente, determinada en sus tiempos. En: Rodríguez (1999)
- Hillebrand, W. (1992) *Die Erben sehen rot* (A los herederos se les nubla la vista). En *Manager Magazin*, 4/1992, pp. 34-43. En: Rodríguez (1999)
- Homans George (1963) *El Grupo Humano*. Eudeba. Buenos Aires.
- Infante, Arturo; Dávila, Carlos; Sudarsky, John; Ogliastri, Enrique (1977) *Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América.
- Jessop, Bob (1999) *Crisis del estado de bienestar. Fordismo y Postfordismo: Una Reformulación crítica*. Pagina 19 – 57.
- Johnson Spencer (2000) *Quién se ha Llevado mi Queso?*. Editorial: Urano. ISBN: 8479534451. Pags: 106
- Jürgens, U./ Malsch, T./ Dohse, K. (1989) *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*, Berlín. p.178. En: Rodríguez (1999)
- Kakar, S. (1970) *Frederick, Taylor: un estudio de su personalidad e innovación*. Cambridge, MTI Press. Traducción al castellano.
- Kazst F. Rosenzweig J. (1988) *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas* México, McGraw-Hill
- Kenneth, Jhon. *La Anatomía del poder*. Plaza & Janes Editores. Madrid, 1985.
- Kern, W. (ed.) (1979) *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 588 s. Steffen, R. (1979): *Ablaufplanung bei Massenproduktion*. En: Kern, W. (ed.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 29 s. Ulich, E. / Grosskurth, P./ Bruggemann, A. (1973): *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*. Frankfurt.a.M., p. 14. En: Rodríguez (1999)
- Kettner, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss.; Thiel, H. (1971) *Vorrichtungen, Gestalten, Bemessen, Bewerten*. München. Kettner, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss. En: Rodríguez (1999)
- Kieser, A./Kurbel, K. (1979) *Fertigungsorganisation (Organización de la fabricación)*. En: Rodríguez (1999)
- Krafcik, J.F. (1988) *Triumph of the Lean Production System*. En: *Sloan Management Review*, 1/88 pp. 41-52. En: Rodríguez (1999)
- Krikke Hans 1992 – 1993 En el semanario *Belga Solidaire*. Traducción de Alvaro Zapata Domínguez.
- Kotter John P. (1999) *La verdadera Labor de un Líder*. Editorial Norma
- Lapassade, Georges. *Bureaucratic, bureaucratisation*. Dnas argumenst No 1. *La bureucratic*. Paris, Unión Génrale



- d'Éditions, 1976. Pages 19-34.
- Likert, Rensis (1969) El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración. Gestión – Deusto. Ediciones Deusto, Barrincúa, 14. – Bilbao. Artes Gráficas Grijelmo, S.A. Uribearte, 4. Bilbao (España).
- (1971) Un nuevo método de gestión y dirección. Madrid: Deusto.
- Lipovetsky, Gilles: El crepúsculo del deber: La ética indolora de la democracia.
- Litterer, Joseph A. Análisis de las Organizaciones. Editorial Limusa. Segunda edición. 1991.
- López, Rafael. Sociología Industrial. Editorial Alianza. Madrid, 1986.
- Lucas, Antonio. Sociología para la Empresa. Editorial Mc-Graw Hill, Madrid, 1994.
- Lyles Dick. El Secreto de los Zapatos Viejos, Ed. Norma
- Mauss, Marcel. *Œuvres*, Paris, Les Editions Minuit, 1968-1969.
- March, JG and Simon HA (1958), "Organizations", New York, Editado por John Wiley.
- Marx, Harl. Analyse de la Bureaucrati. Dans Seguin F. Et Chanlat, J.F., L'anlyse des Organisations. Tome I. Les Théories de L'organisations. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 353-356.
- Mayo, Elton (1972) Problemas humanos de una civilización industrial. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mcgregor, Douglas (1994) El lado humano de las organizaciones. Clásicos McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Mijailov M. I. (1999) La Revolución Industrial. Orion Editores pag 12.
- Morgan, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español. Capítulo 2.
