



INNOVAR. Revista de Ciencias

Administrativas y Sociales

ISSN: 0121-5051

revinnova\_bog@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

González-Campo, Carlos Hernán; García Solarte, Mónica; Murillo Vargas, Guillermo  
Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010  
INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 24, núm. 54, octubre-diciembre, 2014,  
pp. 27-42  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832222003>

- ▶ 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

# Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE COLOMBIAN FINANCIAL SECTOR, 1990-2010

**ABSTRACT:** The intention of the study is the institutional change made clear and organizations that they have presented in the financial Colombian sector during 1990-2010, across the new rules of international game, of the mergers, the strategic alliances, the integrations and in general, by means of the diverse administrative and judicial forms, which they have involved significant changes both in his organizational structure and in the technological and social aspects. This investigation is approached theoretically from the sociological institutionalism that allows explaining the changes happened in a period of certain time. Being coherent with the theory the qualitative methodology through the contrast of two studies of case (GROUPS BANCOLOMBIA AND AVAL). Using different analytical categories that were worked across the program of investigation ATLAS.ti. The study proposes an interpretive model across whom the different institutional changes are explained and organizations. The results of the investigation appear across components as: Principal changes, impact of the principal changes, evaluation of the changes, perception of the conflicts and the sectorial policies, the different speeches of the social actors and practices of corporate government. The article ends up by presenting the principal conclusions on the institutional change and organizational in the financial sector Colombian represented across the interpretive model that proposes.

**KEYWORDS:** Institutional change, organizational change, mergers and acquisitions, the banking and financial sector.

CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR FINANCIER COLOMBIEN : 1990-2010

**RÉSUMÉ :** Cette étude se propose d'expliquer les changements institutionnels et organisationnels qui se sont produits dans le secteur financier colombien, entre les années 1990 et 2010, au travers des nouvelles règles du jeu international, des fusions, alliances stratégiques, intégrations et, en général, des diverses formes administratives et juridiques qui ont impliqué des changements significatifs, tant dans leur structure organisationnelle que dans les aspects technologiques et sociaux. Cette recherche est abordée théoriquement à partir de l'institutionnalisme sociologique qui permet d'expliquer les changements survenus dans une période déterminée. Pour rester cohérent avec la théorie, nous utilisons la méthodologie qualitative en comparant deux études de cas (Groupes Bancolombia et Aval), en utilisant plusieurs catégories analytiques qui ont été travaillées avec un programme de recherche Atlas.ti. Le travail propose un modèle interprétatif que nous utilisons pour expliquer les divers changements institutionnels et organisationnels. Les résultats de la recherche sont présentés en recourant aux aspects tels que : principaux changements, impact des principaux changements, évaluation des changements, perception des conflits et politiques sectorielles, les différents discours d'acteurs sociaux et les pratiques de gouvernement coopératif. L'article se termine par une présentation des principales conclusions sur le changement institutionnel et organisationnel dans le secteur financier colombien représenté au travers du modèle interprétatif proposé.

**MOTS-CLÉS :** Changement institutionnel, changement organisationnel, fusions et acquisitions, banque et secteur financier.

MUDANÇA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL NO SETOR FINANCEIRO COLOMBIANO: 1990-2010

**RESUMO:** O propósito do estudo é explicar as mudanças institucionais e organizacionais acontecidas no setor financeiro colombiano entre os anos 1990 e 2010, através das novas regras de jogo internacional, das fusões, as parcerias estratégicas, as integrações e, em geral, mediante as diferentes formas administrativas e jurídicas, que têm implicado mudanças significativas tanto na sua estrutura organizativa como nos aspectos tecnológicos e sociais. Esta pesquisa é abordada teoricamente desde o institucionalismo sociológico, que permite explicar os cambios ocurridos en un periodo de tiempo determinado. Siendo coherente con la teoría se utiliza la metodología cualitativa a través del contraste de dos estudios de caso (Grupos Bancolombia y Aval), utilizando diferentes categorías analíticas que fueron trabajadas a través del programa de investigación Atlas.ti. El trabajo propone un modelo interpretativo a través del cual se explican los diferentes cambios institucionales y organizacionales. Los resultados de la investigación se presentan a través de componentes como: principales cambios, impacto de los principales cambios, evaluación de los cambios, percepción de los conflictos y las políticas sectoriales, los diferentes discursos de los actores sociales y prácticas de gobierno corporativo. El artículo termina presentando las principales conclusiones sobre el cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano representado a través del modelo interpretativo que se propone.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança institucional, mudança organizacional, fusões e aquisições, bancos e setor financeiro.

**CORRESPONDENCIA:** Universidad del Valle – Sede San Fernando – Facultad de Ciencias de la Administración. Calle 4B 36-00 Edificio 124 Oficina 3012 Tel 5185736.

**CITACIÓN:** González-Campo, C. H., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2014). Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010. *Innovar*, 24(54), 27-42.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10, M12, M14.

**RECIBIDO:** Julio 2011; **APROBADO:** Marzo 2014.

*Carlos Hernán González-Campo*

Profesor e investigador Universidad del Valle, Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT con apoyo de École des Hautes Commerciales (HEC), Universidad de Montreal, Magister en Ciencias de la Organización-Universidad del Valle, Miembro del Grupo de Investigación "Humanismo y Gestión", Universidad del Valle. Correo electrónico: carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co

*Mónica García Solarte*

Ingeniera industrial, Magister en Administración de la Universidad del Valle. Master of Management de la Universidad de Tulane, New Orleans. USA. Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, España. Profesora tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia. Correo electrónico: monica.garcia@correounivalle.edu.co

*Guillermo Murillo Vargas*

Profesor e investigador Universidad del Valle, Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT con apoyo de École des Hautes Commerciales (HEC), Universidad de Montreal, Magister en Ciencias de la Organización-Universidad del Valle, Miembro del Grupo de Investigación "Humanismo y Gestión", Universidad del Valle. Correo electrónico: guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

**RESUMEN:** El propósito del estudio es explicar los cambios institucionales y organizacionales que se han presentado en el sector financiero colombiano entre los años 1990 y 2010, a través de las nuevas reglas de juego internacional, de las fusiones, las alianzas estratégicas, las integraciones y, en general, mediante las diversas formas administrativas y jurídicas, que han implicado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y sociales. Esta investigación es abordada teóricamente desde el institucionalismo sociológico, que permite explicar los cambios ocurridos en un periodo de tiempo determinado. Siendo coherente con la teoría se utiliza la metodología cualitativa a través del contraste de dos estudios de caso (Grupos Bancolombia y Aval), utilizando diferentes categorías analíticas que fueron trabajadas a través del programa de investigación Atlas.ti. El trabajo propone un modelo interpretativo a través del cual se explican los diferentes cambios institucionales y organizacionales. Los resultados de la investigación se presentan a través de componentes como: principales cambios, impacto de los principales cambios, evaluación de los cambios, percepción de los conflictos y las políticas sectoriales, los diferentes discursos de los actores sociales y prácticas de gobierno corporativo. El artículo termina presentando las principales conclusiones sobre el cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano representado a través del modelo interpretativo que se propone.

**PALABRAS CLAVE:** Cambio institucional, cambio organizacional, fusiones y adquisiciones, banca y sector financiero.

## Introducción

En la presente investigación se explican los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 y 2010, y sus principales impactos en las organizaciones del sector, a partir del estudio de los dos grupos bancarios

más representativos del país: Aval y Bancolombia. Adicionalmente, se identifican los principales cambios institucionales en el sector financiero y se caracterizan los períodos de fusiones y adquisiciones ocurridos en el sector financiero colombiano, entre 1990 y 2010; además, se identifican los principales cambios organizacionales, en particular lo asociado con la concentración y las formas corporativas de gobierno, que se produjeron como consecuencia de los cambios institucionales en el sector financiero en Colombia.

El sistema financiero colombiano ha presentado una dinámica de cambios muy importantes, especialmente a partir de 1990, (Urrutia & Caballero, 2005; Montenegro, 1983; Clavijo, 1992). Este período se ha caracterizado por crisis-recuperación-expansión y sobredimensionamiento. Este fenómeno bien podría expresarse de la siguiente manera:

- 1990-1993: Rediseño del sistema financiero colombiano.
- 1994-1995: Expansión, especialmente por fusiones y adquisiciones.
- 1996-1997: Sobredimensionamiento.
- 1998-2002: Crisis del sistema financiero colombiano.
- 2003-2005: Recuperación del sector y cambio en su estructura.
- 2006-2010: Consolidación de las organizaciones del sector y diversificación de los productos y mercados financieros.

