



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

López Pino, Carmen Marina; Seco Martín, Enrique
Desarrollo de una organización sistémica en la banca colombiana, 1990-2009
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 17, núm. 59, julio-septiembre, 2012, pp. 436-465
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024166004>

- 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



Desarrollo de una organización sistémica en la banca colombiana, 1990-2009*

López Pino, Carmen Marina**
Seco Martín, Enrique***

Resumen

La organización sistémica es una configuración socio-técnica desarrollada por la banca a nivel global durante las últimas décadas, cuyos componentes fundamentales son: por un lado, la organización en red lo que implica procesos de informatización, sistematización interna y entrelazamiento permanente entre redes de proveedores y clientes, con diversos grados de interconexión, en ambientes sumamente competitivos; y, por otro lado, la flexibilidad organizativa tanto interna como externa (Ibarra, 2003; Nohria y Eccles, 1992; Weiss, 2008; Weiss *et al.*, 2010). El objetivo de la investigación fue indagar en qué medida la banca colombiana se configura como una organización sistémica. Se concluye que a pesar de la heterogeneidad en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC's), la banca tiende a consolidarse como un tipo de organización sistémica, transformando de manera significativa la relación con los clientes, los proveedores, la organización del trabajo, los perfiles de los trabajadores y las relaciones laborales. Desde la perspectiva metodológica de la triangulación, se integran técnicas cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) y cuantitativas (encuesta), en un sentido de complementariedad de los dos métodos.

Palabras clave: Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), organización sistémica, banca, flexibilización, relaciones laborales, Colombia.

Recibido: 20-02-11. Aceptado: 26-06-12

* Este artículo es resultado de dos proyectos de investigación: "Cambios organizativos y nuevas formas de trabajo con la utilización de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en empresas colombianas", financiado por Colciencias y adelantado por la Universidad Nacional de Colombia, y la investigación "Las relaciones laborales en el sector de la banca Colombiana: dos décadas de transformaciones", adelantada por la Universidad del Rosario.

** Dra. en Sociología por la Universidad Complutense, socióloga y economista, docente-investigadora del programa de Sociología de la Escuela de Ciencias Humanas, Universidad del Rosario, Bogotá. e-mail: carmen.lopez@urosario.edu.co, carmen982000@yahoo.com.

*** Sociólogo, especialista en sociología del consumo, investigador Universidad Nacional, Bogotá. e-mail: secomartin@yahoo.es.

Development of Systemic Organization in Colombian Banking, 1990-2009

Abstract

The systemic organization is a socio-technical configuration developed by banking on a global level during the last decades, whose fundamental components are: on the one hand, the online organization, which implies processes of informatization, internal systematization and permanent interlinking between networks of suppliers and clients with diverse degrees of interconnection, in extremely competitive environments; on the other hand, internal and external organizational flexibility (Ibarra, 2003; Nohria and Eccles, 1992; Weiss, 2008, Weiss *et al.*, 2010). The objective of this research was to find out to what degree the Colombian banking system is configured as a systemic organization. Conclusions were that, despite heterogeneity in the use of information and communication technologies, (ICTs), the bank tends to consolidate itself as a systemic type of organization, transforming significantly its relationship with clients, suppliers, labor organization, worker profiles and labor relations. From the methodological perspective of triangulation, qualitative techniques (interviews and group discussions) and quantitative techniques (surveys) were integrated, using the two in a complementary manner.

Key words: Information and communication technologies (ICTs), systemic organization, bank, flexibilization, labor relations, Colombia.

1. Introducción

A partir de la década del ochenta, la revolución tecnológica es decisiva para la reestructuración del sistema capitalista, hasta tal punto que Castells (1999:45) lo caracteriza como *capitalismo informacional*, para indicar que los cambios organizativos y la introducción de TIC'S han sido cruciales para determinar la velocidad y eficiencia de dicha reestructuración, cristalizada en la empresa red. En similar línea de análisis, Carrillo y Novick (2006) proponen el concepto de "trama productiva" o red productiva, asociando flexibilidad e introducción de TIC'S; mientras Veltz (1999) construye el concepto de "economía archipiélago". Dichos conceptos se articulan al análisis de los encadenamientos productivos, la flexibilidad laboral, la inversión en tecnologías, la cultura como dispositivo para orientar la productividad y la transformación de las rela-

ciones de poder en las empresas. Estos entrelazamientos inter-empresariales dificultan reconocer quién hace qué, quién diseña, fabrica o construye un determinado bien o servicio. Al relocalizarse los procesos productivos, estos se disuelven y se extienden en el territorio, entre regiones y naciones, haciéndose invisible el trabajo colectivo, el trabajo vivo, cada vez más segmentado de los procesos de trabajo (Celis, 2008).

En el marco de esta discusión, este artículo presenta el concepto de *organización sistémica* cuyos componentes fundamentales son la informatización y la flexibilidad. La primera se basa en la digitación y procesamiento de la información y la posibilidad de reproducción de procesos y relaciones a un nivel "virtual", mediante lo que algunos autores han denominado la reconstrucción del "mundo reflejado", en el cual los datos pueden ser sometidos a cálculos, simulación y mode-

lación, con el fin de crear sistemas que a su vez sirven de base para el conocimiento y la acción (Boes, 2005, citado por Weiss *et al.*, 2010).

El estudio de Regini *et al.* (1999) sobre la transformación de las relaciones laborales en la banca en los principales países desarrollados, señala la competitividad del mercado bancario y los cambios tecnológicos como los mayores determinantes de dichos cambios, concluyendo que la banca tradicional está muerta. El sector de la banca, es uno de los sectores que con la globalización y la introducción de TIC's tiende a homogeneizarse a nivel mundial, en cuanto a los tipos de productos/servicios ofertados y a las estrategias empresariales, mas no necesariamente en sus efectos sobre los trabajadores (OIT, 2001).

El segundo componente es la flexibilidad, cuyas formas-externa e interna-se han venido adelantando desde la década del ochenta en el país. Dado que, actualmente, el sector de la banca colombiana es el que incorpora más tecnología a sus procesos e introduce prácticas de flexibilización, el presente artículo indaga en qué medida en la

banca se configura una *organización sistémica*. Se parte de la siguiente premisa: las nuevas tecnologías han contribuido a la cristalización de una *organización sistémica* como respuesta a una estrategia de rentabilidad y competitividad, basada en diversidad, flexibilidad y reducción de costos; en el marco de una economía informacional y global¹. Dichos cambios han sido favorecidos por la transformación del marco institucional financiero y laboral y la centralización del capital en el sector, tal como concluye Regini *et al.* (1999) para el caso de los países europeos.

El artículo busca esclarecer los componentes de la organización sistémica en la banca e indagar sobre el dispositivo tecnológico y organizativo que la sustenta. Desde la perspectiva de la complementariedad de los métodos, por un lado, se realizó la encuesta "Cambios organizativos y nuevas tecnologías en la empresa colombiana" (CONTEC), adelantada por la Universidad Nacional y el Dane², que incluyó la totalidad de las entidades bancarias e indagó sobre los cambios tecnológicos y organizativos

1 Aunque la economía colombiana no puede ser conceptualizada como informacional y global, la banca sí está expuesta a las formas de competitividad propias de esta economía en el contexto internacional. En términos de Castells (1999:93) "es informacional porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento. Es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos".

2 La encuesta fue realizada conjuntamente con el DANE (Departamento Nacional de Estadística). Además, se adelantaron 40 entrevistas semiestructuradas a directivos empresariales, representantes sindicales y trabajadores; y tres grupos de discusión, dos con dirigentes sindicales y uno con trabajadores.

acaecidos en el sector. Por otro lado, se utilizaron técnicas cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) orientadas a recabar información sobre los cambios en el sector, desde la mirada de directivos empresariales, empleado/as y dirigentes sindicales. Esta fase cualitativa permitió ahondar sobre las implicaciones de las transformaciones técnico-organizativas en las relaciones laborales y en el orden social empresarial.

2. Características y transformación del sector bancario en Colombia

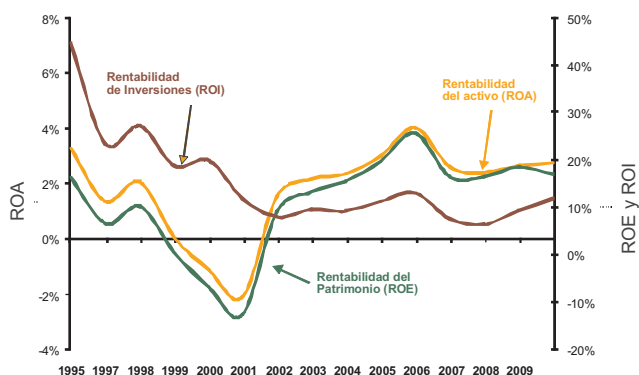
En los últimos veinte años el sector de la banca colombiana ha sufrido transformaciones estructurales, explicadas por la crisis económica del sector y por cambios en el marco regulatorio institucional y

en los dispositivos tecnológicos que soportan la estructura funcional del sector.

ANIF (2006) plantea que entre 1990 y 2006 el sistema financiero colombiano experimenta una alta volatilidad y atraviesa por todo un ciclo de recuperación - expansión - sobredimensionamiento - crisis - recuperación. Este ciclo se puede observar a través del Gráfico 1 que muestra la rentabilidad sobre el activo de los bancos comerciales durante el período que va de Septiembre de 1997 (inicio de la crisis) a Septiembre de 2005 (etapa de recuperación). Esta última etapa se extiende hasta la actualidad, sin que hasta el momento haya indicios claros de crisis.

A partir de 2007 se observa una moderada caída de los índices de rentabilidad del sector, sin que éstos presenten la gravedad observada en el contexto internacional; tanto los informes de Esta-

Gráfico 1
Rentabilidad del sistema financiero (entidades vigiladas)
(1995-2009)



Nota: Datos corresponden a Diciembre de cada año hasta 2009.
Incluye las sociedades administradoras.

