

Responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional de la industria financiera en Colombia*

Corporate social responsibility in the context of
institutional and organizational change in the Colombian
financial sector

GUILLERMO MURILLO VARGAS**

CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO***

HÉCTOR AUGUSTO RODRÍGUEZ OREJUELA****

Recepción: Julio 28 de 2010 Aceptación: Noviembre 17 de 2010

* El artículo fue elaborado en el marco del seminario "Sostenibilidad y Gestión", dirigido por el doctor Emmanuel Raufflet, profesor de HEC de Montreal-Canadá en desarrollo del Doctorado en Administración, Universidad EAFIT-Medellín.

** Candidato a Doctor en Administración de la Universidad EAFIT, Medellín – Colombia. Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad de Valle, Cali – Colombia. Administrador de Empresas de la misma institución. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
Correo electrónico: guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

*** Doctor en Administración de la Universidad EAFIT, Medellín-Colombia. Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad de Valle, Cali-Colombia. Especialista en Mercadeo de la Universidad Libre, Cali – Colombia y especialista en Administración del Talento Humano de la misma institución. Economista de la Universidad del Valle, Cali – Colombia. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
Correo electrónico: carlosh@univalle.edu.co

**** Doctor en Ciencias de Empresa, Universidad de Murcia, España. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle, Cali – Colombia. Especialista en Marketing Estratégico de la misma institución. Ingeniero Metalúrgico de la Universidad Libre de Colombia, seccional Cali. Decano, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
Correo electrónico: arodriguez_88@yahoo.com

Resumen

Una revisión bibliográfica de diferentes trabajos y autores sobre la responsabilidad social corporativa presenta las miradas más representativas desde las diferentes perspectivas de análisis. El artículo intenta determinar también lo que entienden por responsabilidad social las organizaciones bancarias en Colombia. Además, se describe el papel que cumplen los bancos en una sociedad como la colombiana, caracterizada por múltiples problemas sociales y donde el sector financiero, en particular el subsector bancario, ha sido, durante varios años consecutivos, el exponente de las mayores utilidades en el país.

Palabras clave

Responsabilidad social corporativa, cambio institucional, cambio organizacional, industria financiera en Colombia.

Abstract

This article aims first to review literature of different papers and authors about Corporate Social Responsibility in order to integrate the most representative viewpoints from the analysis' diverse perspectives; second, to characterize how banking organizations in understand; and third, to describe the role that banks have in the Colombian society which is characterized by multiple social problems and where the financial sector, particularly the banking system, has been obtaining the most profits for several consecutive years.

Key Words

Corporate Social Responsibility, Organization, Banking Institutions, Financial Sector, Colombia.

Introducción

El sector financiero en Colombia ha sido privilegiado en el proceso de transformación organizacional, dado que sus empresas presentan cambios significativos en su estructura organizativa y en incorporación de aspectos tecnológicos; esto le ha permitido una mayor orientación hacia los clientes (banca personal) y el diseño de nuevas formas de relacionarse con ellos. En ese marco, el artículo intenta presentar una caracterización del sector financiero a través de su conformación en grupos económicos, señalando las más importantes fusiones y transformaciones organizacionales llevadas a cabo en el país. Al mismo tiempo, identificar los componentes de responsabilidad social que se evidencian en esos procesos de transformación.

Según algunos economistas, hablar de globalización es legitimar la ruptura de las fronteras para la expansión irregular del capital. O insistir en el caos de la competitividad, para generar dominación, rivalidades y luchas en un mundo cada vez más desigual. Para quienes abordamos este análisis, ignorar el tema es casi como desconocer las ideas de quienes se oponen a él, tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios en los cuales, necesariamente, se mueve el futuro económico. Uno de tales escenarios lo constituye la dinámica de transformación del sector financiero, inmerso, por demás, en los nuevos ambientes de la competitividad y el desarrollo.

En medio de esta realidad, la invitación es a descubrir las nuevas formas de hacer gestión administrativa en un país que necesita, como nunca, abrir otros espacios de interacción social, más allá del inconmensurable mundo de las finanzas que nos gobierna. Porque es evidente la transformación técnico-productiva que hoy experimenta el sector financiero colombiano, en un proceso inherente a la esfera económica y sociocultural en la cual se desarrolla. Ahora, esta situación, impulsada por la incursión de capital extranjero (especialmente español) en las organizaciones del sector, ha creado un marco propicio para las alianzas estratégicas entre muchas empresas, articulando, así, las grandes transformaciones de los paradigmas clásicos, tan comunes en las organizaciones que conforman el sector financiero.

Los procesos reformistas abordan nuevos objetivos y novedosos procedimientos para realizar las actividades, vía el desarrollo tecnológico, con consecuencias en las formas de organización del trabajo. Además, tales situaciones generan cambios en las relaciones socio-laborales al interior de las organizaciones del sector y en la manera como las organizaciones bancarias se relacionan con la sociedad y sus comunidades de usuarios. Esta realidad obliga, por tanto, a implementar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámese eso reingeniería de negocios y procesos, *benchmarking*, calidad total o productividad o simplemente sistemas de desregularización de la fuerza de trabajo (*outsourcing*). Por consiguiente, es aquí donde resulta importante preguntarse por la concepción de responsabilidad social que tienen los agentes de las organizaciones bancarias.

En ese orden de ideas, con este artículo pretendemos abordar los susodichos procesos de transformación. Para ello recurrimos a una mirada integradora y multidisciplinaria que posibilite elaborar un perfil vigente, sobre el rol que cumple la responsabilidad social en estos procesos de cambio organizacional.

Desarrollos conceptuales y perspectivas en la responsabilidad social corporativa

En el planteamiento de Pasquero (2005), el concepto de la responsabilidad social corporativa debe estudiarse desde una perspectiva histórica, de tal manera que se pueda

descubrir la riqueza que contiene desde una mirada científica. Se requiere examinar los orígenes históricos del concepto y entender, en general, cuáles han sido las características y condiciones que han permitido que este objeto de estudio se extendiera por todo el mundo.

Si acogemos la propuesta de este autor, el concepto de responsabilidad social es posible abordarlo como objeto de estudio desde los siguientes niveles de análisis:

a) *Ontológico*, en el cual se identifica una construcción mental del concepto y se realizan aproximaciones dependiendo de los diferentes actores involucrados en el proceso mental.

b) *Epistemológico*, desde donde habría que preguntarse, en tanto conocimiento y acción, por el valor para los estudios en administración. ¿Podría tratarse independientemente del tiempo y la cultura o es un proceso específico en el contexto socio-cultural? Además, se plantea la polarización entre el construccionismo y el funcionalismo como paradigmas desde los cuales se puede abordar el tema.

c) *Metodológico*. La cuestión aquí es preguntarse por el componente metodológico para la responsabilidad social corporativa y si existen métodos más valiosos que otros.

d) *Empírico*. La pregunta aquí es por la posibilidad de poder enseñar a estudiantes y ejecutivos sobre el nuevo paradigma de la acción administrativa (gerencial).