El sistema financiero colombiano, desde sus inicios en 1923, se caracterizó por desarrollar un ejercicio hacia la multibanca, especialmente estimulado por la banca comercial y privada. Con el paso del tiempo, el sistema empezó a responder a las necesidades e intereses de carácter grupal o gremial (Urrutia & Caballero, 2005). Todo esto ocurrió durante varias décadas (60, 70 y 80), en las cuales encontramos bancos por rama de actividad (Banco Ganadero, Cafetero, Industrial, Comercial, etc.). Estos aspectos incidieron en lo que terminó siendo un sistema financiero con características hibridas de operación. Se consideraba, por un lado, una banca universal para la captación y, por otro, una banca especializada para efectos de los préstamos (Montenegro, 1983; Clavijo 1992).

Como ya se advirtió, para los años noventa, se inicia una importante reforma al sistema financiero colombiano, la cual se caracterizó por:

- a) Flexibilización de las normas y desregularización del sistema.

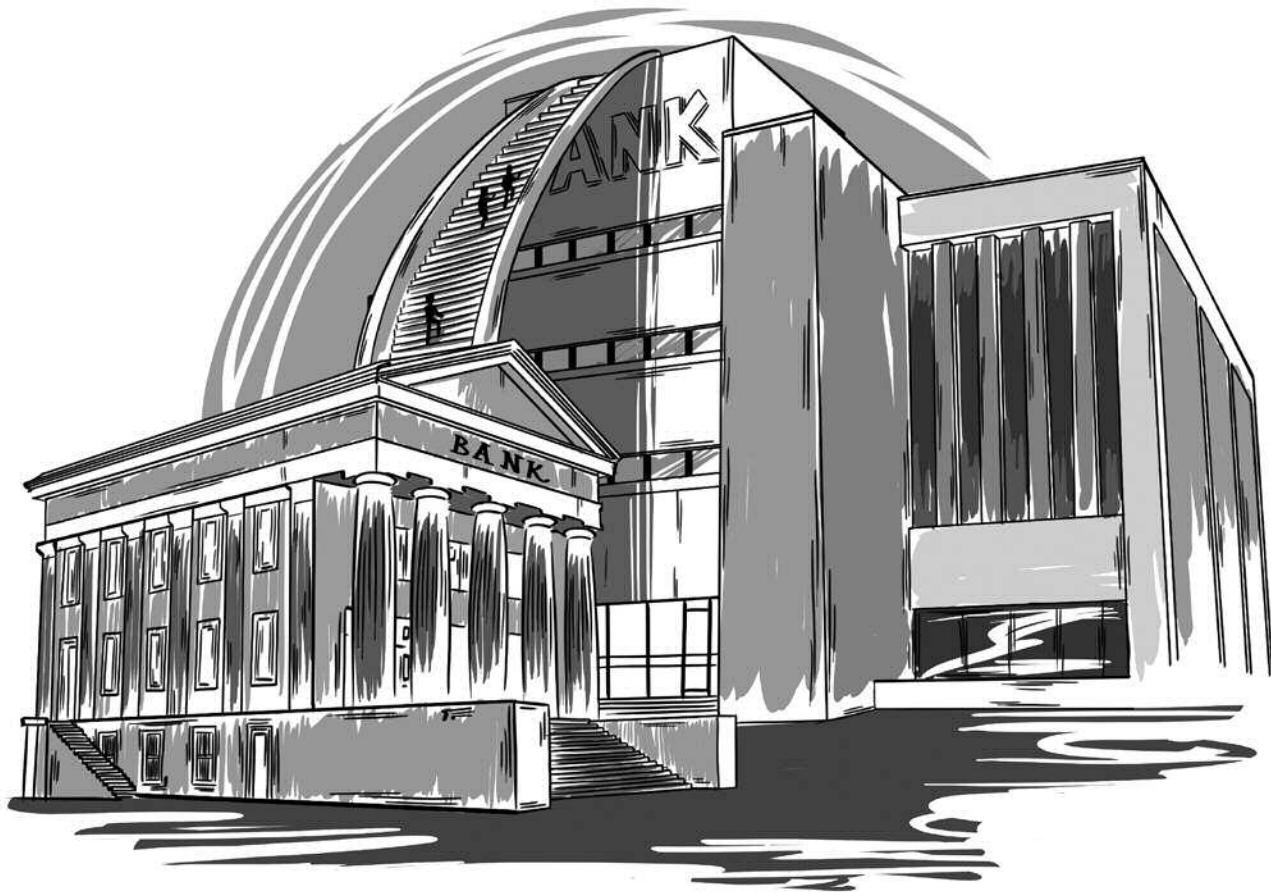
- b) Tendencia hacia la multibanca y diversificación del sector.
- c) Modificación de los sistemas de regulación y supervisión de las entidades financieras.

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

Entre los principales cambios aparecen: una mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera; una orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo, y un incremento del cobro de comisiones, entre otros. (Bouzas, 1996).

Para lograr los propósitos de esta investigación, se desarrolló un marco teórico y conceptual, en el cual se identifican las perspectivas, teorías y autores que dan cuenta sobre los principales temas de la investigación, como son: la institución y el cambio institucional, la organización y el cambio organizacional. Con los aspectos anteriores se construyó una interacción teórica que contribuye a la explicación del cambio institucional y organizacional. Adicionalmente, se presenta el contexto en el que opera el sector financiero y se caracterizan los períodos de fusiones y adquisiciones, al igual que se construye un esquema integrador que permitió realizar el análisis de los casos de estudio. La metodología es construida a través del análisis documental y entrevistas a 24 informantes claves, entre los dos casos de estudio, contando con vicepresidentes, gerentes y empleados sindicalizados, que hubiesen vivido procesos de cambio organizacional, fusiones y adquisiciones. Los casos de estudio de Bancolombia y Aval se han estructurados de manera que permitan identificar y explicar los principales cambios y sus impactos en las organizaciones, utilizando las categorías de análisis definidas en la metodología. En la última parte del artículo se presentan los hallazgos, las contribuciones y las conclusiones de la investigación.

Entre las contribuciones de esta investigación pueden resaltarse: una interacción teórica desarrollada a partir de diferentes perspectivas teóricas, un esquema integrador



para realizar el análisis de los casos, y un modelo interpretativo para explicar los cambios institucionales y organizacionales del sector financiero entre 1990 y 2010.

### Marco Teórico

En el proceso de conceptualización sobre la institución, los académicos presentan importantes divergencias, lo que se manifiesta en la literatura contemporánea con innumerables definiciones. DiMaggio y Powell (1983) advierten que varios autores proponen diferentes puntos de vista de lo que podría entenderse por *institución*. Algunos autores como Crozier y Friedberg (1990), Washington y Ventresca (2004), North (1990) y Kabanoff, Waldersee y Cohen (1995) señalan la *institución* como algún tipo de procedimiento organizado y establecido; otros, como un conjunto de reglas de la sociedad; y otros más, como el estudio de las instituciones, esta última especialmente desde la perspectiva de la sociología. Realmente las instituciones se entienden, por una parte, como sistemas de producción y, por otra, como estructuras que posibilitan el desarrollo (DiMaggio, 1988), (Varela, 2008).

La tradición teórica de la sociología sustenta que las instituciones coexisten con otras instituciones, constituyendo redes complejas de naturaleza sistémico-organizacional. Específicamente en nuestros tiempos (Crozier & Friedberg, 1990), dichas formas de interrelación sistémica incluyen procesos complejos de interacción que transforman las reglas institucionales y, por ende, a las instituciones mismas, en tanto referentes esenciales de la acción colectiva. Por supuesto, no se puede negar el importante papel que cumplen hoy en día los procesos políticos y sociales de deliberación acerca de dichas reglas, que se expresan especialmente en términos de su renegociación, de cambios y adaptaciones de las mismas. También influyen notablemente sobre la naturaleza de las reglas, hoy en día, los cambios tecnológicos que suscitan, por ejemplo, inevitables transformaciones en los procesos de control disciplinario.

En la Tabla 1, se presentan las principales conceptualizaciones de los autores que han sido considerados fundamentales en la definición del concepto de institución y cambio institucional. En ésta se han agrupado los autores usando como referentes sus posturas y aportes en función de la explicación sobre el fenómeno del cambio institucional.

En la Tabla 1, se logran identificar las diversas posturas sobre el concepto de *institución* y *cambio institucional*. En general, la institución se entiende como un conjunto de reglas y estructuras sociales, que contribuyen al moldeamiento del comportamiento individual; sin embargo, a su vez, se evidencia como algo impersonal, objetivo y que favorece el control de la incertidumbre. De otra parte, se reconoce que la institución se fundamenta en el ordenamiento jurídico, en los procesos normalizados y en los aspectos de orden cultural.

