

**PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN CUATRO ENTIDADES  
DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO PERIODO 2010 - 2016: CASOS  
BANCO DE BOGOTÁ, BANCO DE OCCIDENTE, BANCO AV VILLAS Y  
BANCO POPULAR.**

**AUTORES:  
DIANA MILENA LOZANO REYES  
CRISTIAN ALBERTO JARAMILLO VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

**PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN CUATRO ENTIDADES  
DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO PERIODO 2010 - 2016: CASOS  
BANCO DE BOGOTÁ, BANCO DE OCCIDENTE, BANCO AV VILLAS Y  
BANCO POPULAR.**

**AUTORES:  
DIANA MILENA LOZANO REYES  
CRISTIAN ALBERTO JARAMILLO VALENCIA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**Director  
JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS  
Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 07 - 04 - 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco primeramente a Dios por haberme acompañado en todo este proceso de formación profesional, igualmente agradezco a mi esposo y a nuestras familias por su gran apoyo y respaldo.

(Diana Milena Lozano Reyes)

Agradecemos de manera especial al profesor José Luis Duque Ceballos (Magister en ciencias de la organización) por su colaboración y aportes al presente trabajo de Grado.

(Cristian Alberto Jaramillo Valencia)  
(Diana Milena Lozano Reyes)

## **CONTENIDO**

|                                                                                  | <b>pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>RESUMEN</b>                                                                   | <b>12</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                              | <b>13</b>   |
| <b>1. EL PROBLEMA</b>                                                            | <b>15</b>   |
| 1.1. ANTECEDENTES                                                                | 15          |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA                                                    | 18          |
| 1.3. FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN                                       | 21          |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN                                                               | 22          |
| 1.5. OBJETIVOS                                                                   | 24          |
| 1.5.1. Objetivo general                                                          | 24          |
| 1.5.2. Objetivos específicos                                                     | 24          |
| <b>2. MARCO REFERENCIAL</b>                                                      | <b>26</b>   |
| 2.1. MARCO TEÓRICO                                                               | 26          |
| 2.1.1. Cambio organizacional.                                                    | 26          |
| 2.1.2. Objetivos del cambio organizacional.                                      | 27          |
| 2.1.3. Etapas o elementos del cambio organizacional.                             | 28          |
| 2.1.4. Fuerzas impulsoras del cambio organizacional.                             | 29          |
| 2.1.5. Resistencia al cambio organizacional.                                     | 31          |
| 2.1.6. Modelo para el análisis de cambio institucional y organizacional (MACIO). | 34          |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL                                                            | 40          |
| 2.3. MARCO CONTEXTUAL                                                            | 42          |
| 2.3.1. Grupo Aval.                                                               | 42          |

|        |                                                                        |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2. | Banco de Bogotá                                                        | 47 |
| 2.3.3. | Banco Popular                                                          | 53 |
| 2.3.4. | Banco AV Villas                                                        | 57 |
| 2.3.5. | Banco de Occidente                                                     | 60 |
| 2.4.   | MARCO LEGAL                                                            | 67 |
| 3.     | MARCO METODOLÓGICO                                                     | 69 |
| 3.1.   | TIPO DE ESTUDIO                                                        | 69 |
| 3.2.   | MÉTODO                                                                 | 70 |
| 3.3.   | RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                                             | 70 |
| 3.4.   | TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                                  | 72 |
| 3.5.   | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN                                             | 72 |
| 3.6.   | FASES DE LA INVESTIGACIÓN                                              | 73 |
| 4.     | RESULTADOS                                                             | 75 |
| 4.1.   | ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO DE BOGOTÁ.            | 75 |
| 4.1.1. | Cambios en los procesos de integración organizacional.                 | 75 |
| 4.1.2. | Cambios en las formas de contratación laboral.                         | 76 |
| 4.1.3. | Posición de la organización frente a los sindicatos.                   | 76 |
| 4.1.4. | Impacto en la Tecnología.                                              | 77 |
| 4.1.5. | Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.                    | 77 |
| 4.1.6. | Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.  | 78 |
| 4.1.7. | Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder. | 79 |
| 4.1.8. | Impacto en el Gobierno Corporativo.                                    | 80 |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.2. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO POPULAR.</b>            | <b>80</b> |
| 4.2.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.                    | 80        |
| 4.2.2. Cambios en las formas de contratación laboral.                            | 81        |
| 4.2.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.                      | 81        |
| 4.2.4. Impacto en la Tecnología.                                                 | 82        |
| 4.2.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.                       | 83        |
| 4.2.6. Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.     | 84        |
| 4.2.7. Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder. 84 |           |
| 4.2.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.                                       | 85        |
| <b>4.3. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO AV VILLAS.</b>          | <b>85</b> |
| 4.3.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.                    | 85        |
| 4.3.2. Cambios en las formas de contratación laboral.                            | 86        |
| 4.3.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.                      | 86        |
| 4.3.4. Impacto en la Tecnología.                                                 | 86        |
| 4.3.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.                       | 87        |
| 4.3.6. Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.     | 87        |
| 4.3.7. Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder. 88 |           |
| 4.3.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.                                       | 88        |
| <b>4.4. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO DE OCCIDENTE.</b>       | <b>88</b> |
| 4.4.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.                    | 88        |

|        |                                                                                                     |     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2. | Cambios en las formas de contratación laboral.                                                      | 89  |
| 4.4.3. | Posición de la organización frente a los sindicatos.                                                | 90  |
| 4.4.4. | Impacto en la Tecnología.                                                                           | 90  |
| 4.4.5. | Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.                                                 | 91  |
| 4.4.6. | Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.                               | 92  |
| 4.4.7. | Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder.                              | 92  |
| 4.4.8. | Impacto en el Gobierno Corporativo.                                                                 | 93  |
| 4.5.   | ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE LAS CUATRO ENTIDADES DEL SECTOR COLOMBIANO. | 93  |
| 5.     | CONCLUSIONES                                                                                        | 99  |
|        | BIBLIOGRAFÍA                                                                                        | 102 |
|        | ANEXOS                                                                                              | 106 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                  | pág.      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 2.1. Modelo Interpretativo para la<br/>Explicación de los Cambios del Sector financiero colombiano</b> | <b>35</b> |
| <b>Figura 2.2. Representación Corporativa del grupo Aval</b>                                                     | <b>42</b> |
| <b>Figura 2.3. Bancos que pertenecen al grupo Aval y su porcentaje de<br/>participación</b>                      | <b>43</b> |
| <b>Figura 2.4. Hitos en la historia del grupo Aval</b>                                                           | <b>44</b> |
| <b>Figura 2.5. Principales accionistas del Banco de Bogotá a junio 30 de 2013</b>                                | <b>52</b> |
| <b>Figura 2.6. Principales accionistas del Banco Popular<br/>al 31 de diciembre de 2015</b>                      | <b>56</b> |
| <b>Figura 2.7. Principales accionistas del Banco AV Villas a diciembre de 2013</b>                               | <b>60</b> |
| <b>Figura 2.8. Principales accionistas del Banco de Occidente a diciembre de<br/>2013</b>                        | <b>65</b> |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                         | pág.      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabla 2.1. Definiciones de cambio organizacional</b>                                                                                 | <b>27</b> |
| <b>Tabla 2.2. Niveles de la organización donde se puede aumentar la eficacia con un cambio planeado</b>                                 | <b>28</b> |
| <b>Tabla 2.3. Orígenes de la resistencia al cambio</b>                                                                                  | <b>32</b> |
| <b>Tabla 2.4. Métodos para reducir la resistencia al cambio</b>                                                                         | <b>33</b> |
| <b>Tabla 2.5. Categorías del modelo MACIO</b>                                                                                           | <b>35</b> |
| <b>Tabla 2.6. Resumen de la normatividad del sector financiero<br/>Periodo 2010 – 2016</b>                                              | <b>67</b> |
| <b>Tabla 4.1. Resumen comparativo de Banco de Bogotá, Banco de Occidente,<br/>Banco Popular y Banco AV Villas según el modelo MACIO</b> | <b>93</b> |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                                                                                            | pág.       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ANEXO 1. Tabla resumen, fuentes primarias</b>                                                                           | <b>106</b> |
| <b>ANEXO 2. Tabla resumen, fuentes secundarias</b>                                                                         | <b>107</b> |
| <b>ANEXO 3. Guía de entrevista semiestructurada - Procesos de Cambio Organizacional en el Sector Financiero Colombiano</b> | <b>108</b> |

## **RESUMEN**

Este proyecto de grado presenta los principales procesos de cambio organizacional en cuatro entidades del sector financiero colombiano periodo 2010 – 2016: banco de Bogotá, banco de Occidente, banco AV Villas y banco Popular, según el Modelo de Análisis para el Cambio Institucional y Organizacional - MACIO.

El objetivo de esta investigación es Caracterizar los principales procesos de cambio organizacional en las cuatro entidades del sector financiero colombiano mencionadas anteriormente, utilizando una metodología cualitativa, cuya técnica principal de recolección de la información es la entrevista y su herramienta de aplicación es una guía de entrevista semi-estructurada, dirigida a gerentes y subgerentes de bancos.

Las principales categorías del modelo que se afectaron fueron: Principales Cambios, Impacto en las Organizaciones, Evaluación de los Cambios y Discurso y Gobierno Corporativo; A su vez, dentro de estas, se identificaron los principales cambios en sus subcategorías respectivamente: integración organizacional, formas de contratación laboral, posición de la organización frente a los sindicatos, impacto tecnológico, impacto en la relación cliente/usuario, impacto en la profesionalización y cualificación de los empleados, jerarquización y distribución del poder e impacto en el gobierno corporativo.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de cambio organizacional está presente en todas las áreas de la organización y en el entorno que las rodea. Hoy en día, muchas empresas acuden a diversos tipos de cambios, se fusionan o absorben a otras, adquieren o son adquiridas, todo con el objetivo de adoptar nuevas tecnologías, cambiar la forma en que interactúan con sus clientes y en general optimizar el rendimiento de sus operaciones productivas.

La idea de cambio organizacional se viene estudiando desde los años 60's, adquiriendo cada vez mayor importancia a este y, poco a poco, se fue introduciendo en las diferentes organizaciones de todos los sectores económicos, incluyendo por supuesto, el sector financiero, objeto de estudio del presente trabajo.

El sector financiero colombiano, se ha visto afectado por importantes procesos de cambios, tales como, fusiones y adquisiciones, cambios en la forma de contratación laboral, cambios tecnológicos, cambios en el nivel de profesionalización, cambios en la distribución del poder, entre otros. Por lo cual, en el presente trabajo se hace una descripción de los principales procesos de cambio organizacional en cuatro entidades del sector financiero colombiano, periodo 2010 – 2016. Casos: Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco AV Villas y Banco Popular. A fin de mostrar a partir del modelo MACIO, cuáles de esas condiciones o variables son las que más se han visto afectadas. Según lo planteado anteriormente, se presenta esta investigación que consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se exponen las ideas generales de, hacia donde irá encaminado el presente trabajo, tales como, los antecedentes, la descripción del problema, la pregunta de investigación con sus preguntas secundarias, la justificación y los objetivos específicos que, al llevar a cabo su cumplimiento, permiten alcanzar el objetivo general de esta investigación.

En el segundo capítulo se muestra el marco referencial, donde se encuentra toda la fundamentación teórica de la investigación, el cual consta de: marco teórico, marco conceptual, marco contextual y marco legal, donde se encuentra la información con la cual se basan los investigadores del presente trabajo para explicar los resultados obtenidos en la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico donde se muestra la manera como se va a realizar el estudio, el cual incluye: el tipo de estudio, método

de investigación, fuentes de información, herramientas para la recolección de datos y las fases de la investigación, necesarias para la consecución de los resultados del presente trabajo.

Por último, en el cuarto capítulo se realiza un análisis que busca mostrar cómo han sido los procesos de cambio organizacional en cuatro bancos del sector financiero colombiano, según las variables presentes en el modelo MACIO. Hablando de manera más específicamente, se busca describir cuáles son las categorías y subcategorías que más se han visto afectadas en el periodo de estudio establecido (2010 -2016), según las dimensiones propuestas por el modelo mencionado anteriormente.