Los orígenes del concepto de responsabilidad social corporativa

El concepto de responsabilidad social corporativa, desde el punto de vista histórico, nació en los Estados Unidos de América. Muy rápidamente se fue extendiendo por todo el mundo y se fortalece en la medida en que da respuesta a los diferentes procesos de cambio a los que ha sido sometida la sociedad en las últimas décadas. Pasquero (2005) realiza un importante esfuerzo por demostrar cómo el cambio social se hace indispensable y por qué la responsabilidad social corporativa representa un nuevo paradigma y una nueva forma de modernidad en la administración.

Los orígenes de este concepto se remontan al siglo XVIII, con el desarrollo de la idea de libre mercado en la sociedad capitalista, pero avanzó significativamente, desde el punto de vista moderno, en la década del 60 del siglo XX, muy estrechamente articulado a una visión más paternalista de la relación entre empresa y sociedad y centrado de manera profunda en la empresa capitalista en pleno desarrollo. Al mismo tiempo, dicho concepto estaba vinculado con la relación entre el hombre y las instituciones en términos sociales y económicos.

Según el autor mencionado, la opinión estadounidense favorece más a los negocios pequeños que a los grandes, al mercado más que a la burocracia, las soluciones privadas más que las públicas, específicamente las del Estado. Pasquero (2005) identifica claramente tres razones que han contribuido a estos planteamientos.

En primer lugar, razones de carácter filosófico que han llevado al capitalismo estadounidense, por más de un siglo y como parte de la contribución de las diversas crisis del capitalismo, a cuestionarse sobre su propia legitimidad y, al mismo tiempo, cómo se pueden reconciliar los diferentes intereses públicos con los privados. En ello han aportado tanto la crisis del 29 como las críticas realizadas por la escuela institucionalista. De ahí que desde la segunda mitad del siglo xx se estén reformando constantemente los mecanismos de relaciones con los consumidores y los trabajadores, entre otros. Las lecciones planteadas por la Segunda Guerra Mundial y la incursión de nuevos cursos en las escuelas de administración, orientados al pensamiento crítico, a través de lo político, lo social, lo ético, lo económico y lo legal, contribuyeron a darle claridad al concepto.

En segundo lugar, razones de carácter ético, orientadas por las reflexiones sobre el rol de los grandes negocios; razonamiento que encuentra una ética muy específica en la sociedad estadounidense y su integración con el mundo corporativo. Tal es el caso de Max Weber quien describe la honestidad y el esfuerzo como una “norma Social” indispensable que para los individuos. Básicamente lo ético está fundamentado en la dimensión religiosa, como un tipo de “idealismo cierto”. Ejemplos como el de Henry Ford, quien tuvo que defender su propia visión de responsabilidad social cuando fue acusado por los tribunales norteamericanos por abuso de poder. El propio Pasquero (2005) señala a Ford como un pionero de una de las formas de responsabilidad social corporativa, que en aquella época algunos vieron como algo revolucionario.

Un tercer lugar lo ocupan las razones pragmáticas, asociadas con el activismo social, un incremento en el pensamiento crítico hacia la empresa, la incursión del concepto de responsabilidad social en las universidades, en particular en las escuelas de administración donde se educan los dirigentes empresariales más representativos, y la presión ejercida por la comunidad a sus líderes.

En síntesis, desde la perspectiva de Pasquero (2005), existen cuatro factores de carácter socio-cultural que han sido determinantes en el desarrollo y crecimiento del campo de la responsabilidad social corporativa: el individualismo, el pluralismo democrático, el moralismo y el utilitarismo.

Un importante trabajo en ese campo es el desarrollado por Garriga y Melè (2004). Allí desarrollan un mapeo sobre la concepción sobre responsabilidad social corporativa y encuentran, básicamente, cuatro teorías sobre el tema: la instrumental, la política, la integrativa y la teoría ética. Para efectos de nuestro interés, plantearemos, a manera de síntesis, algunos elementos encontrados en dicho trabajo.

En la *teoría instrumental* aparecen como fundamentales los objetivos económicos alcanzados a través de las actividades sociales, en las cuales el foco central es la maximización de las utilidades para los accionistas y la búsqueda de estrategias para el fortalecimiento de las ventajas competitivas. En este sentido, la identificación de las

actividades altruistas representa un importante reconocimiento social y por lo tanto se usan como una estrategia de mercadeo. Los principales trabajos y autores representativos de esta teoría son: Friedman (1970); Hart (1995); Hart & Christensen (2002); Jensen (2000); Litz (1996); Murray & Montanari (1986); Portery Kramer (2002); Prahalad (2003); Prahalady Hammond (2002); Varadarajany Menon (1988).

Desde la *teoría política*, lo esencial es el uso responsable del poder en los escenarios políticos. En tal sentido, con esa visión se encuentran, según los autores, el institucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrativo y la denominada ciudadanía corporativa. Los elementos asociados a esta teoría tienen que ver con que la responsabilidad de los negocios está relacionada con el poder social que ellos tengan, con la manera como se asume el contrato social existente entre la empresa y la sociedad y con el modo como la empresa se involucra en los asuntos importantes para la comunidad. Entre los principales trabajos y autores que representan esta teoría se pueden mencionar a Andriofy McIntosh (2001); David (1960 y 1967); Donaldson y Dunfee (1994 y 1999); Matteny Crane (2004); Wood y Lodgson (2002).

En la *teoría integrativa* se identifican aspectos vinculados con los asuntos administrativos, las responsabilidades públicas, la gestión con los grupos de interés y el desempeño social de la corporación. Entre los aspectos que caracterizan esta teoría se encuentran los temas de política pública y las leyes referentes al desempeño social, la identificación de los balances entre la empresa y sus grupos de interés, la legitimación social de los actores de las organizaciones y los procesos organizacionales articulados a lo social y lo político desde el punto de vista de su impacto. Entre los principales exponentes de este enfoque figuran Ackerman (1973); Agle y Mitchell (1999); Carroll (1979); Jones (1980); Mitchell *et ál.* (1997); Preston & Post (1975 y 1981); Rowley (1997); Sethi (1975); Swanson (1995); Vogel (1986); Warticky Mahon (1994); Wood (1991b).

La *teoría ética* abarca temas centrales como la orientación hacia lo correcto, hacia una sociedad buena. Para ello trabaja sobre la teoría normativa de los grupos de interés, el desarrollo sostenible y el bien común. La idea de la sostenibilidad y las presentes y nuevas generaciones son una importante preocupación de esta teoría que se refleja en los trabajos de Alforty Naughton (2002); Evany Freeman (1988); Freeman (1984 y 1994); Freeman Phillips (2002); Mele (2002); Phillips (2003).

Cambio institucional y organizacional

Para entender los procesos de cambio acontecidos en la industria financiera en Colombia, es necesario acudir en consecuencia a la noción de “Cambio institucional y cambio organizacional”, con aplicación específica al sector de las empresas bancarias colombianas. En términos genéricos, se trata de hacer una elaboración conceptual e investigativa en el dominio de las fusiones/adquisiciones y sus procesos de transformación/adaptación de

un sector sometido a múltiples cambios a lo largo de su historia. En ese contexto, nos proponemos analizar las dinámicas sectoriales así como su relación con los procesos de adaptación organizacional. Definimos específicamente tres grandes áreas de impactos sobre las organizaciones bancarias, es decir, vemos las organizaciones en tres grandes entornos, denominados por los teóricos “esferas institucionales”: la estrategia y estructura existentes en la organización, el conjunto de organizaciones que componen el campo, y el Estado (Dimaggio, 1988a); Dimaggio y Powell, 1983; Fligstein, 1985; 1987; 1990b; Hannan y Freeman, 1977 y 1984; Meyer y Scott, 1983b; Pfeffer, 1981.

