

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO*

*Guillermo Murillo Vargas***

* El presente artículo es producto tanto de la investigación cofinanciada por Colciencias y la Universidad del Valle, denominada *Aplicación de las teorías de la organización y la gestión en empresas colombianas*, código 8037 de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle y código Colciencias 1106-10-14770, desarrollado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión, categoría A-Colciencias, en la línea de investigación Organización y Management, que el autor coordina, cuyo trabajo se desarrolló entre 2003-2007, como de la propuesta de investigación, en construcción, para la tesis doctoral en administración del autor. También se incorporaron análisis teóricos y desarrollos metodológicos producto de los seminarios tomados en el Doctorado en Administración, en la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. El artículo se recibió el 08-04-2008 y se aprobó el 08-06-2009.

** Doctorando en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia; Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 2000; Administrador de empresas, Universidad del Valle, 1992. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Correo electrónico: gumuriva@univalle.edu.co.

Procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano

RESUMEN

En plena crisis financiera mundial es fundamental entender la dinámica de los cambios que se han venido produciendo en los últimos años, en particular el caso colombiano, que aparece entre los de mayor fortalecimiento institucional en América Latina. En el país, el sector financiero ha sido favorecido por procesos de transformación organizacional expresados en significativas modificaciones en la estructura organizativa y en los aspectos tecnológicos, que han permitido a sus entidades una mayor orientación al cliente y la utilización de nuevas formas de relacionarse con este. El artículo caracteriza la evolución del sector, destacando las principales transformaciones organizacionales, la conformación de grupos económicos y las más importantes fusiones realizadas.

Palabras clave:

transformación organizacional, fusiones empresariales, nuevas tecnologías, estructura organizativa, dinámicas del sector financiero.

Processes of Transformation, Internationalisation and New Technologies in the Organisations of the Colombian Financial Sector

ABSTRACT

In a world financial crisis, it is essential to understand the dynamics of the changes produced in recent years and in particular, in the case of Colombia, which is among the strongest of systems in Latin America, in institutional terms. In Colombia, the financial sector has been favoured by processes of organisational transformation, materialised in substantial modifications to its organisational structure and in technologies, which have allowed institutions to become more customer-oriented, and to use new forms of relationship with customers. This article characterises the evolution of the sector, pointing to the most important organisational transformations, the formation of economic groups, and the most important mergers which have taken place.

Keywords:

Organisational transformation, business managers, new technologies, organisational structure, dynamics of the financial sector.

Processos de transformação, internacionalização e novas tecnologias nas organizações do setor financeiro colombiano

RESUMO

Nesta grande crise financeira mundial é fundamental entender a dinâmica dos câmbios que vem produzindo-se nos últimos anos, especialmente no caso colombiano, que aparece entre os de maior fortalecimento institucional na América Latina. No país, o setor financeiro tem se favorecido pelos processos de transformação organizacional expressados em modificações significativas na estrutura organizativa e nos aspectos tecnológicos, que tem permitido à suas entidades uma maior orientação ao cliente e para a utilização de novas formas de relacionar-se com o mesmo. O artigo caracteriza a evolução do setor, destacando as principais transformações organizacionais, a formação de grupos econômicos e as mais importantes fusões realizadas.

Palavras chave:

transformação organizacional, fusões empresariais, novas tecnologias, estrutura organizativa, dinâmicas do setor financeiro.

Introducción

Según algunos autores (Webster, 1992; Kennedy, 1999), hablar de globalización es legitimar la ruptura de las fronteras para la expansión irregular del capital o insistir en el caos de la competitividad, para generar dominación, rivalidades y luchas en un mundo cada vez más desigual. Para los investigadores que abordan estudios de esta naturaleza (Barney, 1991), desdeñar el tema es casi como desconocer las ideas de quienes se oponen a él, y son tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios económicos en los cuales, necesariamente, se mueve el futuro económico.

Uno de esos escenarios es la dinámica de transformación del sector financiero en Colombia, inmerso, por demás, en los nuevos ambientes de la competitividad y de desarrollo económico. Esta realidad nos invita a descubrir las nuevas formas de hacer gestión administrativa en un país que necesita, como nunca, abrir otros espacios en el inconmensurable mundo de las organizaciones financieras, porque es evidente la transformación técnico-productiva que hoy experimenta el sector financiero colombiano. Un proceso también inherente a la esfera económica y sociocultural, en la cual se desarrolla (Barney, 1991).

Ahora, esta situación —impulsada por la incursión de capital extranjero (especialmente español) en las organizaciones del sector— ha creado un marco propicio para las alianzas estratégicas, las fusiones, las integraciones y las diversas formas de cambio empresarial. Así se articulan las grandes transformaciones

de los paradigmas clásicos, tan comunes en las organizaciones que conforman el sector financiero, y los nuevos procesos de transformación abordan nuevos fines y objetivos, nuevas formas de realizar las actividades vía desarrollo tecnológico, que siempre tendrán consecuencias en las diferentes formas de organización del trabajo (Urrea, 1997).

Sin embargo, esas actividades también generan cambios en las relaciones sociolaborales en el interior de las organizaciones del sector (Clavijo, 2002). Esta situación obliga a implementar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámense reingeniería de negocios y procesos, *benchmarking*, calidad total o productividad o, simplemente, sistemas de desregularización de la fuerza de trabajo (Weiss, 1997).

A través de este artículo —producto de una investigación más amplia y de varios años (2003-2007)— se pretende abordar dichos procesos de transformación, con una mirada integradora y multidisciplinaria que posibilite elaborar un perfil vigente, más allá de los procedimientos administrativos, y que además recoja la dinámica propia del cambio, extendida a otros sectores de la vida económica y social del país (Clavijo, 2000).

Se pretende, entonces, abarcar fines y objetivos, tecnología y cambio tecnológico, así como estructuras y formas organizativas. Todos estos aspectos están visualizados en el marco de una transformación tecnoproductiva que vive nuestro país, para hacer frente a los retos de la economía globalizada y los desarrollos del nuevo siglo.

1. Marco teórico

La unidad de análisis central de la investigación —de la cual el presente artículo es un producto— fueron las nociones *cambio institucional* y *cambio organizacional*, precisadas primordialmente en el sector de las organizaciones bancarias colombianas. En términos genéricos, se trata de hacer una elaboración conceptual e investigativa en el dominio de las fusiones y adquisiciones y sus procesos de transformación y adaptación de un sector sometido a múltiples cambios a lo largo de su historia.