Fuente: Superintendencia financiera (2012).

bilidad Financiera (2006-2009) del Banco de la República como los de la Superintendencia Financiera de Colombia (2007-2012) muestran un panorama de fluctuación del sector mas no propiamente de crisis. Si la crisis de finales de los noventa estuvo acompañada de cambios estructurales en el sector, las expectativas de la crisis financiera internacional reafirman dichas tendencias.

A principios de los noventa el gobierno del presidente Gaviria adelanta una serie de políticas asociadas a desregularizar el sistema financiero, a ahondar en las privatizaciones y a flexibilizar el mercado de trabajo. La desregulación del sector desencadenó cuatro fenómenos: a) generó un marco legal que permitió una mayor entrada del capital extranjero en la banca; b) transformó la estructura del sistema financiero y de la banca; c) propició una mayor concentración y centralización del capital al impulsar los procesos de fusiones y adquisiciones en el sector; y d) configuró un marco institu-

cional que posibilitó la configuración de una “banca universal” al ampliar el abanico de actividades realizadas por ésta.

Si bien la crisis económica de finales del siglo pasado contribuyó a transformar la estructura del sector, las diversas reformas financieras adelantadas a partir de 1990 acentuaron los cambios. La Ley 45/90 redujo los requisitos para la conformación de entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras, lo que se tradujo en su proliferación. Entre 1991 y 1998 el número de bancos pasa de 24 a 33, lo que supone un crecimiento del orden del 38%. Con la crisis de 1998-2000, manifestada en la caída de las utilidades/patrimonio de la banca, el número de empresas se reduce a 26 a finales de 1999. No obstante la recuperación del sector, el número de bancos disminuye a 17, como resultado de una estrategia de fusión y absorción adelantada por los principales grupos económicos (Tabla 1). Ello se orienta a ganar fortaleza para aprovechar las sinergias resultado de la

Tabla 1
Número de entidades del sector financiero colombiano (1995–2006)

	1995	1999	2004	2005	2006
Bancos	32	26	21	19	17
CAVs-BECHs	10	5	7	1	1
CFs	24	10	4	2	2
CFCs	74	40	25	25	24
Generales	31	21	15	15	15
Leasing	43	19	10	10	9
Otras entidades	61	45	36	34	33
AFPs	14	8	6	6	6
Fiduciarias	47	37	30	28	27
Total	201	126	93	81	77

CAVs-BECHs: entidades hipotecarias. Cfs: corporaciones financieras. CFC: Compañías de financiamiento comercial. AFPs: administradoras de fondos de pensiones.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (2007) y cálculos ANIF, 2006b:1.

integración, en el marco de un mercado con un mayor grado de competitividad y exigencia (Clavijo, 2006; ANIF, 2006b; Salazar y Salamanca, 2006; Silva-Colmenares, 2004)³.

En todo este proceso las entidades bancarias del Estado prácticamente desaparecen, situación que venía de tiempo atrás, después de la crisis de los 80, cuando el Estado jugó un papel muy importante en el saneamiento de las finanzas del sector bancario⁴, a través de una política de nacionalización de entidades bancarias y reprivatización de las mismas después de su recuperación económica. Es así como después de representar el 66% de todos los activos bancarios, actualmente el sector público cuenta con una sola entidad, el Banco Agrario, antigua Caja Agraria.

Las estrategias de fusión y absorción traen como consecuencia la mayor centralización del capital, asociada a una mayor presencia de los grupos financieros nacionales e internacionales en el sector.

La pertenencia a grupos económicos es una de las características del sector, acentuada en la última década (ver Tabla 2). La encuesta CONTEC, realizada por la Universidad Nacional y el Dane, señala que 14 de los 21 bancos (66,7%) pertenecen a grupos colombianos. La presencia de capital extranjero se refleja en que otros 5 de los 21 bancos (23,8%) son filiales de multinacionales extranjeras. Sólo 2 bancos (el 9,5%) no pertenecen a grupos colombianos ni extranjeros.

Otra característica es el bajo número de empresas y la alta tasa de ocupados

Tabla 2
Número de bancos colombianos, según pertenencia a grupos, 2006

	Nº	%	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Filiales de multinacionales extranjeras	5	23.81	5	23.81
Pertenecientes a grupos colombianos	14	66.67	19	90.48
Resto de empresas	2	9.52	21	100.00

Fuente: Encuesta "Cambios organizativos y nuevas tecnologías en la empresa colombiana" (CONTEC), adelantada por la Universidad Nacional y Dane, 2007.

- 3 Según Clavijo (2000:10), a marzo del 2000 dos grupos económicos poseían el 37% del negocio financiero colombiano y la agregación de dos grupos más llevaba a explicar cerca del 47% de los activos del sistema".
- 4 No sobra señalar que el Estado, al igual que en la crisis de 1982, jugó un papel estratégico en dicha recuperación. Según Campos y Duque (2005), "se estima que el costo incurrido para salir de la crisis bancaria en Colombia alcanzó los 12,1 billones de pesos, de los cuales el 95% se destinó a atender la capitalización y liquidación de la banca pública, a ofrecer créditos a la banca cooperativa y en alivios a los deudores hipotecarios". Según ANIF (2006b:4), los apoyos otorgados por Fogafin ascendieron a \$15 billones durante 1998-2003 (2006b:4). Después de saneadas tanto las entidades públicas como las cooperativas, éstas fueron adquiridas por el sector privado.

por empresa. 15 de los 21 bancos (71,4%) sobrepasan la cifra de 2000 ocupados. De ahí que los procesos de absorción y fusión, sustentado en importantes cambios tecnológicos, tenga consecuencias muy importantes, directas o indirectas, sobre la mano de obra, como se muestra más adelante.

Otro aspecto a destacar es el de la configuración de una banca universal o multibanca, que ha generado cambios en la estructura del sector. La Ley 35 de 1993 y el Decreto 2423 de 1993 afinaron el esquema de consolidación gradual de la multibanca al definir la ampliación de servicios de algunas entidades que se habían caracterizado por un alto grado de especialización⁵. El caso de Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAVs) es ilustrativo, pues se les permitió ampliar sus operaciones de cartera hacia créditos de consumo y a operaciones en dólares, convirtiéndose finalmente en Bancos y en Establecimientos de Crédito Hipotecario, los cuales a su vez fueron absorbidos por la banca comercial, que es hoy la institución más representativa del sector financiero, y adelanta operaciones cuasi-universales (excepto por lo relacionado con negocios fiduciarios, leasing, banca de inversión y seguros) (ANIF, 2006:5; Clavijo, 2000).

Las diversas reformas financieras establecieron el marco legal para avanzar en torno a este propósito, aunque no de manera decidida al apoyarse en el

concepto de *conglomerado financiero*, “cuya base operativa de expansión descansó sobre las filiales, pero manteniendo una cierta separación del principio de intermediación respecto de la prestación directa de los servicios financieros asociados” (Clavijo, 2000: 22). Es decir, si bien existen menos restricciones operativas para las entidades bancarias, los grupos económicos, a los cuales están articulados la casi totalidad de los bancos, adelantan todo tipo de actividades a través de sus filiales bien sea de índole bancaria o financiera. En esta medida, los grupos económicos sí configuran, con su conjunto de empresas, una institución cercana a la multibanca, teniendo como centro de operaciones financieras la banca comercial (ANIF, 2006: 10-11).

Para resumir este primer apartado, se puede señalar, primero, que el sector de la banca colombiana se ha caracterizado en los últimos quince años por un período de fluctuaciones económicas, acompañado de una crisis profunda del sector (1997-2001), que junto con la desregulación del sistema financiero, provocó un cambio en su estructura caracterizado por la liberalización del sistema, configuración de la multibanca y por una mayor centralización del capital, acorde con las tendencias a nivel mundial (Ragini *et al.*, 1999, OIT, 2001, González *et al.*, 2007). Segundo, la actual crisis financiera internacional no ha tenido un impacto significativo en el sector, cuyos indicado-

5 Antes de la Reforma Financiera (Ley 45/90), las entidades bancarias tenían restricciones en cuanto a sus actividades (por ejemplo, prestación de créditos hipotecarios y de consumo, y actividades cambiarias, entre otras).

res de rentabilidad eran moderadamente positivos (Banco de la República, 2010). Tercero, el perfil típico de las entidades bancarias del país estaría constituido por un banco que supera los 2.000 ocupados (el 71,4% de los bancos alcanza esa cifra), pertenece a algún grupo económico –nacional o extranjero– (90,5%), constituido antes de 1991 (80,96%), y tiene su casa principal en el área metropolitana de Bogotá (90,48%) (Encuesta CONTEC, 2007).

3. Uso de TIC's en la banca, condición para una organización sistémica

La crisis económica de los años ochenta evidenció el atraso tecnológico, la ineficiencia de los procesos productivos, la pesadez de la carga burocrática y la conflictividad en las relaciones laborales en las empresas colombianas, situación de la que no fue ajena la banca. La crisis estuvo acompañada de la llegada de algunas herramientas de gestión, que posteriormente se conocerían como componentes de la Gestión de la Calidad Total-JAT, que se mezclarían con propuestas de reingeniería (López, 2002; Puig, 2007; Celis, 2008). Es así como para los noventa, fecha en que la banca adelanta una estrategia decidida de empleo de TIC's, buena parte de los empresarios han transformado su representación de la empresa. Ésta es concebida en sentido holístico, sistémico, en esa medida las estructuras funcionales compartimentadas y cerradas, son cuestionadas; la empresa fue situada en un contexto cambiante, caracterizado por una alta competencia e incertidumbre, que la pre-

siona a desplegar estrategias cada vez más globales en las que juegan un papel importante la planeación, el mercado, la tecnología, la relación con los proveedores y clientes, y las ingenierías del producto, del proceso e industrial, como un todo interrelacionado que obliga a los componentes funcionales a relacionarse, a compartir información y a negociarla (López, 2002). Simultáneamente se intenta vincular más estrechamente a los empleados con los procesos organizativos, su experiencia laboral se utiliza a través de planes de sugerencias y de círculos de calidad, grupos primarios y de mejoramiento (Puig, 2007). Si bien, muchas de estas prácticas no logran una plena materialización o continuidad en las organizaciones, para los noventa la introducción de las TIC's, conjuntamente con dichas propuestas organizativas, posibilita un salto cualitativo que cristaliza en la configuración de una organización sistémica en la banca, la cual no puede ser interpretada sin considerar los cambios institucionales (desregulación del mercado de capitales y laboral) y el acrecentamiento de la competitividad del capital financiero. Weiss (2008: 213) señala, retomando a Weiner (1969), que:

“... la organización sistémica se caracteriza por su conformación de acuerdo con un nuevo principio organizativo: el cibernético, que concibe la organización como un todo manejado como un sistema en el cual cada una de las partes debe contribuir al funcionamiento del conjunto a través de la retroalimentación de la información generada en diferentes puntos y niveles. Por medio de esta retroalimentación cada uno de los integrantes del sistema debe contribuir

creativamente, a distintos niveles, al cumplimiento de los objetivos de los diversos procesos".