Para el análisis, utilizaremos el institucionalismo como perspectiva teórica, ya que permite dar cuenta de la realidad social a partir de autores como Dimaggio, March, Olsen y Powell, quienes desde la sociología de las organizaciones han posibilitado el fortalecimiento de las instituciones como epicentro del estudio. A pesar de las diferencias conceptuales que afloran entre estos autores, existe una idea general sobre la cual se integran la mayoría de los autores y que North (1990) la expresa de la siguiente manera:

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 alcances 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 (p. 3).

Desde la perspectiva institucionalista existen preguntas claves en el análisis: ¿las instituciones son susceptibles de diseño o, por el contrario, 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. 38). Para Dimaggio y Powell (1999, p. 4545), el nuevo institucionalismo permite la convergencia de la Sociología y la teoría de la organización para explicar los fenómenos de la vida social. Para estos autores, el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional presenta características sociológicas.

La teoría institucional ha sido prominente como una explicación poderosa de la acción tanto individual como organizacional. Además, este enfoque es considerado como una buena mirada para explicar los cambios en el tiempo. Por estas razones, el estudio de la teoría institucional se ha convertido en una importante propuesta para estudiar el cambio institucional y al mismo tiempo centrarse en el cambio organizacional. Dicha teoría permite entender la manera como han sido creadas las organizaciones y sus procesos de transformación y extinción a través de su interacción con el cambio institucional (Scott, 2002).

Al realizar una revisión bibliográfica de los diferentes estudios de tipo institucionalista se encuentra una diversidad de los elementos propuestos de carácter investigativo y

queda claramente demostrado que esa teoría es pertinente en cuanto sirve para explicar los cambios organizacionales como consecuencia de las transformaciones institucionales. Entre los trabajos en el marco de esta concepción teórica se destacan Scott (1995; 2001; 2002; Tolbert y Zucker, 1996).

En cuanto al contenido de tales trabajos, estos se han centrado, en los años recientes, en tres aspectos: 1) los que orientan o dirigen el cambio institucional, 2) los factores que influyen en la manera como las organizaciones responden al cambio (por resistencia o por legitimación) y 3) lo que 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 los estudios relacionados con el tema que se trata se centra, con especial atención, en “las fuentes” del cambio institucional, en la relación entre prácticas y normas (Scott, 2001; Oliver, 1992). Este último autor identifica las tres mayores presiones sobre las normas y prácticas institucionales: las funcionales, las políticas y las fuentes sociales. Lounsbury (2002) por su parte, destaca un cambio (movimiento) relacionado con lógicas institucionales conducidas por el cambio en el medio ambiente, en la industria financiera de los Estados Unidos de América. El autor encuentra que se ha presentado un proceso de desregularización en una industria altamente regulada y se ha pasado a un importante incremento en la lógica del mercado para generar nuevas oportunidades promoviendo los intereses de los profesionales de las finanzas. Otros autores, como Lee y Pennings (2002), tratan de dar una explicación adicional sobre cómo los procesos funcionales pueden influenciar la desinstitucionalización y el cambio institucional. En su estudio, ellos demuestran cómo las diferencias en el desempeño y las formas de competición organizacional se han constituido en una importante fuente de reorientación del mercado, la cual más adelante, incidiría en la desinstitucionalización como una forma organizacional. A ese respecto, plantean que existen diferencias en la adopción de las formas organizacionales: en algunos casos serían “relaciones y asociaciones” y en otros, solamente, “relaciones”.

En otros estudios, Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), examinan el nivel organizacional que, en el cambio institucional, se ha operado en los profesionales de la contabilidad en Canadá. Centran su investigación en las respuestas que las asociaciones de profesionales dan a las fuerzas del mercado con nuevas ofertas de servicios al alterar el contexto político de las firmas contables y redefinir el contexto tradicional de los servicios contables. Townley (2002), por su lado, estudia el proceso político de los museos canadienses como un rico ambiente para explorar e introducir la planeación en los proyectos económicos y la medición del desempeño propio de los negocios privados en el sector público.

Zilber (2002) puso la atención sobre la interacción entre los actores, las acciones y el significado para entender “la micro política” del cambio institucional. Otra investigación,

desarrollada por Hoffman (2001), con base en la teoría institucionalista, se pregunta sobre el cambio de la industria petroquímica de los Estados Unidos y si este es producto de una postura de resistencia o de una postura pre activa en el campo medio ambiental. Otro autor, como Selznick (1957; 1992), plantea 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.

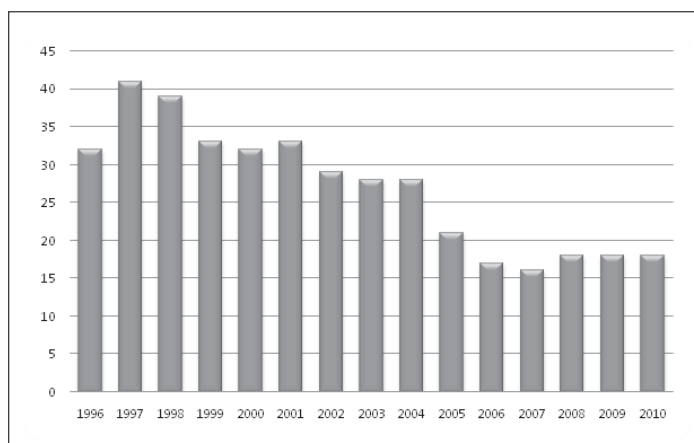
En el texto *Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional*, los dos reconocidos neoinstitucionalistas Di Maggio y Powell (1983) señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se extiende de igual manera. Según ellos, el cambio organizacional está menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia que por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales hacen que las organizaciones sean 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 de legitimidad; el mimético, asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres, y el normativo, relacionado con la profesionalización.

Procesos de transformación organizacional en el sector financiero colombiano

El financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos años (1990-2010). Fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas han generado cambios significativos en su estructura organizativa, en relación con los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia. Esto ha permitido una mayor orientación al cliente y a la utilización de nuevas formas operativas para prestar el servicio, así como una manera diferente de relacionarse con sus clientes y proveedores. Todo ello como producto de un mayor conocimiento organizacional e importantes innovaciones de carácter tecnológico, como se evidencia en el gráfico G.1.

Así, entre los principales cambios se encuentran una mayor integración financiera internacional; nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones; mayor desregularización financiera, una orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo y un incremento del cobro de comisiones, entre otros. Con base en tal situación, presentamos aquí una caracterización del sector financiero a través de su conformación en grupos económicos, sus cambios empresariales y las más importantes fusiones y transformaciones organizacionales en Colombia.