Me propongo analizar las dinámicas tanto sectoriales como su relación con los procesos de adaptación organizacional, definiendo específicamente tres grandes áreas de impactos en las organizaciones bancarias, que son las que la teoría (Hannan y Freeman, 1989 y 1984; Dimaggio y Powell, 1983; Meyer y Scott, 1983; Fligstein, 1985, 1987 y 1990; Pfeffer, 1981; Dimaggio, 1991) denomina esferas institucionales: la estrategia y la estructura existentes en la organización, el conjunto de organizaciones que componen el campo y el Estado.

Se utiliza el institucionalismo como perspectiva teórica porque permite dar cuenta de la realidad social a partir de autores como March, Olsen, Powell, Dimaggio, quienes desde la sociología de las organizaciones han posibilitado el fortalecimiento de las instituciones como epicentro de análisis. No obstante, a pesar de que los autores expresan sus diferencias desde el punto de vista conceptual sobre una definición, existe una

idea general que la expresa y sobre la cual se integran la mayoría de los autores:

... 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 estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico. (North, 1990, p. 3)

En la perspectiva institucionalista existen preguntas clave en el análisis, entre ellas: ¿son las instituciones susceptibles de diseño? ¿Son producto de la evolución social? ¿Qué intereses promueven las instituciones: los de un grupo o los de la totalidad de la sociedad? (North, 1990, p. 8). Para Dimaggio y Powell (1990), el nuevo institucionalismo permite tanto la sociología como la teoría de la organización expliquen fenómenos de la vida social. Para los autores el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional presenta características sociológicas.

La teoría institucional se ha destacado como una explicación poderosa tanto de la acción individual como de la organizacional, y también se ha considerado una buena mirada para explicar los cambios en el tiempo. Por esta razón, se ha convertido en una importante propuesta teórica para estudiar el cambio institucional y al mismo tiempo centrarse en el cambio organizacional, pues esta teoría permite entender la manera como

las organizaciones son creadas, transformadas y extinguidas, a través de los procesos de interacción con el cambio institucional (Scott, 2002).

Una investigación bibliográfica entre diferentes estudios institucionalistas encontró diversos elementos propuestos de tipo investigativo y demostró que la teoría institucional es muy pertinente para explicar tanto los cambios institucionales como los cambios organizacionales, entendidos estos como una consecuencia de los primeros. Entre los importantes trabajos de revisión de la teoría institucional, están los de Scott (1995, 2001 y 2002) y Tolbert y Zucker (1996). Así, básicamente, los trabajos en los años recientes se han centrado en preguntar:

- ¿Cuáles son los aspectos que orientan o dirigen el cambio institucional?
- ¿Cuáles son los factores que influyen la manera como las organizaciones responden al cambio (por resistencia o por legitimación)?
- ¿Qué se ha aprendido acerca de los procesos del cambio institucional, en particular de la *desinstitucionalización* y la aparición de nuevas formas?

Un número importante de estudios encontrados se centran en la teoría institucional y el cambio institucional, en especial en “las fuentes” del cambio institucional y en la relación entre prácticas y normas (Scott, 2001; Oliver, 1992). Este último identifica las tres mayores presiones sobre las normas y prác-

ticas institucionales: las funcionales, las políticas y las fuentes sociales.

Lounsbury (2002) destaca un cambio (movimiento) relacionado con lógicas institucionales conducidas por el cambio en el medio ambiente en la industria financiera en Estados Unidos. Fundamentalmente, el autor encuentra que se ha presentado un proceso de desregularización en una industria altamente regulada y que se ha pasado a un importante incremento en la lógica del mercado para generar nuevas oportunidades a los profesionales de las finanzas y promover sus intereses.

En otros estudios, Greenwood, Suddaby y Hinings (2002) trabajan el ámbito organizacional cuando se da el cambio institucional en los profesionales de la contabilidad en Canadá y centran la investigación en cómo las asociaciones de profesionales responden a las fuerzas del mercado con nuevas ofertas de servicios alterando el contexto político de las firmas contables y redefiniendo el contexto tradicional de los servicios contables.

Townley (2002) estudia el proceso político de los museos canadienses como un rico contexto para explorar e introducir la planeación en los negocios y la medición del desempeño propio de los negocios privados en el sector público. Zilber (2002), entre tanto, hizo hincapié en la interacción entre los actores, las acciones y el significado para entender la micropolítica del cambio institucional. Otra investigación desarrollada por Hoffman (2001), utilizando la teoría institucionalista, se pregunta cómo la industria petroquímica de Estados Unidos pasa de una postura de

resistencia a una postura proactiva en el campo medio ambiental y por qué ocurrió esta transformación. Otros autores, como Selznick (1957 y 1992), plantean que el cambio institucional y su relación con el cambio organizacional están asociados con el carácter de las organizaciones, en particular con sus valores y principios.

Los reconocidos neoinstitucionalistas DiMaggio y Powell (1983), en el texto “Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional”, señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se está volviendo una forma común. Según los autores, el cambio organizacional está menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están cambiando por las regulaciones del Estado y por las profesiones, que están haciendo a las organizaciones más parecidas entre ellas. En este sentido, identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas e legitimidad; el mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres, y el normativo, asociado con la profesionalización.

2. Metodología de la investigación

A efectos de abordar la investigación e intentar explicar los diferentes procesos organizacionales, fue necesario contar con los planteamientos de la teoría institucional a fin de identificar las diferentes categorías de

análisis, como cambio institucional, cambio organizacional, desarrollo tecnológico, internacionalización, grupos de referencia e innovación. En este sentido, abordamos autores como Hannan y Freeman (1977 y 1984), DiMaggio y Powell (1983), Meyer y Scott (1983), Fligstein (1985, 1987 y 1990b), Pfeffer (1981), DiMaggio (1991), Scott (1995, 2001 y 2002) y Tolbert y Zucker (1996).

Desde el punto de vista metodológico, se utilizó lo que se denomina una *estrategia mixta* (Eisenhardt, 1989), así como en la gran mayoría de sus componentes metodológicos los aspectos de orden cualitativo; pero siempre desde la óptica de ser complementado con datos que revistan fundamental interés de tipo cuantitativo. Dada la formación en investigación sociológica y en administración y la experiencia acumulada en los últimos diez años de investigación en el grupo Humanismo y Gestión, se consideró pertinente usar, en primera instancia, los estudios de archivos, los datos agregados, la colecta y la interpretación de fuentes documentales.