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. ANTECEDENTES

Los esfuerzos de cambio se basaron al principio en intentos por cambiar la conducta de los trabajadores y mejorar la organización a través de programas de entrenamiento en salones de clase por medio de talleres, seminarios o conferencias.<sup>1</sup> Después se descubre que dichos métodos son insuficientes para lograr un cambio duradero en la conducta de las personas.<sup>2</sup>

Los orígenes del cambio organizacional como concepto se presentan a partir de los años 60's, y a pesar de que no se conoce del todo su inicio, muchos autores\* afirman que el cambio organizacional se originó a partir de 1962 y que no nace de un solo autor, sino de un grupo de ideas referentes al hombre, la organización y el ambiente, con el objetivo de facilitar el desarrollo organizacional.<sup>3</sup>

A medida que se iba estudiando y conociendo el concepto de Cambio Organizacional a lo largo de la historia, se fue comprendiendo su importancia y se empieza a aplicar en los diferentes sectores económicos, entre ellos, el sector financiero.

Es bien sabido que el sector bancario ha pasado por muchos cambios en la historia, pero en el último siglo se han evidenciado en mayor porcentaje a través de las fusiones y adquisiciones<sup>4</sup>. Debido al incremento de dicho fenómeno, se han planteado interrogatorios acerca del objetivo principal que buscan las fusiones y adquisiciones. Según González y López<sup>5</sup>, “este recurso les brinda a las organizaciones bancarias una mayor competitividad en el mercado”.

---

<sup>1</sup> BARTLETT, Alton y KAYSER, Thomas. Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas, 1980. 517p.

<sup>2</sup> *Ibíd.* p. 125.

\* Hornstein, Bunker, Burke, Gindes, Lewicki y Warren Bennis.

<sup>3</sup> VALENCIA, José. Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público. Cuautitlán. 2006. 177p. Trabajo de grado (Licenciado en Administración). Universidad nacional autónoma de México. Facultad de estudios superiores.

<sup>4</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p.

<sup>5</sup> GONZÁLEZ, A. y LÓPEZ, J. Gestión bancaria, citado por MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p.

El personal que tiene contacto directo con el cliente, ahora posee una mayor importancia ya que se convierte en un factor competitivo para la organización<sup>6</sup>. Se ha aumentado el portafolio de productos en los bancos, lo que trae como consecuencia la llegada de un personal capacitado para ofrecer la amplia variedad de estos.<sup>7</sup>

Además, el surgimiento de las nuevas tecnologías ha hecho que las organizaciones inviertan en la formación de sus empleados, sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes y han llevado a una pérdida de la credibilidad en las condiciones laborales por parte de los empleados, quienes abandonan sus puestos en busca de mejores oportunidades laborales<sup>8</sup>.

Al estudiar los principales cambios en el sector financiero, se hace necesario descubrir cuál es la importancia que tiene el cambio en dichas organizaciones.

El principal objetivo del cambio organizacional es transformar la conducta de las personas en la empresa para formar una organización que aprende y en la cual las personas puedan tomar las decisiones frente al cambio presente en el entorno.<sup>9</sup>

Según Hellriegel y Slocum<sup>10</sup>, existen dos enfoques referentes al cambio organizacional: *Enfoque económico*, cuyo objetivo es general valor para los accionistas a través de incentivos financieros para que el personal cambie su comportamiento; *enfoque del desarrollo organizacional*, el cual busca mejorar el desempeño de la organización a través del desarrollo de las competencias del personal, que estos estén más comprometidos y puedan tomar decisiones.

Actualmente el sector financiero colombiano presenta una desaceleración y volatilidad, que representan los mayores riesgos para este. Esto debido al “colapso en los precios del petróleo, la depreciación del yuan, y la divergencia

---

<sup>6</sup> Ibíd. p. 49.

<sup>7</sup> Ibíd. p. 49.

<sup>8</sup> OIT. La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca (Informe TMBF/2001), citado por MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p.

<sup>9</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Colombia: Programa Editorial, 2011. 155 p.

<sup>10</sup> HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. Comportamiento organizacional. Doceava edición, citado por MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Colombia: Programa Editorial, 2011. 155p.

en la política de los bancos centrales del mundo en su provisión de liquidez”.<sup>11</sup> El autor afirma que “La divergencia entre los bancos centrales, incluyendo la política monetaria restrictiva de la FED, generan mayor volatilidad al tiempo que reducen el atractivo en activos de riesgo, y por ende, una mayor presión bajista sobre los mercados accionarios”.<sup>12</sup>

Lo anterior hace énfasis en que el sector está pasando por una crisis y “es necesario que los bancos sean responsables con los recursos de sus ahorradores y midan bien el riesgo a la hora de prestar, más ahora que la economía se desacelera”.<sup>13</sup>

Sin embargo, debido a esta nueva coyuntura, en el sector se está pensando en el desarrollo de nuevas tecnologías y formas alternativas de recompensar a los clientes con mayores tasas de interés, que a fin de cuentas, es lo que buscan cuando confían su dinero a estas entidades.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> RESTREPO, Manuel. “La nueva realidad de 2016”. {En línea}. {18 de octubre de 2016}. Disponible en (<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-la-realidad-economica-mundial-del-2016/218193>).

<sup>12</sup> Ibíd.

<sup>13</sup> CASTAÑO, Jorge. “Menor liquidez llevará a los bancos a ofrecer mejores tasas a ahorradores” {En línea}. {18 de octubre de 2016}. Disponible en (<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/menor-liquidez-lleva-bancos-ofrecer-mejores-tasas-ahorradores/217289>).

<sup>14</sup> Ibíd.

## 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector financiero colombiano ha sido uno de los sectores con mayores procesos de transformaciones organizacionales durante los últimos años (1990 – 2010), esto debido a que ha pasado por una serie de crisis que lo han llevado a modificar su estructura y entorno mediante cambios tecnológicos, fusiones bancarias, la búsqueda de la dimensión bancaria óptima y la consolidación de grupos financieros.<sup>15</sup>

Una de las crisis más importantes que afectó el sistema financiero colombiano, fue sin duda la de 2008. Esta se caracterizó por un periodo donde aumentó significativamente el flujo de capital del exterior, incremento de la deuda externa (pública y privada), lo que trajo como consecuencia la expansión de la cartera del sistema financiero y el crecimiento de los precios de los activos. Sin embargo, debido a la crisis financiera externa, se produjo un detonante que redujo los capitales externos, generó una caída abrupta de los precios de los activos, llevó a una devaluación de la moneda y finalmente, desmejoró la capacidad de pago de los agentes, disminuyó las tasas de crecimiento y produjo la caída y quiebra de varias entidades financieras.<sup>16</sup>

Debido a las consecuencias generadas por la crisis financiera, el sector bancario colombiano y el gobierno colombiano debieron tomar medidas, dichas medidas impactaron con fuertes cambios en las estructuras organizacionales de los bancos y a su vez, se modificaron los procesos de tomas de decisiones, las propiedades y las formas corporativas de gobierno.<sup>17</sup>

Las principales características de los cambios efectuados en este periodo fueron: La banca desarrolla estrategias que les permitieron diversificar su portafolio de productos y llegar a más clientes; tendencia de los bancos de gran tamaño, de buscar socios más pequeños y con una cartera diversificada;

---

<sup>15</sup> MURILLO, GONZÁLEZ y GARCÍA. Op. Cit., p. 67, 70.

<sup>16</sup> COLOMBIA, FOGAFIN. “Crisis financieras sistémicas en Colombia y contraste con el escenario actual” {En línea}. {21 de octubre de 2016}. Disponible en: (<https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Informacion%20al%20Ciudadano/Publicaciones/Crisis%20financieras%20sistemicas%20en%20Colombia%20y%20Contraste%20con%20el%20escenario%20actual.pdf>).

<sup>17</sup> MURILLO, GONZÁLEZ y GARCÍA. Op. Cit., p. 80.

un creciente número de fusiones; se incrementa el número de organizaciones enfocadas al micro crédito.<sup>18</sup>

Como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, se diversificó el portafolio de productos y servicios para alcanzar más clientes y se implementaron nuevas tecnologías que facilitaron el contacto con el cliente, todo lo anterior incrementó los índices de competencia en el sector.<sup>19</sup>

Por otro lado, el personal se convierte en un factor competitivo de los bancos ya que refleja su buena imagen, el nivel de educación de los empleados se hizo más exigente, esto debido a que ahora cuentan con mayores funciones con un énfasis en el asesoramiento ya de su buen desempeño con el cliente, depende el éxito o fracaso de la venta.<sup>20</sup>

Sin embargo, este fenómeno también trajo algunos inconvenientes como lo son: despidos por reestructuración de las organizaciones en las fusiones, aumento de los empleos temporales que traen consigo una sensación de pérdida de seguridad y estabilidad laboral, abandono de los cargos por parte de los empleados que van en busca de mejores oportunidades, desmejora en la jerarquía y beneficios de un cargo y disminución en la inversión en programas de formación y capacitación.<sup>21</sup>

Es importante examinar estos procesos de cambio porque ayudan a estudiar el impacto que tienen sus variables en el sector bancario, muestran como es actualmente la distribución del poder en dichas entidades y se convierte en una herramienta de análisis para los cambios organizacionales en empresas y en el sector en general.<sup>22</sup>

En este orden de ideas, el estudio que plantea Murillo<sup>23</sup>, ayuda a analizar si hubo cambios en la reglamentación y normatividad de las entidades financieras, en el entorno político, económico y social, en el mercado

---

<sup>18</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990 - 2012 a partir del cambio institucional y organizacional. En: GCG Georgetown University. Vol.; 9. No 3 (Sep-Dic. 2015); p. 53-83.

<sup>19</sup> MURILLO, GONZÁLEZ y GARCÍA. Op. Cit., p. 49, 50.

<sup>20</sup> Ibíd. p. 49.

<sup>21</sup> Ibíd. p. 50 – 52.

<sup>22</sup> Ibíd. p. 80 – 82.

<sup>23</sup> Ibíd. p. 83 – 125.

financiero, en los procesos de integración social, en las formas de contratación laboral y en la posición de los dirigentes frente a los sindicatos.<sup>24</sup>

De acuerdo a estas perspectivas, se esperan indagar en cuatro bancos del sector financiero, las variables que están afectando el entorno y que podrían ser las causas de los cambios organizacionales en la banca colombiana, de acuerdo al modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional MACIO<sup>25</sup>.

Por lo antes expuesto, en este contexto, es necesario analizar en qué medida los cambios a nivel organizacional en el sector financiero colombiano han tenido un impacto positivo o negativo, con el propósito de describir sus procesos y que estos sirvan como referente o base para tomar decisiones a nivel de la alta gerencia de las entidades bancarias. De esta forma, se pretende contrastar lo analizado en este estudio con lo observado en el entorno financiero del país.

---

<sup>24</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990 - 2012 a partir del cambio institucional y organizacional. En: GCG Georgetown University. Vol.; 9. No 3 (Sep-Dic. 2015); p. 53-83.

<sup>25</sup> MURILLO, GONZÁLEZ y GARCÍA. Op. Cit., p. 131 – 140.

### 1.3. FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el desarrollo de la siguiente investigación tiene como propósito dar respuesta al problema expuesto a continuación:

*¿Cuáles han sido los principales procesos de cambio organizacional en cuatro entidades del sector financiero colombiano periodo 2010 - 2016: casos Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco AV Villas y Banco Popular?*

Para poder resolver la cuestión principal, se considera necesario responder a las siguientes preguntas:

*¿Cuáles han sido los principales cambios en los procesos de integración organizacional en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Cómo han cambiado las formas de contratación laboral en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Qué cambios se han presentado en la posición de la organización frente a los sindicatos en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Qué impacto ha tenido tecnología en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Cómo se ha modificado la relación con los clientes/usuarios en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Qué se ha modificado en la profesionalización y cualificación de los empleados en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Cómo se ha transformado la jerarquización, distribución y centralización del poder en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Cuáles han sido las principales transformaciones a nivel de gobierno corporativo en el sector financiero, en el periodo 2010 – 2016?*

*¿Cuál es la situación actual de los bancos después de los procesos de cambio organizacional durante el periodo 2010 – 2016?*

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se enfocará en estudiar los cambios organizacionales ocurridos en el sector financiero colombiano entre 2010 y 2016, específicamente, en cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval. Además, también mostrarán los principales impactos dichas organizaciones, basados en el número de fusiones, adquisiciones u otros cambios que se han presentado, el nivel de profesionalización en las empresas del sector y el desarrollo de nuevas tecnologías para interactuar con los clientes. Así, dicho trabajo permitirá identificar las variables necesarias para su desarrollo, recopilar y construir nuevo conocimiento a partir del ya generado en investigaciones pasadas y de esta manera aportar al sector financiero un análisis claro de lo que pasa dentro de las entidades financieras.