Gráfico G.1. Evolución del número de bancos en Colombia



Fuente: Asobancaria

Ahora bien, según algunos autores (Kennedy, 1999; Webster, 1992), 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 investigadores como Barney (1991), por el contrario, ignorar el tema es casi como desconocer las ideas de quienes se oponen a él y tales ideas son tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios 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 lo demás, en los nuevos ambientes de la competitividad y del desarrollo económico. Esta realidad nos invita a descubrir las nuevas formas de hacer gestión administrativa, en un país que necesita abrir otros espacios en el inconmensurable mundo de las organizaciones financieras, pues es evidente la transformación técnico-productiva que hoy experimenta el sector (Bernal, 1983). Este es un proceso inherente, también, 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, fusiones, integraciones y diversas formas de cambio empresarial. Se articulan así las grandes transformaciones de los paradigmas clásicos, tan comunes en las organizaciones financieras. Los nuevos procesos de evolución plantean renovados fines y objetivos así como novedosas formas de realizar las actividades, vía desarrollo tecnológico, lo que siempre tendrá consecuencias en las diferentes formas de organización del trabajo (Urrea, 1997). Además, esas actividades también generan cambios en las relaciones socio-laborales al interior de las organizaciones del sector, como lo señala 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).

Desde que el sector financiero mundial acogió las determinaciones del Acuerdo del Comité de Basilea (Suiza), en 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 lo ha hecho con base en tres principios: el mejoramiento del cálculo para la suficiencia de capital que incluye el estudio para la privatización de la banca oficial; el análisis con fines de supervisión, y la permanente optimización de sus procesos con el fin de ambientarlos hacia las políticas de una banca universal (Bouzas, 1996). En este contexto, además de las enmiendas hechas al Acuerdo de Basilea, se presenta el modelo para integrar a la banca internacional bajo unas normas específicas o normas bancarias universales, con el fin de atenuar, entre otras cosas, las categorías de riesgo.

De esta forma, se hace manifiesta la influencia del mercado bancario internacional en los procesos de privatización latinoamericanos, los cuales se han realizado a través de siete características básicas presentadas en el concierto internacional durante la década de los años ochenta del siglo pasado (Bouzas, 1996):

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

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

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

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

- *Incremento del cobro de comisiones.* Se presentó tanto en la prestación de servicios bancarios, debido a la incorporación de costosas tecnologías, como a los cambios del sistema de operación bajo otros modelos administrativos. Estos elementos se ven reflejados en el aumento de comisiones que los prestadores de estos servicios cobran a clientes y usuarios.

- *Tendencia de la banca universal.* Las anteriores formas de operar estaban claramente definidas y en parte esto restringía la prestación de un mejor servicio. Hoy, las organizaciones del sector financiero ofrecen paquetes integrales como el 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; crecimiento de la banca japonesa, que concentra el 35% de los activos bancarios mundiales.

- *Quiebras y amenazas de colapso bancario.* Todos los anteriores elementos han coadyuvado a generar una gran inestabilidad organizacional en el sistema financiero. No todas las organizaciones pueden subsistir a los turbulentos cambios que traen los nuevos modelos de operación. Se producen, entonces, quiebras de entidades que en otras épocas fueron prósperas organizaciones empresariales. Colombia no ha estado al margen de esta traumática situación. En la primera década de este siglo, el sector financiero nacional presentó momentos de gran crecimiento y algunos de muy 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. Durante ese mismo periodo, el patrimonio de las entidades financieras creció un 60%, la cartera un 46% y la inversión un 40%. El sector financiero contribuyó, de este modo, con el 11,8% al crecimiento de la economía colombiana en el mismo lapso (Urrutia, 1996).

En 1994 se vendió y privatizó el Banco de Colombia, el cual representaba en ese momento el 12% de los activos del sistema financiero colombiano, el 12% de los depósitos y el 17% de las utilidades del sector. La venta de este banco empezó a evidenciar la pugna de los diferentes grupos económicos por consolidar su poder en las finanzas nacionales. La compra por parte del grupo Gillinski generó competencia entre el Banco Andino, el grupo Santodomingo, el grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo (accionista mayoritario de los bancos Bogotá y Occidente), el Sindicato Antioqueño, el grupo Avescos (dueño del Banco Superior), el Banco Pactual, de Brasil, el grupo Di Mazze (propietario 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 17,47% de las acciones. Esta participación se encontraba en manos del grupo venezolano "Construcción". El segundo suceso 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 solicitud elevada ante la Superintendencia Bancaria. Esta transformación fue la tercera realizada por el sector cooperativo en los últimos años. Antes, la habían logrado la Unión Cooperativa Nacional, el Banco Uconal y Financiacoop (Urrutia, 1996).

En el marco de transformación y apertura del sector financiero colombiano se presentaron también incursiones de la banca extranjera. Los ecuatorianos, a través del Banco del Pacífico, adquirieron el Banco Andino, el cual también fue comprado a "Construcción", quien perdió en los últimos años presencia en el mercado financiero colombiano, después de haber vendido el Banco Ganadero y el Banco Tequendama. Acontecimiento de gran despliegue en el sector financiero lo constituyó la intención de compra de una institución ecuatoriana, el Banco Consolidado del Ecuador, por parte del Banco de Colombia, que hasta ese momento era propiedad de inversionistas venezolanos. Otro aspecto importante fue la compra del Banco de Caldas por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), el que, a partir de ese momento, empezó a llamarse Banco Nacional del Comercio (BCN). Como si fuesen insuficientes tales cambios, el Banco Cafetero inició un proceso de transformación técnica y pasó a llamarse Bancafé; en este evento, amplió su cobertura, desarrolló cambios tecnológicos y proyectó la organización para ser la entidad bancaria en línea más grande del país (Salazar, 2005).

Estas entidades financieras, después de esa transformación, modificaron su imagen corporativa y cambiaron su rol social. Un ejemplo de ello es 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 controla uno de los llamados grandes bancos venezolanos. También, durante el primer trimestre de 1995, el grupo Gillinski vendió el Banco Andino 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 Vizcaya, 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 Bancoquía por 151 millones de dólares. En ese año se privatizó, además, el Banco Popular. Esta transacción pasó a ser la 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, 2005).

Durante 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; en parte, determinado por el interés de grandes grupos financieros en el negocio de la banca personal, lo que provocó que se redujera el número de entidades del país. Más tarde, en 2006, es importante recordarlo, Davivienda compró el Banco Superior y se consolidó como una de las entidades bancarias más grandes del país (Clavijo, 2000).