El proceso metodológico de la investigación, según los planteamientos de Yin (1994), se desarrolló identificando el problema y las preguntas de investigación, para luego configurar el marco teórico y pasar al diseño de los protocolos de recolección de datos. Posteriormente, se acudió a la organización, estructuración y codificación y selección de los casos. Por último, se recolectó la información, con el objetivo de analizarla integralmente.

En cuanto a la colecta de la información, inicialmente se realizó un análisis empírico de terreno basado en las organizaciones del

sector antes mencionado; Bancolombia y el Grupo Aval, como casos principales, por corresponder a los grupos financieros más grandes en Colombia, y como casos alternos los otros bancos, para la realización del contraste. En tal orden de ideas, se pensó en la validez y viabilidad del método de diseño de casos múltiples (Yin, 1989; Leonard-Barton, 1990).

En este sentido, es interesante explicar por qué organizaciones en un marco institucional similar identifican y ejecutan estrategias de integración diferentes. En el primer caso (Bancolombia), centradas en las fusiones (BIC, Conavi); mientras en el segundo, primordialmente, en las adquisiciones (Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente, AV Villas). No obstante, algunos pocos casos también se orientaron por las fusiones (Megabanco con Banco de Bogotá; Granahorrar con AV Villas).

La propuesta metodológica de la investigación se desarrolló con una triangulación, que consiste en usar estrategias etnográficas, análisis documental y análisis de datos agregados. La muestra que sirvió de base para la elaboración del presente artículo está constituida por instituciones bancarias asociadas a las organizaciones más importantes que las agrupan —Asobancaria y Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF)— y por organizaciones financieras —Bancafé, Bancolombia, Davivienda, Banco de Occidente, Banco Popular, Colpatría, Banco de Bogotá, Colmena, AV Villas, entre otras—.

Se desarrollaron 14 entrevistas en profundidad, 8 sesiones de grupo focales con funcionarios y diversas visitas a las diferentes

organizaciones, entre las cuales se utilizaron diversas técnicas de investigación (por ejemplo, estrategias etnográficas). En este proyecto se realizaron paneles temáticos.

La idea fue abordar algunos elementos de la problemática que se iba a estudiar, como cambios en la tecnología, cambios en los fines organizacionales, dinámicos de cambios en las estructuras y los mercados, entre otros. Se buscó, a su vez, crear un ambiente afin entre quienes son protagonistas de la investigación. Así, habría facilidad para posteriores entrevistas y visitas a las organizaciones. Los actores sociales involucrados en esta etapa metodológica fueron funcionarios de alta y media gerencia de las organizaciones estudiadas, y como casos alternos, funcionarios con cargos operativos que fueron considerados una buena fuente de información primaria.

Dos principios básicos constituyeron el punto de partida de este método en la investigación: ser un nativo entre los nativos y poner un interés personal y profesional en lo que está ocurriendo. El método de la observación participante consiste, según Bruyn (1966), en que el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas, en una relación cara a cara. En este sentido, el observador participante es un elemento normal, no forzado, no simulado, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas. Su papel es un reflejo en el grupo observado del proceso social de la vida del grupo en cuestión (Bruyn, 1966).

Se trató de un método de investigación blando, por el cuidado que tiene de respetar el

medio ambiente natural y social en el cual se inscribe. En el fondo del proceso metodológico se encuentra la interrelación social entre el observador (el investigador) y los sujetos, en el medio ambiente de estos últimos, durante la recolección de la información. En contraste con los métodos en los que las hipótesis y la manera de actuar durante la investigación son determinadas a priori, la observación participante permite modificaciones durante el proceso de investigación (Taylor y Bogdan, 1984). En la observación participante la clave es el contexto.

Otro componente metodológico para la investigación lo representa el análisis de documentos. Se clasificaron y codificaron documentos considerados fuentes primarias, como informes de juntas directivas, análisis de los comités de directores, informes de gremios financieros, informes de la Superintendencia Bancaria, artículos de revistas especializadas, el informe de la ANIF y archivos de prensa que registraron información sobre las organizaciones estudiadas y el sector en general.

Con el análisis de contenido se buscó descubrir la significación del mensaje estudiado. Fue un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías, donde se resaltaron sus características para comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trató de desvelar el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; esto es, buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto. En este sentido, el análisis de contenido fue una técnica de

investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas.

Posteriormente, con técnicas de análisis de datos agregados como estrategia metodológica, se realizó un análisis que identificara al sector y, en esencia, aportara indicadores de desarrollo y crecimiento económico a través de otras instituciones como los informes del Banco de la República, documentos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Consejo Económico de Política Social (Conpes), la ANIF, etc. Estos documentos se articularon a las otras estrategias metodológicas para disminuir así los errores de confiabilidad y validez.

Finalmente, se procesó la información teniendo en cuenta los aspectos de validez y confiabilidad interna y externa, a partir de la revisión cuidadosa de los elementos de análisis expuestos en el marco teórico, articulado con la pregunta de investigación, seleccionando los diferentes procesos de transformación en las organizaciones estudiadas, con la idea de confrontar los aspectos teóricos con los hallazgos encontrados a partir de las entrevistas y los datos agregados.

De igual forma, se identificaron los aspectos más recurrentes en cuanto a internacionalización e incorporación de las nuevas tecnologías blandas y duras en el desarrollo de los modelos de gestión administrativa en el marco de la concentración del sector y en el surgimiento de grupos altamente consolidados, como son los casos principales del estudio.

3. Desarrollo

Desde que el sector financiero mundial acogió lo sugerido en el Acuerdo del Comité de Basilea (Suiza, 1988), la banca internacional ha estado empeñada en orientar sus objetivos hacia un nuevo marco del capital, basado en el fortalecimiento de una disciplina de mercado. Y son tres los principios básicos para lograrlo: el mejoramiento del cálculo para la suficiencia de capital (incluye el estudio para privatizar la banca oficial), la determinación de un proceso de análisis con fines de supervisión y la permanente optimización de sus procesos, con el fin de ambientarlos a las políticas de una banca universal (Bouzaz, 1996). En este contexto, además de las enmiendas hechas al Acuerdo de Basilea, se presenta el modelo para integrar la banca internacional bajo unas normas específicas, o normas bancarias universales, para atenuar, entre otras cosas, las categorías de riesgo.