Para la Universidad del Valle la realización de este tipo de investigaciones permite que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos durante todo su proceso formativo como administradores de empresas, en la realidad que vive el sector financiero colombiano actualmente, además, permite adentrarse en el estudio del Cambio Organizacional y evidenciar los cambios que están sucediendo en torno al sector de la banca en Colombia, para poder conocer cuáles son las variables que más impacto tienen en este.

Realizar esta investigación resulta de gran utilidad, puesto que logra mostrar aportes, que llevarán a la construcción de una importante herramienta de análisis, la cual permitirá dotar al sector financiero de información competente, objetiva y relevante relacionada con el cambio organizacional, vital para la toma de decisiones en estas organizaciones.

Además, permitirá a los gerentes tener una visión de los nuevos desafíos y retos que traen consigo los cambios organizacionales, para poder generar una mejor respuesta ante estos. Como consecuencia de los anterior, permitirá al personal del sector (Gerentes, empleados, clientes, accionistas), evaluar la situación actual del sector financiero a fin de mejorar la toma de decisiones en sus entidades.

Este estudio pretende mostrar los cambios organizacionales que más impactan el sector financiero colombiano, concentrándose en cuatro entidades financieras. Además, una descripción de estas, exponiendo sus aspectos más importantes, como lo son: misión, visión, historia de cómo se conformaron y sus valores corporativos. Posteriormente, se expondrán las categorías y subcategorías que más influencia tuvieron en el sector financiero y como se

han creado estrategias para dichos procesos de transformación. Esto aporta un instrumento de análisis muy importante para desarrollar futuras investigaciones, no solo de la banca colombiana, sino también en otros escenarios del país.

Por último, la recopilación de los diferentes datos tomados de las diversas fuentes, permitirán que este trabajo sea tomado como base para futuras investigaciones del mismo tipo, aportando ciertos criterios que podrán ser evaluados y actualizados a consideración de quien los requiera.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Caracterizar los principales procesos de cambio organizacional en cuatro entidades del sector financiero colombiano periodo 2010 - 2016: casos Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco AV Villas y Banco Popular.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar los principales cambios en los procesos de integración organizacional de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Evidenciar los principales cambios en las formas de contratación laboral de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Describir las principales transformaciones en la posición de la organización frente a los sindicatos de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Mostrar el impacto que tienen los procesos de transformación organizacional en la tecnología de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Detallar el impacto que tienen los procesos de transformación organizacional en las relaciones con los clientes/usuario de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Indicar el impacto que tienen los procesos de transformación organizacional en la profesionalización y la cualificación de los empleados de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Explicar el impacto que tienen los procesos de transformación organizacional en la Jerarquización, distribución y centralización del poder de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.

- Mencionar el impacto que tienen los procesos de transformación organizacional en el gobierno corporativo de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.
- Elaborar una tabla comparativa que evidencie la situación actual frente a los cambios analizados de las cuatro entidades financieras pertenecientes al Grupo Aval.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Cambio organizacional.

Hasta hace poco, el cambio organizacional era considerado ajeno a la organización, era una situación que trataba de evitarse al máximo, sin embargo, ahora el cambio forma parte de la empresa y está integrado en su funcionamiento<sup>1</sup>. Este cambio puede analizarse desde varias perspectivas; Grouard & Meston<sup>2</sup> definen el cambio organizacional como “no seguir siendo el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. Jones<sup>3</sup> amplía el concepto afirmando que es un proceso mediante el cual las organizaciones pasan a un estado futuro deseado con el fin de aumentar su “efectividad”. Sin embargo, el cambio organizacional puede incluir más elementos que influyen en él, como lo dice Michael “El cambio organizacional trata de la adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el ‘medio ambiente’ en el cual opera”<sup>4</sup>. Por otro lado, Senge hace la siguiente distinción en el concepto: “El ‘cambio’ se refiere a los cambios internos: como se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente... ‘cambio profundo’ se usa para describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones ‘externas’ en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje”.<sup>5</sup>

A continuación, en la Tabla 2.1 se muestran algunas definiciones de cambio organizacional, en las cuales se presentan diferentes puntos de vista de manera resumida que ayudan a entender mejor el concepto desde sus diferentes perspectivas, ya sean desde el punto de vista interno de la compañía o todo lo relacionado con el medio ambiente en el que opera.

---

<sup>1</sup> GROUARD, Benoit y MESTON, Francis. Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. México D.F.: Alfaomega, 1996. 231p.

<sup>2</sup> *Ibíd.* p. 6.

<sup>3</sup> JONES, Gareth R. Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. 5 ed. México: Pearson educación, 2008. 527p.

<sup>4</sup> MICHAEL, Stephen R. Técnicas para el cambio organizacional. México: McGraw-Hill, 1983. 375p.

<sup>5</sup> SENGE, Peter; KLEINER., Art y ROBERTS, Charlotte. La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá D.C.: Norma, 2000. 498p.

**Tabla 2.1. Definiciones de cambio organizacional**

| Autor                     | Definición de Cambio Organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crozier & Friedberg.      | “El cambio organizacional es el proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación” <sup>6</sup> .                                                                                    |
| Rodríguez (2006).         | “Dotar a la organización de mecanismos de procesamiento del feedback adecuados, de tal manera que permitan que el sistema organizacional conozca su estado presente y pueda compararlo con su estado deseado” <sup>7</sup> .                                                                                                              |
| Beckhard y Harris (2007). | “El cambio organizacional es una cuestión de 1) Evaluación de la situación organizacional actual, 2) determinación del futuro deseado y 3) formas de planeación para alcanzar ese futuro deseado e implementar los planes” <sup>8</sup> .                                                                                                 |
| Hage (1980).              | “El cambio organizacional es la alteración y la transformación de la forma para sobrevivir mejor en el medio ambiente” <sup>9</sup> .                                                                                                                                                                                                     |
| Faria Mello (1997).       | “Todo cambio organizacional implica, en último análisis, cambios en el comportamiento de los individuos y/o grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización – lo mismo tecnológico, estructural o administrativo – lleva necesariamente a alguna modificación de hábitos, actividades o acciones de personas” <sup>10</sup> . |
| Bartlett y Kayser (1980). | “El cambio es inevitable: a veces es el resultado de una acción planeada; otras, de una reacción; y otras más, de ninguna acción. El cambio puede mejorar las cosas o empeorarlas. No importa cómo se presente, ocurre casi en forma continua en virtualmente todas las organizaciones...” <sup>11</sup> .                                |

Fuente: Elaboración propia, tomado a partir de varios autores.

### 2.1.2. Objetivos del cambio organizacional.

Según Jones “por lo general el cambio planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes: recursos humanos,

<sup>6</sup> CROZIER, M y FRIEDBERG, E. El actor y el Sistema, citado por MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p.

<sup>7</sup> RODRIGUEZ, Darío. Gestión organizacional: elementos para su estudio. 4 ed. México: Alfaomega, 2006. 314p.

<sup>8</sup> BECKHARD, R. y HARRIS, R.T. Organizational transitions: Managing complex change, citado por FRENCH, Wendell L; BELL., Cecil y ZAWACKI, Robert A. Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. 6 ed. México: McGraw-Hill, 2007. 442p.

<sup>9</sup> HAGE, Jerald. Communications and organizational control, citado por HALL, Richard H. Organizaciones estructura y proceso. 2ed. Estados Unidos: Prentice Hall, 1982. 353p.

<sup>10</sup> ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. . Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 1997. 183 p.

<sup>11</sup> BARTLETT, Alton y KAYSER, Thomas. Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas, 1980. 517p.

recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales”.<sup>12</sup>

En la tabla 2.2 se explican los niveles de la organización que se ven afectados por el cambio y qué implicaciones tiene al desarrollarse en cada nivel.

**Tabla 2.2. Niveles de la organización donde se puede aumentar la eficacia con un cambio planeado**

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos Humanos</b>             | Los esfuerzos habituales de cambio dirigidos a los recursos humanos incluyen (1) nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran otras habilidades y capacidades, (2) la socialización de los empleados en la cultura organizacional para que aprendan las nuevas rutinas de las que dependerá el desempeño organizacional, (3) El cambio de las normas y valores organizacionales para motivar a una fuerza de trabajo multicultural y diversa, (4) el examen continuo de la manera en que operan los sistemas de promoción y recompensa en una fuerza de trabajo diversa y (5) el cambio de la composición del equipo de altos directivos para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones. |
| <b>Recursos Funcionales</b>         | Una organización puede mejorar el valor que sus funciones crean al cambiar su estructura, cultura y tecnología. Las modificaciones en su estructura funcional pueden ayudar a proporcionar un ambiente en que se motiven las personas a llevar a cabo un buen desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Capacidades Tecnológicas</b>     | Las capacidades tecnológicas dan a la organización una enorme capacidad para cambiarse a sí mismas con el fin de explotar las oportunidades de mercado. La capacidad de desarrollar un flujo constante de nuevos productos o de modificar la forma en que se producen los ya existentes para continuar captando clientes es una de las competencias esenciales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Capacidades organizacionales</b> | El cambio organizacional a menudo implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor. Los cambios en la estructura y la cultura se llevan a cabo en todos los niveles de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia, a partir de JONES, Gareth R. Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. 5 ed. México: Pearson educación, 2008 p.270, 271.

### **2.1.3. Etapas o elementos del cambio organizacional.**

Estas etapas o elementos describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y ponerlo en marcha<sup>13</sup>. También puede referirse a las

<sup>12</sup> JONES, Gareth R. Op. Cit., p. 270.

<sup>13</sup> CUMMINGS, Thomas G y WORLEY, Christopher G. Desarrollo organizacional y cambio. 8 ed. México: International Thomson Editores, 2007. 696p.

diferentes fases por las cuales pasa la organización para ayudar a sus miembros a gestionar el cambio<sup>14</sup>.

A continuación, se describirá el modelo del cambio organizacional de Kurt Lewin, donde se explica con mayor profundización la implementación de los pasos mencionados anteriormente:

### **Modelo de cambio de Kurt Lewin:**

En este modelo el cambio es visto como una modificación en las fuerzas que mantienen a la organización estable; Estas fuerzas pueden ser impulsoras, ya que ayudan a que el cambio se realice, o restrictivas, que impiden que este se produzca<sup>15</sup>. Para alterar el estado de equilibrio de dichas fuerzas, se puede aumentar las fuerzas que buscan el cambio, disminuir aquellas que pretenden mantener el estado actual o una combinación de ambas<sup>16</sup>.

El modelo de cambio de Kurt Lewin se basa en tres etapas que se nombrarán a continuación:

- Etapa de descongelamiento: según Guízar<sup>17</sup>, en esta fase se busca aminorar las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual de comportamiento.
- Etapa de movimiento: Esta etapa “incluye hacer los cambios reales que desplazarán a la organización hacia otro nivel de respuesta”<sup>18</sup>
- Etapa de re-congelamiento: Finalmente, en este paso “se estabiliza la empresa en otro estado de equilibrio”<sup>19</sup>.

#### **2.1.4. Fuerzas impulsoras del cambio organizacional.**

Hay muchas fuerzas tanto externas como internas que influyen en las organizaciones y que impulsan o favorecen el cambio en ellas, es importante

---

<sup>14</sup> GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2008. 543p.

<sup>15</sup> Ibíd. p. 44.

<sup>16</sup> CUMMINGS & WORLEY. Op. Cit., p. 22.

<sup>17</sup> GUÍZAR MONTÚFAR. Op. Cit., p. 45.

<sup>18</sup> FRENCH, Wendell L; BELL., Cecil y ZAWACKI, Robert A. Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. 6 ed. México: McGraw-Hill, 2007. 442p.

<sup>19</sup> CUMMINGS & WORLEY. Op. Cit., p. 24.

para los gerentes reconocer la naturaleza de ellas, pues cuanto más rápido actúe ante ellas más competitivos y eficaces serán.<sup>20</sup>

#### **2.1.4.1 Fuerzas externas**

Según Gibson, Donelly, Ivancevich y Konopaske.<sup>21</sup> Son aquellas que están presentes en el ambiente externo de la organización y pueden originar el proceso de cambio, sin que la alta gerencia tenga control sobre las variables externas que la afectan.

Entre los factores externos que puedan estimular la necesidad de un cambio se puede encontrar según Sánchez<sup>22</sup>, la presión de la competencia (ofertas de otras organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios para satisfacer los deseos y demandas de los consumidores), las exigencias gubernamentales, políticas y sociales (normas, restricciones, expectativas, comportamiento ético, responsabilidad social), los cambios tecnológicos (adquisición y uso de tecnologías modernas para ser más competitivo dentro de un sector, las modificaciones producidas en los mercados (conquista de mercados extranjeros, diversos entornos económicos, fluctuaciones en el mercado cambiario), etcétera.