Mientras tanto, el Banco Cafetero, ahora Bancafé, comprado por el grupo Bolívar a través de Davivienda, el 12 de octubre de 2006, por valor de dos billones de pesos, inició el proceso de fusión con la Corporación de Ahorro y Vivienda Concasa, situación que le permitió 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 compraba Invercrédito, ampliando así su cobertura en portafolio de servicios. Se hace necesario anotar que en febrero de 2001, la familia Gillinski, propietaria del Banco de Colombia, demandó la transacción ante un tribunal estadounidense, por considerar que la compra se hizo con dineros de los cuenta habientes. 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, traducida dos años después en recesión económica. Esta situación se manifestó en los indicadores de gestión de las organizaciones del sector durante 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 incrementó de una manera poco inusitada el grado de competencia entre las diferentes instituciones, competencia que ha posibilitado un gran desarrollo tecnológico y que permite descongestionar las instituciones y facilitar al usuario una mayor movilidad y flexibilidad en los horarios de los servicios financieros. Por esta razón, entre otras, las organizaciones del sector han venido realizando ingentes esfuerzos con el fin de crear un ambiente interno y externo que facilite la utilización de tecnología como herramienta física y como instrumento para la obtención de información oportuna al tiempo que incrementa 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 resto del mundo desarrollado, ha venido haciendo grandes inversiones para ponerse a tono con la tecnología adecuada. Según informes del Banco de la República (2005), 55 intermediarios financieros tenían a finales del año 2000 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 puesta en marcha de dichas tecnologías representan una ventaja para aquellas organizaciones que con mayor facilidad y rapidez puedan allegarse a esa transformación. En Colombia, algunas entidades bancarias han podido actuar con más 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 van entrando poco a poco al nuevo mundo de los servicios electrónicos. El Banco del Estado (recientemente liquidado) y el Banco Agrario (antes Caja Agraria) son los únicos entes que se quedaron por fuera de esta tendencia (Suescún y Misas, 1996). La tecnología se encuentra presente en las sucursales virtuales, los cajeros automáticos, los servicios de *call center*, los pagos en línea, entre otros aspectos, los cuales varían de acuerdo a cada entidad. Según un estudio realizado entre 815.000 usuarios de Internet en ocho ciudades del país, el 16%, representado por 95.300 personas, han usado servicios de banca virtual, mientras que el 80% no utilizan la Internet para estas transacciones. Dentro de los servicios de banca virtual más usados se encuentran, en primer lugar, la consulta de saldo, con un 54% de participación, seguido por la consulta de movimientos y cuentas, 36%; pagos, 14%; obtención de información, 13%; transferencias, 12%, y, por último, la compra de productos y servicios bancarios, 7% (Anif, 2005b).

La forma de realizar las transacciones en Colombia ha cambiado, pues los servicios electrónicos puestos en marcha por la banca privada y el Banco de la República, permiten aumentar la eficiencia operacional, contribuyendo así a que la relación de gastos administrativos a 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, 2004).

En Colombia, la crisis del sistema bancario, a finales de la última década del siglo anterior, fue percibida como una consecuencia del deterioro de la cartera, pero se dejó de lado otro factor de gran importancia: los costos operacionales, los cuales eran el reflejo de una banca ineficiente en el país. En promedio, para un banco, el 80% de los costos se concentran en la operación del sistema de pagos recibidos (recaudos) por servicios públicos. Hasta ahora, la solución que más frecuentemente se ha venido manejando para evitar que gran parte de las utilidades de las entidades bancarias sean absorbidas por los costos exagerados, son los altos márgenes de intermediación, que tanto afectan a los usuarios del sistema. Sin embargo, son muchos los consumidores del sistema bancario que no hacen uso de los servicios electrónicos que se les ofrecen.

El *aggiornamento* tecnológico implica transformaciones en el comportamiento del consumidor, tanto en cuanto este debe adaptarse a los nuevos sistemas como por su

reacción al cambio y el impacto que este genera. Con respecto a su reacción, las causas pueden ser muchas. Quizás las más significativas sean la desconfianza de los usuarios al no recibir una garantía física de sus movimientos, el acceso restringido de las familias colombianas a un computador y más concretamente a Internet, el desconocimiento sobre el uso de dichos servicios, el temor a la posible inseguridad, producto de piratas informáticos o fraudes con las tarjetas de crédito, así como la percepción de “amable” o “poco amable” que tengan los usuarios sobre la tecnología aplicada a los servicios bancarios.

Los grupos financieros

En Colombia, se ha presentado, durante las últimas dos décadas, una expansión de los grupos industriales y comerciales hacia el sector financiero donde estos ya tenían algunas inversiones. En tal sentido, también se ha fortalecido el ingreso de inversionistas extranjeros, con el resultado de una mayor participación de la banca internacional en la colombiana. Asociado a lo anterior, durante ese mismo periodo se implementó una política de privatización que pretendió devolver al sector privado las organizaciones del sistema financiero que en décadas anteriores, bajo la presión de 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&Santomero, 1990), como puede apreciarse en el cuadro C.1: el llamado Sindicato Antioqueño, hoy Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), el grupo Santodomingo (Bavaria), el grupo Sarmiento Angulo (AVAL), que compró a través del Banco de Bogotá a Megabanco, por 808 mil millones, el 16 de marzo de 2006, y el grupo Ardila.

Cuadro C.1. Panorama de los grupos financieros colombianos - 2007

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	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 2007.

* Incluye: Administración 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, Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Sin embargo, es necesario señalar que los otros conglomerados —Cafetero, Bolívar, Colpatria, Fundación Social, Granahorrar, Confivalle, Superior, Citibank, Banco de Crédito, Banco Unión, Corfidesarrollo, Delima, Selfin y Skandia— presentaron un avance en sus operaciones aunque a menor escala; hoy, algunos de ellos han desaparecido.

Los últimos diez años del siglo xx fueron de grandes cambios para el país. El proceso inició con la denominada 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, pues a través de sus organizaciones (bancos, corporaciones, cooperativas, etc.) se dinamizan las transacciones comerciales e industriales del país.

Las transformaciones en el sector financiero colombiano pasan por compra de nuevas instituciones, fusiones de entidades bancarias con corporaciones de ahorro y vivienda, privatización de bancos y reconversión técnico-administrativa, como en el caso de Bancafé; también por la incursión del capital extranjero en el sector, como ocurrió con el grupo Bilbao Vizcaya y Banco Ganadero o el 55% de las acciones de Bancoquia vendidas al Banco Santander (de España). Esos cambios trajeron consigo nuevas formas de operación al interior de las organizaciones y en su entorno económico, político y social (Hernández, 2000).

Como se ve, el sector financiero experimentó grandes transformaciones durante la última década del siglo pasado. Estas se iniciaron con los objetivos de las organizaciones del sector y trascendieron a la estructura administrativa y tecnológica. En un estudio, realizado por el Banco de la República (2003), se pudo constatar el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de esos nuevos objetivos. Todo, en el marco de la competencia que hoy presenta el sector y que, de hecho, ha creado un nuevo escenario para un mayor desarrollo gerencial. En la práctica, los objetivos de las organizaciones financieras colombianas se definen de diferentes formas, donde prevalece la opinión de la alta y mediana gerencia, liderada, en muchos casos, por el propio presidente de la compañía o por el gerente general y la junta directiva. De esa opinión participan también los jefes de división, quienes, en algunos casos deciden la concurrencia de agentes externos, fundamentalmente contratados como asesores y con quienes se pretende impulsar una concertación entre los diferentes actores, integrantes de los grupos de decisión.

Las principales variaciones en las organizaciones del sector financiero corresponden a reestructuraciones del área administrativa, desarrollo de planes estratégicos y planeación de objetivos mediados por estrategias de mediano y corto plazo. Los factores que han influido en dicho proceso son varios, pero el más decisivo es el que corresponde al nivel de competitividad, establecido con mayor intensidad en el sector durante los últimos años.

Los 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 marginada (Estrada, 2005).