- Mills, C. Wright (1982) Contribución de la Sociología a los estudios de relaciones industriales. En Cuadernos de Administración, 7, Universidad Javeriana, Noviembre 1982, pág. 17-46 (Traducción: Jorge Chaves) (Publicado originalmente en: Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association, Urbana. Diciembre 1948. Reproducido luego en The Berkeley Journal of Sociology, XV, 1970, pág. 11-31).
- Mintzberg, Henry, (1998) Safari a la estrategia, Ediciones granica S.A., Argentina.
- Monroy, Leonel (1988) Condiciones para la participación humana en la Empresa. Conferencia presentada en el XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, realizado en Bogotá los días 22, 23 y 24 de septiembre de 1988.
- Morgan, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. Capítulo 7 y 8.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. México, 1991.
- Morgan, Gareth (1989) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español.
- Morin, Edgar. Ce que M'ertpas la bureaucratic. Dans Arguments No 1 la bureaucratic. Paris, Union Générale D'Éditions, 1976. Pages 35-44.
- Morus (1927) Wie sie gross und reich wurden. Berlin. p.215, citado por Pfeiffer/Weiss. En: Rodríguez (1999)
- Murillo, Guillermo. Pliegos Administrativos y Financieros. Fines y Objetivos en las organizaciones, una perspectiva sociológica. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1996.
- Najmanovich, Denise (2001) Pensar la subjetividad. Complejidad, vínculos y



- emergencia. En *Thinking Subjectivity*. Universidad de Caece, Argentina. Notas y debates de actualidad. Utopía y Praxis Latinoamericana Año 6. N° 14 (Septiembre, 2001). Pp. 106-111
- Odiorne, George S. (1981) Desarrollo Organizacional. En *Técnicas para el cambio organizacional*. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw Hill, 1983 para la primera edición en español.
- Ogliastri, Enrique (1977) Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. *Revista Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América Ltda.
- Ouchi, William (1990) Teoría Z, Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Segunda edición. Colombia : Norma
- Peaucelle, Jean-Louis (2000.07) Henri Fayol et la recherche-action.
- Peaucelle, Jean-Louis (2000.08) Henri Fayol et la guerre de 1914
- Peaucelle, Jean-Louis (2000.10) Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale*
- Perrow, Charles (1986) Sociología de las organizaciones. Madrid: 1990 para la tercera edición en español. Capítulo 1.
- Perrow, Charles (1991) Sociología de las organizaciones. España, McGraw-Hill. Capítulos 2 y 3.
- Peters, Thomas and Waterman, Robert. *In search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982 (Le Prix de l'excellence, Paris, InterÉditions, 1983).
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1984) En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Traducción: Fernando Posada. Bogotá: Norma.
- Petit, Francois. *Psicosociología de las Organizaciones*. Editorial Herder. Barcelona, 1984.
- Perrow, Charles. *Sociología de las Organizaciones*. Tercera edición. Mc Graw-Hill, Madrid, 1991.
- Pfeiffer, W./Weiss, E. (1992) *Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*. Berlin: E. Schmidt. pg. 32. En: Rodríguez (1999)
- Pfeffer, Jeffrey. *Organizaciones y Teorías de las Organizaciones*. Fondo de Cultura. México, 1992.
- Rials Stéphane (1977), *Administration et organisation, de l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, Editions Beauchesne Rials.
- Rieppel, P. (1925) *Ford-Betriebe und Ford-Methoden*. München, Berlin. En: Rodríguez (1999)
- Restrepo, Luis Carlos La trampa de la razón. Arango Editores. Pág. 29-38. *Revista Vínculos* No. 007 Emcali. Cali. 1994.
- Reitter R & Ramamantsoa, *Pouvoir t politique: au-delà de la culture d'entreprise*, McGraw-Hill, 1985.
- Robbins, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University, 8a edición. Prentice Hall, Pearson, Addison Wesley Longman.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Séptima edición, México, 1996.
- Rodríguez José María (1986) Los Grupos Humanos en las Organizaciones. En: *"Enciclopedia de dirección y administración de la empresa"*. Ediciones Orbis S.A.
- Rodríguez de Rivera, José (1999) Taylorismo. En "Sindicalismo un reto permanente". Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.

- \_\_\_\_\_ (1999) Fordismo. En “Sindicalismo un reto permanente”. Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
- Roethlisberger F. J. “Estructura social de la industria”. En: Teorías de la Organización. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Robert P. Sexton (Compilador) Editorial Trillas, México. 1983. Pag. 111 – 114.