#### **2.1.4.2 Fuerzas internas**

Gibson et al.<sup>23</sup> Afirman que son aquellas que provienen del interior de la organización, estas pueden identificarse en los problemas de procesos y comportamiento, generando malos resultados en las operaciones empresariales e inconformidades entre el personal.

Los factores internos que pueden promover el cambio en las organizaciones pueden ser según Sánchez<sup>24</sup>, la actitud de los empleados (insatisfacción en el trabajo, baja productividad, ausentismo,...), la fuerza de trabajo (diversidad de empleados en cuanto a edades, genero, experiencia, conocimiento,...),

---

<sup>20</sup> SANCHEZ VIZCAINO, Gonzalo; BARRALES MOLINA., Vanesa; TAMAYO TORRES., Javier; CASADO MATEOS., María Amparo y NAVARRO PAULE, Andrés José. Administración de empresas. España: Ediciones Pirámide, 2011. 426p.

<sup>21</sup> GIBSON, James L; DONELLY., James H, IVANCEVICH., John M. y KONOPASKE, Robert K. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 12 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006. 602p.

<sup>22</sup> SANCHEZ VIZCAINO, et al. Op. Cit., p.99.

<sup>23</sup> GIBSON et al. Op. Cit., p. 488 - 489.

<sup>24</sup> SANCHEZ VIZCAINO, et al. Op. Cit., p.99.

cambios en la estrategia (nuevos objetivos o políticas internas,...), niveles de profesionalidad (especialización en algunos campos del conocimiento y/o certificación y perfeccionamiento del conocimiento adquirido,...), las actitudes de la dirección hacia el cambio (acciones en pro o en contra de cambios dentro de la organización,...), la tensión de la gestión (grado de control y/o responsabilidad de los procesos), los recursos técnicos (falta de actualización en sistemas de producción, técnicas de mejoramiento en el uso de maquinaria y/o nuevos materiales,...), el conocimiento (mejoramiento de habilidades y modos de aprendizaje), la holgura de recursos (cantidad de recursos económicos, humanos y técnicos que se tienen disponibles), etcétera.

#### **2.1.5. Resistencia al cambio organizacional.**

Las organizaciones pueden encontrar serias dificultades para adaptarse a los cambios del entorno debido a las fuerzas internas de resistencia.<sup>25</sup> Los autores Bower y Walton,<sup>26</sup> aseguran que la resistencia o la reorganización pueden asustar al personal porque para muchos es una modificación en el estado actual de las cosas, interfiere con los intereses presentes de los miembros de una organización en sus cargos y representa intranquilidad hacia la manera de cómo se realizan las tareas establecidas.<sup>27</sup>

La resistencia al cambio no siempre surge de manera igual en las organizaciones puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. “Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápido expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con ir a la huelga, etc.”. estos autores también aseguran que es un mayor desafío administrar la resistencia cuando es implícita o diferida puesto que “la resistencia implícita es más sutil – pérdida de lealtad con la organización, carencia de motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por “enfermedad”– y por ello es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas”.<sup>28</sup>

Las principales fuerzas de la resistencia al cambio se describen en la tabla 2.3, estas se clasifican de acuerdo con los orígenes en fuentes en individuales y organizacionales. Según Robbins y Judge, “Las fuerzas individuales de la

---

<sup>25</sup> Ibid. p.99.

<sup>26</sup> BOWER M. Y WALTON, C.L.JR. Challenge to Leadership. Citado por SANCHEZ VIZCAINO, Gonzalo, et al. Administración de empresas. España: Ediciones Pirámide, 2011. p. 99.

<sup>27</sup> Ibid. p. 99.

<sup>28</sup> ROBBINS Stephen y JUDGE Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. 718p.

resistencia residen en las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades. Los orígenes organizacionales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas”.<sup>29</sup>

**Tabla 2.3. Orígenes de la resistencia al cambio**

| <b>Fuentes individuales</b>                                |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Habito</b>                                              | A fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.                           |
| <b>Seguridad</b>                                           | Las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.                                                                                                                           |
| <b>Factores económicos</b>                                 | Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.             |
| <b>Miedo a lo desconocido</b>                              | El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.                                                                                                                                                                                       |
| <b>Procesamiento selectivo de información</b>              | Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos.                                |
| <b>Orígenes organizacionales</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Inercia estructural</b>                                 | Las organizaciones han construido mecanismos –como sus procesos de selección y regulaciones formales– para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad |
| <b>Centro limitado del cambio</b>                          | Las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.                 |
| <b>Inercia de grupo</b>                                    | Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.                                                                                                                                                 |
| <b>Amenaza a la experiencia</b>                            | Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.                                                                                                                                                        |
| <b>Amenaza a las relaciones de poder establecidas</b>      | Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.                                                                                                 |
| <b>Amenaza a la asignación establecida de los recursos</b> | Los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia, a partir de ROBBINS Stephen Y JUDGE Timoty A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. p.623.

Para tener mayor posibilidad de lograr con éxito un cambio organizacional se hace necesario contar con la colaboración de **agentes de cambio**, estos pueden ser miembros de la organización o asesores contratados externamente es decir que

<sup>29</sup> Ibíd. p. 622.

no pertenecen a la organización “un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera de largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciara valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización”.<sup>30</sup>

Según Stoner<sup>31</sup> el contratar un agente externo puede traer ventajas para las organizaciones en especial en los casos de programas extensos y complejos entre las ventajas están:

En primer lugar, el asesor externo suele contribuir con su experiencia, sus habilidades especializadas. En segundo el asesor no será distraído por las responsabilidades diarias de las operaciones. En su calidad de extraño el asesor quizás tenga más prestigio e influencia que un conocido del interior. En cuarto como el asesor no tiene ningún interés invertido en la organización puede ser más objetivo que un elemento interno y encontrar menos problemas para ganarse la confianza de los empleados.<sup>32</sup>

En la tabla 2.4 se encuentra información acerca de los diferentes métodos que se pueden utilizar para manejar la resistencia al cambio en las organizaciones.

**Tabla 2.4. Métodos para reducir la resistencia al cambio**

| Método                                  | Implica                                                                                               | Comúnmente usado cuando                                                                                                           | Ventajas                                                                                                                                                      | Desventajas                                                                  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Educación-comunicación</b>           | Explicar las necesidades y la lógica de los cambios a los individuos, los grupos y las organizaciones | Hay falta de información o información y análisis errados                                                                         | Una vez persuadidas las personas frecuentemente ayudaran a implementar el cambio                                                                              | Puede demorar mucho tiempo, si hay personas envueltas                        |
| <b>Participación – involucramiento.</b> | Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio.                              | Los que inician el cambio no tienen la información que necesitan para planearlo, y otros tienen considerable poder para resistir. | Las personas que participan van a comprometerse con la implantación del cambio y cualquier información relevante que tengan será integrada al plan de cambio. | Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un cambio inadecuado. |
|                                         | Ofrecer                                                                                               |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                              |

<sup>30</sup> STONER, James; FREEMAN., Edward y GILBERT R, Daniel. Administración. 6 ed. México: Pearson Prentice Hall, 1996. 688p.

<sup>31</sup> Ibíd. p. 457.

<sup>32</sup> Ibíd. p. 457.

|                                        |                                                                                                             |                                                                                                |                                                                               |                                                                            |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facilitación - apoyo.</b>           | programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio. | Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste.                                   | Ningún otro abordaje funciona también con los problemas de ajuste.            | Puede demorar mucho tiempo, ser dispendiosa y aun fracasar.                |
| <b>Negociación – acuerdo.</b>          | Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia.                           | Alguna persona o grupo con considerable poder de resistencia perderá claramente con el cambio. | Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias. | Puede costar muy caro; el caso alerta a otros a negociar para concordar.   |
| <b>Manipulación – cooperación</b>      | Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implantación del proceso de cambio.      | Otras tácticas no van a funcionar o son muy dispendiosas.                                      | Puede ser una solución rápida y barata, para los problemas de resistencia.    | Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieran manipuladas. |
| <b>Coerción explícita e implícita.</b> | Amenazar con la pérdida del trabajo, transferencia, con no-compromiso, etc.                                 | La velocidad es esencial y quien inicie el cambio tiene poder considerable.                    | Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.                      | Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia hacia el iniciador. |

Fuente: HAMPTON, 1990, p.320 y STONER, 1995, p.304. Citado por GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. El Desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario, 2005. p. 109.

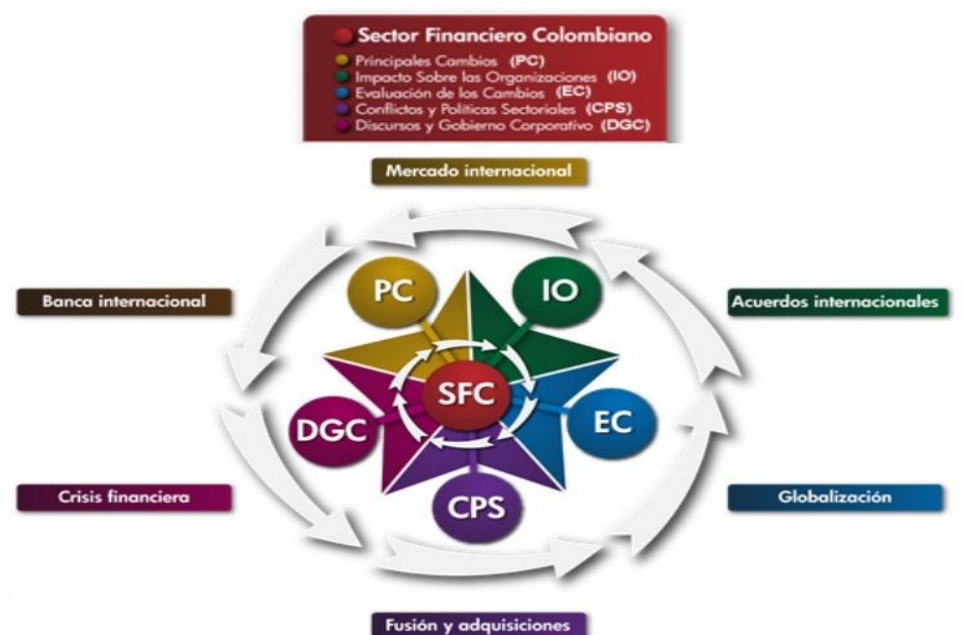
### 2.1.6. Modelo para el análisis de cambio institucional y organizacional (MACIO).

Este es un modelo interpretativo, el cual plantea que todos los acontecimientos referentes a los cambios presentados en el sector financiero colombiano, tienen una fuerte relación con la globalización y por medio del cual, se explica el cambio organizacional.<sup>33</sup>

En la figura 2.1. Se muestra de manera general cuales son y cómo se relacionan cada una de las categorías del modelo, con sus principales componentes de cambio. Dichas categorías son: Principales Cambios, Impacto en las Organizaciones bancarias, Evaluación de los Cambios, Conflictos y Políticas sectoriales y Discurso y Gobierno Corporativo.

<sup>33</sup> MURILLO, GONZÁLEZ y GARCÍA. Op. Cit., p. 132.

**Figura 2.1. Modelo Interpretativo para la Explicación de los Cambios del Sector financiero colombiano**



Fuente: MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. p.132.

El modelo mencionado consta de veintiséis subcategorías que se relacionan y explican la importancia de algunos aspectos nacionales e internacionales en la banca colombiana;<sup>34</sup> serán descritas en la tabla 2.5.

**Tabla 2.5. Categorías del modelo MACIO**

| Categoría                                             | Subcategorías                  | Descripción                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación de los cambios en la banca colombiana. | Integración Organizacional.    | Destacar si los procesos de fusión en los bancos se dan por absorción o compra. <sup>35</sup> |
|                                                       | Reglamentación Normatividad. y | Cambios que se dan a nivel jurídico para ejercer un mayor control financiero. <sup>36</sup>   |
|                                                       | Mercado Financiero.            | Presta atención a la competencia entre bancos y los                                           |

<sup>34</sup> Ibíd. p. 132 – 133.

<sup>35</sup> Ibíd. p. 133.

