



## La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional

ÁREA: 2  
TIPO: Caso

53

### AUTORES

#### Guillermo

**Murillo -Vargas**

Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
guillermo.murillo@  
correounivalle.edu.co

#### Carlos Hernán

**González-Campo<sup>1</sup>**

Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
carlosh.gonzalez@  
correounivalle.edu.co

#### Mónica García-

#### Solarte

Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
monica.garcia@  
correounivalle.edu.co

*Organizational transformation of colombian banking between 1990-2012 from institutional and organizational change.*

*Transformação organizacional entre 1990-2012 apartir banca institucional colombiano e mudança organizacional*

*Los procesos de transformación en las organizaciones han sido un tema de especial relevancia, específicamente desde la incursión en una economía globalizada. Esta ha permitido a las organizaciones adaptarse a su entorno para poder sobrevivir y diseñar un nuevo direccionamiento estratégico. La banca colombiana ha sido uno de los sectores que entre los años 1990 a 2012 ha sufrido mayores transformaciones en las dinámicas estratégicas y estructurales. En este sentido, este estudio pretende identificar los elementos claves de transformación organizacional de la banca colombiana en las dos últimas décadas, dados por los principales cambios a los que se ha visto expuesta y explicar cómo las organizaciones han reaccionado estratégicamente a estos.*

*Transformation processes in organizations have been a topic of particular relevance, specifically from the raid in a globalized economy. This has enabled organizations to adapt to their environment to survive and to design a new strategic direction. Colombian banking has been one of the sectors, between the years 1990-2012, which has undergone major transformations in the strategic and structural dynamics. In this sense, this study aims to identify the key elements of organizational transformation of Colombian banks in the last two decades given by significant changes that have been exposed and how organizations have reacted to these strategically.*

*Os processos de transformação em organizações têm sido um assunto de especial relevância, particularmente desde a invasão em uma economia globalizada. Isso permitiu que as organizações para se adaptar ao seu ambiente para sobreviver e criar uma nova direção estratégica. Bancos colombianos tem sido um dos setores entre 1990-2012 tem sofrido grandes mudanças na dinâmica estratégicas e estruturais. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar os elementos-chave da transformação organizacional dos bancos colombianos nos últimos duas décadas, dado pelos grandes mudanças que tem sido expostas e explicar como as organizações têm reagido a estas estrategicamente.*

1. Autor de contacto:  
Universidad del Valle  
- Sede San Fernando-;  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones; Calle 4b  
# 36-00 Edif. 124; Cali;  
Colombia.

DOI

10.3232/GCG.2015.V9.N3.03

RECIBIDO

30.04.2015

ACEPTADO

18.06.2015

## 1. Introducción

El sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana con mayor cantidad de procesos de transformación organizacional durante las últimas décadas (1990 – 2012), pasando de 32 a 23 entidades y a la consolidación de grandes grupos financieros asociados a los servicios bancarios. Una estrategia muy importante de integración fue desarrollada a través de las fusiones y adquisiciones, absorciones, alianzas estratégicas y, de diversas formas administrativas y jurídicas, las cuales han generado cambios relevantes en su estructura organizativa, en la forma de tomar decisiones, de rediseñar estrategias de mercado y en procesos tecnológicos, generando múltiples posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el entorno.

Esta investigación surge de la importancia de explicar la dinámica de cambios que especialmente, a partir de 1990, se presentan en el contexto bancario en Colombia y sus implicaciones en las organizaciones del sector. El Sector financiero colombiano se caracterizó por períodos de inestabilidad, que finalmente con llevó a que pasara de momentos de crisis a la recuperación, luego a la denominada expansión y a su posterior hiper-sobredimensionamiento.

Todos los aspectos mencionados anteriormente dan como resultado la identificación de importantes elementos de transformación del sector y de sus principales estrategias administrativas, entre las que se destaca una importante integración financiera mundial, mayores desarrollos tecnológicos en informática, telemática y robótica, mayor flexibilización en las regulaciones financieras, una orientación de los grandes bancos a operar como una banca de mayoreo, un incremento del cobro de sus servicios financieros y nuevos planteamientos estratégicos en la consolidación de los nuevos grupos empresariales.

Los resultados de este estudio identifican los principales aspectos de la transformación organizacional basada en cambios institucionales y cambios organizacionales que sucedieron en la banca colombiana entre 1990 y 2012. Esos elementos son Integración organizacional, una mayor concentración de propiedad, volatilidad en la reglamentación y normatividad, un nuevo poder administrativo, mercado financiero creciente, contratación laboral más flexible, una mayor centralización de poder, nuevas orientaciones de los dirigentes empresariales y entorno económico y social con mayor impacto en el sector.

Otros aspectos que resultan significativos en este análisis, tienen que ver con una innovación en la gestión administrativa más dinámica, un fuerte cambio en la legislación bancaria, nuevas ofertas de servicios, una mayor participación de la superintendencia financiera, una mayor centralización en la jerarquía del poder, un incremento en la liberalización del sector, el impacto tecnológico en la prestación de los servicios financieros, una nueva relación clientes/usuarios con los agentes bancarios, mayores procesos de cualificación y profesionalización de los funcionarios, conflictos y relación entre accionistas y directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, y una relación tensa entre la banca y la sociedad en general. Estos elementos permitieron la configuración de un modelo para explicar los cambios generados en el sector.

La presente investigación parte de conceptualizar la idea de transformación organizacional, basada en el concepto de institución, cambio institucional, organización y cambio organizacional. Posteriormente, establece la metodología bajo la cual se realizó la investigación, lo que permite mostrar en su tercer apartado la caracterización del sector durante el rango de estudio. Después

**PALABRAS CLAVE**  
**Transformación organizacional, Cambio institucional, Cambio organizacional, Sector bancario colombiano**

**KEY WORDS**  
**Organizational transformation, Institutional change, Organizational change, Colombian banking sector**

**PALAVRAS-CHAVE**  
**Transformação organizacional, Mudança institucional, Mudança organizacional, Colombiano do sector bancário**

**CÓDIGOS JEL:**  
**M10, L50**

de realizar esta caracterización, se identifican los principales cambios institucionales y organizacionales que fueron claves para el proceso de trasformación y los cuales son la base fundamental para la formulación y construcción de un modelo interpretativo que es el gran aporte de la investigación, para finalizar con las principales conclusiones del estudio.

## 2. Claves para transformacion organizacional: cambio institucional y organizacional

Para estudiar la transformación organizacional en la banca colombiana es necesario comprender del concepto institución, organización, cambio institucional y cambio organizacional, en la cual los académicos presentan importantes e innumerables definiciones. En principio, al hablar del concepto de institución, autores como Crozier y Friedberg (1990), North (1990), Kabanoff et al. (1995) y Washington y Ventresca (2004) indican a este como algún tipo de procedimiento organizado y establecido, como un conjunto de reglas de la sociedad y como el estudio de las instituciones en general; esta última especialmente desde la perspectiva de la sociología. Sin embargo, la mayoría de los autores determinan que las instituciones se entienden como sistemas de producción y como estructuras que posibilitan el desarrollo (DiMaggio, 1988; Varela, 2008).

La evidencia sociológica determina que las instituciones coexisten con otras instituciones, constituyendo redes complejas, de naturaleza sistémico - organizacional; y, específicamente, en nuestros tiempos (Crozier y Friedberg, 1990), estas formas de interrelación incluyen procesos macros que transforman las reglas institucionales, sin olvidar el importante papel que cumplen hoy en día los procesos económicos, políticos y sociales de deliberación sobre de las reglas de juego, de los cambios y de los procesos de adaptación. (Varela, 2008).

Los autores sostienen que la exposición de las instituciones al entorno genera cambios, el cual puede ser producto de fracturas e inclusiones de tipo externo y buscan privilegiar el nivel de análisis de las formas originales del nuevo institucionalismo. Esta perspectiva neo institucionalista se enfoca en estudiar el cambio desde los incentivos y restricciones que son impuestos a los diferentes agentes para la formulación o implementación de ciertas políticas públicas y cuyos impactos pueden ser estudiados o evaluados en términos de crecimiento y desarrollo (March y Olsen, 1989; Powell y DiMaggio, 1981; Oliver, 1991; Steinmo, Thelen y Longstreth, 1992; Streeck y Thelen, 2005). Hoffman (1999) indica que el cambio institucional se produce por el movimiento en la reconfiguración de un sector en particular, en el que se desarrollan eventos que generan importantes cambios en los actores del sector. Por lo tanto, las instituciones en su interacción con otras instituciones y con su entorno generan cambios (Varela, 2008).

El cambio institucional puede tener lugar en períodos cortos y concentrados o, con el paso del tiempo, en décadas o siglos. También se puede llevar a cabo de manera gradual de modo que los observadores y los participantes se dan cuenta de cualquier cambio suscitado de manera poco significativa; o improvisadamente, en eventos fuertes donde se presenten grandes discontinuidades en relación a los antiguos nodos de comportamiento. Lo importante es centrarse en los niveles, los espacios de tiempo y los procesos de cambio incremental.

Así mismo, existen diferentes autores que en los últimos años han realizado investigaciones sobre el desarrollo teórico del cambio institucional o sobre su impacto en los estudios empíricos realizados, entre los más relevantes se encuentran: Elsner (2012), Fang y Wang (2012), Zikos y Thiel (2013), Taifi (2013), Thiel (2014), Guo (2014), Yang y Wu (2012), Schliuter et al. (2013), Smallbone y Welter (2012), y Li y Reimers (2012).