- Rosembawin, Bernard (1992) *Cómo Motiva a los Empleados de Hoy*. Editorail McGraw Hill.
- Rosenbrock, H.H. (1979). The redirection of technology. In A. De Giorgio & C. Roveda (Eds.).
- Sainsaulien Renand. La regulation culturelle des ensembles Organisés. Dnas Chalat, J.F. Et seguin, F. Tome II. Les Composantes de L'organisation. Pages 435-454.
- Schaff, Adan. *Le Marxisme et L'individu*. Paris Colin, 1968.
- Schein Edgar (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona.
- Seguin F., Et Chanlat J.F. Introduction. Dans *L'analyse des organisations* Tome I. Les Théories de L'organisation. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 3-73.
- Seguin Francine. *Les organisations uo 2Deux ou trois choses que je sais d'elles*. Montreal H.E.C., 1988.
- Selznick, Paul *El mando en la administración; una interpretación sociológica*. España.
- Smucker, J. “La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique”. En G.L. Symons (dir) *La culture des organizations*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, “Questions de culture” (14), 1988, pp. 39-68.
- Springer, R. (1991) Die Renaissance der Facharbeiter? (¿Viene un renacimiento de los obreros especializados?), en *BddW*, 1.10.1991 p.7. En: Rodríguez (1999)
- Stewart Th.A (1990) “Says MIT President Paul Gray: ‘By and large industry still has Fredrick Taylor – Henry Ford view that the worker is a cost to be minimized, not a ressource to be maximized’”. *Lessons from U.S. Business Blunders*. En *Fortune* 23/04/1990 p. 85. En: Rodríguez (1999)
- Taylor, Frederick W. (1972) *Principios de la Administración Científica*. Argentina, Editorial el Ateneo.
- Taylor, S.J. and R.Bogdan (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*, New York, Wiley.
- \_\_\_\_\_ (1912) *Taylor's Testimony Before the Special House Comitee*. Harper & Brothers Publishers. New York and London.
- \_\_\_\_\_ (2004) *Frederick, W. Principios de la Administración Científica*. Edigrama, Ltda.
- Theising, Curt (1924) *Prólogo a la traducción de la autobiografía de Ford (Ford H (1924): Mein Leben und Werk, Leipzig)*. En: Rodríguez (1999)
- Thevenet, M. *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations, 1986.
- Tucker, Robert. *Philosophie et Mythe Marx*. Paris, Payot, 1963.
- Urrea, Fernando, (1997). *La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo “salvaje” o*

- desregulado, vía la “flexibilización” de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías.
- Urwick, L. (1946) Naturaleza de la administración y esquema general de su análisis. Tomado de: Los elementos de la administración, México: Herrera Hermanos, 1968, para la quinta edición en español de The elements of administration. Pp. 15-23, 55, 86, 157-168.
- Vallee, Lionel (1995) “Representaciones colectivas y sociedades”. En *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. Traducido en *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 20, Enero de 1995.
- Villamizar, Jesus (1992) Cómo Motivar. Qué nos mueve a lograr la excelencia? Editorial Legis.
- Von Hayek, F.A (1975) Die Anmassung von Wissen. En: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 26/1975, pp. 12-21. En: Rodríguez (1999)
- Warren Bennis(1998). Como llegara a ser un Líder. Editorial Norma
- Weber, Max. “Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva”. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1944.
- Woodward, J. (1965): Industrial Organization: Theory and Practice. London; Arnold./
- Bochert, H./Lange, A./Schmidt, J. (1966): Der Produktionsprozess im Industriebetrieb. Berlin (Este) En: Rodríguez (1999)
- Wulf, H.A. (1987): Maschinenstürmer sind wir keine. Technischer Fortschritt und soziale demokratische Arbeiterbewegung. Frankfurt a.M.;
- Vershofen, W. (1927) Die Grenzen der Rationalisierung. Nürnberg. En: Rodríguez (1999)
- Zapata D., Álvaro (2004) Dimensiones, características y rasgos de la cultura organizacional. Cali, Univalle.
- Zapata, Alvaro: Paradigmas de la cultura organizacional. En Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No 27. Marzo de 2002.