El cambio institucional puede proceder entonces desde los niveles microinterpersonales y suborganizacionales hasta los niveles macrosociales y globales. Esto puede tener lugar en períodos cortos y concentrados o, con el paso del tiempo, en décadas o siglos. También puede llevarse a cabo gradualmente de modo que los observadores y los

participantes apenas se dan cuenta de cualquier cambio suscitado o, de repente, en episodios dramáticos en los cuales se presentan grandes discontinuidades frente a los antiguos patrones de comportamiento. El interés principal en este caso es enfocarse en los niveles, los espacios de tiempo y los procesos de cambio incremental. El objetivo primordial de las consideraciones de tiempo es, por supuesto, analizar tendencias que permitan realizar prescripciones de cambio.

Presentadas las más importantes perspectivas que explican el cambio organizacional, es importante precisar que para esta investigación la perspectiva que será utilizada en el análisis corresponde a la mirada "comprenditiva o alternativa", en especial en los planteamientos que tienen que ver con la interacción que se presenta entre el actor y el sistema, expuestos por Crozier y Friedberg (1990). La

**TABLA 1. Definición conceptual de Institución y Cambio Institucional**

Autores	Aporte teórico
Allison y Zalikov (1999); Berger y Luckmann (1967); Peters (1999); Giddens (1979);	Las instituciones son sistemas de significación que exponen, a través de la lógica de apropiación que establece conductas apropiadas e inapropiadas, cuál debe ser el comportamiento que se espera de los individuos que la conforman. A su vez, cómo los miembros de la institución perciben las situaciones dentro de la estructura y los "marcos" que implementan para tomar decisiones. En su conjunto las instituciones son el resultado de las acciones humanas en las cuales emerge el poder.
Crozier y Friedberg (1990)	Realizan una reflexión comparativa sobre las instituciones basados en Weber y, posteriormente, su teoría estará influenciada por la teoría de los sistemas, lo que les permitiría analizar procesos de disfunción, inadaptación, los conflictos de poder en las organizaciones e instituciones.
DiMaggio (1988), Pfeffer y S-lancik (1978)	Introdujo la idea del espíritu de empresa institucional, mediante el cual los agentes despliegan recursos a su disposición para crear y potenciar las instituciones. Estos agentes son agentes de legitimación, con recursos que les da el poder de moldear el carácter de las instituciones y el cambio institucional de acuerdo con sus intereses.
DiMaggio y Powell (1983); Powell y DiMaggio (1991)	La institución es vista como un procedimiento organizado y como un conjunto de reglas de la sociedad, pero también puede ser entendida como sistemas y estructuras que posibilitan el desarrollo.
Hoffman y Ventresca (1999)	Argumentan que la evolución institucional implica la transición entre los tres aspectos principales de las instituciones que Scott (1995) ha denominado como pilares: la regulación, la normatividad y lo cognitivo.
Scott (1995)	La institución está representada por tres pilares: el regulativo, el cual implica el ordenamiento jurídico (estatutos o reglamentos); el informativo, que está determinado por procedimientos normalizados de la profesionalización; y, por último, el cognitivo, pilar determinado por lo cultural, los signos las palabras, los símbolos y los gestos.
Selznick (1957)	Argumenta que la institución está capacitada para dar respuestas sociales, crear normas y configurar metas y objetivos.
Washington y Ventresca (2004); North (1990);	Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana. En consecuencia, estas estructuras son aliadas en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. Paralelamente permiten explicar el cambio y su impacto en las organizaciones.
Zucker (1987)	La institución es una regla común, un modelo organizado que no está sujeto a situaciones o actores particulares. Desarrolló la Teoría del Rol, y afirmó que siempre que esas expectativas de esos roles están suficientemente claras con un mínimo de ambigüedad, es posible decir que la institucionalización ha tenido lugar e incrementa la estabilidad.
DiMaggio y Powell (1983), Powell y DiMaggio (1991)	Sostiene que el cambio puede ser producto de interrupciones e intromisiones de tipo externo y buscan exaltar el nivel de análisis de las formas originales del nuevo institucionalismo, las diferencias entre los campos institucionales, y el sentido de las diversas ideas que se desarrollan en torno al nuevo institucionalismo.
Hoffman (1999)	El cambio institucional se produce por la dinámica de la reconfiguración de un sector en particular, en el que se desarrollan acontecimientos que generan cambios en los actores del sector.
Kraatz y Zajac (1996), Oliver (1991)	Explica la utilidad de la teoría institucional en la predicción del cambio. Esto lo logra al identificar posiciones que son claves en la literatura neoinstitucional con respecto a la probabilidad de ocurrencia y orientación del cambio organizacional, así como también sobre sus antecedentes y consecuencias.

Fuente: Elaboración propia.

escogencia de esta perspectiva obedece a que permite explicar con mayor claridad y profundidad los procesos de cambio en el sector financiero colombiano, razón por la cual es importante plantear la relación entre el cambio organizacional y el nuevo institucionalismo. En la Tabla 2, se plantea esta relación desde diferentes perspectivas.

**TABLA 2. Perspectivas del Cambio Organizacional en el Nuevo Institucionalismo**

Perspectiva	Autor	Aporte teórico
Énfasis en el Poder e intereses	Selznick (1957)	La estructura organizacional es configurada por una presión medio ambiental institucionalizada, como grupos de interés con suficiente poder, internalizando comportamientos según estándares conductuales socialmente validados, con capacidad de respuesta y adaptación.
Énfasis en Legitimidad e Isomorfismo	DiMaggio y Powell (1983); Meyer y Rowan (1977); DiMaggio y Powell (1991)	Esta perspectiva profundiza en la definición de los procesos de estructura y acción organizacional de las instituciones. A su vez, la institución establece criterios que impiden al agente actuar a favor de sus intereses, a través de reglas y prácticas que se derivan de los mitos racionalizados y que son constituidos como la forma apropiada de realizar labores organizacionales. Por tal razón, los agentes evitan la ilegitimidad de los mitos, ya que pueden dificultar el acceso a recursos necesarios para la supervivencia. Resulta de gran importancia el isomorfismo coercitivo, mimético y normativo para explicar los cambios organizacionales en el plano institucional, el cual tiende a enfatizar en la homogeneidad y destaca la estabilidad y persistencia de los componentes institucionales.

Fuente: Adaptado de Alvarado (2006)

De la Tabla 2, es necesario resaltar, por su relación con la investigación, la perspectiva del énfasis en legitimidad e isomorfismo como desarrollo teórico que se puede utilizar en este tipo de análisis.

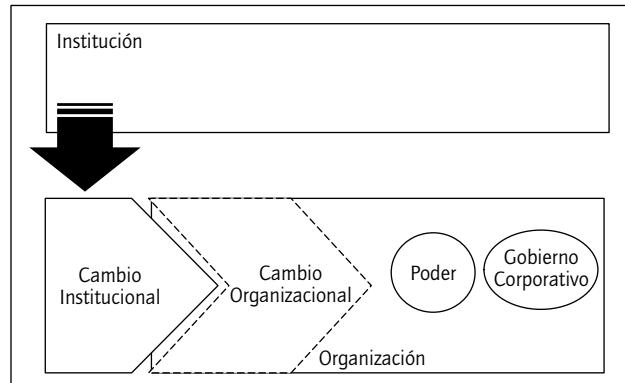
Para estudiar el cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano es importante revisar cómo, según las evidencias sociológicas, las instituciones se relacionan con otras instituciones de manera sistemática, tornando más complejo el concepto de institución, ya que las interacciones entre ellas configuran las reglas institucionales. Sin embargo, estas configuraciones también se ven influenciadas por la evolución de las innovaciones tecnológicas; por ejemplo, las reglas de supervisión han cambiado con las implementaciones tecnológicas que se dan tanto

en una institución como en todas las instituciones de un determinado sistema.

Como una evolución teórica, pero en especial en esta investigación como un complemento para la argumentación, es vital aceptar que los analistas se enfrentan con fenómenos institucionales típicos que reflejan una homogeneidad creciente de las organizaciones (Kraatz & Zajac, 1996). Este enfoque en el "isomorfismo" (DiMaggio & Powell, 1983) hace que irrumpa una concepción errónea de la teoría, en la cual se contemplan la estabilidad y la inercia como las características centrales (DiMaggio, 1988; Greenwood & Hinings, 1996). Esta falla puede ser corregida mediante la reintroducción del "viejo" concepto institucional de *cambio* dentro de la literatura neoinstitucional (Greenwood & Hinings, 1996; Kraatz & Zajac, 1996). Hoffman (1999), por ejemplo, muestra a través de un análisis longitudinal y empírico la medición de los cambios en la composición de un campo organizacional, el cual se dio alrededor del tema del ambiente corporativo.