El concepto de organización fue reincorporado de las importantes contribuciones de las teorías sociológicas contemporáneas, en especial de autores como Luhmann (1995; 1998), quien considera que las organizaciones son una clase de sistema, que siempre se estructuran sobre procedimientos de toma de decisiones, con reglas de inclusión y exclusión fijas que existen antes de la puesta en escena de los flujos informacionales. Señala también que el actuar de los individuos en la organización está en ellos mismos, en otras palabras, los individuos dicen o establecen su conducta a partir de sus propias lógicas. Autores como Galán (2014) y Galán y Sánchez-Bueno (2009) configuran el diseño organizativo a partir de la diferenciación de la organización y la institución en donde identifican a la institución como el elemento estático y donde la fluctuación de las organizaciones generan los cambios institucionales.

Desde la perspectiva del proceso de adaptación de las organizaciones, diferentes teorías como la Teoría contingente (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967); la Teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Burt, 1983, 1992); la Teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983); y Costos de transacción (Williamson, 1985), supone que el cambio en el mundo de las organizaciones se produce principalmente a través de las respuestas de adaptación de las organizaciones individuales a los cambios dados por la tecnología, el medio ambiente, etc. Se estudia la transformación que se produce en el tiempo, que incluye la velocidad, la secuencia de actividades, la toma de decisiones, los sistemas de comunicación, la resistencia encontrada y procesos de cambio (Del Prado, 2007).

En los últimos años se han desarrollado diferentes investigaciones para evidenciar las implicaciones, la estructura, el proceso o el resultado del cambios organizacional en diferentes tipos de organizaciones, entre los más relevantes se encuentran Kim et al. (2013), Dunford et al. (2013), Will (2015), Wallin et al. (2013), Hornstein (2015), Böningk et al. (2013), Erdogan et al. (2014), Hu y Cheng (2013), Eduard y Sebastian (2012) y Manuti y Mininni (2013).

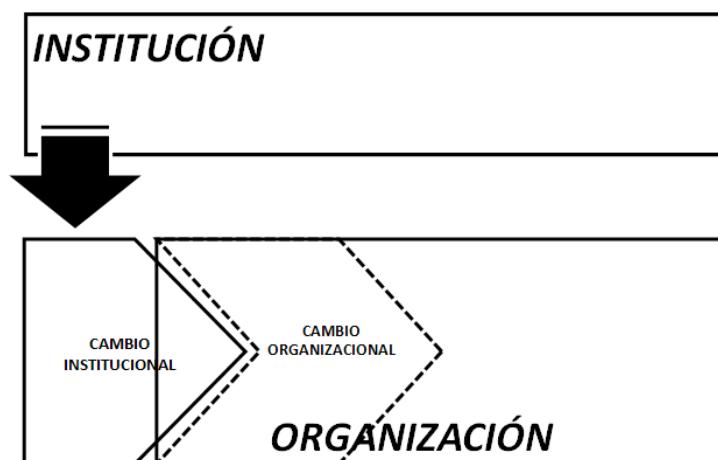
En este sentido, una interacción teórica que relaciona la institución, el cambio institucional, la organización y el cambio organizacional, se basa en que la institución en su interacción con otras instituciones y con el entorno genera cambio. Este cambio institucional reconfigura las dinámicas del sector provocando cambios organizacionales, es decir, las formas en las que el colectivo actúa en la organización.

La interacción teórica propuesta se puede ver en detalle en la [Figura 1](#) y no busca una integración de los diferentes aportes teóricos, sino proponer un marco conceptual y teórico específico, en un contexto determinado, que posibilite mostrar una lectura de los fenómenos que se han dado en el proceso de transformación de la banca colombiana entre 1990 y 2012.

La representación teórica de la figura 1 incluye una interacción de los conceptos de institución, cambio institucional, cambio organizacional y organización. En este sentido, los elementos de carácter institucional son el marco en el cual se mueve la sociedad, son las reglas de juego en

las que interactúa, y lo que se ha demostrado en estudios empíricos indica que se ha presentado un cambio institucional en términos jurídicos, tecnológicos, socioculturales, etc. Ahora bien, ese cambio institucional genera un cambio organizacional, por lo que todos los elementos de carácter institucional permean en el cambio organizacional, es así como ese último cambio genera impactos en lo que es la nueva organización. Esta nueva organización para hacerle frente a esos cambios institucionales tiene que modificar su estructura, las relaciones de poder, relaciones jerárquicas, modernizar su normatividad, establecer nuevas formas de contratación, nuevos niveles de capacitación, entre otros. Por lo tanto, a partir de estos elementos podemos conectar los conceptos de la figura propuesta.

Figura 1: Interacción teórica para el análisis del cambio



Fuente: González-Campo, C. H., Solarte, M. G., & Murillo, G. (2014), p. 31.

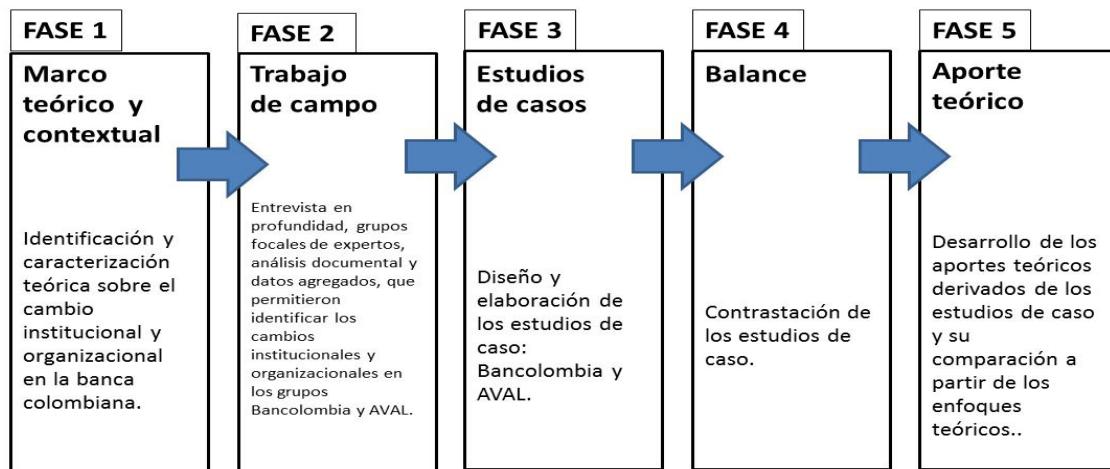
Desde el anterior esquema que representa una interacción teórica para el análisis del cambio, se determina el camino para abordar el estudio de las transformaciones del sector bancario colombiano, por medio de la metodología que se describe a continuación.

### 3. Metodología

Para esta investigación realizamos un estudio de carácter interdisciplinario y con un claro proceso metodológico, centrado en los elementos claves del cambio institucional y organizacional en la banca colombiana entre 1990 y 2012. Para la realización de la investigación se utilizó un "enfoque metodológico cualitativo. Se realiza el método de "Diseño de Casos Múltiples" (Yin, 2003; Leonard - Barton, 1990), basado en la elección de dos grupos financieros colombianos.

La investigación se desarrolló en cinco fases que se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 2: Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 plantea las cinco fases consecutivas que presentan un resultado en cada fase, el cual se convierte en un elemento fundamental para la siguiente. Se logra un hilo conductor y la coherencia que garantiza la rigurosidad de la investigación y sus resultados.

Para esta investigación se ha asumido una dimensión cualitativa, pero también se ha visto la necesidad de capturar, aunque en una perspectiva un poco más limitada, dimensiones cuantitativas de dicho fenómeno (especialmente a partir de datos agregados que permitan dimensionar con mayor claridad los eventos relacionados). Se utilizaron en la primera línea de recolección de información elementos típicos de la investigación historiográfica tales como el estudio de archivos, la colecta y la interpretación de fuentes documentales.

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

- Las políticas públicas de liberalización de los mercados financieros y las regulaciones para las organizaciones del sector, en el caso particular de esta investigación de las organizaciones bancarias colombianas. Existe un conjunto estructurado de consideraciones de política pública a partir de los años noventa, encaminadas a la transformación y cambio permanente de la regulación del sector de los servicios financieros, que han actuado en parte como determinantes de los cambios organizacionales.
- Cambios y transformaciones organizacionales de la banca colombiana. Como ya se dijo, el otro eje diferencial de análisis da la capacidad de transformación y/o adaptación e innovación - resistencia, de los grupos y organizaciones bancarias del sector, frente a los cambios significativos de sus reglas.

La investigación se centró sobre aspectos cualitativos pero fue complementada con ciertos datos cruciales de tipo cuantitativo. Existe, en este sentido, una numerosa documentación institucional accesible hoy en día por medios impresos, archivos digitalizados fácilmente accesibles y una información prolífica a través de la Internet.

Es por esto que, en los aspectos cualitativos, sobre todo, se pretendió enfatizar el análisis documental, a través de las actas de las reuniones de alto nivel, las leyes y las reglamentaciones sectoriales, los contextos de debate sobre el sector financiero en Colombia y las transformaciones como producto de las fusiones y adquisiciones generadas en el sector, la discusión sobre la calidad de los servicios financieros y los seguimientos hechos a todos los acontecimientos internos y externos asociados con la unidad de análisis seleccionada.