Actualmente, el intercambio y negociación de información lleva a plantear las TIC's como un componente fundamental para la organización sistémica, que contempla elementos de orden organizativo, que en el caso de la banca le antecedieron, en parte. La organización sistémica es una configuración socio-técnica cuyos componentes fundamentales son, por un lado, organización en red lo que implica procesos de informatización, sistematización interna y entrelazamiento permanente entre redes de proveedores y clientes, con diversos grados de interconexión, en ambientes sumamente competitivos; y, por otro lado, flexibilidad organizativa tanto interna como externa (Ibarra, 2003; Nohria y Eccles, 1992; Weiss, 2008; Weiss *et al.*, 2010; Castells, 1999).

La crisis financiera 1998-1999, la apertura del mercado de capitales y las fusiones, aceleraron los cambios tecnológicos que desde la década del ochenta las empresas bancarias, aunque de manera lenta y desigual, venían adelantando. Todo este proceso de informatización y sistematización asociado a estrategias de diversidad de la oferta, flexibilidad y reducción de costos, ha tenido consecuencias directas o indirectas en los productos/servicios ofertados, en la relación con los clientes, en la estructura de las empresas, en los recursos humanos –tanto en términos cuantitativos como cualitativos–, en las formas y contenidos del trabajo, así como en las relaciones laborales.

La estrategia de diversidad de la oferta corresponde a una estrategia de

ampliación de los productos y servicios ofertados; asociada a la segmentación de los clientes, según medios financieros, necesidades prácticas y expectativas simbólicas. El cliente es la figura central, ya que proviene del campo del consumo, de ahí que el mercado se erige como un campo que demanda ser conocido e intervenido. La estrategia de flexibilidad se orienta a ajustar el trabajo al volumen de servicios. Mientras la estrategia de reducción permanente de costos privilegia los ahorros en recursos financieros, materiales y humanos; ésta se basa, como señalan Boyer y Freyssenet (2003:113), en la convicción de que no hay nunca nada seguro y estable.

A continuación se expone, en primer lugar, la incorporación de TIC's en la banca colombiana; en segundo lugar, las formas organizativas asociadas a éstas; y, por último, la transformación de las relaciones laborales.

3.1. Procesos de informatización y sistematización interna: mirada panorámica

En la década del noventa, los principales grupos financieros del mundo introducen de manera sistemática TIC's en los procesos (OIT, 2001; Regini *et al.*, 1999); mientras en Colombia su implementación es paulatina y desigual. Los bancos ligados a multinacionales marcan la pauta, seguidos por grupos financieros nacionales, mientras la banca estatal queda rezagada.

Si asumimos la clasificación realizada por Genelot (2001), la cual vincula la utilización de TIC's a los siguientes niveles de informatización y sistematiza-

ción: *operativo, de control, de gestión, de estrategia y prospectiva*; podemos señalar que el camino no ha sido ni lineal ni homogéneo en todas las entidades; si bien, según los datos de la encuesta, en el 100% de los bancos las TIC's cumplen un papel operativo y de control en un número importante de procesos, un reducido grupo de bancos –que concentran buena parte del capital financiero del país– las emplean en la gestión y en la formulación de estrategias y prospecciones.

En la actualidad, la totalidad de los bancos cuentan con procesos informatizados de digitación y procesamiento de la información. Además, disponen de una red interna y externa de información, que permite –tanto a empleados como a clientes– consultar datos en tiempo real, y coordinar actividades entre las dependencias. Dispositivos como plataformas integradas que se apoyan en *Data Warehouse* (almacenes centralizados de datos), kioscos de aparatos, banca u oficinas virtuales, *Homebanking* o transacciones desde casa y banca móvil (operaciones por celulares, PDA, agendas electrónicas, etc.), cuentan con un gran desarrollo futuro (Puig, 2007: 49).

El uso de bases de datos de clientes estuvo asociado, en un importante número de entidades bancarias, a la gestión del riesgo a través del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC) y a la coordinación de actividades entre clientes posibilitada por CRM (*Consumer Relationship Management*), además del uso de ERP (*Enterprise Resource Planning*), BI (*Business Intelligence*) y control estadístico de procesos.

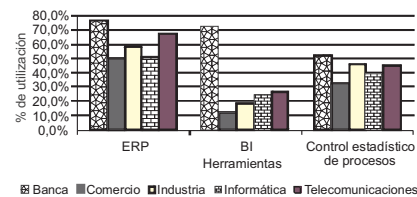
La crisis de 1998-1999 develó la fragilidad del sistema financiero, razón es-

cual en 1999 Asobancaria trató de concienciar a sus afiliados de la necesidad de mantener una adecuada administración del crédito, para lo cual deberían desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC). Se señalan dos aspectos claves: el primero demanda el montaje de la base de datos. Una base de datos completa, con suficiente información de los deudores, versátil, fácil de consultar y de complementar; con software integrable y aplicable a otros software, entre otros; y el segundo, la familiarización de la directiva del banco con la información que se diseñe para presentar el comportamiento del riesgo de crédito por tipo de deudor y que tengan claro un menú decisorio para mitigarlo y trabajarlo rentablemente (Bermúdez, 2003).

En la línea de sistematización interna se encuentra la herramienta *Enterprise Resource Planning* (ERP), denominación genérica de los *software* que tratan de integrar todas las funciones de una empresa en una única aplicación informática, que permite a los diversos departamentos compartir entre ellos la información sobre sus procesos particulares. Los datos de la encuesta nos muestran que el 76,2% de los bancos cuentan con un *software* de este tipo (ver Gráfico 2).

Igualmente, la sistematización de la información acerca de los clientes ha contribuido a la gestión y el diseño de estrategias y de prospecciones, es el caso de la herramienta CRM (*Consumer Relationship Management*) que se utiliza para administrar la relación comercial con los clientes y permite generar conocimiento a partir de los datos generados (Olivera, 2007:8). Según la encuesta realizada en este estudio, CRM es una herramienta es-

Gráfico 2
Herramientas de sistematización interna, según grandes sectores

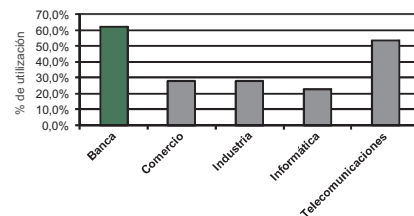


ERP: Enterprise Resource Planning; BI: Business Intelligence.

Fuente: Encuesta "Cambios organizativos y nuevas tecnologías en la empresa colombiana" (Encuesta CONTEC), 2007, adelantada por la Universidad Nacional y Dane, Bogotá, cálculos propios.

pecialmente utilizada en el trabajo de la banca: 66,7% de los bancos encuestados señaló utilizarla, tasa proporcionalmente alta en comparación con otros sectores analizados en el estudio (ver Gráfico 3). Como señala Álvarez (2007:12), la implementación de esta herramienta en algunos bancos establece perfiles de clientes de cara a la segmentación de los mismos por niveles de vinculación y rentabilidad. De esta manera, posibilitan estrategias de diversidad para lograr la optimización de procesos y reducción de costos, retención y lealtad del cliente, el diseño de ofertas adecuadas de acuerdo con sus necesidades, políticas de calidad del servicio (considerando la atención preferencial), rentabilización de clientes con una mayor vinculación y uso de productos, tarifas preferenciales, venta cruzada y recuperación de cartera. Según Castells (1998:183), la política de flexibilidad del producto establece una diversidad de perfiles de clientes, que permite adaptar

Gráfico 3
Utilización de CRM, según grandes sectores



Fuente: Encuesta CONTEC, 2007, cálculos propios.

los productos/servicios a sus necesidades.

Ligado a la implementación de CRM y ERP, el concepto de *Business Intelligence* (BI) o inteligencia de negocios es una categoría amplia que incluye distintas herramientas y tecnologías para recolectar y analizar información, que le permiten a las empresas generar conocimiento y tomar decisiones. También, según la encuesta, 71,4% de los bancos señalaron utilizar BI. En torno a esta herramienta se están implementando otras como *Data Warehouse* (bodegas de datos), almacenes de datos útiles para las compañías que acumulan crecientes cantidades de información, construyendo bodegas de datos gigantes organizadas para permitir el acceso a los usuarios finales.

La sistematización de la información ha potenciado las relaciones en red como lo señala la Tabla 3. Si bien no hay homogeneidad en el sector, algunos grupos bancarios sí han adelantado estrategias (57%) en torno a elevar la conectividad entre las empresas del mismo grupo, sin que existan mayores diferencias entre empresas colombianas y extranjeras; la coordinación y

Tabla 3
Interconectividad entre las empresas: la disposición en red de la información permite

	Sí	No
- La coordinación de actividades en red con la casa matriz? (empresas extranjeras)	60%	40%
- La división y coordinación de tareas entre distintas empresas del mismo grupo económico?	57%	43%
- La coordinación y ajuste de actividades con clientes?	86%	14%
% de funciones contratadas con las que se establece comunicación permanente, coordinación y ajuste de actividades en red	100%	100%

Fuente: Encuesta CONTEC, 2007, cálculos propios.

el ajuste de actividades con clientes presenta el mayor desarrollo (86%), junto con las relaciones establecidas en los procesos de terciarización (100%).