Estas reestructuraciones, como se ha dicho, se han producido de manera gradual, desde comienzos de la década del 90. En esa coyuntura, las organizaciones del sector se caracterizaban por administrar deficientes procesos de planeación; por otorgar una marcada importancia, casi exclusiva, al área comercial; por la rigidez en sus procesos administrativos y en la presentación difusa de sus objetivos. También era característica la falta de participación de los empleados en el planteamiento de objetivos, lo cual generaba una mayor falta de compromiso, problemas de comunicación y dependencia en el ejercicio de las actividades. Otro aspecto importante era el marcado divorcio entre el área comercial y administrativa, en cuanto a identidad de objetivos, claridad en su definición y rivalidad entre las personas de las diferentes áreas, lo que implicaba dificultad en la comunicación.

Desde ese momento, se notó en las organizaciones del sector mayor interés en la generación de estrategias de penetración en el mercado y, por consiguiente, más eficiencia en los depósitos y colocaciones del dinero. Su fin era mantener una eficaz y competitiva estructura de costos; lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente externo y del interno; asegurar la calidad en los procesos y estar en mayor contacto con el cliente, pues el área comercial fue considerada como el grupo preferencial en su relación con el consumidor. De igual manera, desde esa coyuntura se presenta una mirada con mayor responsabilidad por parte de los funcionarios, en cuanto a los cambios del medio ambiente. Y se considera de vital importancia, para futuros desarrollos y procesos de planeación, el análisis de los entornos en los cuales se mueve la organización, entre los cuales se privilegian los contextos económico, social y jurídico. En tal sentido, es importante señalar que este último resulta determinante en el periodo 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, las metas y objetivos se establecen de acuerdo con los planteamientos expresados por la alta y media gerencia, así como por el comité de presidencia, el gerente general, jefes de división, cada regional y sus áreas específicas. También se han efectuado reformas en las organizaciones financieras para reestructurar el área administrativa, desarrollar un plan estratégico y planear objetivos en estrategias a largo plazo. La causa central de estas mudanzas ha sido, en mayor medida, la competencia en la cual ha incursionado recientemente el sector. Para el cumplimiento, pues, de los objetivos propuestos, enunciados arriba, se ha realizado una estratificación del mercado.

Con relación a los funcionarios, se considera nulo o inexistente el aporte del trabajador en relación con los objetivos, pues sus contribuciones se limitan a las sugerencias comunicadas a sus jefes inmediatos y a propuestas sobre su labor específica. La

retribución correspondiente a esos aportes está representada en capacitación, mayor ingreso, seminarios y bienestar social. Los empleados entrevistados manifestaron que, por las sugerencias presentadas, no reciben remuneración u otro beneficio por parte de la empresa. No tener en cuenta la opinión del trabajador en el planteamiento de objetivos genera rigidez, falta de compromiso, mala comunicación, dependencia y saturación de labores; adicionalmente, dificulta los procesos de innovación y de creatividad (McAdam, 2002).

En el caso de organizaciones como el Banco de Occidente, sus fines y objetivos son planteados por la alta y media gerencia, por comités de presidencia, por gerentes de división y estatutos de ley. Mediante esta estrategia se hace frente a la competencia y a las difíciles situaciones del entorno. Para los directivos está claro que la mejor forma de lograrlo es no perder de vista que el cliente es primordial y es quien, en primera instancia, tiene la razón. Por otro lado, y con el propósito de mantener metas y objetivos acordes con las situaciones del entorno, estos son revisados cada seis meses por las regionales y cada año por las gerencias.

Todos estos cambios comprometen cada vez más a los empleados, ya que, al final, son ellos quienes deben implementarlos. No obstante, y aunque hay participación de manera esporádica y casual en la formulación de los mismos, la retribución por este servicio se estimula a través de la ejecución de programas de calidad total, cursos de capacitación, beneficios sociales, estímulos económicos, posibilidades de ascenso y garantías de estabilidad; esto, como parte de una estrategia muy particular de hacerle frente al proceso de modernización. Por ejemplo, en el caso de la retribución que los empleados reciben por participar en la formulación de los fines y objetivos, ellos consideran que sí hay alicientes por parte de las entidades y que por lo general son de tipo económico. Además, existen reconocimientos de tipo meritario con los cuales se premia a los empleados con diplomas o certificados. Pero se otorgan también otros estímulos orientados, principalmente, hacia la media y alta gerencia, por ejemplo, brindando participación accionaría en la empresa, clubes, seguros de vida y becas. En tanto que los trabajadores operativos cuentan con incentivos como préstamos para vivienda, carro, auxilio de estudio y capacitaciones en programas de calidad total o de formación personal.

Las nuevas formas de organización del trabajo, la generación de nuevo conocimiento aplicado a los servicios y productos del sistema financiero mundial han transformado las organizaciones bancarias en Colombia. Los desarrollos tecnológicos han generado grandes procesos de innovación en las prácticas administrativas, tanto al interior de las organizaciones como en las relaciones con los usuarios de los servicios financieros.

El sector bancario nacional ya no es disperso y en proceso de consolidación como lo era hace algunas décadas, el proceso real de los últimos años ha sido de expansión y fortalecimiento de algunas instituciones bancarias, concentración y desaparición de otras.

Hoy es un sector integrado, compuesto por 17 entidades. Mientras en 1997 existían 41 entes (cuadro C.1), con participación minoritaria, en la actualidad, el sector se ha visto sometido a un fuerte proceso de reingeniería a partir de múltiples fusiones y adquisiciones que se iniciaron en esa fecha, con algunas interrupciones por la crisis, pero reiniciando de manera muy fuerte a partir de 2003.

Como ya se mencionó, estos 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 generó grandes oportunidades para la consolidación e integración de distintos sectores de la economía entre los cuales el financiero fue central. Desde comienzos de 2003 se evidenció una gran competencia por el mercado, particularmente por dos grandes del sector: Bancolombia y el grupo Aval. Pero la competencia se haría más fuerte con la importante incursión de Davivienda, convertida en Banco. Davivienda compró Bancafé y posteriormente al Banco Superior, convirtiéndose así en la tercera entidad bancaria del país, mientras el BBVA compró a Granahorrar para ocupar el cuarto lugar. De este modo, el 68,59% del sistema bancario (según la Superintendencia Financiera de Colombia 2007) se encuentra en manos de cuatro actores: Aval (22,93%), Bancolombia (17,91%), Davivienda (10,53%) y BBVA (7,22%).

En desarrollo de la transformación organizacional se produjeron cambios técnico-productivos con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados. Las organizaciones bancarias tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos como las alianzas estratégicas, las fusiones e incluso, en algunos casos, a las propias liquidaciones o, en otros, a la propia intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores. Se desarrollaron, entonces, nuevos sistemas de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes estratégicos; se implementaron variaciones en los procesos administrativos y se hizo un marcado énfasis por el área comercial.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, encontramos una mayor predisposición a hacerle frente a los nuevos escenarios de la competitividad a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio. Se presentaron dinámicas de reformas en los procesos de comunicación, disminuyendo el anterior “divorcio” entre las áreas administrativas y comerciales y mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. En ese contexto se creó el escenario propicio para la apertura de nuevos mercados, un mayor énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor énfasis en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto en la dinámica de transformación organizacional tiene que ver con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y externo, lo que ha permitido

incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la institución, en el caso del cliente interno; hacia el exterior, se evidencia una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos).