No obstante, sin ir muy lejos, contra la nación y sus propios trabajadores, el sector bancario privatizado hace manifiesta la influencia que ha tenido el mercado bancario internacional en procesos de privatización latinoamericanos (Bouzaz, 1996), y se hace expresa a través de siete características básicas presentadas en el concierto internacional durante la década de los ochenta.

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

Segunda. Desarrollo tecnológico en informática, telemática y comunicaciones. El láser, la

fibra óptica y digital, la robótica, la inteligencia artificial y las comunicaciones vía satélite han cambiado radicalmente la operación en el servicio financiero. Estos aspectos transforman las relaciones con el usuario. Los procesos administrativos se convierten en baluartes de la eficiencia.

Tercera. Integración financiera internacional. A finales de la década anterior se presentó un proceso de integración internacional en el sector financiero que fortaleció el capital y la cobertura de las empresas multinacionales del sector, lo que representa una mayor movilidad de tales capitales y nuevos desarrollos tecnológicos. Este fenómeno se presentó en los mercados financieros tradicionales como Zurich, Londres o Nueva York, e incursionó en el bloque asiático y países de Europa —España, por ejemplo, sin tradición financiera—; igual Brasil y Chile, que participaron de este nuevo *boom* del sistema financiero internacional.

Cuarta. Orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo. Las grandes entidades bancarias basan la obtención de sus recursos en el sistema de fondeo en bloque en los diferentes mercados de dinero, lo que les permite bajar el nivel de dinero líquido manipulable, como son las ventas de certificados de participación crediticia y el mercado de créditos hipotecarios.

Quinta. Incremento del cobro de comisiones. Se presentó tanto en la prestación de servicios bancarios, debido a la incorporación de costosas tecnologías, como en los cambios del sistema de operación bajo otros modelos administrativos. Estos elementos se ven

reflejados en el aumento de comisiones que los prestadores de estos servicios cobran a clientes y usuarios.

Sexta. Tendencia de la banca universal. Las anteriores formas de operar estaban claramente definidas y restringían, en parte, la prestación de un mejor servicio. Hoy, las organizaciones del sector financiero ofrecen paquetes integrales como: sistema hipotecario, casa de bolsa, casa de cambio, “factoraje”, fideicomisos, banca de crédito, aseguradora, relaciones financieras con el extranjero, etc. Aspectos traducidos en incremento de reservas financieras, aun en bancos acreedores de países en desarrollo; prioridad en la inversión tecnológica, o crecimiento de la banca japonesa, que concentra el 35% de los activos bancarios mundiales.

Séptima. Quiebras y amenazas de colapso bancario. Todos los anteriores elementos han coadyuvado a generar una gran inestabilidad organizacional en el sistema financiero. No todas las organizaciones pueden subsistir a los turbulentos cambios que traen los nuevos modelos de operación. Es cuando hay quiebras de entidades que en otras épocas fueron prósperas organizaciones empresariales. Colombia no ha estado al margen de esta traumática situación. En la década anterior, el sector financiero nacional presentó momentos de gran crecimiento y algunos de un bajo nivel competitivo, en términos de gestión administrativa, de las organizaciones que lo constituyen (por ejemplo, bancos, corporaciones de ahorro y crédito, etc.).

A finales de 1992, los activos del sector financiero colombiano presentaron un aumento

superior al 35% registrado en el año inmediatamente anterior. En ese mismo año, el patrimonio de las entidades financieras creció un 60%; la cartera, un 46%, y la inversión, un 40%. El sector financiero contribuyó con el 11,8% al crecimiento de la economía colombiana durante ese mismo período (Urrutia, 1996).

En 1994 se vendió y privatizó el Banco de Colombia, el cual representaba en el momento el 12% de los activos del sistema financiero colombiano y el 12% de los depósitos, así como el 17% de las utilidades del sector en dicho momento. Esta venta empezó a evidenciar la pugna de los diferentes grupos económicos por consolidar su poder en este sector. Su posterior compra, por parte del Grupo Gilinski, generó competencia entre el Banco Andino, el Grupo Santodomingo, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo (accionista mayoritario de los bancos Bogotá y Occidente), el Sindicato Antioqueño, el grupo Avescos (dueños del Banco Superior), el Banco Pactual (de Brasil) el grupo Di Mazze (propietarios del Banco Tequendama), los accionistas del Banco Ganadero y otros fondos inversionistas como el Morgan Stanley Bring, Securities y Vestrust (Janna, 2003).

Otros tres acontecimientos sacudieron al sector financiero colombiano durante 1994. Uno de ellos lo constituyó la nacionalización del Banco Ganadero, cuando sus empleados y antiguos accionistas compraron el 1,47% de las acciones. Esta participación se encontraba en manos del grupo venezolano CONSTRUCCIÓN. El segundo acontecimiento fue la creación del Banco Intercontinental (Interbanco), bajo el liderazgo de un grupo de empresarios

del Valle del Cauca. Sus accionistas fueron: Manuelita S. A., Varela S. A., Corporación Financiera del Valle, Carvajal S. A., Progreso S. A., Fanalca S. A., Tecnoquímicas S. A., Inversiones Gama S. A. y la compañía Mac. El tercer evento fue la transformación de la Central Cooperativa de Ahorro y Crédito (Coopdesarrollo) en establecimiento bancario. Se hizo mediante una solicitud elevada ante la Superintendencia Bancaria. Esta transformación fue la tercera realizada por el sector cooperativo en los últimos años. Antes se habían transformado la Unión Cooperativa Nacional, luego Banco Uconal, y el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo (Financiacoop) (Urrutia, 1996).

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

Además, acontecimientos de gran despliegue en el sector financiero los constituyeron la intención de compra de una institución ecuatoriana, el Banco Consolidado del Ecuador, por parte del Banco de Colombia, que hasta ese momento era propiedad de inversionistas venezolanos; la compra del Banco de Caldas, por parte de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), que a partir de ese momento empezó a llamarse Banco Nacional del Comercio (BCN), y como si fueran insuficientes tales cambios, el Banco Cafetero

inició un proceso de transformación técnico y pasó a llamarse Bancafé, proceso en el cual amplió su cobertura, desarrolló cambios tecnológicos y proyectó la organización para ser en ese momento la entidad bancaria en línea más grande del país (Salazar, 2005). Estas entidades financieras modificaron su imagen corporativa y cambiaron su rol social. Su transformación estuvo beneficiada por una legislación más flexible. Un ejemplo fue el manejo de las relaciones laborales.