A pesar de que predomina una estrategia hacia el mercado, hacia los clientes, en la actualidad –favorecida por la introducción de TIC’s– la integración corporativa se plasma en nuevas formas de relación entre las distintas empresas pertenecientes a un grupo: desde la definición de metas estratégicas comunes, el seguimiento y el control financiero desde la casa matriz, hasta la negociación conjunta con proveedores o clientes.

En esta línea de análisis, se elaboraron unos niveles de coordinación según empresa: 1) **Nivel 0**: no utilizan la información digitalizada y procesada para la coordinación y ajuste de actividades con clientes. 2) **Nivel 1**: sí utilizan dicha información para la coordinación y ajuste de actividades con clientes, pero no utilizan CRM ni disponen de un call center interno ni externo. 3) **Nivel 2**: utilizan también la información digitalizada y procesada para la coordinación y ajuste de actividades con clientes y, además, disponen de un call center interno o externo y/o utilizan CRM.

La Tabla 4 muestra que la banca es el sector con mayor coordinación e interconexión con los clientes a través de TIC’S: el 81% de las entidades se encuentran en el nivel 2, superando con distancia, a los demás sectores. Sólo un 14% se encuentra en el nivel 0, en el que la información digitalizada y procesada no se utiliza para la coordinación con los clientes. El tamaño, medido según escalas de producción/ingresos/ventas y según escalas de ocupados también nos muestra una significativa tendencia hacia la mayor ubicación en el nivel superior. Cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es la probabilidad de que sea clasificada en el nivel más alto.

En conclusión, a pesar de la heterogeneidad, importantes grupos bancarios configuran una organización sistémica por el entrelazamiento entre sus filiales, redes con clientes y proveedores. Los nuevos dispositivos tecnológicos y la sistematización de la información ubican a la banca como el sector económico con mayor incorporación de TIC’s en el país. SARC ha fomentado la integración de la información de la que disponen los bancos en grandes bases de datos; a través

Tabla 4
Niveles de coordinación de actividades con clientes,
según grandes sectores

Nivel	Sector					Total
	Banca	Comercio	Industria	Informática	Telecomunicaciones	
Nivel 0: La información digitalizada y procesada no se utiliza para la coordinación y ajuste de actividades con clientes	3 14.3%	64 32.2%	353 31.3%	38 23.3%	19 19.6%	477 29.7%
Nivel 1: La información digitalizada y procesada se utiliza para la coordinación y ajuste de actividades con clientes, pero no se utiliza CRM ni se dispone de call center interno ni externo	1 4.8%	67 33.7%	450 39.9%	45 27.6%	12 12.4%	575 35.8%
Nivel 2: La información digitalizada y procesada se utiliza para la coordinación y ajuste de actividades con clientes, y/o dispone de un call center interno o externo y/o se utiliza CRM	17 80.9%	68 34.2%	324 28.8%	80 49.1%	66 68.0%	555 34.5%
Total	21 100%	199 100.0%	1127 100%	163 100%	97 100%	1607 100%

Fuente: Encuesta CONTEC, 2007.

de ellas, CRM ha facilitado la sistematización de la información acerca de los clientes, ERP ha integrado la información de las diversas áreas, que se recoge en las bodegas de datos y es operacionalizada en forma de indicadores que se analizan con BI; y todo ello ha facilitado procesos de sistematización interna y externa en los bancos. Es de destacar que su empleo no ha sido homogéneo, aunque para entidades con baja incorporación de TIC's, la entrada en grupos las ha llevado a un salto cualitativo a corto plazo.

3.2. La paradoja del cliente

El servicio al cliente es una estrategia de competitividad en el sector. Cabría esperar que la integración sistémica de las empresas con los clientes llevara a una despersonalización de las relaciones, haciendo innecesaria la atención personalizada en las relaciones comerciales y de prestación de servicios. No obstante, varios indicios apuntan hacia lo contrario. En primer lugar, pese al auge del comercio electrónico, la figura del

vendedor no desaparece, ahora atiende a un segmento de la población de manera integral. El auge de los departamentos comerciales ha representado, en los últimos años, una inversión encaminada al desarrollo de redes interpersonales que tratan de mantener y aumentar una cartera de clientes. Pese a los cambios, los asesores comerciales cada vez salen más en busca de los clientes. La integración "remota" de los asesores vendedores prueba que los bancos están incorporando tecnología al trabajo del vendedor, sin que ésta haya cambiado el papel fundamental de éste. En segundo lugar, como hemos señalado, con ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el nuevo mercadeo busca personalizar los productos/servicios y las promociones, adaptándolos a las necesidades particulares de cada cliente: estrategia de diversidad, de segmentación del mercado potencial.

No obstante, el fomento de los canales electrónicos plantea un riesgo de despersonalización: *la paradoja del cliente*, como advierte un alto directivo de tecnología de uno de los bancos analizados:

Ah sí, realmente el Citibank, por ejemplo, y Bank of América, que son los innovadores a nivel americano ¿qué estaban haciendo? Tratando de sacar a los clientes de las oficinas, viendo a ver cómo los mandaban hacia los canales electrónicos por medio de tecnología. Entonces "¡vayan a los cajeros automáticos! Les pongo quioscos de Internet, usen el teléfono". "¡No los queremos ver por aquí!" era el mensaje subliminal. De pronto se empezaron a dar cuenta que ¿cómo hacían negocios, cómo conocían al cliente, cómo sabían qué necesitaba, cómo le pode-

mos ampliar, hacer un crossel, o sea empezar a vender distintos tipos de producto, la venta cruzada: que tiene una tarjeta de crédito, una de ahorro, cuenta corriente. ¿Cómo le vendo más cosas si no lo tengo conmigo, si él es simplemente un número, un bit que entra, una llamada que entra, una dirección IP que consulta, un registro electrónico? Entonces, empiezan a hacer cosas como volver a llamar a los clientes a las oficinas, entonces empiezan a hacer que venga a la oficina a actualizar los datos o que venga a reclamar la tarjeta; antes se la mandaban por correo pero ahora: "¡Venga hasta acá!". Incluso Bank of America logró poner venta de helados, dulces y libros para que la gente viniera a la oficina a hacer otras cosas y de una vez esté en la banca; incluso metieron la banca en los supermercados, la oficina bancaria metida en el supermercado (...) O sea, completamente innovador en ese aspecto, con el ánimo de que vuelva a revertirse el tema de que el cliente regrese a la oficina bancaria porque lo sacaron definitivamente con la tecnología (...) [Directivo área de tecnología] (Weiss *et al.*, 2010).

Con esta reflexión no estamos sugiriendo que los canales electrónicos o el comercio electrónico vayan a desaparecer. Lo que la definición de esta paradoja plantea es cuestiones relativas al futuro, en cuanto al uso de las diversas formas de integración sistémica con clientes: ¿de qué manera resolverán los bancos los dilemas que plantea la paradoja del cliente? ¿Cómo reorientará la banca el papel de los canales electrónicos: reorganizará nuevamente sus plantillas, o restringirá los canales al ámbito operativo? ¿Prevalecerán las po-

tencialidades de uso efectivo de la técnica o la necesidad de mantener relaciones basadas en la proximidad?

4. Estrategia de flexibilización

La diversidad de formas de organización del trabajo apoyadas en estrategias de flexibilización y reducción permanente de costos son parte consustancial a la forma como se cristaliza actualmente la organización sistémica en la banca. La flexibilización tiene diversas manifestaciones: externa, interna, salarial, horaria, entre otros.

4.1. Flexibilidad externa: *Lean Firm*

Si por un lado, la desregulación del sector, sumado a las fusiones, posibilitó la orientación hacia la multibanca, lo que supuso la venta de productos/servicios bancarios y financieros, y ampliación de la estructura organizativa. Por otro lado, la estrategia de flexibilización y reducción de costos lleva a su adelgazamiento (*lean firm*). El permanente esfuerzo por “centrarse en el corazón del negocio”, se traduce en una continua terciarización de funciones y procesos, sin que la organi-

zación pierda total control sobre los mismos, debido a las relaciones de red establecidas con las empresas contratistas.

El adelgazamiento de la estructura funcional de la empresa matriz o centro es una de las características de la organización sistémica, para lo cual las empresas refuerzan las políticas de reducción de personal: flexibilidad externa⁶ o contractual vía contratos temporales, subcontratación, externalización y relocalización de funciones o procesos empresariales⁷.

En un primer momento, las fusiones, privatizaciones y liquidaciones de la banca contribuyen significativamente a la reducción de personal. “Según el diario de la República entre 1990 y 2004 desaparecieron 45.420 empleos en el sector” (Celis, 2008: 114). Por ejemplo, la entrada del BBVA a Colombia causó cambios en el tamaño de la plantilla del personal del antiguo Banco Ganadero, disminuyéndola de 6.600 empleados directos en 1998 a 3.200 en 2004, una reducción de más del 50%. Después de la compra de Granahorrar por BBVA en 2005, la planta de personal ascendió a 5.200 empleados directos (2.100 del antiguo Granahorrar,

6 Flexibilidad externa: adecuación de la mano de obra a las necesidades del mercado ligada a una estrategia de reducción de costos laborales y, por ende, al abandono de compromisos con los trabajadores.