Partiendo de los aportes teóricos revisados en las tablas anterior, se propone en la Figura 1, una interacción teórica que relaciona la institución, el cambio institucional, la organización, el cambio organizacional, el poder organizado y el gobierno corporativo.

**FIGURA 1. Interacción teórica para el análisis del cambio**



Fuente: Elaboración propia.

La interacción teórica propuesta no buscaba una integración de los diferentes aportes teóricos, sino proponer un marco conceptual y teórico específico, en un contexto determinado, que permita dar lectura de los fenómenos que se han presentado en el proceso de cambio organizacional y cambio institucional del sector financiero colombiano entre 1990 y 2010.

De la interacción teórica y conceptual y de su contrastación con este contexto, se propone el siguiente esquema en la Figura 2, como uno de los aportes de esta investigación,

que servirá para enfrentar el análisis de los casos de estudio, buscando identificar los cambios en el sector financiero colombiano entre 1990-2010.

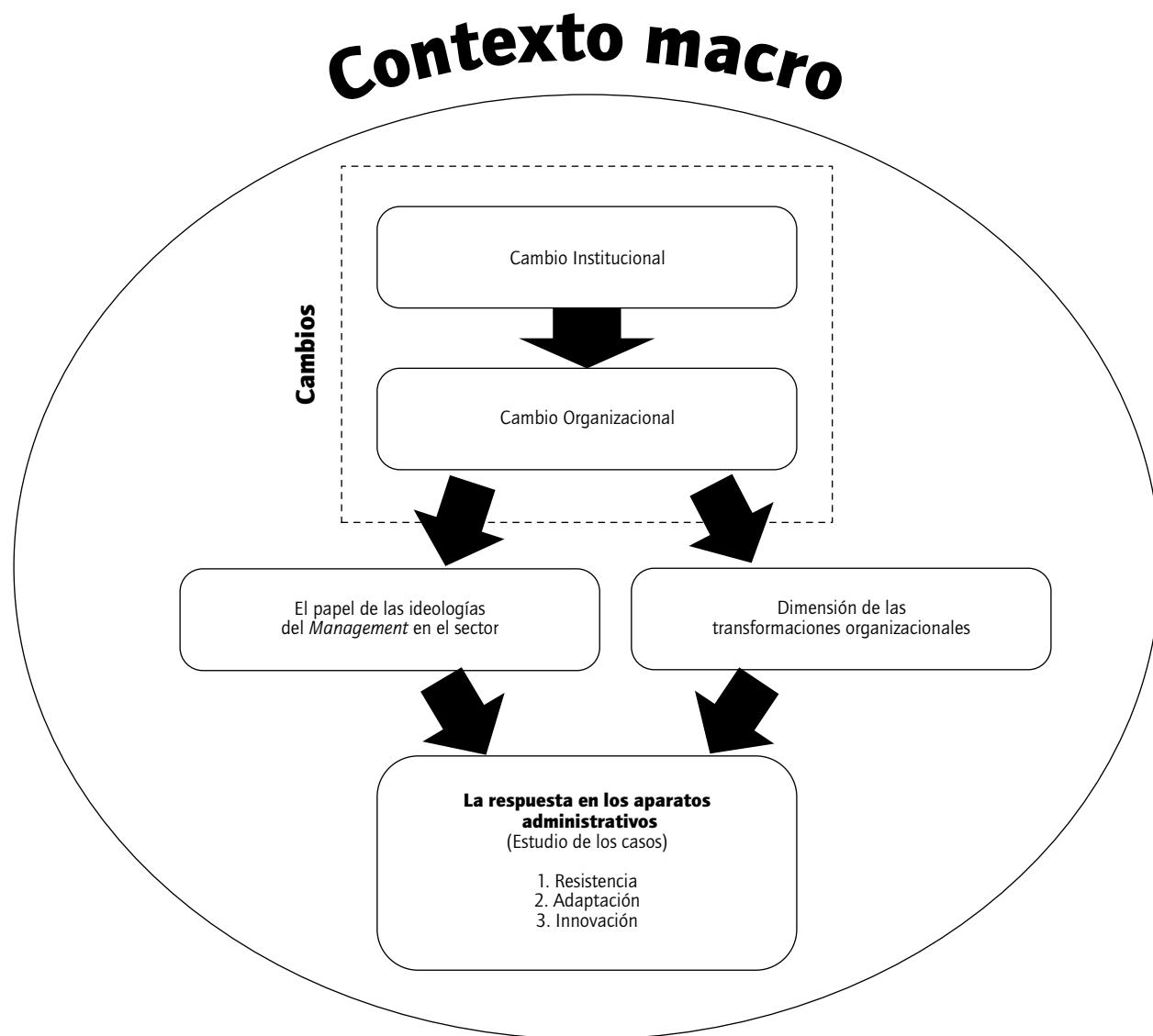
En el esquema propuesto en la Figura 2, el *contexto macro* enmarca la modificación de las relaciones entre el Estado, el sector y las políticas, así como la liberalización y competencia regulada y las nuevas políticas sectoriales. Dentro del contexto macro, se reproducen los cambios que parten de los *cambios institucionales* representados en las leyes, decretos y políticas sobre el mercado financiero, políticas sectoriales, las orientaciones en la liberalización de los servicios y la formulación, decisión e implantación. Éstas influyen de forma directa en el *cambio organizacional*, que, a su vez, se define en el impacto organizacional, el cambio

en las formas organizativas, las nuevas formas de organización del poder, altos niveles de concentración de la propiedad, procesos de decisión, incorporación de nuevas tecnologías, acoplamiento de las estructuras organizacionales y formas del poder organizado.

## Metodología

Una vez establecidos los elementos conceptuales y teóricos de la investigación y las relaciones teóricas existentes, se presentan las estrategias que permiten generar los resultados para la investigación, de manera concreta, el conjunto de estrategias incorporadas para desarrollar la presente investigación, tanto en los componentes conceptuales y en la configuración de los referentes

FIGURA 2. Esquema integrador para el análisis de los casos de estudio



Fuente: Adaptado de Varela (2008)

generales de análisis, como en el trabajo de terreno, particularmente a través de la metodología de estudios de casos comparados.

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

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

En cuanto a la recolección de la información, inicialmente se efectuó un análisis empírico de terreno, basado en los dos casos antes mencionados: Bancolombia, como caso principal, y el Grupo AVAL, como caso alterno. En tal orden de ideas se pensó en la validez y viabilidad del método de

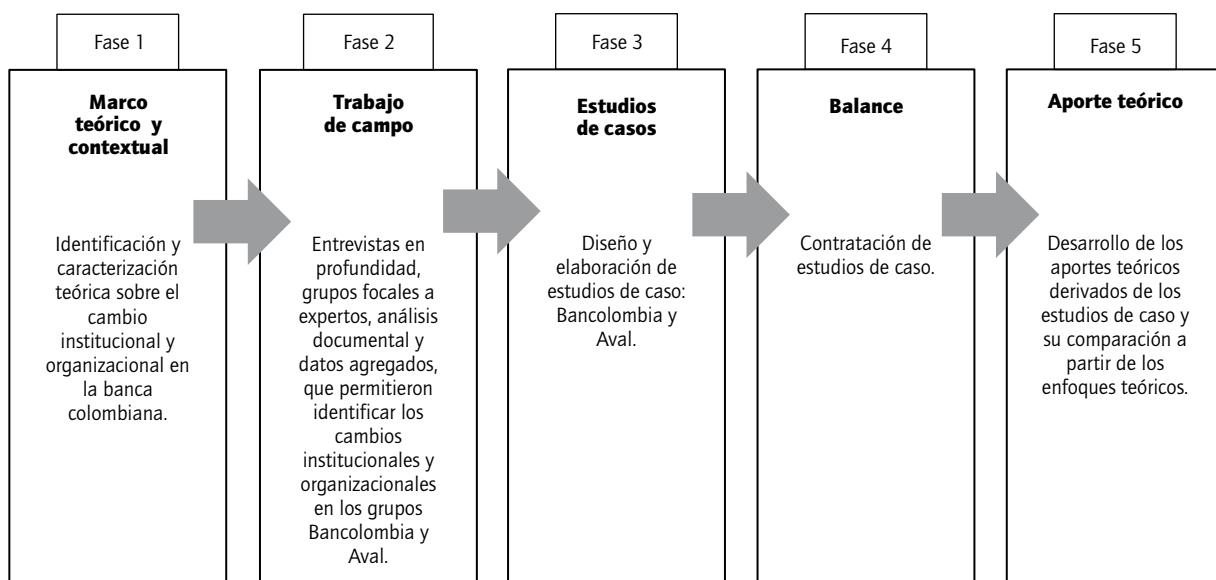
"Diseño de Casos Múltiples" (Yin, 1989). En este sentido, resultó de gran interés explicarse por qué organizaciones en un marco institucional similar identifican y ejecutan estrategias de integración diferentes: En el primer caso -Bancolombia-, se centró en las fusiones (BIC, Conavi), mientras en el segundo se optaron por las adquisiciones primordialmente (Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente, AV Villas), aunque en algunos casos también se orientaron por las fusiones (Megabanco con Banco de Bogotá; Granahorrar con Las Villas).