De forma simultánea, se consultaron los principales diarios en cada una de las ciudades seleccionadas para efectuar los estudios de caso, a saber: El País y el diario Occidente, de Cali; los periódicos El Mundo y El Colombiano, en Medellín; el diario especializado en economía y finanzas Portafolio. También se consultaron los archivos de los periódicos de cobertura nacional, El Tiempo, el principal diario colombiano; y El Espectador. Este procedimiento se hizo sobre material impreso y en sus páginas de Internet. Adicionalmente, se realizó para buscar la documentación de las principales revistas que publican temas del sector financiero colombiano.

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

En la realización de la investigación se visitó la ciudad de Medellín en el transcurso del año 2008 a 2010, y ocho veces más durante el período 2010 – 2012. Adicionalmente, durante tres oportunidades se realizaron estancias en la ciudad de Bogotá, para ratificar las informaciones dadas por la Superintendencia Bancaria, las asociaciones y gremios bancarios (ANIF, Asobancaria). Además, veinticuatro (24) entrevistas extensas, semiestructuradas, dirigidas a vice-presidentes, gerentes regionales, directores de calidad, gerentes de oficinas y ex gerentes regionales, pretendiendo lograr interlocución representativa en los niveles jerárquicos y de las diferentes organizaciones bancarias estudiadas.

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

Una vez analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo y utilizando las dimensiones planteadas en la guía metodología, se lograron evidenciar un gran número de cambios que expresamos en el siguiente aparte.

## 4. Principales transformaciones del sector de la banca en colombia entre 1990-2012

### 4.1. Magnitud e importancia del sector bancario Colombiano dentro del contexto latinoamericano

La banca colombiana se encuentra ubicada como la tercera entre los sistemas bancarios de 18 países latinoamericanos, después de la banca brasilera y mexicana. Adicionalmente en términos de la mayor solvencia en Latinoamérica aparecen los siguientes países: Brasil, México, República Dominicana y Colombia.

La banca colombiana ha evidenciado su consolidación en el contexto internacional a través de indicadores de liquidez, provisiones, capitalización y como un crédito de alta calidad. Con relación a este último aspecto la banca colombiana viene ocupando el cuarto lugar después de Brasil, México y Chile. Con relación a los activos la banca latinoamericana se encuentra en poder de organizaciones brasileras en un 63%, la banca Mexicana con un 16.3%, la chilena con un 10.3% y la banca colombiana con un 6.3% a finales de 2012.

### 4.2. Fusiones y adquisiciones

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

De acuerdo con ANIF (2006), el sector bancario ha presentado una serie de fusiones bancarias a través de distintos períodos de tiempo, que inician en el año 1990 hasta el 2012.

La caracterización de las fusiones en el sector, se presenta a continuación en dos períodos, 1990-1999 y 2000-2012, segmentos elegidos por los cambios institucionales generados por el inicio de la década y la constitución política de Colombia, el fin del siglo y sus implicaciones tecnológicas y operativas, y el inicio de la crisis financiera internacional, respectivamente.

#### Fusiones periodo 1990-1999

Fusiones y Adquisiciones Período 1990-1999		
Bancos	Fecha	Principales resultados
BIC - Banco de Colombia	1997	BIC absorbe Banco de Colombia y se crea Bancolombia (Los activos de este banco representaban el 7% del sector)
Banco Cafetero - Concasa	1998	Banco Cafetero absorbe Concasa, ambas entidades pertenecían al Gobierno Nacional. Se intenta reducir la pesada carga sindical del Banco Cafetero.
Las Villas - Ahorramas	1997	El Grupo Aval decide ampliar el tamaño de las Villas a través de la compra de Ahorramas y así diversificar geográficamente la entidad
Corpavi - Upac Colpatria Banco Colpatria	1994-1997	En agosto de 1996, UPAC Colpatria absorbe a Corpavi y, en octubre de 1997, adquirió la compañía de financiamiento comercial Colpatria. Un año después esta entidad absorbería el Banco Colpatria, dando origen al Banco Red Multibanca Colpatria.

Fuente: Elaboración propia.

### Características del período 1990-1999

Este período de análisis se caracterizó por:

- La entrada masiva de capitales internacionales a Colombia, que particularmente ingresaron a través del sistema financiero, el cual para este período ya presentaba una mayor flexibilización por la vía de diferentes reformas a la legislación colombiana.
- Un importante crecimiento de la cartera del sistema financiero colombiano.
- Un fuerte incremento del gasto público mediante los procesos de descentralización administrativa y de la nueva Constitución Política colombiana.
- En este período también se presentó un importante déficit público, que llevó a declarar la emergencia económica en 1998, a raíz de la crisis hipotecaria.
- La amenaza al sistema financiero colombiano por la crisis asiática y su importante impacto en América Latina. El país entró en una crisis económica (-4.2% en 1999).
- Se profundiza la crisis generalizada del sector financiero, especialmente en la banca pública e hipotecaria.
- Se presentan importantes cambios en la regulación del sector, especialmente orientados a conseguir una mayor liberalización.
- Se incrementa el número de entidades bancarias tanto nacionales como internacionales.
- La banca pública empieza a ser absorbida por la banca privada como producto de la crisis del sector.
- Se empiezan a presentar las primeras fusiones de gran tamaño, especialmente a partir de 1994.

### Fusiones período 2000-2012

Funciones y Adquisiciones Período 2000-2012		
Bancos	Fecha	Principales resultados
Bancolombia - Conavi - Corfinsura	2005	Con esta fusión se estableció un banco que integra tres entidades, ampliando su tamaño y generando mayor competitividad. Se logró así la expansión de Bancolombia, que ya era el más grande (por activos), pues antes de la fusión (diciembre de 2004) este banco contaba con el 15% de los activos del sector bancario y estaba enfocado hacia el consumo masivo.

<b>Banco Caja Social - Colmena</b>	2005	Las entidades pertenecientes al grupo Fundación Social buscaron integrar sus servicios con el fin de darles un mayor alcance. La nueva entidad pretendió dar más atención al mercado masivo popular, a la micro-pequeña-mediana empresa, a los constructores y al mercado inmobiliario en general.
<b>Davivienda - Banco Superior</b>	2005	Lograr una mejor gestión gracias al mayor número de servicios y productos que se pueden presentar por la sinergia entre las dos entidades. Por otra parte, el Banco Superior contaba con un enfoque de crédito de consumo (91%), mientras que Davivienda era uno de los bancos líderes en crédito de vivienda en el país.
<b>BBVA - Granahorar</b>	2005	Granahorar era un banco especializado en cartera hipotecaria (60%), lo cual le permitía al BBVA complementar los productos y servicios que ofrecía, pues este tenía un enfoque más comercial (72%).
<b>Davivienda - Bancafé</b>	2006	Con esta adjudicación cambió el perfil de las características del Grupo Bolívar, al adquirir dentro del mismo una significativa importancia el negocio del sector financiero. Con la compra de Granbanco S. A., también se adquirieron sus filiales, a saber: Fiducafé S. A., una de las principales fiduciarias en Colombia; Bancafé Panamá y Bancafé Internacional Miami (Davivienda, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

### Características del período 2000-2012

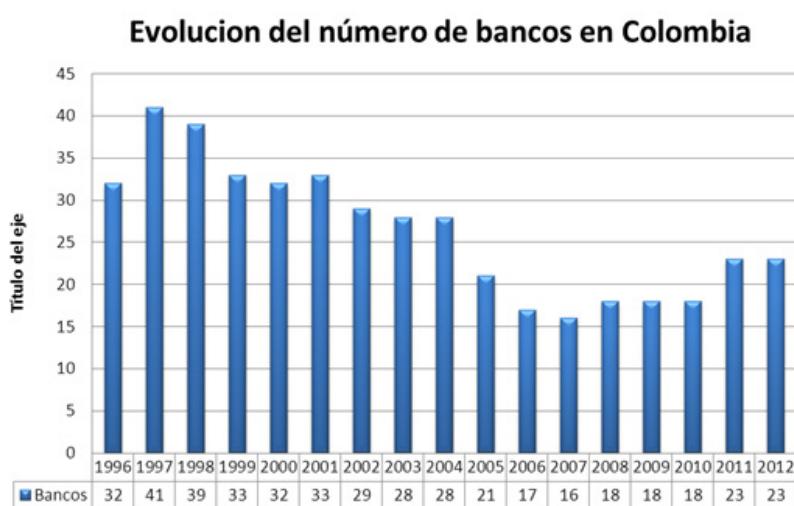
Este período de análisis se caracterizó por:

- Se presenta una importante recuperación de la economía colombiana.
- El sector financiero se encuentra en un ambiente macroeconómico bastante favorable. Se pasó, en el período anterior, de un incremento negativo a crecer por encima del 4% real.
- El consumo privado creció por encima del 3% en los primeros cinco años de este período y la inversión tuvo un comportamiento bastante dinámico.
- Se inicia la estabilización del sector financiero y logra pasar de perder 8 billones al final del período anterior, a obtener de nuevo utilidades. Entre el año 2004 y el 2005, el sector incrementa el 32% de las utilidades.
- Las organizaciones bancarias desarrollan importantes estrategias para lograr la diversificación de los productos y obtener una mayor amplitud de usuarios.