En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos y la innovación existe una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó su confiabilidad y validez. Así mismo, una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías. La incorporación de estas ha generado entre un 25% y 27% de desplazamiento de fuerza de trabajo, al igual que un incremento obligado del nivel de calificación laboral (recalificación). Podríamos señalar que la incorporación de nuevas tecnologías se ha presentado tanto en aquellas denominadas "duras" (máquinas y herramientas) como en las "blandas" (procesos administrativos). En el primer caso encontramos aspectos como el rayo láser, la fibra óptica, la robótica, el *homebanking*, las comunicaciones vía satélite; en el segundo, se hallan la calidad total, la reingeniería, el *kaizen* y el *benchmarking*, para citar algunos (Clavijo, 2002)

La responsabilidad social corporativa de los bancos en Colombia

En Colombia existen dos fuertes e importantes organizaciones gremiales que agrupan a los diferentes bancos: Asobancaria (Asociación Bancaria) y Anif (Asociación Nacional de Instituciones financieras). A través de estas organizaciones gremiales, los diferentes bancos presentan su política u orientación en relación con los aspectos de responsabilidad social y demás temas asociados, así como sus respectivos balances sobre el tema. A continuación algunos de los aspectos que constituyen la visión de estas organizaciones, tanto desde el punto de vista teórico como de su accionar práctico en relación con el tema.

Para organizaciones como Anif y Asobancaria, la responsabilidad de los bancos está orientada específicamente en función de su actividad financiera, asociada con el modelo de gestión y la función que cumplen los bancos en la economía nacional. La orientación hacia sus asociados del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es "Hacer bien el negocio financiero: este es el principal compromiso de la banca", lo que de alguna manera, ha generado diversas críticas en el país por considerarlo demasiado limitado, dada la importancia del sector y las significativas utilidades de los últimos años.

Aunque en la actualidad coexisten diferentes perspectivas sobre la RSE, generalmente estas se refieren a los diferentes procesos de decisión que deben enfrentar las empresas y que se encuentran muy asociados a valores éticos, modelos de gestión humana, normas legales, estilos gerenciales, trabajo con las comunidades y un importante esfuerzo por mejorar el medio ambiente. Este concepto mucho más amplio incorpora además una gestión empresarial integral y responsable que pretende satisfacer las

expectativas financieras de sus accionistas, implica el trabajo para lograr un modelo de desarrollo sostenible y creación de valor a través la interacción e integración con los diferentes actores sociales y grupos de interés.

La idea de los bancos que está asociada a la responsabilidad social -“Hacer bien el negocio financiero: el principal compromiso de la banca”- está muy por debajo de las aspiraciones de las comunidades implicadas. La sociedad espera mayor aporte de las organizaciones bancarias en función de los compromisos sociales. Para las asociaciones de bancos, la principal responsabilidad es desempeñar bien su labor de intermediación financiera, en su rol de intermediación buscar la mejor manera de hacer eficiente los recursos financieros de la economía colombiana. Un aspecto importante, que los bancos consideran contribuye a la responsabilidad social es la bancarización y es por esto que presentan este indicador como un compromiso de los bancos con la sociedad. En los informes de Asobancaria (2011), se evidencia como ha crecido la bancarización de 51% en 2006, hasta llegar a 62 % en 2010. Lo mismo ocurre con el crédito de consumos que pasó de 10% en 2006, mientras que en el 2010, supero el 14%.

En los últimos años, se ha visto un interés muy fuerte de gran parte de los bancos colombianos por impulsar la bancarización, lo que se refleja en la creación de nuevos productos especializados que en su gran mayoría están centrados en el microcrédito, cuyo objetivo fundamental se encuentra en facilitar el acceso de la población de más bajos ingresos a los productos financieros. La cartera de microcrédito ya alcanza un saldo de dos billones de pesos, con una dinámica de crecimiento que las organizaciones bancarias consideran muy positiva. Entre 2002 y 2010, más de 843 mil personas accedieron a su primer crédito a través de esta alternativa.

Las tarjetas de crédito, por su parte, también han servido como instrumento para masificar los servicios financieros. En 2010 se emitieron 840 mil y en total se registraron 6,4 millones de tarjetas en el país. Este producto se ha ido ajustado a las necesidades de los segmentos de menores ingresos. Hoy existen 639 mil tarjetas para estratos 1 y 2.

El sector financiero ha fortalecido de manera significativa su infraestructura, los procesos tecnológicos y sus modelos de gestión humana para ampliar su cobertura, como efectivamente ha ocurrido y así poder llegar a sitios apartados del País. En Colombia existen cerca de 18 mil puntos de atención entre oficinas, cajeros y corresponsales no bancarios en el 81 % del total de municipios del país.

Con los procesos de internacionalización de la banca colombiana, en especial, la compra por parte de grupos colombianos de bancos en Centroamérica, se ha presentado un fenómeno poco usual: el rápido crecimiento en la modernización de la red de atención. En 2010 el 63% de las transacciones financieras se hicieron a través de cajeros automáticos e Internet, frente a 51% de 2007 y 43% en 2005.

En Colombia, la denominada “Banca de Oportunidades” ha generado ambiente de legitimidad propicio para la inclusión financiera de una importante parte de la sociedad que, durante décadas, estuvo por fuera del sistema financiero colombiano. Parte de este proceso se ha desarrollado a través de la creación de los llamados “corresponsales no bancarios”; que cuentan con una certificación diferencial de los límites de usura (dos modalidades: consumo-ordinario y microcrédito); aumento en la exención del 4X1000 para cuentas de ahorro; impulso al crédito para el sector mipyme movilizado con el FNG.

Realmente es necesario reconocer los esfuerzos realizados desde el Estado para estimular cambios importantes, sin embargo no es suficiente, hay que avanzar en temas como la reglamentación de cuentas de ahorro, según el Plan Nacional de Desarrollo; reducción del riesgo en contra de acreedores y reforma del régimen de garantías; diseño de una estrategia de educación financiera; mayores incentivos a la cobertura con corresponsales no bancarios (manejo de efectivo, seguridad, conectividad, entre otros). La política pública ha fomentado el trabajo de los bancos para incrementar la bancarización pero todavía quedan pendientes mayores resultados. La bancarización debe estar acompañada de mayores inversiones en infraestructura y tecnología de modo que tales esfuerzos sean sostenibles en el tiempo. Para ello se requiere un cambio en la estructura jurídica del sector que haga del marco regulatorio algo acorde con la realidad nacional.