El proceso metodológico adoptado facilitó establecer relaciones entre las variables, tal como ellas se presentan en el medio natural. Se utilizaron tres métodos de recolección de información: entrevistas, paneles de expertos y análisis de documentos; con diferentes métodos de análisis como el de contenidos, búsqueda de significado y análisis del discurso, lo que permitió tener una permanente retroalimentación. Las informaciones contextuales obtenidas sirvieron para explicar los hechos aislados y los factores extraños.

La investigación se desarrolló en cinco fases que se pueden observar en la Figura 3.

La Figura 3 plantea las cinco fases de esta investigación. Como se puede observar, son fases consecutivas con un resultado claro en cada fase que se convierte en un elemento necesario para la siguiente fase, logrando un hilo conductor y la coherencia necesaria para garantizar la congruencia de la investigación y sus resultados.

FIGURA 3. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

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

De forma simultánea, se consultaron los principales diarios en cada una de las ciudades seleccionadas para efectuar los estudios de caso, y diarios especializados en economía y finanzas, a nivel nacional. También se consultaron los archivos de los periódicos de cobertura nacional. Esta labor se hizo tanto sobre material impreso como en sus páginas de Internet. La misma tarea se realizó para indagar la documentación de las principales revistas generales y temáticas que publican periódicamente temas referentes al sector financiero colombiano.

En la Tabla 4 se presentan las diferentes fuentes para la categorización de la investigación para cada cuadro conceptual.

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

En Medellín, Bogotá y Cali se realizaron sesiones de enfoque grupal (*focusgroup*), con la participación de diferentes actores involucrados en el tema: funcionarios bancarios, académicos y analistas económicos, miembros

de sindicatos de trabajadores y empleados de las empresas del sector y ligas de usuarios. Las actividades de enfoque grupal tuvieron dos fases: en la primera de ellas se pretendió afinar las variables y determinar algunas otras informaciones pertinentes que permitieran ajustar los términos de referencia de la investigación; y, en la fase final, estas actividades sirvieron para contrastar y verificar las conclusiones y los resultados de investigación, con propósitos de validación, corrección y rectificación.

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

### Modelo Interpretativo

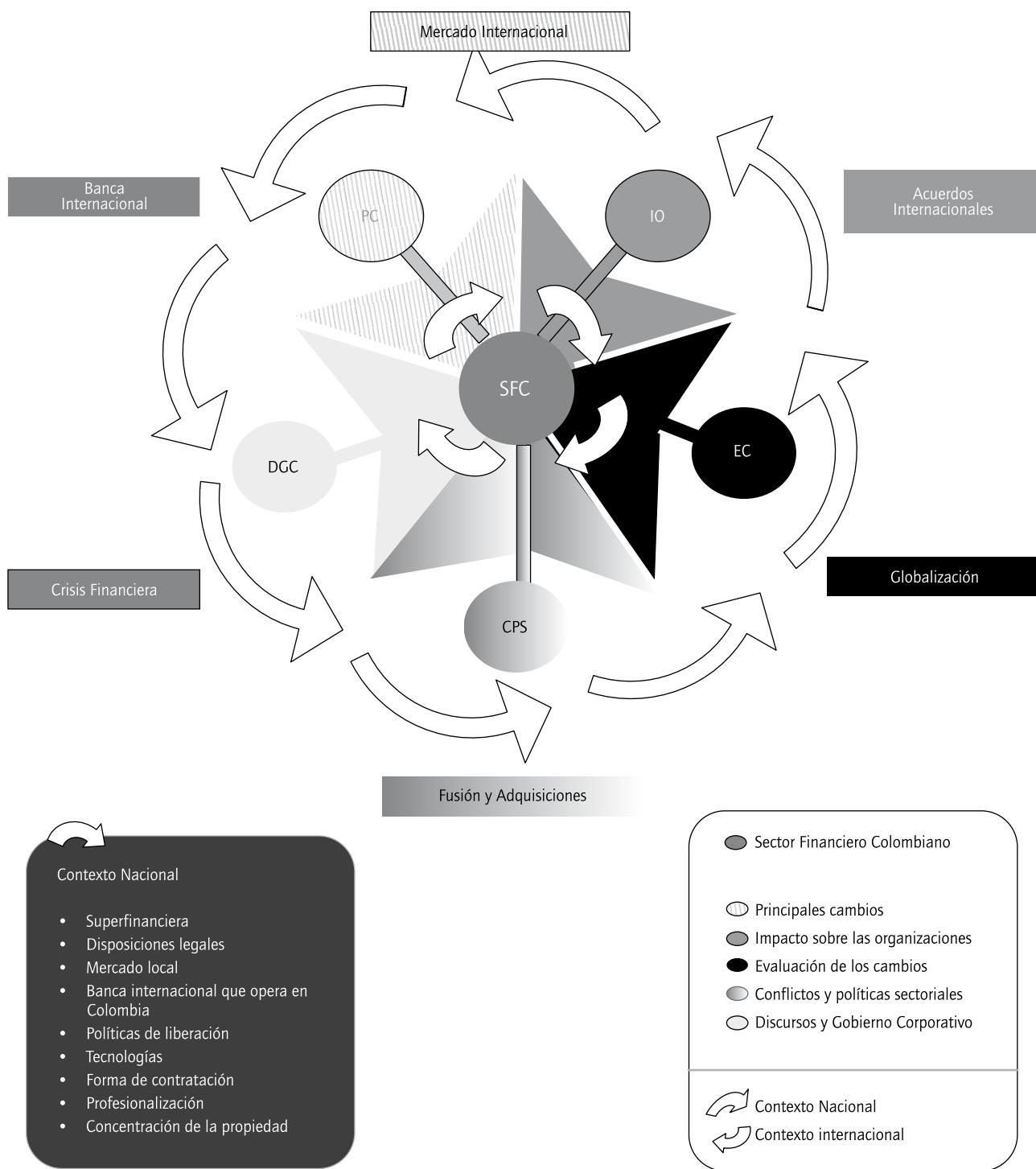
En la Figura 4 se muestra el modelo interpretativo propuesto para analizar la información proveniente de los Grupos Bancolombia y Aval, en donde se propone que todos los sucesos relacionados con cambios en la banca colombiana están insertos en el marco de los procesos de

**TABLA 4. Fuentes para la categorización de la investigación**

Cuadros conceptuales	Entrevistas	Análisis documental	Datos retrospectivos	Datos cuantitativos	Focos grupales	Hermenéutica textual
Principales cambios		X	X			
Impactos de los cambios	X	X	X	X	X	X
Evolución de los cambios	X	X	X	X	X	
Percepción de conflictos y las políticas sectoriales	X	X	X		X	X
Los discursos	X	X	X		X	
Gobierno corporativo	X	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4. Modelo Interpretativo



Fuente: Elaboración Propia.

globalización, marco estructural de referencia a partir del cual se explican los cambios institucional y organizacional.

Gráficamente el modelo obedece a una esfera dentro de la cual se encuentran unas categorías analíticas, cuyos componentes permiten evidenciar los elementos de carácter

teórico que van apareciendo para analizar los resultados de la investigación. En este sentido, este modelo debe ser entendido como un sistema en el que interactúan todos sus elementos, por ejemplo, las franjas nacional e internacional.

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

## Resultados

En la Figura 2, el interés fue proponer un esquema integrador que permita estudiar los procesos de cambio institucional, y lo que esto representa con sus diferentes particularidades: la evolución de esos cambios en el período señalado de la investigación, los elementos de concentración de la propiedad, el impacto de las transformaciones sobre las organizaciones bancarias colombianas, las ideologías y las representaciones simbólicas en el contexto antes señalado y las características del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias.

El otro tema que emerge de manera precisa, es la dinámica organizacional laboral. Ya no es el tema de la estructura sino el rol de las personas dentro de la organización, el cual señala Zucker (1987), que durante el documento ha sido muy caracterizado, representado por el paso del Postfordismo Tayloriano a los expertos de la sociedad del conocimiento, mayor aplazamiento de las relaciones de poder que se relacionan con la estructura; en otras palabras, la estructura puesta en acción. Estamos hablando de la integración de la estructura, donde entra el tema del *outsourcing*, la subcontratación, los esquemas más derivados que la teoría ha descrito, interpretando estos nuevos fenómenos de *stakeholders*, donde todos los grupos tienen un interés compartido convergente en el desempeño de una organización. Hay una nueva estructura de desempeño: no se habla de la estructura organizacional sino de la estructura de desempeño de los diferentes agentes organizacionales, incluyendo a los sindicatos, a los trabajadores propios, a la tercerización y a la lógica de distribución del poder en el marco de esa nueva dinámica.