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

Ahora bien, teniendo en cuenta los procesos de fusión presentes en el periodo 1990-2012, se puede encontrar que el sector financiero Colombiano, en términos de la dinámica de globalización se ha visto ampliamente afectado, pues la entrada de capitales extranjeros y las nuevas estrategias competitivas llevaron a constantes cambios en la posición de los bancos y su participación en el mercado. La Superintendencia Financiera como máximo ente de regulación y supervisión, realiza una descripción de la evolución e términos del número de bancos presentes en el contexto Colombiano (Ver [Gráfico 1](#)).

**Gráfico 1: Evolución del número de bancos en Colombia**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el grafico 1, los bancos en el contexto Colombiano han presentado periodos de relativa continuidad, por ejemplo, entre el periodo 1999-2002 las variaciones no son muy amplias, sin embargo, analizando el periodo 2005-2007 se observa la reducción más drástica en términos del número de bancos, que pasa de 21 a 16 que es el número más bajo en el periodo de análisis. Dichos cambios podrían explicarse en términos de la legislación presente por cada etapa y por la entrada de los capitales extranjeros representado en nuevas entidades como Banco Falabella, Procredit, Banco Pichincha, entre otros.

Ante dicha llegada de bancos extranjeros, el sector tiende a agruparse y fortalecer su participación en el mercado, por lo que los procesos de fusión y adquisición son vistos como estrategias asegurar su permanencia.

Aunque esta por fuera del periodo de análisis, resulta de gran importancia señalar que los bancos que para Enero de 2015 se encuentran en funcionamiento según la Superintendencia Financiera de Colombia, se plantean a continuación en la **Tabla 4**:

**Tabla 4: Bancos Nacionales y Extranjeros en funcionamiento**

BANCOS NACIONALES	BANCOS EXTRANJEROS
BANCO DE BOGOTÁ	BANCO CORPBANCA
BANCO POPULAR	CITIBANK
BANCOLOMBIA	BANCO GNB COLOMBIA S.A
HELM BANK	GNB SUDAMERIS
OCCIDENTE	BBVA
BCSC	RED MULTIBANCA COLPATRIA
DAVIVIENDA	PROCREDIT
BANCO AV VILLAS	BANCO FALABELLA S.A
BANCAMIA	BANCO PICHINCHA S.A
WWB S.A.	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA
BANCOOCOMEVA	HSBC
BANCO FINANDINA	
COOPCENTRAL	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia Financiera de Colombia 2015.

Si se analizan los datos mostrados en la tabla 4 y el gráfico 1 se puede ver que los bancos nacionales se han reducido en comparación con los presentes para la década del 90, sin embargo la presencia de bancos extranjeros ha aumentado, determinando esto la aparición de nuevas estrategias de mercado, nuevos productos y servicios financieros así como la creación o modificación de normatividad que proteja el sector nacional.

Por último, sería importante analizar a modo de tendencia cuales son las perspectivas actuales que el sector financiero Colombiano tiene, teniendo en cuenta la situación actual en términos de la participación que cada uno de los bancos tiene y la nueva dinámica sectorial derivada de la entrada de bancos internacionales.

After observing the phases of structuring, evaluation and recommendations, it is understood that it was possible the construction of performance evaluation to support the management of the planning board and administration of the University Campus in study model, according to the perception of its director, the aspects he deems important and needed to be taken into account when management and decision making under its responsibility.

Los procesos de fusión y adquisición en el sector financiero Colombiano se han visto determinados por los procesos de cambio institucional, representados en la aparición y/o modificación de las leyes,

normas y decretos que reglamentan el accionar de los bancos, haciendo que las estrategias de estos para mantenerse en el sector vayan desde la actualización tecnológica de sus procesos hasta la mayor cualificación de las personas y por ende una modificación en las relaciones con los clientes – usuarios del sector.

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

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

Para responder la pregunta de investigación- ***¿Cuáles fueron los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 - 2012 y cuáles han sido los principales impactos en las organizaciones del sector?***

En este sentido y tomando en consideración los aspectos anteriores podemos señalar que los principales cambio en el sector financiero fueron:

**Cambios en la reglamentación y normatividad.** Se consolidan las normas, leyes y decretos, que generan la desregularización del sector, específicamente en la apertura económica y la internacionalización de los mercados en los años noventa, mas adelante, y como respuesta a las crisis del sector, se crean nuevas disposiciones legales con el objetivo de lograr un mayor nivel de protección del sector en relación al lavado de activos, que fue un nuevo fenómeno de los años noventa.

*“...la crisis económica y la crisis bancaria en los años noventa fueron muy importantes para el sistema bancario colombiano por cuanto obligó a las entidades de control, llámesela Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera), a establecer unos esquemas de protección y sistemas de cobertura muy exigentes...”*

*Hombre, Vicepresidente*

Un aspecto de flexibilización en términos de la normatividad estuvo dada por la entrada en vigencia de la ley 45 de 1993, la que generó una entrada importante de capital internacional al sector y que permitió una mayor dinámica en los procesos de fusión y absorción entre entidades financieras. También a través de los cambios en la regulación se hizo evidente y en especial después de la crisis financiera de los años ochenta, pero particularmente la crisis de finales de los noventa, un mayor control al otorgamiento de créditos y particularmente al crédito hipotecario. Estas crisis también generaron nueva reglamentación

asociada con el fortalecimiento patrimonial y la previsión frete a nuevas afectaciones como producto de la dinámica internacional de los mercados.

*“...En cuanto al tema de normatividad, el tema de la Circular 38 de la Superfinanciera, es un tema que ha pegado bastante en los bancos. Por ejemplo, el Banco de Occidente tiene buenas prácticas de controles y monitoreos al lavado de activos, y antes de esta Circular 38 era como un principio de buena fe. Con la Circular 38 no es que ya usted lo hace de buena fe sino que es obligatorio, si no hay una multa. El hacer las cosas de control, monitoreo y seguimiento, algunas cosas que eran opcionales, pasan a ser regulatorias, entonces eso es un impacto porque ya tienen nuevos reportes, nuevas transmisiones...” Hombre, Director*

Todos estos cambios en la normatividad con mayor fuerza después de un incremento sustancial en el número de entidades financieras, lo que de alguna manera se identificó como el crecimiento del sector sin un fortalecimiento institucional. De esta manera las nuevas disposiciones legales incorporan nuevas prácticas cuyo objetivo es la disminución del riesgo financiero vía la estimulación de mayores controles e integraciones por la vía de la fusión, como ocurrió con la reforma financiera del año 2009, que posibilitó a los bancos integrar las organizaciones de leasing, lo que hasta el momento de la reforma no era posible. Otros cambios estarían asociados con el conocimiento que los bancos deben tener de los orígenes de los recursos de sus clientes, lo que generó la creación de áreas especializadas con el fin de apoyar tales labores y presentar los informes respectivos.

*“...La normatividad sigue apareciendo permanentemente. Ahora, para atender las reglamentaciones de la Circular 052, que obligaba a muchos bancos a darle mayor protección al cliente, que era finalmente el propósito, en ese tema las inversiones podrían ser del orden de miles de millones de dólares solamente en un banco en el sector. Esto era absurdo porque tocaba poner cámaras en muchos lados, llevar las imágenes a ciertos puntos, hacer grandes desarrollos, prepararse mucho en ese sentido, y esas inversiones eran muy cuantiosas...” Hombre, Gerente*

**Cambios en el entorno político, económico y social.** Estos cambios están asociados a factores relacionados con diferentes reformas políticas y económicas que han tenido una influencia fuerte en la economía local teniendo como referentes el mercado internacional. La apertura económica hizo, por ejemplo, que el sector financiero estuviera listo y desarrollara nuevas estrategias para competir con la banca internacional.

Desde la década del setenta existieron las corporaciones de ahorro y vivienda, que posteriormente en los años noventa fueron desapareciendo y algunas de ellas convirtiéndose en entidades bancarias, al mismo tiempo que se empieza a preparar el terreno para que entre 2003 y 2004 se inicie en Colombia la dinámica de la banca de inversión que ya venía funcionando en el mercado internacional. Con esto se estimuló una dinámica importante en el negocio fiduciario, al tiempo que se inicia una fuerte expansión del mercado de capitales cuya tradición en Colombia era muy precaria. Otro importante cambio que se generó a nivel social, tiene que ver con la aparición en el mercado colombiano un interés importante por la bancarización, al igual que se empieza a discutir el tema sobre la responsabilidad social de los bancos, en especial a finales de la década pasada, como producto de una gran discusión que se generó a nivel mundial a partir de la crisis financiera global del 2008.

También se suman a estos cambios las quiebras de las compañías de financiamiento comercial, la nacionalización de un número importante de bancos, la reducción de la cantidad de instituciones financieras, la llegada de competidores internacionales como producto de la eliminación de las barreras de entrada al mercado nacional, la búsqueda de consolidación de los bancos en grupos financiero mas fuertes para hacerle frente a la llegada de actores internacionales. Los anterior también genera un importante cambio que tiene que ver con la dinámica de las exportaciones e importaciones a través del sistema financiero y como se ha señalado un importante interés por los procesos de bancarización en los estratos socioeconómicos más bajos.