7 Se entenderá por *tercerización* el encargo, por parte de una empresa (contratante) a otra empresa o a un individuo (contratista) de la prestación de una función, proceso o subproceso empresarial. Por *externalización* o *outsourcing* cuando se produce la terciarización de una función que, con anterioridad, la empresa contratante desarrollaba internamente; por *subcontratación*, cuando dicha función no era desarrollaba internamente por la empresa contratante; y por *relocalización*, cuando la externalización ha supuesto desplazamiento espacial del trabajo: la función, proceso o subproceso se presta desde un lugar diferente a las instalaciones de la empresa contratante. Por último, se entenderá por *off-shoring* o *relocalización* a distancia cuando la relocalización se sitúa en otro país diferente.

y 3.100 del BBVA), cifra que se redujo paulatinamente (Silverman, 2006: 4). Similar situación ilustra el caso uno de los bancos estudiados, el cual pasó de 4500 trabajadores a 1100.

Este proceso de reducción de personal fue acompañado de despidos y llamadas a negociar retiros voluntarios o prejubilaciones, sin que estas últimas estuvieran exentas de prácticas de acoso laboral, independientemente de que los montos ofertados fueron considerados importantes por los trabajadores y registrados como “negociaciones voluntarias” (López *et al.*, 2011). Este cambio cuantitativo estuvo asociado a cambios cualitativos de la mano de obra. Una parte de los trabajadores antiguos fueron sustituidos por trabajadores jóvenes, con formación profesional o en proceso de formación universitaria, con habilidades comerciales y conocimiento o sensibilidad para el manejo de TIC’s. Casi la totalidad de entidades desestimó la recalificación de los antiguos empleados, quienes en muchos casos, se sintieron abrumados por los cambios tecnológicos y decidieron prejubilarse. Un caso excepcional fue el del Banco Popular cuyo sindicato contó con capacidad para movilizar los empleados, limitando la reducción de trabajadores antiguos y promoviendo su recalificación.

La duplicación de sucursales y de tareas de las entidades fusionadas, sumada a la incorporación de TIC’S contribuyeron a la eliminación de tareas operativas y reducción de mano de obra, buena parte de ella sindicalizada. Aunque es muy difícil medir el efecto de las TIC’S, es indudable que su introducción asociada a prácticas de terciarización y centralización de funciones ha tenido un impacto

muy importante. Por ejemplo, un empleado bancario señalaba:

“Esa oficina hasta el 97 era una oficina de 120 trabajadores, hoy es una oficina de 12, 13 trabajadores, porque la plataforma informática que introdujeron pues suprimió una serie de procesos y de procedimientos, otros los centralizó –contabilidad, análisis crediticio–; redujo las operaciones al punto que les permitió reducir la planta, e incrementaron la productividad en el trabajo, (...) pero se deterioraron las condiciones del trabajo”.

Situaciones similares se presentaron con la tercerización que llevó a la práctica desaparición de departamentos enteros, como el de desarrollo y las actividades de *call center*, lo cual se traduce en adelgazamiento de las estructuras.

A partir de los datos recogidos en la encuesta, se creó una variable llamada “situación ante la subcontratación y el *outsourcing*”. Dicha variable contempla, para cada una de las ocho funciones propuestas, cuatro categorías, que son: a) No se realiza la función internamente ni se contrata; b) Se realiza *outsourcing* (externalización) en la función; c) Se realiza subcontratación en la función; y d) Toda la función se realiza internamente.

Como muestra la Tabla 5 las funciones informáticas (desarrollo de software o de páginas web y Mantenimiento de redes y de equipos informáticos) destacan por los altos porcentajes de *outsourcing* y de subcontratación (70%). En un nivel intermedio se situarían las funciones de procesamiento de datos-ingreso de información, Ventas-Telemercadeo y ventas móviles, e Investigación y desarrollo, con tasas de *outsourcing* y de

Tabla 5
Subcontratación y el outsourcing en la banca,
por funciones empresariales

Funciones empresariales	N	No se realiza la función internamente ni se encarga	Toda la función se realiza internamente	Se realiza subcontratación en la función	Se realiza outsourcing en la función	Total
Función 1: Ventas - telemarketing y ventas móviles	21	4,8%	57,1%	14,3%	23,8%	100%
Función 2: Servicio al cliente	21	-	90,5%	4,8%	4,8%	100%
Función 3: Procesamiento de datos, ingreso de información	21	4,8%	52,4%	9,5%	33,3%	100%
Función 4: Desarrollo de software o de páginas web	21	4,8%	23,8%	23,8%	47,6%	100%
Función 5: Investigación y Desarrollo (I+D)	21	19,0%	61,9%	4,7%	14,3%	100%
Función 6: Mantenimiento de redes y de equipos informáticos	21	-	14,3%	28,6%	57,1%	100%
Función 7. Contabilidad, otros servicios financieros	21	-	100%	-	-	100%
Función 8: Administración de recursos humanos	21	-	90,5%	9,5%	-	100%

Fuente: Encuesta CONTEC, 2007, cálculos propios.

subcontratación relativamente menores. Por último, en un nivel de contratación aún más bajo colocaríamos las funciones de servicio al cliente y administración de recursos humanos, en las que predomina la realización interna con tasas que superan el 90%; mientras contabilidad y otros servicios financieros son realizadas internamente en todos los bancos.

En algunas de las empresas estudiadas pertenecientes a grupos, se han creado *centros de servicios o actividades compartidas*. Por ejemplo, los bancos con capital extranjero reducen su planta de personal del área de tecnología y relocalizan esta función hacia el exterior (*off-shoring*) a una de las empresas del grupo encargada de prestar este servicio a todas las empresas del grupo en América. En comparación con otros sectores en los que se aplicó la misma encuesta, la banca es el que registra un mayor promedio de terciarización de funciones. Se terciarizan, incluso, actividades comerciales, tradicionalmente consideradas como el “corazón del negocio”, vía fuerzas de ventas externas o corresponsales no bancarios.

Las razones aducidas por los directivos para la terciarización no se distancian de las señaladas por Abraham (1990) y por Bergara y Libonatti (2000), para el caso de la banca uruguaya. La terciarización implica economizar en los costos de transacción: (i) mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios de circunstancias; (ii) el aprovechamiento de los salarios más bajos para las tareas que no involucran activos específicos, y (iii) permitir la realización de mayores economías de escala y ámbito de aplicación en la prestación de estos servicios. Se podría añadir una razón po-

lítica no formulada abiertamente por la dirección empresarial, pero sí un efecto observado: el desmantelamiento de las organizaciones sindicales, como analizaremos más adelante.

El problema es cómo conciliar los fines de la empresa con el bienestar de los trabajadores, cuando éstos se sustentan en el desconocimiento de la estabilidad laboral y en la heterogeneidad de condiciones de trabajo.

Por ejemplo, los corresponsales no bancarios son comercios e instituciones que establecen relaciones de negocio con un banco con el objetivo de ofrecer, a nombre y por cuenta de éste, actividades básicas de la banca (transacciones de ingresos, egresos y pagos de servicios, entre otros). No son sucursales y el personal vinculado no es empleado del banco, pero sí asume los costos y los riesgos por las transacciones. El gobierno los creó con la finalidad de ampliar las opciones de productos/servicios bancarios a territorios distantes y disminuir los costos de las instituciones de crédito. Sin embargo, en 2007, 55,8% del total de corresponsales no bancarios se encontraban en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Esta es una forma de *outsourcing* de servicios financieros, el cual en un futuro se extenderá cada vez más, deconstruyendo la banca tradicional.

Otro, es el *call center* o centro de llamadas definido como una configuración organizativa basada en la centralización del proceso de atención telefónica al cliente; entendiendo por centralización la concentración en una planta física el trabajo de un proceso completo. Este proceso puede ser externalizado. Existen diferentes clases de centros de llamadas

pero, en general, su utilización requiere un proceso previo de digitalización de la información sobre los clientes, se apoya en el uso de tecnologías de la información a través de bodega de datos (*Data-warehouse*) o análisis de la información mediante *Business Intelligence*, supone una configuración organizativa particular, y puede ser resultado del cambio de una organización por funciones a una organización por procesos.

La banca y las telecomunicaciones son los sectores con mayor tasa de utilización de *call center* (61,9 y 56,7%, respectivamente), seguidos de informática (27,6%) y comercio (25,6%); siendo la industria el sector con menor tasa (19,3%). Según la encuesta, el 28,5% de los bancos contrataban con *call centers* externos dos de las funciones propuestas en el cuestionario: ventas-telemercadeo-ventas móviles y/o servicio al cliente. En la actualidad este proceso se externaliza cada vez más y es realizado por trabajadores con alta movilidad laboral y con contratos de prestación de servicios.

Por último, la contratación de temporales es una práctica de flexibilización externa cada vez más extendida en el sector. Por ejemplo, la fábrica de crédito es una planta física donde se concentran todas las áreas de trabajo que intervienen en la concesión de un crédito. El modelo se maneja como una cadena de producción –tipo taylorista– en la que un *software* asigna expedientes y emite indicadores en tiempo real de las diversas fases y procesos del trabajo que se va realizando. Esta configuración organizativa surge en torno al control estadístico de proce-

sos y responde a una estrategia de centralización de funciones. Confluyen en un mismo espacio físico trabajadores con una serie de garantías prestacionales y otros desprovistos de éstas, pues algunas contrataciones se realizan a través de Agencias de Empleo Temporal y Cooperativas de Trabajo Asociado, que están por fuera del marco regulatorio del derecho laboral (no pago de vacaciones, prestaciones, horas extras ni dominicales, entre otros). Algunos bancos han centralizado este proceso con miras a externalizarlo en un futuro.

Si bien, aún subsiste un importante grupo de trabajadores protegidos por los derechos históricamente conquistados a través de la organización colectiva, estables y con prestaciones sociales extralegales –especialmente en materia educativa y de préstamos para vivienda– y con cierto prestigio social; en su gran mayoría jóvenes con cierta expectativa de hacer carrera bancaria, convencidos de sus competencias y proyección individual y sin mayor disposición a adelantar acciones colectivas; existen a la par temporales vinculados con la empresa –menores en el sector–; pero el grueso de trabajadores se encuentran en las empresas periféricas de la red, realizando actividades bancarias directas o indirectas, sin mayores prestaciones laborales ni organizados sindicalmente. Por eso, tal como Irazo y Leite (2006) señalan la desregulación de la economía y del mercado de trabajo, van de la mano con políticas antisindicales, que se escudriñan bajo el telón de los cambios tecnológicos, la flexibilidad laboral y una estrategia de reducción de costos laborales.