En la investigación se muestran las transformaciones en las dos organizaciones bancarias, evidenciadas en el trabajo de campo. Se muestra también cómo en el Grupo Aval

se ha dado un grado de integración menor, manteniendo los bancos del conglomerado con su propia estructura; mientras que Bancolombia es el típico caso de fusión, adquisición e integración, que se va armando como un conglomerado unitario.

Lo que determina la transformación institucional en el caso colombiano es el proceso de adaptación a las lógicas internacionales del mercado global financiero. Es decir, hay unas macro determinaciones que llegan a Colombia y que se adaptan. Es importante hacer explicaciones de contexto, porque en Colombia hay un desarrollo, una dinámica previa, un tamaño del mercado, un tipo de comportamiento de los actores, de los agentes y unas reglas que no son similares, y eso de alguna manera ha protegido a las organizaciones del sector. Se han constituido esas estructuras como diques que han contenido esa dinámica de internacionalización y no se ha desarrollado de la misma manera como en países como Estados Unidos. Esta dinámica se explica, en parte, por la manera como se han estructurado los bancos colombianos, que en su mayoría está bajo la propiedad de nacionales. Para la banca internacional, el mercado colombiano sigue siendo pequeño y su orientación es a participar en mercados más dinámicos como Brasil, México, Chile, entre otros.

Incluso en los procesos de fusión hay una serie de fracturas. Pero en aras de mantener el empleo, las nuevas prácticas y normas son adquiridas e interiorizadas continuamente para mantenerse dentro de la estructura laboral. Se evidencia, además, que diversos actores que se han vinculado a estos bancos parecieran no saber hacer otro trabajo, porque es tan fuerte su trayectoria que los lleva a pensar que sólo pueden trabajar en el mismo sector bancario y lo expresan de la siguiente manera: "así me toque vivir lo que tenga que vivir, pues vamos a mantenernos hasta donde más podamos", "aquí luchamos hasta lo último para sostenernos" (Hombre, Gerente); sin embargo, muchos no han podido soportar el proceso, razón por la cual se retiran.

Esa institucionalización de las normas y las prácticas se expresa también en los procesos de trabajo, que tienen códigos simbólicos y horarios simbólicos que los funcionarios del banco interiorizan como algo inamovible que deben cumplir. Esta perspectiva ofrece otro elemento que se contempla y que se refiere no sólo a quienes quieren mantener su trabajo sino a quienes creen de manera firme en el modelo con el que están trabajando. En este sentido, se encuentran empleados que afirman que: "Está muy bien el cambio, están muy bien las metas, está muy bien hacerlo aquí, porque yo quiero, porque nosotros... porque vendemos más" (Hombre, Gerente). Lo que se evidencia con

este tipo de discurso es una interiorización total de esa normativa que permite esa institucionalización de las prácticas organizativas.

Para el caso colombiano, la tecnología se convierte en el mayor recurso para competir en el mercado de productos de marca en el país. Esto se da gracias a que la tecnología avanza y genera movilizaciones en torno al proceso de cambio en la banca. En Colombia, este proceso de institucionalización de comunidades inmateriales apenas está iniciando y es un proceso de largo alcance; es decir, le faltaría mucho tiempo para que gran parte de esos usuarios participen, por ejemplo, de la banca virtual. No obstante, la parte de instalación de la plataforma tecnológica, que le corresponde al banco, es un proceso que se viene dando con fuerza por parte del Grupo Bancolombia.

Frente al tema de la adaptación, Pfeffer y Salancik (1978) y DiMaggio y Powell (1991) señalan que las organizaciones utilizan, como instrumento para la adaptación, fuertes estructuras institucionalizadas, uniformidad en la información y cambios, con el fin de adecuar sus formas organizativas y decisionales con el mundo exterior.

Lo anterior se refleja claramente para los dos grupos estudiados. La frase con la que los actores definen el cambio: "(...) adaptémonos porque no hay nada que hacer; aquí ya esto se vino y ya no teníamos más que hacer" (Hombre, Miembro del Sindicato), ilustra muy bien que ante los procesos de cambio se proponen dos posibilidades desde la institución: adaptarse o renunciar. En este sentido no se proponen mayores alternativas y la fuerza que la institución deposita en los mecanismos de adaptación al cambio no les deja margen de maniobra a sus miembros. En este sentido, las dos posibilidades, adaptarse o irse, resultan serias imposiciones desde la entidad para mantenerse en el mercado y ser consecuentes con la lógica racional, porque el mercado financiero se mueve con tanta fuerza que es poco probable que una entidad bancaria pudiera moverse en sentido contrario o con procesos más lentos que lo que impone la lógica institucional.

En términos de la institucionalización, hay otra dimensión de este concepto que complejiza la mirada sobre los casos colombianos. Para Selznick (1957), entre el ordenamiento jurídico y la realidad organizacional se presenta una tensión que permite entender a la organización como un negocio, donde existen actores interesados y donde los únicos que importan son los accionistas. Dentro de la discusión, esta corriente presenta una dificultad: esta concepción intenta centrar la realidad del poder en los niveles de subordinación y jerarquía; plantea todo en términos de lo que es muy bueno para los inversionistas como el primer nivel en la jerarquía, pero limita otros campos de observación de

las organizaciones, como los funcionarios y los usuarios. Lo que se intenta replantear aquí es que no necesariamente el punto de encuentro entre lo jurídico y la realidad organizacional coincide para favorecer sólo a los accionistas; por el contrario, existen otros grupos de interés que deben ser reconocidos y legitimados frente al ejercicio del poder, como lo son los funcionarios y los usuarios.

Para los grupos colombianos, puede plantearse que existen esas tensiones pero no son tan evidentes y, tal vez, las que más salen a flote son las dificultades para competir en un mercado tan homogéneo como el bancario, con entidades que ofrecen los mismos portafolios de servicios. Los actores del Grupo Aval y del Grupo Bancolombia plantean que constantemente hacen esfuerzos monumentales para mantenerse en el mercado y esta tensión no solamente beneficia a los accionistas; por el contrario, les propone nuevos retos para sobrevivir en el mercado financiero. Así, debe flexibilizarse el planteamiento de Selznick (1957) si se tiene en cuenta que ante los procesos de fusión y cambio, los dos grupos colombianos tratan -a su manera- de atenuar los efectos negativos para el conjunto de la organización, incluidos los empleados, y que los procesos se lleven de manera óptima, en el marco de la productividad y la eficiencia.

En este sentido, el Grupo Bancolombia, por ejemplo, tiene claro un aspecto que es clave y que desborda la idea de que los accionistas son los únicos que importan. Uno de los actores narraba que: "(...) es que si usted trabaja aburrido usted no va a ser productivo" (Hombre, Gerente). Este elemento, donde la organización se preocupa porque el empleado gane un buen salario, tenga todas las condiciones para ejecutar sus funciones, tenga un buen clima laboral, buena relación con sus compañeros y jefes, garantiza que su productividad pueda elevarse, dentro de un marco de posibilidades y, en ese sentido, se dota de importancia al empleado para que su beneficio personal redunde en beneficio para la organización. Un ejemplo claro que ilustra lo anterior fue expresado por una gerente del Grupo Bancolombia, respecto al tema de una crisis económica, donde los empleados del banco llegaron a acuerdos con las directivas y no tuvieron aumento de salario durante varios años, con el objetivo de que la compañía no tuviera que despedir personal.

Selznick (1957), además, señala que cuando una organización es institucionalizada empieza a tener un carácter especial y a desarrollar una competencia distintiva, o sea, a diferenciarse, pues el seguimiento a los costos en el proceso de institucionalización es un ejercicio de liderazgo. Los procesos, estrategias y perspectivas hacen parte de la interacción y adaptación organizacional, lo que debe

entenderse como respuesta a los ambientes internos y externos. En este punto aparece el elemento del liderazgo como parte funcional y gradual de los procesos de institucionalización en la estructura administrativa.

Para el caso de Bancolombia, el liderazgo es una estrategia de organización progresista para lograr que se cumplan metas y objetivos. Lo que se observó en el contraste entre los bancos analizados es que Bancolombia lo practica más que Aval. Podría concluirse que Aval tiene un elemento de liderazgo, pero no juega un papel central como estrategia para que los empleados vean en sus funciones la consecución de logros conjuntos. Lo que sí mantiene en el centro de la discusión es que el liderazgo es una estrategia para lograr objetivos. En este sentido hay una unión de motivaciones que se evidencian de manera más clara para el Grupo Bancolombia, a pesar de que algunos integrantes del sindicato ven el liderazgo como una forma de "lavar el cerebro" a los empleados en beneficio únicamente de la productividad de la empresa.