***“... ya un empleado bancario no vende una cuenta de ahorros sino que también vende seguros de vida, de hogar, de vehículos”.  
(Hombre, Gerente)***

**Cambios en la situación del mercado financiero.** La competitividad en los diferentes productos y servicios se presentan como los principales cambios en la situación del mercado. Adicionalmente, el interés por conquistar nuevos mercados e internacionalizarlos, además, aumentos de las alianzas, cambios en los portafolios de servicios y la personalización de estos en búsqueda de una mayor estrategia de segmentación y de introducción de tecnologías actuales, las cuales sirven como mediadores entre banco y cliente. Igualmente, se han presentado dinámicas para llegar a mercados no explorados como las denominadas corresponsalías bancarias.

***“...La verdad hacemos parte del mismo holding pero somos entidades totalmente independientes. Con el Banco de Bogotá siempre hay mucha, por decirlo de alguna manera, hay mucha competencia. Estamos atendiendo el mismo tipo de personas, con el Popular no, porque ellos están más enfocados en otro, o uno como que lo percibe más con el sector oficial... AVVillas está muy dedicado a los créditos de personas y a la banca, a los créditos de vivienda. Con el Banco de Occidente vamos a tener esa oportunidad pero a través de leasing, de Casa leasing. Ahora sí seríamos de alguna manera como competencia...” Mujer, Directora***

El mercado financiero nacional está mucho más integrado al mercado internacional, al igual que se evidencia una búsqueda del incremento del crédito hipotecario en el exterior y un fortalecimiento en relación con la llamadas “remesas” que representa una importante actividad en la llegada de divisas al país.

***“...Con el tema de entrada de bancos extranjeros, lo que es Santander, Citibank, llegan muy agresivos: “Tenga estas dos tarjetas cada una con dos millones y sin cuota de manejo”. Eso hace que los bancos tengan que ser más eficientes para llegar a ser más competitivos...” Hombre, Director***

También como parte de los cambios en el mercado se evidencia el grado de concentración el sector en grupo económicos. En síntesis, se intensifica la competencia a nivel nacional e internacional, se buscan nuevos mercados desatendidos, se cambian las estrategias en relación con los clientes, hay una mayor conciencia de los costos en los servicios financieros que obliga al gobierno a tomar medidas de reducción de tales costos, se incorporan al mercado financiero nuevas tecnologías que afectan las relaciones con los usuarios, se estimula la bancarización.

*“...Entonces si uno dice vamos a abrirle sus cuentas a toda esta empresa en este banco para consignarle su nómina y todo ese tipo de cosas, aparecen el sindicato o fuerzas laborales que miran muy en detalle esos costos para tomar esas decisiones...” Hombre, Gerente*

**Cambios en los procesos de integración organizacional.** Se presenta una dinámica de integración, a través de procesos tales como fusiones y adquisiciones. La integración del sector está caracterizada por la venta y compra de organizaciones, asociando una implicación en los bienes y servicios, en la plataforma tecnológica, procesos de trabajo e integración de culturas. Del mismo modo, estas integraciones permiten incrementar los segmentos de mercado atendidos y llegar a muchos más usuarios.

*“El grupo en la primera fusión dijo: nos unimos BIC - Banco de Colombia porque somos sinérgicos; sí, qué tiene éste y qué tiene éste. Y, al unirnos, fantástico. En segmentos de mercado, el uno tiene red el otro no tiene red, éste sabe de banca de gobierno el otro no sabía, el uno sabía de banca personal el otro no sabía, y eso iba cazando así, perfecto” (Hombre, Gerente)*

*“(...) inicialmente, cuando ya se da en la práctica que el banco compra a Megabanco, hacia afuera el letrero era el mismo. Se empezó trabajando al principio con la misma marca que traíamos y le agregaron abajo: Una marca Banco de Bogotá. Megabanco, una marca Banco de Bogotá. Así lo asumíamos pero llegó un momento en que ya se quitó el letrero, desmontaron Megabanco y ya era Banco de Bogotá...” Hombre, Gerente.*

Los procesos de integración conllevan también la reorganización de los procesos de trabajo, restructuración tecnológica, nuevos procesos de capacitación y una reorganización del mercado financiero, que incluye nuevos procesos de adaptación a través de la reconfiguración de las estructuras administrativas para integrar nuevas líneas de negocios y mercados.

Con la integración se evidencian también despidos laborales, renegociación de contratos, reorganización de los puestos de trabajo, particularmente a través de la integración de funciones en los cargos, pérdida de poder en la toma de decisiones, así como la desaparición de algunas marcas de entidades financieras muy reconocidas en el mercado.

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

*"...internamente seguimos existiendo Banco de Bogotá como un solo banco y dentro del Banco de Bogotá red PMP y red MB y manejamos todavía nuestras políticas, al menos de crédito y en la estructura organizacional. La parte administrativa sí fue muy tocada, la parte administrativa se fusionó....." Hombre, Gerente.*

**Cambios en las formas de contratación laboral.** Las condiciones laborales y salariales que se presentan como nuevas, llevan a adoptar formas de contratación diferentes. Esta clase de contratación se caracteriza por la flexibilización laboral, dada principalmente por la tercerización de servicios (Outsourcing), en áreas tales como el servicio al cliente y en otros niveles de la organización.

*"... ellos dicen que a nosotros no nos han bajado el salario pero de pronto lo comparan con lo de la medicina prepagada. No nos han bajado el salario pero es como si lo hubieran hecho porque ahora tengo que sacar de mi bolsillo los doscientos o cuatrocientos o quinientos mil pesos para pagar la medicina. Eso es lo que uno percibe como que más ha dolido." Mujer, Directora.*

Igualmente, las nuevas formas de contratación designan nuevas responsabilidades y configura un proceso de adaptación laboral, nuevos puestos de trabajo u organizar los que ya existen, y adaptación a la tecnología actual. En muchos casos se ha presentado que la adaptación no es la esperada y se reemplaza personal antiguo.

En los cambios de la contratación laboral se pudo observar y constatar el paso de la estabilidad que durante décadas fue característico del empleado bancario a formas flexibles de contratación generando un mayor grado de inestabilidad, que pasa por programas de retiro voluntario para aquellos con formas de contratación anterior a la ley 50 del año 90.

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

En general se evidencia una fuerte flexibilización laboral, mayor contratación temporal, desmejoras en las formas de contratación laboral, desaparición de beneficios laborales de las décadas anteriores, diferencias marcadas en las condiciones laborales, en especial después de un proceso de fusión.

**Posición de la organización (dirigentes) y los sindicatos frente a los cambios.** Se presentan dos posiciones en relación a los cambios por parte de los dirigentes empresariales y sindicales. Los dirigentes empresariales por su parte identifican los procesos de cambios como necesarios en la dinámica de adaptación del sector, especialmente a través de fusiones y adquisiciones. Además, estos utilizan la competitividad como elemento que justifica el cambio para el fortalecimiento del sector. En este sentido, los cambios se ven como oportunidades para mejorar las condiciones del mercado y el desarrollo empresarial.

*"(...) hay un efecto muy fuerte que nosotros no teníamos y es el sindicato. Megabanco no tenía sindicato. Cuando pasamos a Banco de Bogotá el sindicato dijo: entren, y ellos eran muy tranquilos dentro del banco porque ya tenían a gente de muchos años afiliada. Con esta fusión toda la gente que llega de Megabanco la quería coger el sindicato, además creo que hay dos sindicatos, que comenzaron a pelear por vincular personal, ilusionando a la gente o bueno cumplirle, en cierta parte, por lo que decían que sí los vamos a adoptar bien, les vamos a respetar todo, les vamos a dar las prebendas...". Hombre, Gerente.*

Para los dirigentes sindicales, estos procesos de cambios constituyen una pérdida de poder del sindicalismo y desmejora las condiciones de trabajo. Durante los procesos de fusión y adquisición los sindicatos han perdido legitimidad y han visto disminuido su grado de influencia, por diferentes razones que pasan por el cambio ideológico de los funcionarios, las nuevas formas de contratación especialmente marcadas por la flexibilidad. Los dirigentes sindicales consideran que esta es una tendencia mundial que ha sido muy difícil hacerle frente y que los dirigentes empresariales han sabido sacarle provecho a este fenómeno menguando el grado de influencia de la organización sindical.

#### 4.3. Principales impactos en las organizaciones del sector

Presentamos en este aparte los principales impactos en las organizaciones estudiadas en el sector financiero colombiano.

##### **Impacto en la estructura administrativa**

Los impactos de los cambios en la estructura administrativa pueden ser resumidos de la siguiente manera: Se presenta una importante modernización en la gestión a través de la modificación de los procesos que incluyen un importante componente tecnológico, se evidencia mayor flexibilización administrativa que hace más dinámica la organización y con tiempo de respuestas menores. Se pasa de una estructura muy pesada y lenta a una dinámica y más flexible.