<sup>36</sup> Ibíd. p. 133.

|                                                                            |                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                                                 | cambios en los diferentes productos que ofrecen estos. <sup>37</sup>                                                                                                                                   |
|                                                                            | Contratación Laboral.                           | Se enfoca en la evolución de las condiciones laborales, el nivel de profesionalización y la aparición de intermediarios. <sup>38</sup>                                                                 |
|                                                                            | Dirigentes Empresariales.                       | Hace énfasis en el nivel de resistencia o adaptación de los dirigentes y sindicatos en los cambios ocurridos en la banca. <sup>39</sup>                                                                |
|                                                                            | Entorno económico y social.                     | Su importancia radica en que todos esos cambios se dan en un entorno más grande y se debe estudiar su influencia en dichos procesos de cambio. <sup>40</sup>                                           |
| Identificación de los impactos del cambio en las organizaciones bancarias. | Jerarquía de poder.                             | Se analizan las adecuaciones que se hacen a los cargos después de haber pasado por un proceso de cambio. <sup>41</sup>                                                                                 |
|                                                                            | Impacto tecnológico.                            | Busca medir el impacto de las tecnologías incorporadas a la organización, si se ha tenido que contratar un tipo especial de personal y como han asumido dichas tecnologías los usuarios. <sup>42</sup> |
|                                                                            | Relaciones clientes/usuarios.                   | Destaca si la calidad de las relaciones entre entidades y clientes ha mejorado o desmejorado con los procesos de cambio en el sector. <sup>43</sup>                                                    |
|                                                                            | Procesos de profesionalización y cualificación. | Se busca indagar sobre las exigencias en niveles de escolaridad para aplicar a cargos directivos y sus respectivas competencias. <sup>44</sup>                                                         |
|                                                                            | Impactos sobre la estructura administrativa.    | Habla sobre el aumento o disminución de los cargos y las relaciones entre las culturas en los procesos de fusión. <sup>45</sup>                                                                        |

<sup>37</sup> Ibíd. p. 134.

<sup>38</sup> Ibíd. p. 134.

<sup>39</sup> Ibíd. p. 134.

<sup>40</sup> Ibíd. p. 134.

<sup>41</sup> Ibíd. p. 135.

<sup>42</sup> Ibíd. p. 135.

<sup>43</sup> Ibíd. p. 136.

<sup>44</sup> Ibíd. p. 136.

<sup>45</sup> Ibíd. p. 136.

|                                                           |                                                                          |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de los cambios.                                | Poder administrativo.                                                    | Busca analizar si la distribución de poder se ha centralizado o si ha sido equitativa. <sup>46</sup>                                                                           |
|                                                           | Centralización del poder.                                                | Busca saber si existe una concentración de poder en relación con el gobierno y los beneficios que esto pueda traer a las entidades bancarias. <sup>47</sup>                    |
|                                                           | Innovación en la gestión administrativa.                                 | Se trata de observar el nivel de estancamiento o avance de nuevos modelos administrativos en el sector financiero. <sup>48</sup>                                               |
|                                                           | Oferta de servicios.                                                     | Conocer la oferta de portafolio de productos en cuanto a su diversificación, niveles de especialización y ampliación de ofertas. <sup>49</sup>                                 |
|                                                           | Legislación bancaria.                                                    | Busca evaluar si los cambios normativos estimulan o favorecen la centralización del poder en los bancos. <sup>50</sup>                                                         |
|                                                           | Nuevas perspectivas.                                                     | Se investigaron las proyecciones y beneficios o problemas que pueden traer los cambios para los desarrollos tecnológicos y estilos administrativos en el sector. <sup>51</sup> |
|                                                           | Concentración de la propiedad.                                           | Destaca los cambios que se dan cuando un banco pasa de ser independiente a aliarse con otros bancos y convertirse en un grupo financiero. <sup>52</sup>                        |
| Identificación de los conflictos y políticas sectoriales. | Factores Internos y externos en los Procesos de transformación.          | Busca medir el grado de relevancia que tienen estos factores sobre las entidades bancarias. <sup>53</sup>                                                                      |
|                                                           | Rol de la superintendencia financiera en los procesos de transformación. | "Evaluación de los servicios de la cobertura y en la reestructuración bancaria". <sup>54</sup>                                                                                 |

<sup>46</sup> Ibíd. p. 136.

<sup>47</sup> Ibíd. p. 136.

<sup>48</sup> Ibíd. p. 136.

<sup>49</sup> Ibíd. p. 136 - 137.

<sup>50</sup> Ibíd. p. 137.

<sup>51</sup> Ibíd. p. 137.

<sup>52</sup> Ibíd. p. 137.

<sup>53</sup> Ibíd. p. 138.

<sup>54</sup> Ibíd. p. 138.

|                                                        |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | Conflictos originados a partir de los cambios.                                                  | Qué conflictos eran y como se generaban dentro de la organización. <sup>55</sup>                                                                                                                                                        |
| Identificación del discurso y el gobierno corporativo. | Liberalización del sector financiero.                                                           | “Se enfocó en conocer la opinión de los actores de cada grupo sobre los procesos de liberalización de la banca nacional e internacional, la cual destaca la transición de una banca especializada a una banca universal.” <sup>56</sup> |
|                                                        | Relaciones entre accionistas y administradores.                                                 | Se buscó indagar sobre la solidez de estas relaciones en cuanto a la resolución de conflictos, balance de intereses y los cambios de gobierno corporativo. <sup>57</sup>                                                                |
|                                                        | Relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios.                                       | “Se concentró en conocer que busca cada uno de ellos en la organización bancaria”. <sup>58</sup>                                                                                                                                        |
|                                                        | Relación de los bancos con los grupos de interés.                                               | Muestra como los bancos establecen relaciones con los usuarios, accionistas y el gobierno. <sup>59</sup>                                                                                                                                |
|                                                        | Grado de conocimiento de los procesos de cambio por parte de los actores de las organizaciones. | Busca indagar sobre los retos que se pueden presentar en el sector financiero colombiano en un futuro. <sup>60</sup>                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia. A partir de MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. p 131 – 140.

Este modelo divide las variables que afectan el cambio organizacional en el sector financiero colombiano en categorías y subcategorías, las cuales, según los autores, muestran una descripción general y evidencian de una manera más detallada, las incidencias que tienen estas y como se relacionan con los cambios ocurridos en la banca del país.<sup>61</sup>

El MACIO es el resultado de los estudios que se realizaron en el sector financiero colombiano entre 1990 y 2010.<sup>62</sup> Es por eso, que dicho modelo servirá como base

<sup>55</sup> Ibíd. p. 138.

<sup>56</sup> Ibíd. p. 138.

<sup>57</sup> Ibíd. p. 139.

<sup>58</sup> Ibíd. p. 139.

<sup>59</sup> Ibíd. p. 139.

<sup>60</sup> Ibíd. p. 139.

<sup>61</sup> Ibíd. p. 131.

<sup>62</sup> Ibíd. p. 132.

teórico-metodológica para la realización del estudio de la banca colombiana en el periodo 2010 – 2016.

Es importante aclarar que este modelo, abarca tanto cambios Institucionales como Organizacionales, de los cuales, los primeros no harán parte de este estudio. Por tal razón, únicamente se tendrán en cuenta las categorías referentes a los procesos de **Cambio Organizacional**, como son las siguientes:

- Cambios en los procesos de integración organizacional.
- Cambios en las formas de contratación laboral.
- Posición de la organización frente a los sindicatos.
- Impacto en la Tecnología.
- Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.
- Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.
- Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder.
- Impacto en el Gobierno Corporativo.

Las anteriores categorías fueron seleccionadas porque permiten caracterizar los principales cambios organizacionales de las cuatro entidades financieras, permitiendo tener en cuenta diferentes aspectos tales como identificar si se dieron procesos de fusión o absorción, si hubo existencia o no de sindicatos y su influencia en los procesos, nivel de aprovechamiento de la tecnología, calidad de la relación con los clientes y/o usuarios, exigencias en los niveles educativos a los empleados, entre otros.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Cambio organizacional:** Es todo aquello que implique una modificación en la realización de los procesos de la organización, produciendo un efecto a nivel individual en las personas de aceptación o rechazo y afectando el entorno en el cual se desenvuelven estas.<sup>63</sup>

El cambio organizacional no se da a la ligera, este debe perseguir unos **Objetivos de cambio**, que son aquellos que “se dirigen a aumentar la eficacia de uno o más de cuatro niveles diferentes: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales”.<sup>64</sup>

Para guiar el cambio dentro de las organizaciones, estas lo enmarcan dentro de unas **Etapas del cambio organizacional**, las cuales “describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo”.<sup>65</sup> Dichas etapas pueden variar según **Modelos de cambio**, que se refiere a las diferentes fases por las cuales pasa la organización para ayudar a sus miembros a gestionar el cambio.<sup>66</sup>

Las principales etapas del cambio, que están presentes en todos los modelos de cambio son:

- **Descongelamiento:** “Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal”.<sup>67</sup>
- **Transición o movimiento:** “Proceso del cambio que transforma a la organización del statu quo al estado final que se desea”.<sup>68</sup>
- **Re-congelamiento:** “Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen”.<sup>69</sup>

Para la consecución de los objetivos de cambio y la correcta aplicación de sus modelos, existen unas **estrategias de cambio**, que son la fijación de las metas

---

<sup>63</sup> MURILLO VARGAS, GONZÁLEZ CAMPO y GARCÍA SOLARTE. Op. Cit., p. 93.

<sup>64</sup> JONES. Op. Cit., p. 270.

<sup>65</sup> CUMMINGS & WORLEY. Op. Cit., p. 22.

<sup>66</sup> GUÍZAR MONTÚFAR. Op. Cit., p. 44.

<sup>67</sup> LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, citado por ROBBINS Stephen y JUDGE Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 625.

<sup>68</sup> Ibíd. p. 625.

<sup>69</sup> Ibíd. p. 625.

y objetivos mínimos del cambio, junto con la determinación de planes de acción y la asignación de recursos necesarios para la ejecución de dichos planes.<sup>70</sup>

Dentro de la organización, existen personas encargadas de implementar (estrategias) dichos modelos para el cambio, estos son los llamados **Agente de cambio**: “Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio”.<sup>71</sup>

Sin embargo, existen ciertas fuerzas que pueden ayudar u obstaculizar el trabajo del agente de cambio, estas son las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas en contra del cambio.

**Fuerzas impulsoras del cambio:** Son aquellas “que dirigen el comportamiento lejos del statu quo”.<sup>72</sup>

**Fuerzas en contra del cambio:** “Son respuestas del comportamiento o emociona, o de ambas, a amenazas reales, percibidas o imaginarias que conlleva el cambio en el trabajo”.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> HILL y JONES. Op. Cit., p. 5.

<sup>71</sup> Ibíd. p. 621.

<sup>72</sup> Ibíd. p. 627.

<sup>73</sup> GIBSON et al. Op. Cit., p. 484.

## 2.3. MARCO CONTEXTUAL

### 2.3.1. Grupo Aval.

Grupo Aval<sup>74</sup> es el grupo financiero más grande de Colombia y uno de los grupos bancarios líderes en Centroamérica, el cual ofrece una amplia gama de servicios financieros desde una plataforma basada en siete marcas distintivas en Colombia y Centroamérica.

Grupo Aval es el conglomerado financiero más grande de Colombia y a través de BAC Credomatic es el grupo regional más grande y más rentable en Centroamérica. Grupo Aval es el líder en Colombia en el negocio de banca tradicional a través de sus cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas), líder en el negocio de banca de inversión a través de Corficolombiana y líder en el negocio de administración privada de pensiones y cesantías a través de Porvenir. Adicionalmente cuenta con una de las plataformas regionales más grandes y la más rentable en Centroamérica a través de la operación de BAC Credomatic, banco que tiene presencia en Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Honduras y México.