Durante 1995 hubo un incremento en los procesos de privatización e internacionalización en el sector financiero. El Banco Ganadero compró el 50% de las acciones del Banco Unión, por 16 mil millones de pesos. Así, se convirtió en la primera entidad extranjera que controlaba uno de los llamados grandes bancos venezolanos. Otro cambio presentado durante el primer trimestre de 1995 fue la venta del Banco Andino por parte del grupo Gilinski al grupo propietario del Banco Popular, en el Ecuador. La transacción tuvo un costo de 65 millones de dólares.

Para comienzos de 1996 se presentaron indicios de asociación entre el Banco Ganadero y el Banco Bilbao Viscaya, de España, situación que se concretó a mediados del mismo año mediante una transacción de 300 millones de dólares, la más grande de la historia financiera del país en ese momento. Otro cambio fue la incursión de nuevo capital español, tras la compra del 55% de las acciones de Bancoquia, por 151 millones de dólares. Durante este mismo año se privatizó el Banco Popular. Esta pasó a ser la transacción más grande, después de la venta del Banco de Colombia, en 1994. El proponente más

importante fue el grupo Sarmiento Angulo, al cual se le adjudicó el 93% de las acciones que el Estado puso en venta (Urrutia y Caballero, 2005).

En 1997, el sector financiero continuó su proceso acelerado de cambios. En ese año, la corporación de ahorro y vivienda Davivienda se convirtió en establecimiento bancario comercial. Según lo expresa su presidente, Efraín Forero: “El ingreso de protagonistas extranjeros en el mercado nacional, en parte determinado por el interés de grandes grupos financieros en el negocio de la banca personal, va a provocar que se reduzca el número de entidades del país”. Es importante recordar que en el 2006 Davivienda compró el Banco Superior y se consolidó como uno de los bancos más grandes del país (Clavijo, 2000).

Mientras tanto, el Banco Cafetero, posteriormente Bancafé —hoy comprado por el Grupo Bolívar, a través de Davivienda, el 12 de octubre de 2006, por valor de dos mil millones de pesos— inició el proceso de fusión con la corporación de ahorro y vivienda Concasa, situación que le permitiría una mayor inyección de capital al ya transformado banco. En este mismo año, el Banco de Colombia inició la fusión con el Banco Industrial Colombiano (BIC), mientras que el Banco Santander compró Invercrédito, y así amplió su cobertura en el portafolio de servicios. Es necesario anotar que, en febrero de 2001, la familia Gilinski, propietaria del Banco de Colombia, demandó la transacción ante un tribunal estadounidense, por considerar que la compra se hizo con dineros de los cuentahabientes. El proceso cada vez es más

complejo y la justicia se encuentra, después de muchos años, dispuesta a tomar decisiones en este sentido.

En parte, todo esto puede explicarse por el hecho de que en 1996 el sector financiero empezó a sentir los efectos de una desaceleración económica, traducida dos años después en recesión económica. Esta situación se manifestó en los indicadores de gestión de las organizaciones del sector, en 1998 y 1999. En el contexto de la globalización, y en particular debido al grado de internacionalización de las instituciones financieras en todas partes del mundo, se ha incrementado de una manera poco inusitada el grado de competencia entre las diferentes instituciones, lo cual, junto con un gran desarrollo tecnológico, ha permitido descongestionar las instituciones y facilitar al usuario una mayor movilidad y flexibilidad en los horarios de los servicios financieros. Por esta razón, entre otras, las organizaciones del sector han venido realizando ingentes esfuerzos con el fin de crear un ambiente interno y externo que facilite el uso de la tecnología como una herramienta física y como un instrumento para obtener información oportuna e incrementar la capacidad de respuesta a los usuarios (Estrada, 2005).

La banca colombiana, en un gran esfuerzo por ser tan competitiva como las organizaciones financieras del mundo desarrollado, ha venido haciendo grandes inversiones para ponerse a tono con la tecnología financiera. Según informes recientes del Banco de la República, 55 intermediarios financieros tenían a finales del 2000 una página en internet a disposición de sus clientes. Entidades como Colpatria, que ha invertido 12,4 millones de

dólares para el funcionamiento de su sucursal virtual, y Conavi (hoy parte de Bancolombia), con una inversión de 2,18 millones de dólares en una página informativa para sus clientes, son muestras claras de este proceso (Norton, 2005).

En un sector tan competitivo como el financiero, la innovación y la puesta en marcha de dichas tecnologías representan una ventaja para aquellas organizaciones que con mayor facilidad y rapidez puedan llegar a ella. En Colombia, algunas entidades bancarias han podido actuar con mayor rapidez que otras, tal es el caso de la banca extranjera que marcha al ritmo de sus casas matrices; pero, en general, la mayoría de los establecimientos bancarios han ido entrando poco a poco al nuevo mundo de los servicios electrónicos.

El Banco del Estado (en liquidación) y el Banco Agrario (antes Caja Agraria) son los únicos que se quedaron por fuera de esta tendencia (Suescún y Misas, 1996). Esta tecnología se encuentra presente en las sucursales virtuales, los cajeros automáticos, los servicios de *call center*, los pagos en línea, entre otros, que varían de acuerdo con cada entidad. Según un estudio realizado entre 815.000 usuarios de internet en ocho ciudades del país, el 16% (representado por 95.300 personas) ha usado servicios de banca virtual; mientras que el 80% no ha utilizado los servicios de la banca por internet.

Dentro de los servicios de banca virtual más usados, en primer lugar, está la consulta de saldo (54%), seguido por la consulta de movimientos y cuentas (36%), pagos (14%),

obtención de información (13%), transferencias (12%) y compra de productos y servicios bancarios (7%). La forma de realizar las transacciones en Colombia ha cambiado, pues los servicios electrónicos puestos en marcha tanto por la banca privada como por el Banco de la República permiten aumentar la eficiencia operacional y contribuir a que la relación de gastos administrativos frente a los activos se reduzca a su nivel actual de 7,2%, en promedio. Lo anterior tiene como uno de sus principales objetivos reducir sustancialmente los costos de dichas operaciones, así como ofrecer nuevos y mejores productos y servicios para incidir de manera positiva en la satisfacción del cliente (Estrada y Osorio, 2004).