*"(...) yo viví esas dos culturas; la cultura que migró de Banco Aliadas era de mucha agilidad, porque el negocio de vehículos es muy dinámico, impresionante. Siempre en la cabeza de todos los que estamos en Vehículos era velocidad de respuesta, velocidad de respuesta. El banco venía un poco más lento que nosotros; le hacíamos, le movíamos, entonces eso fue una entrada de una cultura muy ágil a una cultura más lenta. La cultura ágil apoyó a la lenta para volverla más rápida, o sea que esa absorción del Banco Aliadas le generó un aire nuevo al Banco de Occidente, lo movió, lo hizo un poco más ágil". Hombre, Gerente.*

También como productos de las fusiones se presenta una mayor integración de cargos y procesos de trabajo, lo que hace que terminen centralizando algunos procesos y especializando operaciones. Este impacto en la estructura lo justifican los actores organizacionales en función del tipo de adaptación que deben presentar las organizaciones a la velocidad de la tecnología y la innovación necesaria frente los requerimientos del mercado.

*"Claro, se sigue manejando Red MB y Red PMP. Nosotros entendemos de qué hablamos pero MB es Megabanco y PMP es Banco de Bogotá tradicional y todavía se sigue segmentando; con esa clave nos entendemos. Yo soy gerente Banco de Bogotá red MB". Hombre, Gerente.*

Fundamentalmente los impactos en la estructura se sitúan en las funciones, los procesos de trabajo y los cargos. Otro impacto importante tiene que ver con el desarrollo de un nuevo escalafón salarial que responda a los cambios tanto en la estructura como en los requerimientos de los cargos, los cuales han implicado la realización de procesos más complejos y simultáneos con mayor nivel de control administrativo.

En otras palabras mayor complejidad organizacional y por lo tanto personal más capacitado y especializado. Otros impactos en la estructura administrativa estarían dados por la creación de áreas más especializadas, como la de riesgos. También la estructura, en especial después de las fusiones y adquisiciones tiene una orientación mucho más comercial que en años anteriores, lo que implica un fuerte impacto en los perfiles ocupacionales.

*"(...) cuando era Banco de Colombia aquí había un nivel más, a nivel local, aquí había Vicepresidente, Vicepresidencia Regional, hoy en día es Gerencia Regional, pero te estoy hablando de 14 años de para acá. No. Esto no ha tenido un cambio en niveles, ha tenido un cambio en especialización de las actividades en razón al volumen. Esta es una compañía muy grande donde yo no me puedo ver sola sino el conjunto (...) (Hombre, Gerente)*

Por ejemplo cuando se trata de identificar personal responsable de la banca empresarial, banca intermedia y banca personal, lo que significa un grado de especialización mayor que llegó con los cambios en la estructura tecno-productiva.

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

### **Impacto en la Tecnología**

Los impactos de los cambios en la tecnología pasan por los requerimientos de unificación de plataformas tecnológicas, en especial después de las fusiones. Con los nuevos desarrollos tecnológicos se ha producido mayor agilidad en las operaciones, centralización de las funciones y mayor control de los dirigentes administrativos.

*“(...) ese es uno de los momentos más duros de las fusiones porque cada entidad viene con su propia tecnología y hay que hacer un esfuerzo grande para que esos sistemas conversen y además definir cuál va a quedar cierto?” (Hombre, Gerente)*

Otro impacto asociado con la tecnología está en la centralización de las áreas y de los procesos de decisión por vía de la tecnología. También se ha encontrado que el componente tecnológico ha permitido respuestas de innovación de los procesos y una disminución de los costos de funcionamiento para el banco. La tecnología ha permitido ejercer mayor control sobre los funcionarios y sobre los procesos de trabajo. Sobre los primeros se ha llegado a identificar el número de errores semanales y su respectivo consolidado para los funcionarios de mayor nivel operativo.

*“Allá teníamos más autonomía porque allá en Conavi uno como gerente manejaba ciertas atribuciones para los clientes, tantos millones para clientes personales o pymes, acá también hay las atribuciones pero son más reducidas y quien ratifica esas atribuciones es una instancia superior, en el caso de los Gerentes es un Gerente de Zona. Él nos aprueba” (Hombre, Gerente)*

La nueva tecnología bancaria ha permitido ampliar su red a través de los procesos de virtualización, lo que ha generado un importante cambio frete a las oficinas tradicionales y un fuerte impacto frente a los requerimientos de los usuarios. La tecnología también ha incrementado y diversificado los niveles de fraude, situación que ha generado altos niveles de desconfianza en los clientes y mayores controles por parte de las entidades bancarias. Todos estos elementos han impactado la relación entre los propios niveles jerárquicos al interior del banco como la relación con los distintos usuarios. De igual manera ha ocurrido entre las diferentes unidades de negocios de los bancos, las cuales han incrementado su interacción a través de la plataforma tecnológica.

***"Eso de hablar y tomar tinto con el gerente no les interesa a los jóvenes. Eso era para los papás y los bancos lo tienen claro: ellos tienen que llegar con tecnología y con servicios nuevos; ese "facetoface" es para muy poquitos; de hecho, siendo yo más viejito, a mí poco me gusta ir al banco, voy muy de vez en cuando a la oficina bancaria"*** Hombre, Gerente.

### **Impactos en las relaciones con los clientes/usuario**

Estos impactos están determinados en parte por el paso de las organizaciones bancarias a constituirse en grandes grupos financieros, en los cuales las relaciones de familiaridad con los clientes fue cambiando, se pasó del trato más personalizado y de alguna manera más flexible a la virtualización y la estandarización de los procesos, en los cuales los funcionarios pierden el control y en esa medida la capacidad para resolver problemas con algún grado de complejidad.

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

También se ha presentado una mayor oferta de servicios y productos financieros, una importante especialización y estratificación de los usuarios, así como un control del riesgo más profesionalizado, que de alguna manera han impactado la relación cliente-banco.

***"Aunque no hubo una desbandada, nos pasó que muchos clientes se retiraron, salieron. La atención era muy masiva y querían seguir recibiendo esa atención personalizada, y en el Banco de Occidente no era posible. Pero esa mala experiencia que hubo en esa época de la fusión se capitalizó en la fusión con Leasing de Occidente; se aprendió de esos errores..."*** Hombre, Gerente.

Se evidencia mayores exigencias por parte de los usuarios a la entidades bancarias en temimos del servicio, una fuerte rivalidad competitiva por hacerse a los cliente, lo que ha incrementado la dinámica de las relaciones, pero también mayores niveles de cobros por los servicios financieros.

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

Estas relaciones clientes-usuarios-bancos ha sido altamente permeada por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, en términos de los tiempos de respuesta, en los procesos de toma de decisiones y en los procesos de interacción permanente.

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

En el sector financiero colombiano se ha incrementado el grado de especialización y con ello se hace necesario un mayor grado de especialización. Esto se encuentra muy relacionado con las posibilidades de ascenso profesional. La banca en Colombia era caracterizada por ser tradicionalmente una fuente de ascenso laboral con estabilidad, pero también no era indispensable mayores niveles de formación académica para ingresar al sector como empleado. Con las nuevas dinámicas presentadas en las últimas dos décadas las exigencias en la profesionalización y la cualificación han sido consideradas como elementos determinantes en el ingreso y ascenso laboral en el sector financiero. La internacionalización de los bancos, la nueva dinámica de los grupos financieros han impulsado un mayor dinamismo en los niveles formativo especialmente a través de los posgrados universitarios.

*"(...) si usted me dice: entrar a un banco me garantiza que voy a tener un plan de carrera le digo no, que en un banco yo puedo tener un plan de carrera, sí, si yo quiero. Si yo tengo las capacidades y cuento con las oportunidades de aprender y conocer, sí hay posibilidades" (Hombre, Gerente)*

En síntesis la banca es cada vez más profesionalizada, convirtiéndose el nivel de formación profesional una estrategia de mantenerse en la organización, al tiempo que una oportunidad para buscar un ascenso.

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

### **Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder**

En este aparte se pretende resumir los principales elementos asociados con el poder organizado, en especial aquellos aspectos relacionados con la jerarquización, la distribución y centralización del poder. A través del trabajo de campo y del análisis documental se pudo identificar fuertes impactos en la manera como fluye la información a través de los niveles jerárquicos.

Las altas jerarquías de mando caracterizadas por importantes niveles de verticalidad en las relaciones son la constante en las formas de distribución del poder en el sector financiero, aunque es importante señalar que existen diferencias entre los distintos grupos. En el caso de Bancolombia se evidencia una menor jerarquización que en el grupo Aval, esto tiene que ver entre otras cosas, con la manera como han desarrollado sus procesos de integración.

*"Anteriormente un gerente de banco maneaba todo y eso le gustaba; gerenciaba la oficina. Hoy en día es diferente. Dependiendo del tipo de banco de AVAL, un gerente de una oficina atiende clientes especiales o clientes preferenciales y los asesores comerciales atienden consumo masivo, banca masiva. A las pymes no las atienden allí sino en otra parte; para eso hay otro gerente".  
Hombre, Vicepresidente.*

*"El Banco de Occidente, como parte del Grupo AVAL, es una organización muy centralizada en su toma de decisiones; eso tiene sus pros y sus contras, pero indudablemente sí ha facilitado muchos procesos, sobre todo al disponer de información suficiente para hacer las aprobaciones correspondientes. Todo fluye mucho más rápido, la gente puede hacer mejor su tarea, pero no hay muchas decisiones distribuidas, eso no es muy característico en el banco". Hombre, Gerente.*

El caso del grupo financiero que mantiene sus marcas y estructuras separadas por banco, ha requerido una estructura más jerarquizada que implica mayor nivel de dependencia frete a la toma de decisiones, mientras que Bancolombia con su estrategia de integrar marcas y estructuras, apoyado en un fuerte componente tecnológico ha logrado de alguna manera flexibilizar los procesos de toma de decisiones y desconcentrar los niveles jerárquicos.