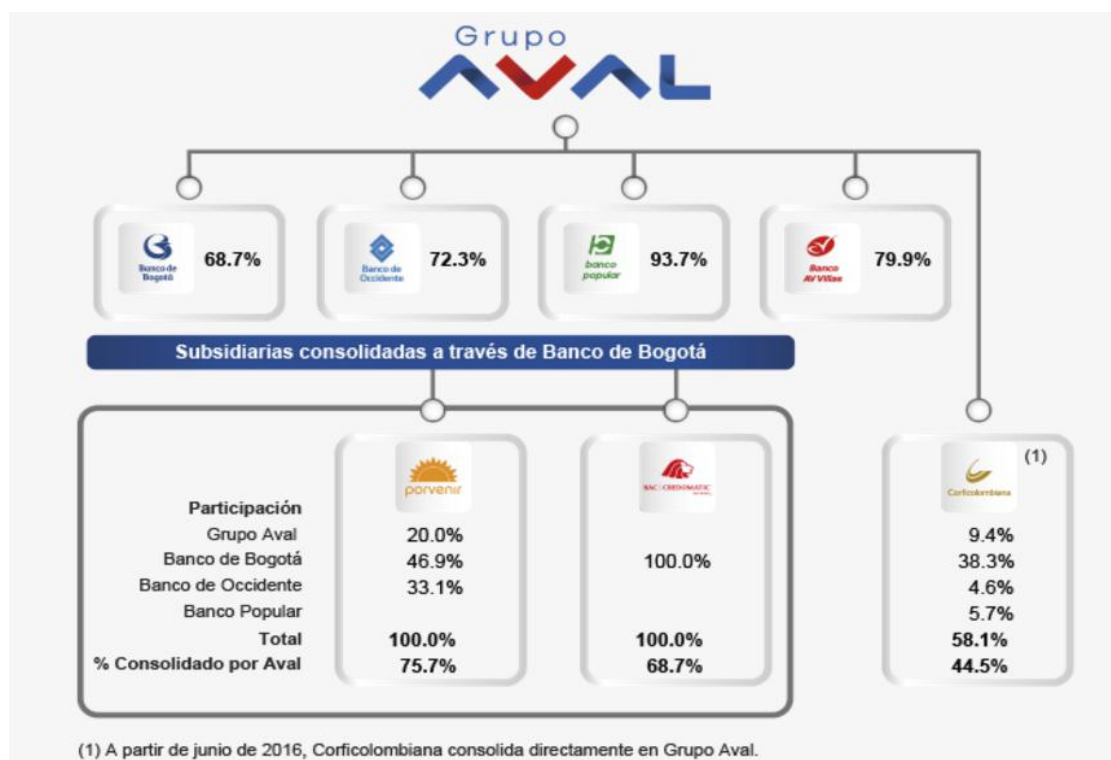
**Figura 2.2. Representación Corporativa del grupo Aval**



Fuente: Grupo Aval. Nuestra compañía. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias>).

<sup>74</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, Quienes somos. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/quienes-somos>).

**Figura 2.3. Bancos que pertenecen al grupo Aval y su porcentaje de participación**



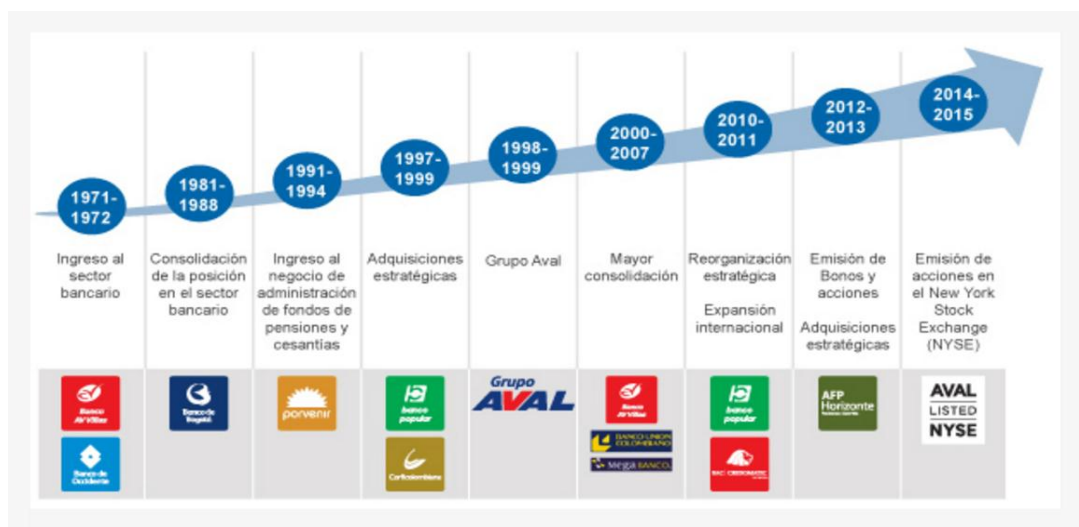
Fuente: Grupo Aval. Los porcentajes de participaciones directas e indirectas. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/quienes-somos>).

## Historia

Grupo Aval<sup>75</sup> es el resultado de 50 años de gestión detallada, manejo conservador de riesgos y objetivos claros.

<sup>75</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, historia. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/historia>).

**Figura 2.4. Hitos en la historia del grupo Aval**



Fuente: Grupo Aval. Acerca de nosotros, historia. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/historia>).

Los siguientes son los principales hitos de la historia del Grupo Aval<sup>76</sup>

### **1971-1972 Ingresos al sector bancario**

- ✓ Aval entra en el sector bancario con la adquisición de Banco de Occidente Credencial.
- ✓ Se funda la corporación de ahorro y vivienda Las villas.

### **1981-1988 Consolidación de la posición en el sector bancario**

- ✓ Adquisición y consolidación del banco de Bogotá.

### **1991-1994 Ingreso al negocio de administración de fondos de pensiones y cesantías.**

- ✓ Fundación del fondo de cesantías porvenir.

<sup>76</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, historia. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/historia>).

- ✓ Porvenir expande su portafolio para convertirse en Fondo de Pensiones y Cesantías.
- ✓ Adquisición de Banco del Comercio y fusión con Banco de Bogotá.

### **1997-1999 Adquisiciones estratégicas.**

- ✓ Adquisición del Banco Popular y Ahorramás.
- ✓ Adquisición de corporaciones financieras, que luego son fusionadas para convertirse en Corficolombiana.

### **1988-1989 Grupo Aval.**

- ✓ Grupo Aval inicia operaciones.
- ✓ Primera oferta de acciones de grupo Aval en la BVC.

### **2000-2007 Mayor consolidación.**

- ✓ Grupo Aval llevó a cabo su segunda emisión de acciones en el mercado colombiano.
- ✓ Adquisición de Megabanco, Banco Aliadas y Banco Unión Colombiano.
- ✓ Fusión de Ahorramás y Las Villas.

### **2010-2011 Reorganización estratégica.**

- ✓ Registro ante securities and Exchange Commission de EE.UU. (SEC).
- ✓ Adquisición de BAC Credimatic.
- ✓ Adquisición de participaciones a partes relacionadas para consolidar el 93.7% de Banco Popular.
- ✓ Emisión local de US\$ 1.1 billones representa la colocación más grande en el mercado de capitales colombiano por una compañía privada.
- ✓ Grupo Aval emite acciones preferenciales por COP\$ 2.08 billones.

### **2012-2013 Emisiones de bonos, acciones y adquisiciones estratégicas.**

- ✓ Grupo aval y Banco de Bogotá emiten bonos en el mercado internacional por US\$1.6 billones y US\$1.1 billones respectivamente.
- ✓ Se cierra la adquisición de BBVA Horizonte, que posteriormente se fusiona con Porvenir.

- ✓ Se cierra la adquisición de BBVA Panamá y grupo reformador en Guatemala.
- ✓ Grupo Aval emite acciones ordinarias por \$2.4 billones.
- ✓ Se incrementa la participación en Banco Bogotá y Banco de Occidente.

#### **2014-2015 Emisión de acciones en New York Stock Exchange (NYSE)**

- ✓ Grupo Aval emite acciones preferenciales en la forma de ADRs en el New York Stock Exchange (NYSE).
- ✓ Se incrementa la participación directa en Banco Bogotá y Banco de Occidente.
- ✓ Grupo Aval adquiere una participación directa en Corficolombiana.

La siguiente misión, visión y valores son del grupo aval.

**La Misión**<sup>77</sup> es proporcionar a nuestros clientes soluciones financieras socialmente responsables, seguras, fáciles de acceder, entender y manejar en cualquier lugar y hora que lo requieran, a través de los vehículos legales disponibles en cada uno de los mercados donde operamos; estas soluciones deben ser además rentables para nuestros clientes y para nuestras empresas y de esa manera redundar en generación de valor para nuestros accionistas.

**La Visión**<sup>78</sup> es Convertirnos en uno de los tres principales grupos financieros en Hispanoamérica, ofreciendo portafolios de productos y servicios que permitan a nuestros clientes manejar todas sus finanzas con nosotros y de manera integrada y a la vez maximizar el valor de su inversión a nuestros accionistas a partir de la confianza en nuestra solidez y consistente rentabilidad.

---

<sup>77</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, Misión. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/mision-vision-valores>).

<sup>78</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, Visión. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/mision-vision-valores>).

## **Los Valores<sup>79</sup> son:**

- Nuestro enfoque y deber es con nuestros clientes, para lo cual protegeremos sus bienes como si fueran nuestros y les ayudaremos para que tengan la adecuada solución financiera acorde con sus necesidades.
- El riesgo bien balanceado donde se optimice la ecuación riesgo/retorno mantendrá al Grupo a buen resguardo y con el nivel de solidez que los clientes esperan de él.
- Nunca comprometemos nuestra integridad obedeciendo y respetando las leyes de cada geografía en la que operemos.
- Por ser un ente financiero representativo en cada mercado donde operamos, seremos un ejemplar contribuidor a la comunidad principalmente a través de programas de educación financiera.
- Nuestro recurso más valioso es nuestra gente y estamos comprometidos en atraer, retener y desarrollar a las personas más talentosas. Estamos orientados a la meritocracia.
- Cultivamos el trabajo en equipo, damos incentivo para el continuo mejoramiento de nuestras operaciones y compartimos las mejores prácticas que se desarrollen en cada rincón del Grupo para mejorar nuestra eficiencia.
- Buscamos la innovación continua para ser los primeros en presentar soluciones creativas y con buen soporte tecnológico para resolver las necesidades financieras de nuestros clientes.

A continuación, se presentará de manera individual, una descripción de cada banco perteneciente al Grupo Aval.

### **2.3.2. Banco de Bogotá<sup>80</sup>**

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes.

El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social

---

<sup>79</sup> Grupo Aval. Acerca de nosotros, Valores. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/acerca-nosotros/mision-vision-valores>).

<sup>80</sup> Banco de Bogotá. Nuestra organización, Nuestro banco, historia. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>).

del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.

Los siguientes son los principales hitos del banco de Bogotá:

**En 1938**, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país.

**Para 1947** la institución poseía 105 sucursales.

**En 1967**, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial.

**En abril de 1968** se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes.

**En 1969** el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of America.

**El 15 de noviembre de 1970** cumple 100 años de existencia.

**En 1971**, en asocio con otros bancos crea ASOCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito.

**En 1974** el Banco de Bogotá estableció una oficina en Nueva York y en 1977 crea el Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado First Bank of the Americas. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco.

**En 1977** la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADEX, con sede en la ciudad de Panamá.

**En 1978** fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION.

**En 1987** el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero.

A la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir (actualmente Leasing Bogotá S.A) y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

**En 1991** adquirió el 76% del Banco del Comercio y en 1992, se fusionó con el mismo, incorporando nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A), Fiducomercio y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá (actualmente Leasing Bogotá S.A. Panamá).

**En 1997** el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the Americas al Commercial Bank of New York.

**A finales de 1998** el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER. A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.

Con la creación de Grupo Aval en 1998, el Banco de Bogotá entra a formar parte del Grupo Financiero más importante del país.

**En junio de 2001** el Federal Reserve aprobó la solicitud de conversión del Banco de Bogotá International Corporation en Agencia, establecida en el Estado de la Florida de los Estados Unidos. Esta conversión se llevó a cabo en

el segundo semestre de 2001. El Banco de Bogotá Colombia poseía indirectamente a través de su filial Banbogotá INC el 100% de participación de Banco de Bogotá International Corporation.

**En el 2003** el Banco y sus filiales Fiducomercio y fiduciaria Bogotá compraron el 11.67% de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. al grupo Provida Internacional S.A. El 12 de noviembre de 2004, el Banco de Bogotá escindió su patrimonio en el equivalente de la inversión que tenía en AV Villas, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 546 de 1999 que estableció que los establecimientos bancarios que tuvieran inversión en bancos que originalmente eran corporaciones de ahorro y vivienda dispusieran de dicha inversión en un plazo no mayor de 5 años.

**El 21 de junio de 2006**, el Banco de Bogotá adquirió el 94.99% de las acciones del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco.

**El 29 de junio de 2007**, Fidubogotá S.A. (absorbente) y Fiducomercio S.A. (absorbida), filiales del Banco de Bogotá, se fusionaron.