3.1 Grupos financieros

En Colombia, en la últimas dos décadas, los grupos económicos (industriales y comerciales) se han expandido hacia el sector financiero, donde ya tenían algunas inversiones. En este sentido, también se ha fortalecido el ingreso de inversionistas extranjeros, con el resultado de una mayor participación de la banca internacional en la banca colombiana. Asociado a lo anterior, durante ese mismo período se ha presentado una política de privatización que ha pretendido devolverle al sector privado las organizaciones del sistema financiero que en décadas anteriores, obligadas por la crisis financiera, fueron intervenidas o nacionalizadas. Esto resultó ser un importante estímulo para el crecimiento y consolidación de los cuatro grupos económicos privados más importantes del país (Herring y Santomero, 1990) (Cuadro 1).

Cuadro 1

Panorama de los grupos financieros colombianos

Grupo	Total		Establecimientos de crédito		Entidades aseguradoras		Otras inversiones*	
	Activos	%	Activos	%	Activos	%	Activos	%
Grupo Sarmiento Angulo	48.788.901	22,93	46.734.793	28,35	1.254.419	7,41	799.689	2,38
Grupo Bancolombia	38.113.367	17,91	34.268.773	20,79	2.949.633	17,43	894.961	2,66
Grupo Bolívar	22.446.429	10,53	20.020.474	12,32	2.293.555	13,56	132.399	0,39
Grupo Banco BBVA	15.367.426	7,22	14.741.174	8,94	406.935	2,41	219.317	0,65
Grupo Banco Agrario	9.028.576	4,24	8.992.380	5,46	0	0,00	36.196	0,11
Otros grupos	47.007.921	22,09	32.574.928	19,76	8.974.887	53,04	5.458.106	16,23
Otras entidades sin grupo	32.362.615	15,21	5.232.647	4,75	1.040.919	6,15	26.089.049	77,58
Total mercado	213.115.234	100,00	162.565.169	100,00	16.920.348	100,00	33.629.716	100,00

Corte: marzo de 2007.

* Incluye: administradoras de fondos de pensiones y cesantías, sociedades fiduciarias, sociedades comisionistas de bolsa, instituciones oficiales especiales, almacenes generales de depósito, sociedades de pago de bajo valor, sociedades comisionistas de bolsa agropecuaria y sociedades administradoras de fondos de inversión.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

El llamado Sindicato Antioqueño (hoy Grupo Empresarial Antioqueño [GEA]), el Grupo Santodomingo (Bavaria), el Grupo Sarmiento Angulo —Grupo Aval, que compró a través del Banco de Bogotá a Megabanco por 808 mil millones de pesos, el 16 de marzo de 2006—, el grupo Ardila, así como otros conglomerados: Grupo Cafetero, Grupo Bolívar, Colpatria, Fundación Social, Granahorrar (hoy nacionalizado), Confivalle, Superior, Citibank, Banco de Crédito, Banco Unión, Corfidesarrollo, Delima, Selfin y Skandia, presentaron un avance en sus operaciones, pero a menor escala, tanto que hoy algunos de ellos han desaparecido.

Los últimos diez años del siglo XX fueron de grandes cambios para el país. Iniciaron con el

proceso de apertura económica (1990), que proyectó la estructura del mercado al plano de la competitividad internacional. De hecho, esto cambió el paradigma técnico-administrativo que, hasta ese momento, servía de carta de navegación a los diferentes sectores económicos. Por eso no resulta pretencioso decir que para abordar el análisis de la situación colombiana el sector financiero actúa como termómetro de la economía.

A través de sus organizaciones (bancos, corporaciones, cooperativas, etc.) se dinamizan las transacciones comerciales e industriales del país. Las organizaciones empresariales que forman parte del sector financiero constituyen la unidad de análisis central de esta investigación. De ahí que los autores vean

sión, quienes en algunos casos han decidido contar con agentes externos, fundamentalmente contratados como asesores y con quienes se pretende impulsar una concertación entre los diferentes actores, integrantes de los grupos de decisión.

Los principales cambios ejecutados en las organizaciones del sector financiero corresponden a reestructuraciones del área administrativa y desarrollo de planes estratégicos y planeación de objetivos mediados por estrategias de mediano y corto plazos. Varios factores han influido en dicho proceso, pero el más decisivo ha sido el de la competitividad, pues sus objetivos son prestar un mayor y mejor servicio, disminuir costos de funcionamiento, brindar mayor información de manera clara y oportuna, abrir nuevos mercados y profundizar en el mercado de la banca personal, que ha sido un poco marginal (Estrada, 2005).

Estos cambios se han producido de manera gradual desde comienzos de la década de los noventa. Recordemos que en esa coyuntura las organizaciones del sector se caracterizaban por administrar deficientes procesos de planeación; por otorgar una marcada importancia, casi exclusiva al área comercial, y por la rigidez en sus procesos administrativos y en la presentación difusa de sus objetivos. También se han definido la falta de participación de los empleados en el planteamiento de objetivos, lo cual genera una mayor falta de compromiso, problemas de comunicación y dependencia en el ejercicio de las actividades; el marcado divorcio entre las áreas comercial y administrativa, en cuanto a identidad de objetivos, claridad en su definición y

rivalidad entre las personas de las diferentes áreas (aspectos analizados más adelante), y la dificultad en la comunicación.

A partir de la década de los noventa, en las organizaciones del sector se notó un mayor interés en la generación de estrategias de penetración en el mercado, así como más eficiencia en los depósitos y colocaciones del dinero. Sus objetivos eran mantener una eficaz y competitiva estructura de costos, mejorar el grado de satisfacción tanto del cliente externo como del interno, asegurar la calidad en los procesos y estar en mayor contacto con el cliente, pues el área comercial fue considerada el grupo preferencial en su relación con el consumidor.

De igual manera, se presentó una mirada con mayor responsabilidad por parte de los funcionarios, en cuanto a los cambios del medio ambiente, y se consideró de vital importancia, para futuros desarrollos y procesos de planeación, el análisis de los entornos donde se mueve la organización. Entre los más privilegiados se encuentran los entornos económico, social y jurídico. Es importante señalar que este último es determinante en el período analizado, dadas las diferentes campañas nacionales e internacionales contra el lavado de activos a organizaciones delictivas, en especial el narcotráfico (Urrutia, 2000).