Frente al tema del liderazgo, existen dos posiciones en los grupos indagados. Por una parte, algunos actores son abiertos al tema del liderazgo y lo expresan de la siguiente manera: "yo me acojo al liderazgo porque ésa es la forma, ésa es la idea, yo soy partidario de eso" (Hombre, Gerente); por otra parte, están quienes toman distancia afirmando que: "no voy a jugar a eso porque yo soy el que soy; dígame más o menos qué hay que hacer, pero no me gobierne, no me quite a mí la posibilidad de ser humano" (Hombre, Gerente). En este sentido, el liderazgo se compone -entre otros elementos- de la dualidad de quienes lo aceptan y quienes lo asumen sólo por compromiso laboral. Por ejemplo, en el Grupo Aval, el liderazgo está dado por una conducta férrea a no criticar, a no hacer ningún tipo de reparo frente a las situaciones que ya están dadas por una forma de operación y de organización: la eficiencia.

En síntesis, el tema del liderazgo resulta un componente muy importante en los procesos de cambio, porque es a través de él que se hace frente a las nuevas demandas o retos. Es tal su importancia que es comparable con otros procesos de institucionalización tales como la creación de nuevas estructuras, nuevas normas, la contratación selectiva, los rituales administrativos y los componentes de carácter ideológico. Un cuestionamiento que surge con el tema del liderazgo es si los beneficios son para la organización o para el sujeto, porque, dado que los modelos de liderazgo que operan en las organizaciones colombianas son los norteamericanos, la lógica de la organización se desarrolla bajo el neoliberalismo. Lo que se promueve con el liderazgo es una productividad a ultranza, que no

evidencia la parte humana de los procesos organizativos. Sin embargo, a juzgar por lo observado con el Grupo Bancolombia, algunos de los entrevistados advierten unos intentos por implementar un liderazgo en el que tanto la organización como el sujeto obtengan beneficios.

Al observar la reducción en el número de instituciones bancarias colombianas durante las últimas dos décadas, surge la pregunta sobre la supervivencia de estas organizaciones. Ante este interrogante, vale la pena analizar el planteamiento de Meyer y Rowan (1977), en el que señalan que la supervivencia de las organizaciones está dada en gran medida por su capacidad de adhesión hacia los valores del medio ambiente institucional, esto es, la capacidad que tengan estas organizaciones para adecuar sus valores corporativos, institucionales o sociales a las reglas de juego que aparecen en el medio ambiente. Está claro que Bancolombia juega mucho mejor en la adhesión a las nuevas condiciones.

Estas condiciones, así como los valores sociales, son fundamentales para captar el apoyo del público hacia las organizaciones, según lo expresado por Oliver (1991). De acuerdo con este elemento, se ha advertido en la investigación que hay una especie de pérdida de calidez en la relación entre usuarios y organizaciones, lo cual exige la reappropriación de los valores sociales por parte de los bancos. Este tema resiente las expectativas del usuario, quien advierte un trato instrumental por parte de los bancos. Es así que autores como DiMaggio y Powell (1983), al igual que Tolbert y Zucker (1983), consideran que la adaptación coercitiva –la cual para ellos es una adaptación temprana– puede presentar problemas y limitaciones en su implementación, tal como se pone de manifiesto en el cambio de relación entre usuarios, empleados y la organización en general.

A medida que se va particularizando el análisis, se van reduciendo las esferas o categorías expuestas en el modelo interpretativo: Por ejemplo, en términos de los principales cambios institucionales y sociales que ha enfrentado el sector financiero colombiano, se encuentran seis subcategorías: 1) integración organizacional, 2) reglamentación y normatividad, 3) mercado financiero, 4) contratación laboral, 5) dirigentes empresariales y 6) entorno económico y social.

Debemos acudir al modelo interpretativo de la Figura 4, la interacción teórica de la Figura 1 y el esquema integrador de la Figura 2, para con estas herramientas, desde los dos casos de estudio realizados, señalar que los principales cambio en el sector financiero fueron los siguientes:

- *Cambios en la reglamentación y normatividad.* Se produce una serie de normas, leyes y decretos, que propician la desregularización del sector financiero, especialmente

en el marco de la apertura económica y la internacionalización de los mercados al inicio de los años noventa; posteriormente y como respuesta a las crisis financieras, se generan nuevas disposiciones legales con el fin de ejercer un mayor nivel de protección al sector frente a un nuevo fenómeno que se evidenció con mayor fuerza a comienzos de la década del noventa, como fue el lavado de activos.

- *Cambios en el entorno político, económico y social.* Estos cambios pasan por factores asociados con las diferentes reformas políticas y económicas que han tenido una fuerte incidencia en la economía local, teniendo como referente el mercado internacional. La apertura económica es un buen ejemplo que hizo que el sector financiero se preparara para la competencia con la banca internacional y tuviera que desarrollar nuevas estrategias para competir.
- *Cambios en la situación del mercado financiero.* El mercado financiero ha presentado importantes cambios, tales como una fuerte rivalidad competitiva en los diferentes productos y servicios, una fuerte internacionalización de los mercados e incrementos de las alianzas a nivel internacional, importantes cambios en los portafolios de servicios, el interés por llegar a nuevos mercados -especialmente el internacional-, la búsqueda de personalización en los servicios a través de una mayor estrategia de segmentación y de incorporación de las nuevas tecnologías como mediadores en esta relación banco-cliente. También se han evidenciado dinámicas para llegar a mercados inexplorados como las llamadas "corresponsalías bancarias".
- *Cambios en los procesos de integración organizacional.* El sector financiero, como se ha señalado en otros apartes de esta tesis, se ha caracterizado por una fuerte dinámica de integración, especialmente a través de procesos de fusiones y adquisiciones. Esta integración sectorial no solo se caracteriza por la compra y venta de organizaciones, sino que tienen implicaciones mayores que están asociadas con los productos y servicios, con la plataforma tecnológica, y con la integración de culturas y de procesos de trabajo. Con estas integraciones también se incrementan los segmentos de mercado atendidos y se llega a un mayor número de usuarios.
- *Cambios en las formas de contratación laboral.* Un cambio importante en el sector tiene que ver con las nuevas condiciones laborales y salariales mediante las nuevas formas de contratación y sobre la posibilidad de hacer "carrera administrativa". El tipo de contratación está muy marcado por los procesos de

flexibilización laboral, en particular por la utilización de empresas que prestan servicios de "Outsourcing" laboral, en algunos casos más específicos en las áreas de atención al cliente, y de manera más general en diferentes niveles de la estructura organizacional. Las formas de contratación también han cambiado en funciones de las nuevas responsabilidades y los nuevos ritmos de trabajo que han sido incrementados en el sector, lo que ha configurado un proceso de adaptación laboral, reorganización de puestos de trabajo y utilización de las nuevas tecnologías. Esto último ha influenciado la contratación del personal, y en algunos casos se evidencia la sustitución de personal antiguo por empleados nuevos con mayor capacitación tecnológica.

- *Posición de la organización (dirigentes) y los sindicatos frente a los cambios.* En general se presentan dos grandes concepciones frente a los cambios por parte de los dirigentes empresariales y los dirigentes sindicales. Los primeros ven los procesos de cambios como absolutamente necesarios en la dinámica de adaptación que requiere el sector, especialmente a través de los procesos de fusión y adquisición. Los dirigentes empresariales utilizan el discurso de la competitividad como elemento justificador del cambio, para aumentar la trayectoria y fortalecer el sector financiero.

## Reflexiones finales y conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito principal identificar y caracterizar esos principales cambios en el período definido, con el fin de entender los principales elementos constitutivos de esos cambios. En ese sentido se encontraron diferentes tipos de cambios, los cuales estaban asociados con: desregularización financiera y cambios en las normas; diversificación del sector y paso de la banca especializada hacia la multibanca; modificación en los sistemas de regulación y nuevas formas de supervisión de la entidades financieras; un fuerte desarrollo tecnológico apoyado en la informática y las nuevas formas de comunicación virtual; una fuerte integración financiera internacional con llegada de nuevos actores internacionales; el paso de los bancos como unidades empresariales a la conformación de grandes bancos pertenecientes a grupos financieros; una fuerte tendencia hacia la banca universal; importantes procesos de fusiones y adquisiciones reduciendo el número de instituciones financieras y consolidación del sector a través de la concentración.