**El 23 de octubre de 2009** Valores Bogotá S.A. (absorbida), Valores Popular S.A. (absorbida), Valores de Occidente S.A (absorbente) y Casa de Bolsa S.A. (absorbida) se fusionaron. La nueva razón de la entidad resultante del proceso de fusión de estas entidades es Casa de Bolsa S.A.

Posteriormente, **el 24 de mayo de 2010** el Banco de Bogotá completó exitosamente el proceso de integración con Leasing Bogotá S.A.

**El 9 de diciembre de 2010**, a través de su filial Leasing Bogotá Panamá, adquirió a BAC Credomatic Inc., un conglomerado financiero con filiales en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, México, Bahamas e Islas Caimán.

Recientemente, el Banco de Bogotá continuó con su posicionamiento en Centroamérica al cerrar la adquisición de BBVA Panamá y de Grupo Financiero Reformador en Guatemala, **en diciembre de 2013**.

**Actualmente**<sup>81</sup>, el Banco de Bogotá Cuenta con un portafolio integral de productos y servicios, y una red en Colombia de 705 oficinas, 1,753 cajeros automáticos, 7,985 corresponsales bancarios y otros puntos de atención, una línea de autoservicio y un dinámico portal, que le permite ofrecer a sus clientes soluciones integrales las 24 horas del día.

El Banco de Bogotá consolidado tiene presencia en 12 países en la región y atiende alrededor de 9.0 millones de clientes bancarios y 11.9 millones de afiliados a fondos de pensiones. Su desempeño en los mercados donde opera, le ha permitido convertirse en un referente bancario en el continente.

### **Visión del Banco de Bogotá**<sup>82</sup>

Ser el Banco líder y referente en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país.

### **Misión del Banco de Bogotá**<sup>83</sup>

Un Banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social.

El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes.

Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.”

---

<sup>81</sup> Grupo Aval. Nuestras compañías, Bancos, Banco de Bogotá. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>).

<sup>82</sup> Banco de Bogotá. Nuestra organización, Nuestro banco, Visión. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>).

<sup>83</sup> Banco de Bogotá. Nuestra organización, Nuestro banco, Misión. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>).

## Valores corporativos del Banco de Bogotá<sup>84</sup>.

Honestidad: actuamos de manera ética y responsable, generando confianza en nuestros clientes.

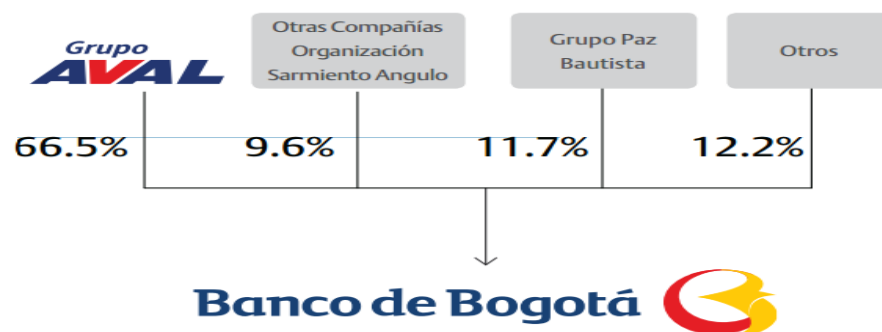
Respeto: Nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a otros en nuestra integridad.

Compromiso: Nos identificamos con nuestro banco y nos sentimos parte integral de su éxito.

Liderazgo: Trabajamos con una actitud entusiasta.

Eficiencia y servicio: Para nosotros servir es un principio de vida.

**Figura 2.5. Principales accionistas del Banco de Bogotá a junio 30 de 2013**



Fuente: Banco de Bogotá. Informe de gestión 2013. Primer semestre. Capítulo1. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2013/primer-semestre/capitulo-1.pdf>).

<sup>84</sup> Banco de Bogotá. Informe de gestión 2013. Primer semestre. Capítulo 1. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2013/primer-semestre/capitulo-1.pdf>).

### 2.3.3. Banco Popular<sup>85</sup>

La historia del Banco Popular que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2.143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá.

El Banco Popular inicia labores el 18 de diciembre, donde hoy funciona la oficina San Agustín, y emprende sus actividades que en un comienzo fueron de entidad prendaria, con un capital de 700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales. Rápidamente el Banco fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional que obliga a las entidades estatales a mantener sus recursos en esta Institución.

Los siguientes son los principales hitos del banco Popular:

**En 1976** se traslada la sede social del Banco a la ciudad de Cali y ese mismo año se inicia el proceso de descentralización administrativa que da origen a la creación de las zonas o regionales. En la década de los ochenta, marcada por una profunda crisis en el sector financiero y por el advenimiento de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, se perdió la credibilidad del sector dentro del público. Como consecuencia de esta crisis, tuvo lugar la nacionalización de varias entidades por parte del Estado. Dentro de este panorama, el Banco Popular continúa su camino hacia una posición de liderazgo, fortalecido en ese entonces por ser un banco oficial, sólido, seguro y con una alta credibilidad entre el público.

Ante un mercado cada vez más competido el Banco inicia un estudio profundo de autoanálisis para mejorar y poder responder a nuestros clientes y al país en general. Producto de este estudio surge el primer plan estratégico de la entidad con unas directrices, políticas y programas claros que determinaron el rumbo que más tarde habría de seguir la institución.

---

<sup>85</sup> Banco Popular. Su banco, Información institucional, Historia. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/historia/>).

**En el inicio de los noventa**, con la Ley 45 se establece que los bancos pueden prestar servicios financieros a través de filiales y la ley 510 le da facultades al gobierno para crear un sistema de financiación de vivienda a largo plazo que con la ley 546 cambiaría del sistema UPAC al UVR, dicha reglamentación reforma totalmente el sistema financiero, abriendo aún más el mercado y la competencia.

Así se inicia un cambio trascendental en el sistema financiero, entidades reforzadas con capitales extranjeros, especialmente españoles, entidades que optaron por fusionarse para enfrentar la competencia y entidades que establecieron alianzas estratégicas con este mismo fin. En medio de esta importante transformación, el Gobierno Nacional coloca en venta sus acciones del Banco Popular. Así, **el 21 de noviembre de 1996**, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA a través de la Sociedad Popular Investment S.A. se convierte en su mayor accionista. Desde ese momento, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, al que pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y la Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

**A partir del año 2000**, año en el cual el Banco Popular cumplió sus 50 años de servicio al país, nuestra institución definió su visión y valores corporativos e inició un proceso de fortalecimiento de su filosofía comercial y cultura organizacional, buscando adecuarse a las exigencias del mercado y posicionar aún más su imagen en el sector financiero.

En pleno siglo XXI nuestra empresa motivada por las nuevas exigencias de un mercado cada vez más competido, se ha insertado en un escenario de cambio y crecimiento continuo en la medida en que ha implementado proyectos como Canales, Plataforma Integral, CRM, Sipla, Seguridad de la Información, Calidad, Intranet, y Capacitación Virtual, entre otros, que además de colocarnos a la vanguardia en materia tecnológica nos permiten fortalecer nuestras competencias así como optimizar nuestros procesos internos, elevando nuestro desempeño y excelencia organizacional.

**Actualmente**<sup>86</sup> el banco Popular es pionero y líder en el mercado de créditos de libranza, y un importante proveedor de soluciones financieras para entidades gubernamentales en Colombia.

El banco ha alcanzado retornos sólidos en su portafolio de cartera de consumo, a través de créditos de libranza con un perfil de riesgo sustancialmente inferior y con una participación de mercado de 21.1%.

Cuenta con cobertura nacional y un portafolio integral de productos y servicios, ofrecidos a través de una red de 209 oficinas y 1,148 cajeros automáticos.

### **Misión del banco Popular**<sup>87</sup>

Estamos genuinamente comprometidos con apoyar y acompañar financieramente a los colombianos, durante todo su ciclo de vida para alcanzar sus metas; siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad que, apoyados en nuestra sólida experiencia, apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país.

### **Visión del Banco Popular**<sup>88</sup>

Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las Entidades Financieras.

---

<sup>86</sup> Grupo Aval. Nuestras compañías, Bancos. Banco Popular. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>).

<sup>87</sup> Banco Popular. Su banco, Información institucional, Misión. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/filosofia-institucional/>).

<sup>88</sup> Banco Popular. Su banco, Información institucional, Visión. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/filosofia-institucional/>).

## Valores Institucionales del Banco Popular<sup>89</sup>

Liderazgo: Eres guía y ejemplo para otros, el liderazgo es sinónimo de inteligencia y sabiduría.

Honestidad: Conserva una conciencia clara “ante ti y ante los demás”. Comportate y exprésate con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia

Creatividad: Innova cada día y encuentra mejores formas de hacer tu labor y resolver problemas.

Excelencia: Compromiso personal constante de cumplir metas desde todos los ámbitos, esforzándote por hacerlo cada vez mejor.

Fortaleza: Virtud que te hace capaz de vencer los obstáculos que se oponen al bien y a tu progreso.”

**Figura 2.6. Principales accionistas del Banco Popular al 31 de diciembre de 2015**

| NOMBRE ACCIONISTA                         | No. ACCIONES  | % PARTIC. |
|-------------------------------------------|---------------|-----------|
| GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.        | 7.241.666.738 | 93,74     |
| OTROS ACCIONISTAS CON MENOR PARTICIPACIÓN | 483.659.765   | 6,26      |
| Subtotal Acciones Ordinarias:             | 7.725.326.503 | 100,00    |
| Total Acciones en Circulación:            | 7.725.326.503 | 100,00    |

Capital Autorizado: \$100.000.000.000 dividido en 10.000.000.000 de acciones de un valor nominal de \$10 cada una.

Fuente: Banco Popular. Composición accionaria. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/2d8e92fd-0883-4c5d-a9b7-da9d48e3135a/composicion-acc.pdf?MOD=AJPERES>).

<sup>89</sup> Banco Popular. Informe final valor social, valores institucionales. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: ([https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF\\_FINAL\\_VALOR\\_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES](https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF_FINAL_VALOR_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES)).

### 2.3.4. Banco AV Villas<sup>90</sup>

El banco AV Villas tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles.

Los siguientes son los principales hitos del banco AV Villas:

**En 1998** se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e importante grupo financiero del país

**A principios del año 2000** la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, entidad creada desde diciembre de 1.972 y que había entrado a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997. De esta forma surgió, para el momento de la fusión, la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

Posteriormente se expide la Ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda) con la que se crea la Unidad de Valor Real (UVR), en reemplazo de la UPAC, y se abre paso a la conversión de las CAV en bancos comerciales. Por consiguiente, como resultado de la Ley de Vivienda, y con el fin de brindar una mayor diversidad de productos y servicios a sus clientes, en el mes de **marzo del año 2002** AV Villas se convierte oficialmente en Banco Comercial.

Tiene como objeto social la celebración y ejecución de todas las operaciones legalmente permitidas a los bancos comerciales, con sujeción a los requisitos, restricciones y limitaciones impuestos por las leyes. Su accionista mayoritario

---

<sup>90</sup> Banco AV Villas. Información corporativa, Acerca de AV Villas, Historia, Nuestra historia. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: [https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas/lut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQlszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w\\_EoMA72MNWPIka\\_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBIS9nQSEh/](https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas/lut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQlszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w_EoMA72MNWPIka_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBIS9nQSEh/).

es Grupo Aval Acciones y Valores S.A., por lo cual hace parte de uno de los conglomerados financieros más importantes del país.

**Desde el año 2002** la entidad ha experimentado cambios en los distintos frentes de su actividad, consolidando su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como cuenta corriente, operaciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y empresariales, sin abandonar las tradicionales líneas de depósitos de ahorro (cuentas y CDT), así como los créditos hipotecarios individuales y para constructor. De la misma forma, cuenta con canales electrónicos ágiles y seguros como Audiovillas, Internet, cajeros automáticos, Pin Pad y puntos de pago, que ofrecen comodidad y agilidad a sus clientes.

El Banco AV Villas se encuentra en un período creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr su crecimiento, para lo cual se ha preparado; cuenta con una red de oficinas competitiva, su fuerza de ventas ha sido formada y tiene a su disposición la mejor tecnología y un eficiente soporte administrativo. La filosofía que se encuentra en la base de la actividad actual del Banco se sintetiza en los siguientes postulados, difundidos y compartidos por sus funcionarios.