En el sector financiero, los fines y los objetivos se establecen de acuerdo con los planteamientos expresados por las gerencias alta y media, así como por el comité de presidencia, el gerente general, los jefes de división, cada regional y sus áreas específicas. Entre las personas entrevistadas se considera deter-

minante la disposición legal que tengan tanto los funcionarios de nivel medio como los que representan la alta dirección de la empresa. En las entrevistas realizadas se mencionaron, por ejemplo, alternativas de concertación en este tipo de decisiones y estudios externos (asesoría) que reorientaron los objetivos poco claros de las organizaciones.

De este modo, en las organizaciones financieras se han efectuado cambios para reestructurar el área administrativa, desarrollar un plan estratégico y planear objetivos en estrategias a largo plazo. En mayor medida, tales cambios se han dado por la competencia en la cual ha incursionado recientemente el sector. Sus objetivos son prestar más y mejor servicio, disminuir el costo, brindar información clara y oportuna, abrir nuevos mercados y, sobre todo, prestar mayor atención a la banca personal, antes olvidada. Para ello se ha estratificado el mercado.

3.2 Sector financiero e internacionalización

El sector financiero mundial está experimentando una de las peores crisis en toda su historia. Los hechos recientes, asociados con la quiebra de bancos, con las fusiones y adquisiciones o con la caída profunda en las diferentes bolsas del mundo, han generado la rápida reacción de los diferentes gobiernos del mundo (por ejemplo, Estados Unidos, Noruega, la Unión Europea o Japón) y políticas de austeridad de los diferentes gobiernos latinoamericanos, entre ellos el colombiano.

La tendencia que se venía presentando desde hace más de una década, consistente en las

reestructuraciones tecnoproductivas, con la idea de mejorar la eficiencia financiera, ha comenzado un proceso de aceleración. El uso de las fusiones y las adquisiciones como formas de transformación organizacional y sectorial, y que intentan el fortalecimiento a través de la concentración, se encuentran en el orden del día. Como tendencia mundial, el número de bancos cada vez será menor, más fuertes y más dispuestos a la competencia internacional, a través de las nuevas formas de interacción, vía nuevas tecnologías de la información, que facilitan de manera importante el acceso a los servicios financieros.

A continuación se presentan algunas de las tendencias de la banca internacional, como estrategias de operación en su proceso de consolidación, concentración y nuevos desarrollos. Entre ellas se encuentran:

- La eficiencia bancaria, integrada por la eficiencia operacional financiera y la eficiencia comercial.
- La estrategia de multicanal en la prestación de los servicios financieros.
- La orientación estratégica hacia el cliente.
- La alta incorporación de las nuevas tecnologías de la información.
- La innovación.
- Los planes de integración y consolidación.
- La segmentación de los clientes.

- El alto nivel de profesionalización de los cuadros administrativos.
- El fortalecimiento de las marcas.

Conclusiones

El sector bancario colombiano ya no es tan disperso y ni está en proceso de consolidación como hace algunas décadas; hoy es un sector integrado y compuesto por 17 bancos. En 1997 existían 41 entidades, con participación minoritaria; en la actualidad, el sector se ha sometido a fuertes procesos de transformación a través de sus organizaciones y a partir de las múltiples fusiones y adquisiciones que se iniciaron a mediados de los años noventa, con interrupciones en algunos años de crisis, pero reiniciadas de manera muy fuerte a partir del 2003. De este modo, durante esos años, se expandieron y fortalecieron algunos bancos, y se concentraron y desaparecieron otros.

Las nociones *cambio institucional* y *cambio organizacional* pudieron constatarse en la investigación a partir de las diversas transformaciones tanto en las reglas de juego para el sector como en las organizaciones que lo componen. Al mismo tiempo, se constataron los tres grandes contextos, que son los que la teoría (Hannan y Freeman, 1977 y 1984; Dimaggio y Powell, 1983; Meyer y Scott, 1983; Fligstein, 1985, 1987 y 1990b; Pfeffer, 1981; Dimaggio, 1988a) denomina esferas institucionales: la estrategia y la estructura existentes en la organización, el conjunto de organizaciones que componen el campo y el Estado, como actor central del procesos de regulación institucional.

Se encontró que los planteamientos de Dimaggio y Powell (1999), sobre el nuevo institucionalismo, permiten intercambiar tanto componentes de la sociología como la teoría de la organización, con el propósito de explicar importantes fenómenos de la vida social y organizacional. Y, a la vez, que ha sido importante como explicación de la acción individual y organizacional, también se considera esta teoría institucional una buena mirada para explicar los cambios en el tiempo, lo que efectivamente ocurrió en nuestra investigación. La teoría institucional, tal como se pudo evidenciar, se ha convertido en una importante propuesta teórica para estudiar el cambio institucional y, al mismo tiempo, centrarse en el cambio organizacional, tal como lo propone Scott (2002).

Quedan abiertas las puertas para futuras investigaciones que den cuenta de aspectos tan importantes como las planteados por autores como Scott (1995, 2001 y 2002) o Tolbert y Zucker (1996), que apuntan a identificar cuáles son los aspectos que orientan o dirigen el cambio institucional, cuáles son los factores que influyen la manera como las organizaciones responden al cambio (por resistencia o por legitimación) o qué se ha aprendido acerca de los procesos del cambio institucional (en particular de la desinstitucionalización y la aparición de nuevas formas).

Los procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en el sector se empezaron a gestar a raíz de la apertura económica y la liberalización de los mercados cambiarios y financieros en Colombia, lo cual generaba grandes oportunidades para la consolidación e integración tanto del sector fi-

nanciero como de los otros sectores de la economía. Desde comienzos del 2003 se evidenciaba una gran competencia por el mercado, particularmente por dos grandes del sector: Bancolombia y el Grupo Aval; pero esta se recrudeció con la incursión de manera significativa del Banco Davivienda —que al comprar a Bancafé se convirtió en el tercero del país— y del BBVA —que al adquirir a Granahorrar se volvió el cuarto banco del país—. Así es como el 58,59% del sistema bancario se encuentra en manos de cuatros actores: Aval (22,93%), Bancolombia (17,91%), Bolívar (10,53%) y BBVA (7,22%).