4.2. Cambios organizativos: flexibilidad interna, control e intensificación del trabajo

Otro componente de la organización sistémica es la flexibilización interna, centrada en los cambios organizativos y administrativos, que supone giros en el diseño organizativo, con implicaciones en la división horizontal y vertical del trabajo, en la distribución de puestos y cargas de trabajo, en el control de los procesos y en la responsabilidad de los empleados.

La multifuncionalidad es uno de los principios de la flexibilidad interna, por la cual se rigen buena parte de los empleados, que asumen más funciones a la vez que responden por la atención de una diversidad de productos/servicios resultado de la *estrategia de diversidad*. Para el caso de los empleados de las sucursales, desaparecen importantes labores operativas -vía introducción de TIC'S, centralización de procesos y *outsourcing*-; se privilegian las competencias informáticas, las habilidades comerciales, es el caso de los asesores que asumen un segmento de clientes, demandándoles un conocimiento integral de todos los productos/servicios bancarios. Los cajeros tampoco escapan de la comercialización de los mismos a través de la *referenciación* o venta cruzada. Es decir, además de las múltiples y variadas tareas operativas que su puesto entraña, éstos deben orientar a los clientes hacia la adquisición de diversos productos bancarios. Mientras en las oficinas centrales, las competencias informáticas se elevan en especial para los analistas, quienes deben moverse en escenarios virtuales para la toma de decisiones de portafolios bancarios.

La centralización de algunos procesos, caso la fábrica de crédito, restó poder a los gerentes o subgerentes de oficina, que vieron cómo el otorgamiento de los créditos pasa a otras instancias al depender éste del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC).

El aumento de los sistemas de control es otro elemento de la organización sistémica, favorecido por el soporte tecnológico. Por ejemplo, el sistema informático utilizado para registrar las transacciones ofrece estadísticas de tiempo invertido por operación y número de operaciones realizadas por los cajeros y trabajadores de las fábricas de crédito. Igual sucede en el caso de los asesores que deben contar con un portafolio de clientes por los cuales son evaluados. Las TIC'S posibilitan sistemas de control y evaluación permanente de los empleados, los cuales están sometidos a presiones constantes a través de indicadores como: orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a resultados, flexibilidad, autocontrol, escuchar y atender; además, de indicadores de productividad.

La obtención de indicadores permite el establecimiento de objetivos y la evaluación de su cumplimiento, que en algunos casos se tradujeron en políticas de flexibilización salarial a través del uso herramientas como EVA (Valor Económico Agregado), que calcula y evalúa la riqueza generada por la empresa teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera (Amat, 1999). En esta dimensión, la remuneración variable puede llegar a ser negativa, descontando a la cuantía del salario fijo.

Otra de las características de la forma como se cristaliza la organización sis-

témica en la banca es el aumento en los ritmos de trabajo, ligados a la multifuncionalidad, al mayor número de productos/servicios bancarios ofertados y a mayores sistemas de control sobre el trabajo. Los cuales también suelen estar asociados al alargamiento de las jornadas laborales (por fuera del horario de atención a los clientes surge una serie de tareas de control y seguimiento cuyo cumplimiento se hace imprescindible antes de la salida). Esta percepción fue recogida de manera reiterada en las entrevistas y constatada por los estudios de Celis (2008) y Puig (2007), sin que las organizaciones sindicales o los trabajadores hayan podido contrarrestar estos efectos técnico-organizativos.

Por último, la búsqueda de una cultura organizativa orientada a construir sentido de pertenencia y de compromiso de los empleados para con la empresa es otra de las características de este tipo de organizaciones (Coller y Garvía, 2004). Se concibe la cultura como algo que tienen las organizaciones, la cual puede ser utilizada y administrada como un sistema de control asociado a aspectos como: lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal. Se propugna por el trabajo en grupo, lo cual entra en contradicción con el concepto de salario flexible, cuya retribución se orienta al rendimiento y compensación individual más que en torno a salarios colectivos. El dispositivo en torno a símbolos y valores desplegado por las entidades en torno a la construcción de sentido de pertenencia del trabajador para con la empresa fue un proceso posterior a las fusiones, última fase de los procesos de reestructuración. Se hizo sobre la base de la existencia de

diversas culturas empresariales, situación compleja pero mitigada por el ingreso de nueva mano de obra, carente de imaginarios colectivos de relaciones de trabajo, con mayor disposición a la asunción de los nuevos principios y estrategias empresariales, sin mayor cuestionamiento ni crítica.

Como se observa, la forma como se está empleando TIC'S en la banca –asociada a estrategias organizativas– ha transformado el orden social de la empresa, con mejoras sustanciales en la reducción de costos, la productividad del trabajo y el servicio al cliente, pero no necesariamente en las condiciones de trabajo de los empleados bancarios. Esta tendencia se inscribe en lo comprobado por otros estudios a nivel mundial (Mörttinen, 2002; Melvill *et al.*, 2004; Madueme, 2010).

5. Transformación de las relaciones laborales

La reestructuración de la banca cristalizada en una organización sistémica, replanteó el orden laboral: la “carrera bancaria” y las relaciones de poder.

La fortaleza de los sindicatos bancarios se remonta a principios de la década del sesenta y setenta, signada por las movilizaciones de empleados de la banca privada y pública, que a través de sindicatos de industria configuraron la carrera bancaria, institucionalizada en convenciones colectivas; en una carrera laboral de por vida, vía escalafón; en cláusulas de estabilidad; en primas de antigüedad, de vacaciones y semestrales; en préstamos para vivienda; en auxilios de educación, alimentación, transporte, salud, fú-

nebres, matrimoniales y para el nacimiento y educación de los hijos. Eran derechos que se articulaban a proyecciones subjetivas de los empleados quienes forjaban su vida laboral en la empresa; pues su permanencia les permitía movilidad social al distanciarse en términos de condiciones laborales de la gran mayoría de trabajadores de los servicios.

La reestructuración de la banca vía fusiones, flexibilización e introducción de TIC'S se tradujo en despidos y prejubilaciones, contribuyendo, primero, a cambiar el perfil del trabajador bancario; segundo, a debilitar la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales; y, tercero, a aumentar la segmentación de los trabajadores.

De un trabajador bachiller, buena parte proveniente de sectores populares, sin mayor trayectoria universitaria, que proyecta su vida y parte de su identidad en torno a la empresa; se pasa a jóvenes universitarios o profesionales que se vinculan a la banca en busca de una experiencia laboral relacionada con su formación (administración, economía, derecho, finanzas, entre otros) y de garantías prestacionales como el auxilio educativo; sin que el salario sea la principal fuente de motivación, sumado a una perspectiva de transitoriedad en la empresa.

La reducción de los niveles de escalafón disminuye las probabilidades de ascenso, que sumado a la pérdida de poder de las gerencias de sucursal, a la presión en cuanto a indicadores de productividad, aumento en los ritmos de trabajo y

potencialidad del despido sin mayor protección, desestiman al joven profesional para permanecer de por vida en la banca. Su percepción del tiempo es la fugacidad: a los treinta se sabe acabado si no ha escalado cierto nivel dirección; detrás de él vienen nuevas generaciones dispuestas a "comerse el mundo", a entrar en la lógica de la competitividad. Si bien despliega todas sus competencias y se integra al nuevo orden empresarial sin mayor cuestionamiento ni crítica, está abierto a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, con salarios más atractivos y mayor posibilidad de ascenso. Ilustra esta situación el comentario de un jefe: "estos muchachos ya tienen otra concepción, otra filosofía de vida, no quieren venir acá a empantanarse ni a quedarse acá los próximos cuarenta años" (Auxiliar relaciones laborales, entrevista 2010).

En segundo lugar, las fusiones y reestructuraciones se adelantan sin que los sindicatos sean considerados actores válidos para negociar los cambios. En algunas entidades, las movilizaciones colectivas colocaron talanqueras al crecimiento desmesurado de la contratación temporal y a la eliminación de las 44 horas semanales⁸; mientras en otras, los sindicatos se opusieron a la creación de corresponsales no bancarios. Los procesos de externalización fueron campos no negociados por las empresas, bajo la figura rotunda de la no coadministración. En algunos casos, a lo máximo que llegó la dirección empresarial fue a informar, pero las deci-

8 En el país por Ley son 48 horas semanales de trabajo.

siones ya estaban tomadas. Cualquier lucha por conservar la cultura anterior fue tachada de barreras a la reestructuración. Para evadirlas, la banca elevó peticiones ante el Estado de reducción de personal, situación que aceleró las negociaciones de prejubilación por el temor de los trabajadores a no recibir las ofertas de indemnización planteadas.

Tras estos procesos los sindicatos quedaron debilitados pues la base social que soportaba su capacidad de negociación se jubiló o adelantó su jubilación. Si bien, algunos vieron las indemnizaciones como atractivas para abandonar el mundo asalariado, un número importante estaba cansado de sentirse poco útil, desmejorado en su puesto y condiciones de trabajo, sumado a la tensión del aprendizaje de las nuevas tecnologías de las cuales fueron descartados para su reconversión. Para los que aguantaron, dispositivos como la “banca calentativa” —ubicarlos en un espacio sin asignarles ninguna tarea— terminaría por minar su autoestima y resistencia.

Es de destacar que la tasa de sindicalización en el país es inferior al 5%⁹, mientras el sector bancario contaba con tasas relativamente altas. Como hemos señalado, éstas se han reducido de manera significativa. En uno de los casos estudiados, las tasas de sindicalización pasan del 80% al 30% de afiliados. Por su parte, Silverman (2006:4) ilustra el caso de un banco con capital multinacional cuya tasa de sindicalización pasa del 36,5% al 21,8% de la plantilla total, lo cual

propició la constitución de un Pacto Colectivo (Escuela Nacional Sindical, 2005) al que se afilió el 60% de los empleados, reduciendo la acción sindical a la protección de una minoría. Igualmente, otras entidades han aprovechado la debilidad sindical para presentar un Pacto Colectivo. Los Pactos parten de la no existencia de sindicato, la empresa propone a los trabajadores un “Estatuto de Beneficios”, cuyas cláusulas pueden ser desconocidas bajo el argumento de la necesidad de garantizar la supervivencia de la empresa, sin que los empleados cuenten con mayor poder para oponerse.