***"No, aquí no hay problema. Aquí hay atribuciones en todos los niveles y cada nivel tiene sus atribuciones de acuerdo con lo que se le presenta. Ahora, si se le apareció un negocio excepcional pues sabe que tendrá que cumplir un proceso; además aquí las decisiones son colegiadas en su mayoría, y eso es chévere porque somos mínimo dos los que estamos metiendo mano al asunto, el famoso control dual. Aquí hasta para caja menor hay control dual, mi secretaria maneja la caja menor, la cuadra, me la pasa y yo le pongo el visto bueno. Entonces no hay problema" (Mujer, Gerente)***

En los procesos de centralización, jerarquización y distribución del poder aparecen elementos que terminan siendo de alto impacto en esta configuración del poder, como lo son la tecnología, la normatividad y la estructura, en especial después de los procesos de fusiones y adquisiciones. Los bancos a través del tiempo han adquirido mayor poder en la sociedad, esto por la vía de la concentración de la propiedad, en la configuración y reconfiguración de grandes aparatos técnico-productivos, administrativos y operativos que pasaron de ser en algunos casos pequeños bancos a constituirse en grandes grupos económicos con mayor influencia frente otros sectores de la vida social como lo son el gobierno, los gremios, los usuarios, entre otros. Hoy realmente hablamos de crisis mundial, pero hay que recordar que esta crisis no es una crisis del trabajo, ni de la industria, es una crisis del sistema financiero mundial, lo que muestra la importancia del sector financiero en el desarrollo de la vida social de las comunidades.

En términos del poder podríamos señalar que este se articula a través de una estructura altamente jerarquizada, con procesos de toma de decisiones segmentada, en la que los gerentes han ido perdiendo autonomía en términos de la toma de decisiones y del poder de negociación frente a sus clientes, debido a que muchas de las decisiones que tomaban hace algún tiempo hoy se encuentran centralizadas. Una parte importante después de los procesos de fusión han sido la manera como se ha distribuido el poder, a través de la calificación de los funcionarios, de los cargos en la estructura, de las funciones y de las atribuciones que se le asignan, en especial cuando se habla de proyectos específicos.

### **Impactos en el Gobierno Corporativo**

Para señalar el resumen de los principales impactos en el gobierno corporativo, tendremos en consideración los cambios en las relaciones accionistas y administradores, los cambios en las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios y los cambios en las relaciones de la organización con los grupos de interés.

*“(...) hay una participación pero obviamente los mayoritarios tienen un poder mayor en las decisiones; hay un respeto por los accionistas minoritarios y una oficina que está obligada a darle información al minoritario permanentemente acerca de cómo están las cosas; también hay defensores del accionistas para que sean respetados sus derechos”*  
*(Hombre, Gerente)*

La información sobre el gobierno corporativo y en especial la relacionada con la relación entre los accionistas se considera clasificada, aunque existe información institucional que circula a manera de información las decisiones ya tomadas. En términos generales podemos señalar que se evidencia una estratificación de los accionistas.

Los mayoritarios que privilegian el control y poder de decisión asociados con la rentabilidad y los minoritarios cuyo poder es proporcional al porcentaje de participación accionaria, pero cuyo interés primordial es la rentabilidad de la inversión. En los bancos existen por la vía del gobierno corporativo claramente definido las responsabilidades de los administradores en relación con los diferentes actores del gobierno corporativo. Aunque la lógica del gobierno corporativo de la impresión de garantizar un ejercicio bastante democrático de dirección, el modelo de decisiones y procedimientos distingue claramente las competencias y responsabilidades de los distintos actores.

En especial entre los distintos tipos de accionistas y los administradores, al igual que la relación con los clientes. Con relación a los distintos grupos de interés, es evidente que los grupos financieros han desarrollado estrategias con el fin de fortalecer las relaciones con el gobierno, los segmentos de mercado emergentes como lo son el microcrédito que viene creciendo de manera importante y grupos específicos de la población que ahora son atendidos.

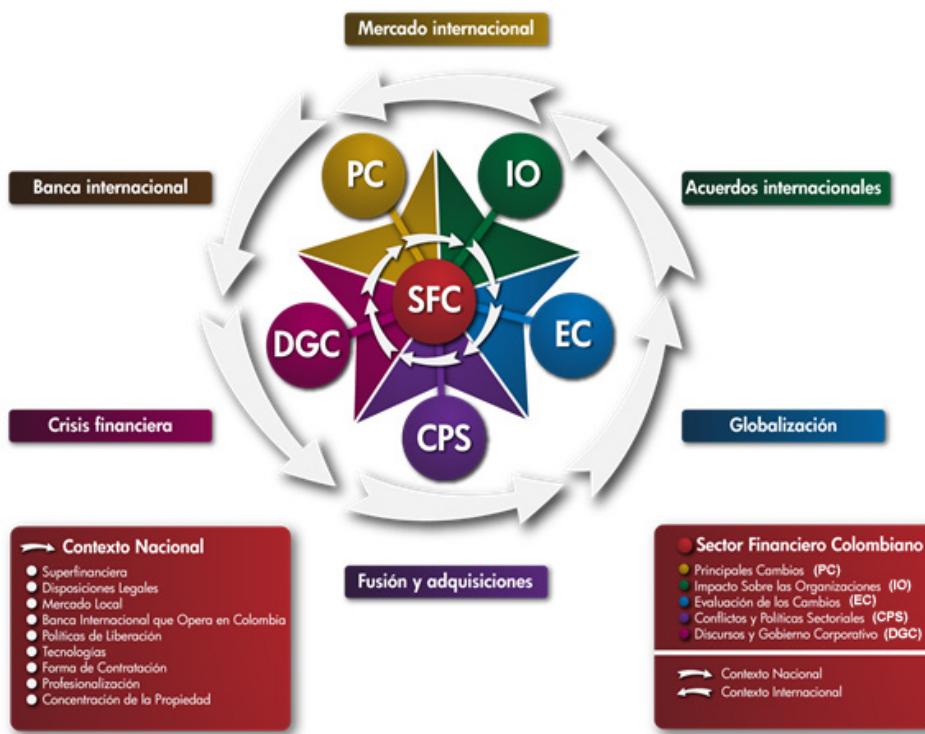
*“(...) de hecho la crisis financiera que se vivió en el año 2008, 2009 afectó a la banca latinoamericana y a la colombiana en una medida muy inferior de la mundial porque aquí ha habido un manejo muy conservador en cuanto a los encajes que tiene que tener la banca, los otorgamientos de crédito que puede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

*“(...) resulta que el banco –digo el banco porque yo creo que el sector financiero es así– tiene una herramienta y todo lo cuantifica, allá tú no vales por la tradición o por la relación tradicional que has tenido de ser un buen cliente; simplemente si tú no tienes capacidad de pago el banco no te presta, no le interesa, y lo otro es que la relación con el cliente se ha menoscabado. Anteriormente usted le podía escuchar al cliente esto y lo otro, pero como usted como asesora comercial tiene cuatro clientes allí y no todos son clientes para productos sino para chicharrones, usted no puede tener un cliente ahí sentado contándole la triste historia de su vida, porque usted está perdiendo puntos”* (Mujer, Miembro del Sindicato)

Estos resultados muestran claramente los datos revelados en los dos grupos financieros analizados según el trabajo de campo. A partir del análisis de esta información y la contratación de casos de estudio, se diseña un modelo interpretativo el cual recoge y agrupa todos los elementos relacionados con la transformación de la banca colombiana insertos en el marco de los procesos de globalización.

Este marco estructural de referencia se plantea a partir de los procesos de transformación dados en la construcción de la interacción teórica de la Figura 1, en la caracterización del sector en el periodo de tiempo y en los elementos encontrados en los cambios, los cuales dan la base fundamental para la construcción del modelo interpretativo de la Figura 4.

**Figura 4: Modelo Interpretativo para la Explicación de los Cambios del Sector**



Fuente: Murillo, Gonzalez y García (2014, p.132).

El modelo interpretativo propuesto en la Figura 4, reúne los cambios institucionales y organizacionales en cinco categorías, cada una de las cuales tiene unas subcategorías que se relacionan y permiten explicar la incidencia de algunos componentes de orden nacional y unos componentes de orden internacional, sobre las transformaciones generales del sector bancario colombiano. Estas relaciones son representadas por flechas que van en dirección opuesta, ya que representan que la influencia nacional e internacional no es igual, su impacto es diferente. Las cinco categorías que recogen los cambios institucionales y organizacionales son: Principales cambios, donde se evalúan los cambios

institucionales; impacto sobre las organizaciones, el cual evalúa los impactos de esos cambios sobre las organizaciones; evaluación de los cambios, conflictos y políticas sectoriales y discursos y gobierno corporativo, el cual evalúa los cambios organizacionales. Estas cinco categorías en relación con los elementos de contexto nacional son los que explican el proceso de transformación y los elementos claves que actúan en el modelo propuesto.