Los procesos de transformación organizacional incluyen transformaciones técnico-productivas, con el fin de hacerles frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados. Así es como las organizaciones bancarias tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos, como las alianzas estratégicas, las fusiones, las propias liquidaciones o la propia intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores. En este sentido, el sistema financiero desarrolló nuevos sistemas de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes estratégicos y transformaciones en los procesos administrativos, al mismo tiempo que se evidenció un marcado énfasis por el área comercial.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, encontramos una mayor predisposición a hacerles frente a los nuevos escenarios de la competitividad, a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y

una mayor orientación hacia la gerencia del servicio. Igualmente, se han presentado dinámicas de transformación en los procesos de comunicación que han disminuido el anterior “divorcio” entre las áreas administrativas y comerciales y han mejorado los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. En este sentido, se creó el escenario propicio para la apertura de nuevos mercados, un mayor énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor interés en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto encontrado en la dinámica de la transformación organizacional está relacionado con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y del externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la institución. En el caso del cliente interno, y hacia el exterior, se vislumbró una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos).

En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos, se encontró una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó la confiabilidad y la validez de la información. Así mismo, una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el auto-control con el apoyo de nuevas tecnologías. La incorporación de nuevas tecnologías ha generado entre un 25% y un 27% de desplazamiento de fuerza de trabajo, al igual que un incremento obligado del nivel de calificación laboral (recalificación).

De este modo, la incorporación de nuevas tecnologías se ha presentado tanto en aquellas denominadas tecnologías duras (máquinas y herramientas) como en aquellas denominadas blandas (procesos administrativos). En el primer caso, hay aspectos como el láser, la fibra óptica, la robótica, el *home banking* o las comunicaciones vía satélite; mientras que en el segundo caso se encuentran la calidad total, la reingeniería, el *kaizen* y el *benchmarking*, para citar algunos.

Lista de referencias

- Barney, J. (1991). Firms resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17), 99-122.
- Bogdan, R. y Taylor, S. J. (1986) Introducción: ir hacia la gente. En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 15-27). México: Paidós.
- Bouzas, J. (1996). *Bancomer: reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales*. México: UNAM.
- Bruyn, S. (1966). *The human perspective in sociology: In the methodology of participant observation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Clavijo, S. (2000, octubre). Hacia la multibanca en Colombia: retos y retazos financieros. *Revista del Banco de la República*. Recuperado el 17 de junio de 2009, de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra150.pdf>.
- (2002, January-June). Towards multibanking in Colombia: From 'Patchwork' to financial holdings. *Money Affairs*. Recuperado el 17 de junio de 2009, de <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/aso4eng.pdf>.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U. S. art museums, 1920-1940. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 267-292). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- (1990). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Estrada, D. (2005). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. *Borradores de Economía*, 329.
- y Osorio, P. (2004). Efectos del capital financiero en la eficiencia del sistema bancario colombiano. *Borradores de Economía*, 292.
- Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50, 377-391.
- (1987). The organizational power struggle. *American Sociological Review*, 50, 377-391.

- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- (1984). La inercia estructural y cambio organizacional. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hernández, I. (2001). El proceso presupuestal colombiano: comentarios a la propuesta de la Misión Alesina. *Revista de Economía Institucional*, 3 (5), 228-245.
- Herring, R. J. and Santomero, A. M. (1990). The corporate structure of financial conglomerates. *Journal of Financial Services Research*, 471-497.
- Hoffman, A. J. (2001). A road map of corporate environmentalism. En *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism* (pp. 3-23). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Janna, M. (2003). Eficiencia en costos, cambios en las condiciones generales del mercado, y crisis en la banca colombiana: 1992-2002. *Borradores de Economía*, 260.
- Kennedy, P. (1999). *Hacia el siglo XXI*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1 (3), 248-266.
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45:255-266.
- Meyer, J. W. and Scott, R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W., Scott, W. R. and Deal, T. (1983). Institutional and technical sources of organizational structure. En H. D. Stein (Ed.), *Organization and the human services* (pp. 151-178). Philadelphia: Temple University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Norton, J. J. (2005). *Global financial sector reform: The single financial regulator model based on the United Kingdom FSA Experience-A critical reevaluation*. Documento presentado en el Foro Internacional sobre Reforma al Mercado de Valores en Colombia, Ley 964 de 2005, Bogotá, Colombia.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13: 563-588.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.

- Salazar, N. (2005, septiembre). Represión financiera y márgenes de intermediación. *Revista Carta Financiera*, 131.
- Scott, W. R. (1994). Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis. En W. R. Scott y J. W. Meyer (Eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism* (pp. 55-80). Thousand Oaks, CA: Sage.
- (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- (2002). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5a ed., capítulos 1-5). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administración*. New York: Harper & Row.
- (1992). *The moral commonwealth*. Berkeley: University of California Press.
- Suescún, R. (1987). Nueva evidencia sobre economías de escala en la banca colombiana. *Revista ESPE. Ensayos sobre Política Económica*, 12, 5-22.
- y Misas, M. (1996). Cambio tecnológico, ineficiencia de escala e ineficiencia-X en la banca colombiana. *Borradores de Economía*, 59.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1980-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- (1996). The institutionalization of institutional theory. En *Handbook of organization studies* (pp. 175-1990). London: Sage.
- Townley, B. (2002). The rol of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 163-179.
- Urrea, F. (1997). *La lógica de la subcontratación y las relaciones laborales*. Cali: Universidad del Valle.
- Urrutia, M. (1996, enero). Primeros efectos de las reformas al sector financiero. *Revista del Banco de la República*, 819.
- (2000, enero). Políticas para evitar burbujas especulativas en finca raíz. *Revista del Banco de la República*. Recuperado el 17 de junio de 2009, de <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/ene00.pdf>.
- y Caballero, C. (2005). *El impacto del sector financiero en el crecimiento*. Bogotá, Asobancaria.
- Webster Jr., F. E. (1992, october). The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing*, 56, pp. 1-17.
- Weiss, A. (Ed.), (1997). *Modernización industrial: empresa y trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury: Sage.

— (1994). Case study research: design and methods. *Applied social research methods* (vol. 5). Thousand Oaks: Sage.

Zilber, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 234-254.