También se ubican temporalmente, por un lado, los cambios y, por otro, caracterizar los períodos de fusiones y adquisiciones, especialmente tratando de identificar

elementos relevantes que permitieran una agrupación. En este sentido se lograron identificar dos períodos. El primero se ubica entre 1990 y 1999, el cual se caracterizó por la entrada masiva de capitales internacionales a Colombia, una mayor flexibilización del sistema financiero en términos de reformas a la legislación colombiana; un importante crecimiento de la cartera del sistema financiero colombiano; un importante incremento del gasto público a través de los procesos de descentralización administrativa y de la nueva Constitución Política colombiana, la cual crea nuevas instituciones; un importante déficit público, llegando a declararse la emergencia económica en 1998, a raíz de la crisis hipotecaria; una gran amenaza al sistema financiero colombiano por la crisis asiática y su importante impacto en América Latina; una crisis generalizada del sector financiero, especialmente en la banca pública e hipotecaria; importantes cambios en la regulación del sector, especialmente orientados a conseguir una mayor liberalización, incremento del número de entidades bancarias tanto nacionales como internacionales; cambios en la banca pública que empieza a ser absorbida por la banca privada y el inicio de las primeras fusiones de gran tamaño, especialmente a partir de 1994.

El segundo periodo se presenta entre el año 2000 y 2009, el cual se caracterizó por: una importante recuperación de la economía colombiana, en la cual el sector financiero encuentra un ambiente macroeconómico bastante favorable; un incremento del consumo privado por encima del 3% en los primeros cinco años de este periodo, y una inversión con un comportamiento bastante dinámico. En este periodo se inicia la estabilización del sector financiero y logra pasar de perder 8 billones al final del periodo anterior a obtener de nuevo utilidades. En este mismo periodo la banca colombiana fortalece sus prácticas administrativas y mejora su funcionamiento con miras a incrementar la eficiencia bancaria, a través de los procesos de fusión, al tiempo que las organizaciones bancarias desarrollan importantes estrategias para lograr la diversificación de los productos y obtener una mayor amplitud de usuarios, incrementando la tendencia de los bancos de mayor tamaño y altamente especializados a buscar nuevos socios, con una cartera bastante diversificada. En este periodo también se observa una estrategia de diversificación mucho más agresiva que en los años anteriores a la crisis.

En las organizaciones bancarias, durante las dos décadas que contempla esta investigación (1990 - 2010), se ha ido configurando una especie de contrato social, en el cual se reconoce el rol determinante de los empleados, que al mismo tiempo se ha extendido al escenario de la organización sindical y de las agremiaciones de trabajadores. Pero en general los sindicatos se identifican como

organizaciones cooptadas por el sistema político-organizacional, mediante instrumentos de integración social y codificación cultural. En general estos sindicatos han sido reconocidos como interlocutores válidos para reclamos económicos y materiales, con los cuales se ha podido llegar a acuerdos de carácter institucional.

El cambio institucional y el cambio organizacional en el sector financiero colombiano están estrechamente relacionados con el control institucional y la regulación de las autoridades nacionales e internacionales, en especial por el tema del lavado de activos y el control de riesgos frente a las crisis financieras, que ha hecho que el sector financiero, desde mediados de los noventa, pero en especial en la primera década de este siglo, esté muy regulado y sometido a procesos de seguimiento y vigilancia, no sólo por organismos colombianos sino por estructuras asociadas con el mercado financiero internacional. Esto ha generado que las organizaciones bancarias tengan que regirse bajo unos parámetros muy fuertes de regulación y control estatal, frente a lo ocurrido hasta la década de los años ochenta, donde los grados de liberalidad frente a las normas eran más evidentes y el papel del Estado en las formas regulativas se caracterizaba por ser bastante flexible, tanto en la configuración de las reglas de juego institucional como en la aplicación de las existentes. Por lo tanto, entre los principales cambios que se han encontrado, aparecen con mayor fuerza y celeridad en el tiempo los siguientes aspectos: mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, y consolidación del sector financiero colombiano en grandes grupos económicos.

En los procesos de integración organizacional y de expansión de los negocios, ha habido una tendencia general a la concentración de los servicios financieros a partir de la absorción de entidades que ofrecen servicios especializados. En particular, se puede decir que el Grupo Bancolombia ha logrado una posición privilegiada frente al tema de la integración organizacional a nivel del sector financiero local, lo cual, muy seguramente, habrá de consolidar su propia tendencia a la concentración por medio de la absorción de nuevas empresas o por medio de las fusiones. Por otro lado, el grupo también ha estado orientando sus miradas hacia una política de expansión internacional, en especial dentro del mercado latinoamericano.

El proceso de fusiones y adquisiciones ha generado una multiplicidad de cambios, en especial en lo concerniente a la fuerza laboral y salida de personal, diferencias en las formas de contratación y modalidades salariales. Quienes tienen que hacer mayores esfuerzos por adaptarse a la

nueva cultura son los funcionarios provenientes del banco que es absorbido, en especial por las recurrentes y cambiantes modalidades de evaluación y sistema de metas al cual deben responder. La percepción general sobre los procesos de fusión que viven los bancos es que ésta es la mejor y tal vez la única estrategia para sobrevivir en el sector financiero, de cara a la competencia internacional y las nuevas formas de organización mundial.

El sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos veinte años (1990-2010), a través de las fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas, que han generado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la dinámica de globalización.

Las organizaciones en el sector financiero colombiano tienden hacia el isomorfismo, siendo cada vez más homogéneas con procesos de cambio que mantienen regularidades, en parte por las regulaciones del Estado, las cuales están haciendo a las organizaciones más parecidas entre ellas.

En términos del modelo interpretativo, podemos señalar que los sucesos relacionados con los cambios en la banca colombiana están asociados a los procesos de globalización, marco estructural de referencia a partir del cual se explican los cambios institucional y organizacional. Se pudieron identificar una serie de cambios de carácter institucional que se consideran centrales para explicar el fenómeno estudiado y que se han usado como categorías analíticas, de las cuales se desprenden otras que denominamos subcategorías que nos permiten explicar la incidencia de componentes de orden nacional e internacional sobre los cambios del sector bancario colombiano, los cuales son representados por flechas que van en dirección contraria, ya que manifiestan que los factores de influencia de orden nacional e internacional no suceden de manera similar y tiene dinámicas diferenciadas en los tiempos y en la intensidad con la que se presentan. En este sentido, el modelo es entendido como un sistema en el que interactúan todos sus elementos, por ejemplo, a nivel nacional e internacional.

## Referencias bibliográficas

- Allison, G. & Zalikov, P. (1999). *Essence of Decision*. New York, EE.UU.: Longmann Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- Bouzas Ortiz, J. A. (1996). Bancomer: Reprivatización de la Banca y Flexibilización de las Relaciones Laborales. Colección: La estructura económica y social en México. Primero Edición. México: Instituto de Investigaciones Económicas- Universidad Autónoma de México.
- Clavijo, S. (1992). Overcoming a Financial Crisis during Transition from a Repressed to a Market-based System: Colombia 1970-89. En A. Cohen & F. R. Gunter. *The Colombian economy: Issues of trade and development*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Fondo de Cultura Económica.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*. En L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Beverly Hills, Calif: Sage.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). Introduction to the new institutionalism. En Walter W. Powell and Paul DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in Social Theory*. Berkeley, California: University of California Press.
- Greenwood, R. & Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Journal*, 21 (4), 1022-1054.
- Hoffman, A. (1999). La evolución institucional y el cambio: El ambientalismo y la industria química de los EE.UU. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 351-371.
- Hoffman, A. & Ventresca, M. (1999). The institutional framing of policy debates: Economics versus the environment. *American Behavioral Scientist*, 42, 1369-1393.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). Espoused values y organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1075-1104.
- Kraatz, M. & Zajac, E. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61, 812-836.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 87, 340-63.
- Montenegro, A. (1983). *La crisis del sector financiero colombiano*. Ensayos sobre política económica. Bogotá: Banco de la República de Colombia.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 145179.
- Peters, G. (1999). *El nuevo Institucionalismo: Teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1981). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. (1995). Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists. En Oliver E. Williamson (Ed.) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, 38-55. New York: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. CA, EE. UU.: University of California Press.

- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1980-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Urrutia, M. & Caballero, C. (2005). *El Impacto del Sector Financiero en el Crecimiento*. Bogotá: Asobancaria.
- Varela, E. (2008). *Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia – El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios*. Montreal- Canadá. Tesis Doctoral, 2008.
- Washington, M. & Ventresca, M. (2004). How institutions support organizational change: Three field-level mechanisms in U.S. collegiate athletics, 1874-1995. *Organization Science*, 15, 82-97.
- Yin, R. (1989). *Case study research: Design y methods*. Newbury: Sage.
- Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of sociology*, 13, 443-464.