## 5. Conclusiones

Se presentan las principales conclusiones que se desprenden de resolver las preguntas de investigación, de desarrollar una interacción teórica presentada en la parte 2, de utilizar las técnicas de investigación presentadas en la parte 3. También se construyó un modelo interpretativo con el objetivo de poder explicar los cambios institucionales y organizacionales en el sector financiero colombiano y los principales impactos en las organizaciones bancarias.

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

El cambio institucional y el cambio organizacional dado en el sector financiero colombiano se encuentra relacionado con el control y la regulación de autoridades de orden nacional e internacional, específicamente, en el lavado de activos y el control de riesgos en el momento que se presentan crisis financieras. Todo ello ha hecho que el sector se encuentre sometido a procesos de seguimiento y vigilancia por organismos no solo de orden nacional sino también de orden internacional. Muchas organizaciones bancarias han tenido que regirse bajo parámetros fuertes de regulación y control estatal. En este sentido, entre los cambios más significativos aparecen una gran integración financiera internacional, desarrollos tecnológicos avanzados, mayor desregularización financiera y consolidación del sector financiero en grandes grupos económicos colombianos.

La gestión de los procesos laborales constituye uno de los aspectos donde las organizaciones han centralizado gran parte de sus esfuerzos, en especial en Bancolombia; allí se evidencian las inversiones más grandes en la gestión de los procesos laborales, desde los cargos ejecutivos hasta los cargos administrativos, comerciales y operativos; a partir de una visión integrada y especializada de las innovaciones en el manejo de recursos humanos y de la administración de personal, aplicando modelos asociados con la gestión del conocimiento, el coaching ontológico y otros asociados con procesos de gestión cultural para incorporar con mayor eficacia los procesos de cambio organizacional.

Los procesos de fusiones y adquisiciones han provocado cambios en relación a la fuerza laboral, diversas formas de contratación y salariales. Los funcionarios provenientes del banco que es absorbido deben adaptarse a la cultura del banco, especialmente frente a la evaluación laboral y las metas por cumplir. En términos generales, la percepción de los procesos de fusión es considerada como la estrategia para mantenerse en el sector financiero, ya que hacen frente a la competencia internacional y las presiones de la globalización.

El Gobierno Corporativo constituye una relación entre accionistas grandes y administradores, de la cual poco conocen los entrevistados. Es una relación cerrada entre las altas esferas, cuya comunicación es conocida por los funcionarios más cercanos a la cúpula gerencial. La información que allí circula llega a la base de la pirámide y a los accionistas pequeños en términos de informes de decisiones tomadas a través de las cuales opera la institución bancaria.

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

Se ha podido constatar en la presente investigación aspectos de orden teórico que, desde la perspectiva sociológica, las instituciones coexisten entre ellas, constituyendo redes altamente complejas, de naturaleza sistémico - organizacional; y, específicamente, que dichas formas de interrelación sistémica incluyen a su vez, en procesos complejos de interacción que transforman las reglas institucionales, pero también es necesario reconocer el rol que han cumplido los procesos políticos y económicos de liberación y flexibilización de las reglas de juego en el sector financiero, que se expresan prioritariamente en términos de la renegociación de las reglas, de los cambios y adaptaciones de estas.

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

Los cambios en el entorno político que incidieron sobre los cambios en el sector bancario colombiano pueden sintetizarse en la coincidencia entre la crisis hipotecaria y financiera de final de siglo en Colombia, la crisis moratoria rusa y la asiática, hechos ante los cuales hay una intervención estatal en Colombia que desencadena la privatización de muchos bancos, lo cual explica la reducción en el número de entidades bancarias al finalizar la década de los noventa. El entorno económico se caracterizó por la absorción de bancos pequeños o especializados en servicios como el microcrédito. La economía nacional tuvo un momento de expansión de negocios que implicó el incremento de transacciones en moneda extranjera, proceso que estuvo influenciado de manera directa por los procesos de globalización. Por su parte, el entorno social presentó un cambio de estrategia de los bancos para salir a buscar usuarios, lo cual puede interpretarse en términos de insertarse en una lógica hacia la bancarización.

---

**Bibliografía**

ANIF (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: Análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006). Informe final.*

Bönick, M., Steffgen, G. (2013) *Effects of habitual anger on employees' behavior during organizational change* *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10 (12), pp. 6215-6234.

Burt, R. (1983). *Corporate Profits and Cooptation*. New York: Academic Press.

Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, Fondo de Cultura Económica, México.

Del Prado, L. (2007) *Las dimensiones del cambio*. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7 (34), 61 – 75

DiMaggio, P. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory* en L.G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Sage, Beverly Hills, Calif.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism y Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147 – 160.

Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., Steele, C. (2013) "Flexibility" as the rationale for organizational change: A discourse perspective *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), pp. 83-97. Cited 4 times.

Eduard, C., Sebastian, C. (2012) *Model of organizational change by reengineering in Romanian companies Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies - Proceedings of the 18th International Business Information Management Association Conference*, 3, pp. 1684-1692.

Elsner, W. (2012) *The theory of institutional change revisited: The institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis* *Journal of Economic Issues*, 46 (1), pp. 1-43.

Erdogan, B., Anumba, C.J., Bouchlaghem, D., Nielsen, Y. (2014) *Collaboration environments for construction: Management of organizational changes* *Journal of Management in Engineering*, 30 (3), art. no. 04014002.

Fang, Y., Li, J., Wang, M. (2012) *Development policy for non-grid-connected wind power in China: An analysis based on institutional change* *Energy Policy*, 45, pp. 350-358.

Galán, J. I. (2014). *Diseño organizativo*. Ediciones Paraninfo, SA

Galán, J. I., & Sánchez-Bueno, M. J. (2009). *The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003*. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1234-1243.

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

Guo, W.-F. (2014) *Research on the development of Chinese small and micro enterprises based on institutional change* *Advanced Materials Research*, 912-914, pp. 1719-1722.

Hoffman, A. (1999). *La evolución institucional y el cambio: El ambientalismo y la industria química de los EE.UU.* *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, p. 351 – 371.

Hornstein, H.A. (2015) *The integration of project management and organizational change management is now a necessity* *International Journal of Project Management*, 33 (2), pp. 291-298.

Hu, F., Cheng, Y. (2013) *Towards the Development of a Framework of Organizational Performance Integrating Information Resource Allocation and Organizational Change in China* *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 212, pp. 909-916.

Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). "Espoused values y organizational change themes". *Academy of Management Journal*, 38(4): 1075 - 1104.

Kim, J., Song, E., Lee, S. (2013) *Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty* *Social Behavior and Personality*, 41 (6), pp. 1019-1034.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood: Irwin.

Leonard-Barton, D. (1990). "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites." *Organization Science* 1 (August): 248-66.

Li, M., Reimers, K. (2012) *Government driven model of institutional change through adoption of new technology: A case study of the failed pharmaceutical bidding and procurement platforms in China* *Chinese Management Studies*, 6 (1), pp. 53-64.

Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona, España: Anthropos.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, España: Anthropos.

Manuti, A., Mininni, G. (2013) *Narrating organizational change: An applied psycholinguistic perspective on organizational identity Text and Talk*, 33 (2), pp. 213-232.

March, J. & Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. Am, J Social. p. 34,357.

Murillo, G., González, C.H. & García, M. (2014). *Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional-MACIO- Una aplicación en el sector bancario colombiano*. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.

Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*, Vol.16, p.145-179.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 247.

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.

Schlüter, A., Wise, S., Márquez, K.S., de Moraes, G.W., Glaser, M. (2013) *Institutional change, sustainability and the sea Sustainability (Switzerland)*, 5 (12), pp. 5373-5390.

Smallbone, D., Welter, F. (2012) *Entrepreneurship and institutional change in transition economies: The Commonwealth of Independent States, Central and Eastern Europe and China compared* *Entrepreneurship and Regional Development*, 24 (3-4), pp. 215-233.

Steinmo, S., Thelen, K. & Longstreth, F. (1992). *Structuring politics: Historical individualism in comparative analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

Streeck, W. & Thelen, K. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*, Oxford University Press, Oxford..

Taifi, N. (2013) *Strategic and technological aspects of institutional change: Engineering of a new mindset of information and knowledge management systems 2013 3rd International Symposium ISKO-Maghreb*, art. no. 6728111.

---

Thiel, A. (2014) *Developing an analytical framework for reconstructing the scalar reorganization of water governance as institutional change: The case of Southern Spain* *Ecological Economics*, 107, pp. 378-391.

Varela, E. (2008). *Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia – El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios*. Montreal- Canada.

Wallin, J., Chirumalla, K., Isaksson, O. (2013) *Enabling organizational changes for development of product-service system offers* *Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED*, 3 DS75-03, pp. 11-20.

Washington, M. & Ventresca, M. (2004). *How institutions support organizational change: Three field-level mechanisms in US collegiate athletics*.

Will, M. G. (2015) *Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits* *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11 (2), pp. 193-214.

Williamson, O. (1985). *The Economic institution of capitalism*. New York: The Free Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Yang, L., Wu, J. (2012) *Knowledge-driven institutional change: An empirical study on combating desertification in northern china from 1949 to 2004*. *Journal of Environmental Management*, 110, pp. 254-266.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design y methods* (2nd edition). ThousyOaks, CA: SagePublications.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design y methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zikos, D., Thiel, A. (2013) *Action research's potential to foster institutional change for urban water management* *Water* (Switzerland), 5 (2), pp. 356-378.