Otro elemento que contribuyó a la debilidad sindical, pero en menor medida, fue la atomización de sindicatos en una misma entidad bancaria y las luchas de poder al interior de los mismos. Los procesos de burocratización no les fueron ajenos, dificultando aún más la acción colectiva ramal. Pero como bien señala Puig: “En las adquisiciones y fusiones, las empresas encontraron las mejores ocasiones para alcanzar sus objetivos anti-sindicales” (Puig, 2007:83).

Además, las nuevas generaciones que arriban a las entidades no tienen el mayor interés por sindicalizarse. Primero, la representación social en torno a que “los sindicatos acaban con las empresas” (López, 2002) ha hecho mella en el imaginario de la sociedad colombiana. No se reconoce que su presencia, a pesar de sus problemas internos, ha contribuido a mejoras sustanciales en las condiciones laborales; esto es evidente en el caso de

9 Escuela Sindical, 2005, Censo Sindical, 2005, Medellín.

la banca. Más aún, el sólo temor a contar con su presencia, ha llevado a los empresarios bancarios a otorgar condiciones laborales similares a las del sector vía Pacto Colectivo. Segundo, el despliegue de la dirección empresarial de dispositivos sutiles orientados a persuadir a los empleados a su no sindicalización. Tercero, la creencia de los jóvenes en un proyecto meritocrático, individual, basado en la confianza en sus competencias y desligado de habitus de luchas colectivas. La siguiente frase ilustra este fenómeno: "Creo que es mejor no pertenecer al sindicato de la empresa si se quiere hacer carrera y progresar, así, en mi caso el crecimiento profesional depende de los resultados y el perfil, más que de la asociación" (Asesor bancario, entrevista 2010).

Lo anterior, sumado a la creciente tercerización de los procesos ha llevado a debilitar aún más las organizaciones sindicales y acrecentar la heterogeneidad en las condiciones laborales entre los trabajadores al interior de las entidades bancarias pero fundamentalmente entre las empresas de la red, las cuales suelen carecer de sindicato.

6. Conclusiones

Al igual que la banca internacional de países desarrollados, en los últimos veinte años, la banca colombiana ha sufrido cambios estructurales, explicados por una creciente competitividad a nivel global, la desregulación del sector, la crisis económica (1997-1998), las privatizaciones y fusiones, además de la inversión en TIC'S, que han favorecido la cristalización de una organización sistémica en los

conglomerados financieros en que están insertos los bancos.

La alta competitividad del sector a nivel global, sumado a la desregulación del sector bancario, creó nuevas condiciones institucionales que desencadenaron en estrategias de centralización del capital, modernización del sector y reducción permanente de costos, no distante de las transformaciones del sector a nivel global (Regin *et al.*, 1999; OIT, 2001; Bracho *et al.*, 2005; González *et al.*, 2007; López, 2008). Las fusiones disminuyeron el número de entidades bancaria, favoreció la multibanca y la reconfiguraron el orden laboral de las empresas fusionadas, que en medio del conflicto expreso o tácito, individual o colectivo, desencadenó en una reducción dramática de mano de obra, en especial de trabajadores antiguos, con pocas calificaciones formales y sindicalizados. La modernización se expresó en la introducción de TIC'S y en la asunción de estrategias ligadas a herramientas de la gestión de la calidad, orientadas a centrarse en el "corazón del negocio", en el servicio al cliente y en la flexibilización externa e interna.

La introducción de TIC's junto con la prácticas de flexibilización externa aceleraron la salida de antiguos trabajadores que fueron sustituidos por personal joven con nuevas calificaciones, además, posibilitaron dismantelar departamentos enteros, que llevó al adelgazamiento de las estructuras empresariales *-lean firm-*, vía *outsourcing* o subcontrataciones. Mientras la flexibilización interna supuso adelantar estrategias en torno a la multifuncionalidad de los empleados, potenciar sus com-

petencias, con un enfoque orientado al seguimiento y a la productividad, asociado a la flexibilidad salarial. La estrategia de reducción de costos fue transversal a este proceso, el cual elevó la productividad del trabajo, mejoró el servicio al cliente, diversificó los productos/servicios, sin que las fines empresariales fueran necesariamente a la par con el bienestar de los empleados, quienes vivenciaron cómo desechaban trabajadores, cómo se diversificaban e intensificaban las tareas, el seguimiento y el control de las mismas, situación que elevó el stress, en especial al ligar el salario a la productividad.

La banca se configura como el sector con mayor incorporación de TIC'S en el país, tendencia que se acentúa en medio de la crisis internacional, homogeneizando la oferta de productos y servicios a nivel global. No obstante, la heterogeneidad del sector, importantes grupos bancarios configuran una organización sistémica por el entrelazamiento entre sus filiales, redes con clientes y proveedores. SARC fomenta la integración de la información de la que disponen los bancos en grandes bases de datos; a través de ellas, CRM facilita la sistematización de la información acerca de los clientes; ERP integra la información de las diversas áreas, que almacena en bodegas de datos y es operacionalizada en forma de indicadores que se analizan con BI. Todo facilita procesos de sistematización interna y externa en los bancos.

Por un lado, el trabajo en red facilita la definición y gestión de metas estratégicas comunes, el seguimiento de los diversos tipos de servicios y el control financiero, además de crear centros de servicios compartidos, entre las empre-

sas del mismo grupo. Por otro lado, la conectividad trasciende a las relaciones con los contratistas y con los clientes. El acceso y sistematización de la información permite a la banca no perder el control total de los procesos terciarizados, en cuanto a calidad y servicio. Igualmente, posibilita llevar a cabo en toda su dimensión una estrategia de diversidad u orientación hacia el mercado, de la cual surge un nuevo mercadeo que persigue la profundización y la segmentación del producto o de los servicios, mediante campañas adaptadas para cada segmento de clientes.

En este sentido, como señala Ibarra (Ibarra, 2003: 262), las organizaciones no son ya, por fuerza, entidades perfectamente acotadas, como tampoco lo es el contexto; se constituyen cada vez más como flujos que transitan por redes informáticas, con lo que su identificación se vuelve más problemática.

Es de destacar el componente organizativo existente previamente a la incorporación de TIC'S en la banca, que se entrelaza con la configuración de una organización sistémica. Desde la década de los ochenta, los empresarios colombianos, incluidos algunos de la banca, empezaron a concebir la empresa en sentido holístico, como unidades abiertas, sometidas a las incertidumbres del entorno, lo que demandaba una orientación al mercado y flexibilidad tanto interna como externa. Estos elementos cognitivos, que algunos adelantaron, sirvieron de base para la configuración de la organización sistémica que cristaliza con la incorporación de TIC'S. Es decir, el componente cognitivo organizacional favoreció la organización en red.

Otro componente de la organización sistémica es la flexibilidad, tanto interna como externa, que responde a una estrategia de reducción de costos y adecuación de los servicios a los perfiles de los clientes y a las fluctuaciones del mercado. En este nuevo contexto la estabilidad como principio regulador de las relaciones de trabajo es cuestionada. Cada vez más, los contratos temporales segmentan internamente la mano de obra. Sin embargo, el mayor impacto de la flexibilidad externa proviene de la contratación o terciarización de funciones o procesos. Por un lado, lleva al vaciamiento o adelgazamiento de la estructura empresarial, que se articula a una red de empresas cuya conectividad es funcional más no laboral; y, por otro lado, acentúa la heterogeneidad organizativa y de condiciones de trabajo entre los sujetos vinculados directa o indirectamente a la red.

La flexibilización interna se apoya en la multifuncionalidad, en un mayor control de los procesos y actividades realizadas por los trabajadores, en la intensificación del trabajo y en jornadas y salarios flexibles. Todo ello –en buena parte de los casos– en desmedro de las condiciones de trabajo, sin que existan mayores espacios de negociación por parte de los trabajadores, pues el campo de la organización sigue siendo un espacio “poco o nada negociado”.

Igualmente, la organización sistémica se apoya no sólo en un alto componente de racionalidad formal sino material (Weber, 1977). Se acude a la motivación, participación, compromiso e integración de los trabajadores a la empresa, en procura de configurar una cultura ges-

tionada por la dirección empresarial, orientada a elevar la productividad, reducir costos y distensionar las relaciones de trabajo, además, de disputar poder a las organizaciones sindicales. En esta medida, la construcción de cultura avanza en medio de contradicciones e intereses diversos, tejiéndose cotidianamente un entramado de relaciones informales que los silencian. La cultura empresarial se cimienta en un ambiente en donde confluyen trabajadores antiguos –los menos–, que suelen mirar con ojos críticos el nuevo orden social instaurado; y jóvenes empleados que se suman como sujetos competitivos, en permanente evaluación y control, que ven poco atractiva una trayectoria laboral de por vida en la banca. La “carrera bancaria” parece desvanecerse, pues la competencia entre profesionales es alta, los cargos en las sucursales no son muy atractivos en términos de poder, autonomía y compensación salarial. En parte, los retienen las prestaciones sociales y derechos convencionales –auxilios educativos, de vivienda, entre otros– resultados de luchas pasadas, y la inestabilidad laboral instaurada en el mercado laboral.