Consideraciones finales

Las organizaciones del Sistema Financiero Colombiano se han visto abocadas a un sinnúmero de transformaciones técnico-productivas con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados. Es así como las organizaciones bancarias y, en general, las que hacen parte del Sistema Financiero, tuvieron que acudir a nuevos paradigmas administrativos como las alianzas estratégicas, las fusiones e incluso, en algunos casos, a la liquidación o, en otros, a la intervención del Estado para salvaguardar los intereses de los ahorradores. En este sentido, el Sistema Financiero desarrolló nuevas estrategias de planeación financiera que en décadas pasadas se presentaban como deficientes planes; se llevaron a cabo reestructuraciones en los procesos administrativos al mismo tiempo que se vislumbró una preponderancia del área comercial.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, se encontró una mayor predisposición a hacerle frente a los nuevos escenarios de la competitividad, a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio. Se presentaron dinámicas de transformación en los procesos de comunicación, disminuyendo el anterior divorcio entre las áreas administrativas y comerciales y mejorando los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. De este modo, se creó el escenario propicio para la apertura

de nuevos mercados, más énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor acento en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto central en la dinámica de reingeniería organizacional tiene que ver con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia las instituciones, 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 comunicación. Así mismo, un incremento en la agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante una ampliación en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías.

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

En cuanto a los aspectos relacionados con la capacidad de liderazgo y el ejercicio del poder, se presentan aspectos de renovación en las calidades de los funcionarios. Los aspectos de mayor tradición en cuanto al perfil están determinados por los conocimientos en el campo financiero, la capacidad de relacionarse socialmente, la capacidad técnico-productiva y un eficiente nivel de toma de decisiones. Entre los aspectos de renovación se encuentran una gran capacidad de trabajo, alta iniciativa, alta capacidad visionaria, conciencia ética articulada a una importante flexibilidad al cambio. Aspectos estos que, sumados a una estrategia financiera con alta orientación comercial y una gran capacidad de empoderamiento, constituyen “el tipo ideal” de funcionario para hacerle frente a esta dinámica de transformación organizacional.

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

Por otra parte, en los aspectos de carácter social, se percibe una ampliación en los niveles de escolaridad, tendencia creciente a la vinculación de fuerza laboral femenina

y preferencia en dicha vinculación de los estratos socioeconómicos 4, 5, 6, así como predilección por candidatos formados en colegios y universidades privadas.

Para las organizaciones bancarias colombianas y los gremios que las representan, Asobancaria y Anif, la principal responsabilidad social corporativa de la banca, tal como estas organizaciones la entienden, es desempeñar bien su labor de intermediación financiera y, para ello, utilizan diferentes indicadores, válidos desde su punto de vista, para legitimar su actuación en la sociedad. En forma directa, los bancos tienen su propia visión sobre la RSE. Adicionalmente, a través de programas como Finanzas para Educar, consideran que contribuyen a ampliar la cobertura educativa de los municipios más pobres del país.

Referencias

- Achatan, J. (2004). Agenda ciudadana para la acción en RSE: una carta preliminar de navegación. *Documento de CENDA*, Chile.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-122.
- Bogdan, R. y Taylor, S. J. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Barcelona: Paidós.
- _____. (1986). Introducción: ir hacia la gente. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México, DF: Paidós.
- Bouzas, J. (1996). *Bancomer: reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales*. México, DF: UNAM.
- Bruyn, S. (1966). The human perspective in sociology. *The methodology of participant observation*. Englewood cliffs: Prentice – Hall.
- Carroll, A.B. (1994). Social issues in management research. *Business & Society*, 33(1), 5-29.
- _____. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carron-Prieto, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America: Chiquita women Banana Workers and Structure. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(2), 85-94.
- Clavijo, S. (2002). Towards multibanking in Colombia: from 'patchwork' to financial holdings. *Money Affairs*, (January-June).
- Clavijo, S. (2000). Hacia la multibanca en Colombia: retos y retazos financieros. *Revista del Banco de la República*, Octubre. Bogotá, DC.

- Estrada, D. (2005). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. *Borradores de Economía*, 239. Banco de la República.
- Estrada, D. y Osorio P. (2004). Efectos del capital financiero en la eficiencia del sistema bancario colombiano. *Borradores de Economía*, 292. Banco de la República.
- Friedman, M. (2005). The social responsibility of business is to increase its profits. Collins-Chobanian, S. (Ed.): *Ethical challenges to business as usual*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 224-229.
- Herring, R. J. & Santomero, A. M. (1990). The corporate structure of financial conglomerates. *Journal of Financial Services Research*, pp. 471-497.
- Hoffman, A. J. (2001). *A road map of corporate environmentalism. In from heresy to dogma, an institutional history of corporate environmentalism*. 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. Banco de la República, Bogotá, DC.
- Kennedy, P. (1999). *Hacia el siglo XXI (Preparing for the twenty-first Century)*. Barcelona.
- McMahon, T. F. (2002). A brief history of American business ethics. Frederick, R. E. (Ed.): *A Companion to Business Ethics*. USA: Blackwell publishing, pp. 342-352.
- Norton, J. J. (2005). Global financial sector reform: the single financial regulator model based on the United Kingdom FSA experience –A critical reevaluation. Ponencia presentada al Foro Internacional sobre Reforma al Mercado de Valores en Colombia, Ley 964 de 2005. Universidad Externado de Colombia.
- Pasquero, J. (2005). The social responsibility of the firm as a subject of management studies: An historical overview. Saite-Foy, Quebec, pp. 81-111.
- Paul, K., Cobas, E., Ceron, R., Frithiof, M. et ál. (2006). Corporate social reporting in México. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(2), 67-80.
- Peinado-Vara, E. (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(3), 61-69.
- Puppim de Oliveira, J. (2006). Corporate citizenship in Latin America: New challenges for business. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(2), 17-20.
- Salazar, N. (2005). Represión financiera y márgenes de intermediación. *Carta Financiera*, 131.
- Scott, W. R. (1994). Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. Scott, W. R. and Meyer, J. W. (Eds.): *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 55-80.

- Solarte, R. (2003). Responsabilidad social en Colombia. Retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión. *Documento del Grupo Rethos de la Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá, DC.
- Suescún, R. (1987). Nueva evidencia sobre economías de escala en la banca Colombiana. *Ensayos sobre Política Económica*, 12. Banco de la República.
- Suescún, R. y Misas M. (1996). Cambio tecnológico, ineficiencia de escala e ineficiencia en la banca colombiana. *Borradores de Economía*, 59. Banco de la República.
- Urrea, F. (1997). *La lógica de la subcontratación y las relaciones laborales*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Urrutia, M. (2000). Políticas para evitar burbujas especulativas en finca raíz. *Revista del Banco de la República*, (Enero) Bogotá, DC.
- Urrutia, M. (1996). Primeros efectos de las reformas al sector financiero. *Revista del Banco de la República*, 819. Bogotá, DC.
- Urrutia, M. y Caballero, C. (2005). El impacto del sector financiero en el crecimiento. *Asobancaria*.
- Van Luijk, H. (2002). Business ethics in Europe: a tale of two efforts. Frederick, R. E. (Ed.): *A Companion to Business Ethics*. USA: Blackwell publishing, pp. 353-365.
- Waddock, S. (2005). Corporate citizen: stepping in to the breach of society's broken contracts. *The Journal of Corporate Citizenship*, 19(3), 20-24.
- Webster Jr., F.E. (1992). The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Weiss, A. (Ed.). (1997). *Modernización industrial: empresa y trabajadores*. Bogotá, DC: Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-716.
- _____. (1991a). Corporate social performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-716.
- _____. (1991b). Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- _____. (1991c). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Weiss, A. (ed.) (1997). *Modernización industrial: Empresa y Trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, departamento de sociología.