La organización sistémica representa una flexibilidad no sólo en sentido objetivo sino cognitivo, es una forma de pensar y gestionar las empresas en la cual no hay modelos compactos organizativos a seguir. La gestión se diseña bajo la premisa de procesos y transacciones seguras, extrayendo de “la caja de herramientas” diversas propuestas organizativas que en relaciones sociales y procesos específicos muestran eficacia. En este sentido es difícil plantear que la organización sistémica supone la centra-

lización de funciones o procesos, en unos casos sí como ocurre con la fábrica de crédito cuya organización y alta división del trabajo recuerda una organización taylorista; pero a la par conviven procesos en donde la flexibilidad funcional o multifuncionalidad rigen la organización. Igualmente, se observa la centralización como un proceso transitorio, considerado indispensable para su paso a la terciarización. Confluyen la especialización –fábricas de crédito–, la multifuncionalidad y la segmentación –que supone un dominio amplio de una diversidad de productos/servicios acordes a un determinado cliente–. Si pensamos en principios, el más importante es la flexibilidad, en el sentido de no existir procesos uniformes y de no contar con una regulación laboral homogénea: el trabajo se torna flexible, su duración debe ser ajustable al mercado; por tanto, las condiciones y las relaciones laborales pierden homogeneidad, siendo excluidos algunos segmentos o colectivos de la regulación colectiva del trabajo o, incluso, laboral –caso el de las cooperativas–. Diversidad de situaciones de trabajo en donde confluyen sujetos altamente cualificados con no cualificados, que se integran a la empresa red, sin visibilidad social ni laboral.

La forma como se ha configurado en el sector la organización sistémica, ha desencadenado en el debilitamiento de las organizaciones sindicales, que vieron cómo –en la mayoría de los casos estudiados– el orden laboral se reestructuraba sin que pudieran adelantar acciones colectivas eficaces para conjugar flexibilidad/productividad con estabilidad/derechos laborales.

Por último, es un “tipo” de organización sistémica porque está articulada a estrategias históricamente construidas en un sector determinado, relativamente homogéneo en cuanto a tipo de productos/servicios y condiciones de trabajo. El uso que se le dé a la tecnología dependerá del marco institucional existente, de las estrategias empresariales y de la correlación de fuerzas de los actores involucrados. Estrategias como diversidad, flexibilidad y reducción de costos permanentes le han dado un carácter específico a este tipo de organización sistémica y han contribuido a transformar el orden laboral en la banca colombiana. Por ello, a pesar de la similitud en las estrategias a nivel global, la transformación del orden social empresarial presenta su particularidad, debido a las prácticas de relaciones laborales existentes y a la capacidad de los trabajadores para incidir en los cambios.

Referencias Bibliográficas

- Abraham, Katharine (1990). Reestructuring the Employment Relationship: The Growth of Market-Mediated Work Arrangements. En: Abraham and McKersie (Eds.) **New Developments in the Labor Market: Toward a New Institutional Paradigm**, Massachusetts, The MIT Press.
- Álvarez, Lina María (2007). **Evolución del CRM en Davivienda**. Bogotá, Felaban.
- Amat, Oriol (1999). **EVA Valor Económico Agregado**, Colombia, Norma.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (2006). **Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria** (1990-2005), primer Informe, Colombia.

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (2006b). Fusiones bancarias y balance de Fogafín. **Carta Financiera ANIF**, Año 30, N° 133, pp. 2-4, Colombia.
- Asobancaria (2006). **La semana económica**, Año 6, N° 546, pp. 1-5.
- Banco de la República (2010). **Reporte Estabilidad Financiera, 2006, 2007, 2008, 2009**, Bogotá.
- Banco de la República, **Reporte de Estabilidad Financiera, 2010**, http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_estab_finan/2009/marzo_resumen.pdf, 12-mar-2011.
- Bergara, Mario y Libonatti, Hugo (2000). **Outsourcing in the Uruguayan banking sector: a TCE perspective**, en: <http://www.lacea.org/meeting2000/MarioBergara.PDF>, 22-oct-2009.
- Bermúdez, Jorge (2003). **El SARC: un cambio cultural**, Colombia, Asobancaria.
- Boyer, Robert y Freyssenet, Michel (2003). **Los modelos productivos**, Argentina, Humanitas.
- Bracho, Yajaira, González, María y Álvarez, Anaís (2005). Comportamiento de la rentabilidad de la banca venezolana, **Revista Venezolana de Gerencia**, año 10, N° 31, Venezuela, Universidad de Zulia, pp. 502-516.
- Campos, Julio Mario y Duque, Gabriel (2005). **Comportamiento y evolución del sistema bancario colombiano de 1990 al 2001**, Colombia, Universidad de los Andes.
- Carrillo Jorge y Novick, Marta (2006). Eslabonamientos productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina. En: De la Garza, E. (coord.), **Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques**, Anthopos, Barcelona.
- Castells, Manuel (1998). **The Information Age: Economy, Society and Culture**. 3 Vols., Reino Unido, Blackwell.
- Castells, Manuel (1999). La Sociedad Red. En: **La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura**, Vol. I, España, Alianza Editorial.
- Celis, Juan Carlos (2008). **Reestructuración y relaciones laborales en la banca colombiana**, México, Universidad Autónoma de Querétaro.
- Clavijo, Sergio (2000). Hacia una multibanca en Colombia, retos y 'retazos' financieros, **Revista Banco de la República**, año 74, N° 876, pp. 18-45.
- Clavijo, Sergio (2006). Grandes tendencias del sector financiero colombiano: 1990-2005. En: **Carta Financiera ANIF**, año 29, N° 133, pp. 7-14.
- Coller, Xavier y Garvía, Roberto (2004). **Análisis de organizaciones**, España, CIS.
- Escuela Nacional Sindical (2005). **Censo Sindical 2005**, Colombia.
- Genelot, Dominique (2001). **Manager Dans la Complexité a L'usage des Dirigeants**, France, Insep Consulting.
- González, María, Bracho, Yajaira y Álvarez, Anaís (2007). **Nuevas características del trabajador bancario venezolano**. **Revista Venezolana de Gerencia**, año 12, N° 39, Venezuela, pp. 451-474.
- Ibarra, Eduardo (2003). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En: De la Garza, E. (coord.), **Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo**, México, Colegio de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Fondo de Cultura Económica.
- Iranzo, Consuelo y Leite, Marcia de Paula (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En: De la Garza, E. (coord.), **Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques**, México, Antropos-Universidad Autónoma Metropolitana.
- López, Carmen Marina (2002). **Las Relaciones Laborales en Colombia: Opcio-**

- nes Estratégicas de los Actores**, España, Universidad Complutense.
- López, Carmen Marina (2008). De la negociación colectiva sectorial a la negociación colectiva empresarial: caso de la banca española. En: López, C.M., López, L., Pineda, J. y Vanegas, S. (editores), **Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas**, Colombia, Editorial Universidad del Rosario.
- López, Carmen Marina, Seco, Enrique y Ramírez, Diana (2011). Prácticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter-subjetiva. **Cuadernos de Administración**, año 24, N° 43, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, pp.307-328.
- López, Carmen Marina, Seco, Enrique y Ramírez, Diana (2011). Prácticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter-subjetiva, **Cuadernos De Administración**, año 24, N° 43, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, pp.307-328, http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/14Cnos_Admon_24-43_CLopez%20et%20al.pdf.
- Madueme, Stella (2010). Evaluating banking productivity and Information. Technology using the translog production function, **International Journal of Engineering Science and Technology**, Año 2, N° 4, Australia, pp. 400-408.
- Melville, Nigel, Kraemer, Kenneth & Gurbaxani, Vijay (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of it business value, USA, MIS Quarterly.
- Mörttinen, Leena (2002). Banking sector output and labour productivity in six European countries. **Bank of Finland Discussion Papers**, N° 12, Finland, BF Research Department.
- Nohria, Nitin & Eccles, Robert (eds.) (1992). **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**, USA, Harvard Business School Press.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001). **La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca**, Suiza.
- Olivera, Francisco (2007). **CRM Predictivo-conceptos CRM Predictivo**, Colombia, Felaban.
- Puig, Julio (2007). **El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de la venta directa**, Colombia, Ediciones ENS.
- Regini, Marino, Kitay, Jim y Baethge, Martin (ed.) (1999). **From Tellers to Sellers: changing employment Reelations in Banks**, USA, The MIT Press.
- Salazar, Natalia y Salamanca, Camila (2006). Resultados de las fusiones bancarias en Colombia. **Carta Financiera ANIF**, año 30, N° 133, Colombia, Asociación Nacional de Entidades Financieras, pp. 17-30.
- Silverman, Jana (2006). **Observatorio Social de Empresas Transnacionales Españolas en Suramérica, Informe.**, Colombia, Escuela Nacional Sindical, BBVA Colombia.
- Silva-Colmenares, Julio (2004). **El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI**. Colombia, Planeta.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2012). **Actualidad del sistema financiero colombiano**, Colombia.
- Superintendencia Financiera (2007). Desempeño del sector financiero al cierre de 2006, Boletín de Prensa, Superintendencia Financiera de Colombia, <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero122006.doc>.
- Universidad Nacional y Dane (2007). **Encuesta Cambios Organizativos y Nuevas Tecnologías en las empresas**

- Colombianas** (CONTEC). Bogotá, inédito.
- Veltz, Pierre (1999). **Mundialización, ciudades y territorios**, España, Ariel.
- Weber, Max (1977). **Economía y sociedad**, México, Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, Anita (2008). Cambios organizativos y nuevas formas de trabajo con tecnologías de información y comunicación –TIC’S– en empresas colombianas. En: López, Carmen Marina, López, Luis Guillermo, Pineda, Javier y Vane-gas, Samuel (editores), **Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas**, Colombia, Editorial Universidad del Rosario, pp. 207-236.
- Weiss, Anita, Seco, Enrique y Ríos, Julia (2010). Cambio empresarial y tecnologías de la información en Colombia. Nuevas formas de organización y trabajo, Colombia, Universidad Nacional.
- Weiner, Norbert (1969). **Cibernética y sociedad**. Argentina, Suramericana.

Entrevistas

- Auxiliar relaciones laborales (2010). Banco F. Bogotá: inédito.
- Asesor bancario (2010). Banco D. Bogotá: inédito.