**Actualmente**<sup>91</sup> y a lo largo de la última década, Banco AV Villas ha pasado de ser una entidad enfocada exclusivamente en los préstamos de vivienda, a ser un banco universal orientado al consumo, a través de una red de 286 oficinas, 571 cajeros, 8,174 corresponsales bancarios y una avanzada plataforma de banca móvil. Adicionalmente sirve a sus clientes a través de una fuerza de ventas recientemente ampliada, centros de negocios empresariales y oficinas de crédito instantáneo, conocidas como "OCI", donde los clientes reciben el resultado de su solicitud de crédito en un plazo de dos horas.

Es el banco más activo de Grupo Aval, en términos del uso de canales no tradicionales (banca móvil, corresponsales no bancarios y sucursales virtuales).

Cuenta con una efectiva gestión de riesgo de crédito, a través de un modelo de calificación y sistema de monitoreo de cartera únicos.

---

<sup>91</sup> Grupo Aval. Nuestras compañías, Bancos. Banco AV Villas. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>).

## **Misión del Banco AV Villas<sup>92</sup>**

Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.

## **Visión del Banco AV Villas<sup>93</sup>**

Más clientes, con más productos, transando más.

## **Valores corporativos Banco AV Villas<sup>94</sup>**

En el Banco AV Villas se difunden y son compartidos por los empleados (Colaboradores) de la Institución los siguientes valores:

- Respeto
- Responsabilidad
- Actitud de Servicio
- Lealtad
- Honestidad

---

<sup>92</sup> Banco AV Villas. Institucional, Información corporativa, Acerca de AV Villas, Nuestra misión {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: ([https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQIszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w\\_EoMA72MNWPIka\\_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQIszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w_EoMA72MNWPIka_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)).

<sup>93</sup> Banco AV Villas. Institucional, Información corporativa, Acerca de AV Villas, Nuestra visión. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: ([https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQIszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w\\_EoMA72MNWPIka\\_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zifQIszTwsTQx8LAJ8LAWcQz28PMz8XbwMfUz1w_EoMA72MNWPIka_AQ7gaECcfjwKovAbH64fhccKiA8lmVGQGxoaYZDpCADdZWDn/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)).

<sup>94</sup> Banco AV Villas. Informe de generación de valor social 2015. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/0bc98166-9831-4372-a82f-6882f45066c0/informevalor-social2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lfTFL2r>).

**Figura 2.7. Principales accionistas del Banco AV Villas a diciembre de 2013**

| Accionista                         | Participación |
|------------------------------------|---------------|
| GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A. | 79,9%         |
| RENDIFIN S.A.                      | 13,2%         |
| RELANTANO S.A.                     | 0,8%          |
| ACTIUNIDOS S.A.                    | 0,5%          |
| SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.          | 0,4%          |
| SEGUROS ALFA S.A.                  | 0,3%          |
| Otros Accionistas                  | 4,9%          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>100,0%</b> |

Fuente: Investor Services. Sociedad calificadoradora de valores. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: ([http://www.brc.com.co/archivos/CAL-F-5-FOR-006\\_IV\\_13\\_E\\_AV%20VILLAS\\_RP\\_14.pdf](http://www.brc.com.co/archivos/CAL-F-5-FOR-006_IV_13_E_AV%20VILLAS_RP_14.pdf)).

### 2.3.5. Banco de Occidente<sup>95</sup>

El Banco de Occidente inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria, debidamente constituida, **el 3 de mayo de 1965**, bajo la administración del Doctor Alfonso Díaz.

Su orientación y su rango conservaron inicialmente el matiz regional durante los primeros años, período durante el cual el desarrollo del sector bancario fue realmente lento.

Los siguientes son los principales hitos del banco de Occidente:

Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. **En 1970**, el Banco contaba con una red de 15 oficinas, un patrimonio

<sup>95</sup> Banco de Occidente. Portal del Banco de Occidente S.A., institucional, Historia. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/historia>).

aproximadamente \$ 74 millones de pesos y activos totales del orden de \$ 685 millones.

**En 1973** El Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes, hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.

**A finales del 76** el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial, inspirado en el potencial bancario de este instrumento como medio para hacer compras y pagos.

**Durante la segunda mitad de los años 70**, el sector bancario en Colombia enfrentaba ya de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y desafiantes realidades. La modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores y más exigentes y la creciente competencia sobre los recursos del público, con un grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector.

**Al llegar 1980** el Banco ha desarrollado ya considerablemente su red de oficinas y su envergadura financiera, lo que lo lleva a formar Direcciones Regionales. En diciembre de ese año el Banco cuenta con 80 oficinas, activos por 16.000 millones de pesos y un patrimonio de 1.875 millones de pesos.

**En junio del 82** el Banco inaugura su filial Banco de Occidente de Panamá, como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo

**En 1993** se inició el proyecto de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, con el cual se busca eliminar las tareas que no generan valor agregado al cliente e incrementar la fuerza de ventas.

**En junio de 1997** inaugura su nueva sede principal en el sector histórico de Cali, donde se concentra la Dirección General del Banco, el Staff de la Región Sur occidental, sus Filiales y Vinculadas.

**En 1998** se inició el proyecto London, orientado a optimizar la Estructura Comercial del Banco, y cuyo principal objetivo es atender en forma personalizada y especializada los diferentes segmentos de Banca.

**En el año 2000** se desarrolló el proyecto MCKINSEY, con el cual se rediseñó la estructura organizacional del Banco buscando mayor eficiencia y productividad administrativa en todas las áreas staff del Banco.

**Para el 28 de febrero de 2005 y el 02 de octubre de 2006** se iniciaron nuevos procesos de integración comercial con el Banco Aliadas y Banco Unión Colombiano respectivamente logrando así fortalecer y ampliar el servicio a todos nuestros clientes.

El Banco de Occidente considera haber cumplido y estar cumpliendo un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas.

**Actualmente**<sup>96</sup> el Banco de Occidente es el quinto banco más grande de Colombia por nivel de activos y cartera a junio 30 de 2016. Cuenta con cobertura nacional y un portafolio de productos y servicios integrales, ofrecidos a través de una red de 241 oficinas, 336 cajeros automáticos y 9,671 corresponsales bancarios y otros puntos de atención.

Cuenta con una posición de mercado fuerte en el negocio de leasing financiero y de crédito de vehículos del 16.7% y del 16.3%, respectivamente.

Es el tercer banco más grande en cuentas corrientes, con una participación de mercado del 11.0%, dada su fuerte presencia en clientes del sector público y clientes corporativos.

---

<sup>96</sup> Grupo Aval. Nuestras compañías, Bancos. Banco de Occidente. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>).

## **Visión del Banco de Occidente<sup>97</sup>**

Ser la mejor Entidad Financiera del país.

## **Misión del Banco de Occidente<sup>98</sup>**

Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.”

## **Valores corporativos de Occidente<sup>99</sup>**

El Banco de Occidente se ha esforzado en ser reconocido por su Calidad en el servicio al Cliente. Por lo tanto, a través de los VALORES EN MOVIMIENTO se instauran los compromisos que rigen las actividades cotidianas de todos los empleados.

Lealtad y Honestidad: Se debe ser consecuente con las políticas y normas que regulan todas las actividades desarrolladas por el Banco, actuando con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo. "Nada tan valioso como poder mirar a nuestros semejantes todos los días con la frente alta, la mirada clara y el honor intacto"

---

<sup>97</sup> Banco de Occidente. Portal del Banco Popular S.A., institucional, Visión. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/mision-vision>).

<sup>98</sup> Banco de Occidente. Portal del Banco de Occidente S.A., institucional, Misión. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/mision-vision>).

<sup>99</sup> Banco de Occidente. Portal del Banco de Occidente S.A., Institucional, Valores corporativos. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/principios-valores>).

Satisfacción del Cliente: La satisfacción del Cliente es el centro del esfuerzo laboral y personal de todos los empleados. "Servir es nuestra esencia, buenas acciones cosechan buenos frutos"

Compromiso con los Resultados: El compromiso con los resultados es una actitud positiva de hacer las cosas bien, respondiendo adecuadamente por las expectativas creadas por Accionistas, Directivos, Clientes y Comunidad en general.

Calidad Total: Es la búsqueda de la Calidad Total es una forma de vida. "El mejor no es el que lo hace bien, es el que lo hace mejor"

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo es fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el desarrollo integral de las personas. "El pintor que termino el cuadro no trabajo solo. Había un equipo de colores trabajando para él"

Flexibilidad y Adaptación al Cambio: Es valorar en forma especial la flexibilidad y la capacidad de enfrentar el cambio. "La humanidad consta de tres clases de individuos: los inmutables, los que pueden cambiar y los que cambian"

Cuidado de los Recursos Naturales: Contribuir al desarrollo del País y al cuidado de sus recursos naturales. "Tratemos al mundo como si fuera nuestra propia casa"

Sentido de Pertenencia: El compromiso y la responsabilidad espontánea son los ingredientes indispensables para ser parte de la solución.

**Figura 2.8. Principales accionistas del Banco de Occidente a diciembre de 2013**

| No. | CUENTA  | DOC. | ID         | NOMBRE                             | SALDO TOTAL | % PARTICIPACIÓN |
|-----|---------|------|------------|------------------------------------|-------------|-----------------|
| 1   | 101885  | NIT  | 8002161815 | GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A. | 112.671.465 | 72,27%          |
| 2   | 22382   | NIT  | 8605036173 | SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.          | 11.348.346  | 7,28%           |
| 3   | 24641   | CC   | 17185193   | MEJIA CABAL IVAN FELIPE            | 7.160.975   | 4,59%           |
| 4   | 475997  | NIT  | 8301136013 | ACTIUNIDOS S.A.                    | 6.948.950   | 4,46%           |
| 5   | 1792826 | NIT  | 9005280722 | INDUVALORES SAS                    | 2.694.674   | 1,73%           |
| 6   | 1547646 | NIT  | 8301136038 | RENDIFIN S.A.                      | 1.833.814   | 1,18%           |
| 7   | 101529  | CC   | 52410187   | POSADA MEJIA TATIANA MARIA         | 1.429.282   | 0,92%           |
| 8   | 561087  | NIT  | 8600136529 | SERVINSA OAL S.A.                  | 1.132.800   | 0,73%           |
| 9   | 85407   | CC   | 29111088   | AZCARATE GUTIERREZ JULIANA         | 936.869     | 0,60%           |
| 10  | 1556925 | CC   | 29281308   | GUTIERREZ DE AZCARATE MARTHA LUCIA | 935.955     | 0,60%           |
| 11  | 1483    | NIT  | 8903164681 | JOSE A. RAFFO Y CIA. S. EN C.      | 841.534     | 0,54%           |

|       |                                             |     |            |                                                          |             |         |
|-------|---------------------------------------------|-----|------------|----------------------------------------------------------|-------------|---------|
| 12    | 98420                                       | NIT | 8903184094 | EDUARDO ROMERO<br>CORREA HOLGUIN Y CIA<br>S.EN C.        | 553.112     | 0,35%   |
| 13    | 54860                                       | NIT | 8903075911 | SERRANO MANTILLA E<br>HIJOS Y CIA LTDA                   | 462.865     | 0,30%   |
| 14    | 48608                                       | NIT | 8600319798 | SEGUROS ALFA S.A.                                        | 343.090     | 0,22%   |
| 15    | 1547598                                     | NIT | 8913032089 | GUARD. SIXTA T. CABAL<br>DE MEJIA                        | 304.248     | 0,20%   |
| 16    | 524537                                      | NIT | 8600247144 | BESMIT S.A.                                              | 230.707     | 0,15%   |
| 17    | 1421081                                     | NIT | 9002571798 | INVERSIONES ESCORIAL<br>S.A.                             | 218.518     | 0,14%   |
| 18    | 391742                                      | CC  | 66783284   | MEJIA DEL CASTILLO<br>MARIA ISABEL                       | 214.921     | 0,14%   |
| 19    | 334104                                      | NIT | 8903019241 | K. F. JENSEN S.A.                                        | 205.552     | 0,13%   |
| 20    | 68653                                       | NIT | 8903084582 | FONDO DE EMPLEADOS<br>DEL BANCO DE<br>OCCIDENTE          | 201.028     | 0,13%   |
| 21    | 34117                                       | NIT | 8002446180 | MA. CORDOBA S.C.S                                        | 187.000     | 0,12%   |
| 22    | 1791505                                     | NIT | 9004500051 | ENLILY S.A.S                                             | 155.454     | 0,10%   |
| 23    | 1471107                                     | CC  | 64581068   | BELTRAN HERRERA<br>DAYANA SOFIA                          | 155.282     | 0,10%   |
| 24    | 521435                                      | CC  | 1020741241 | RODRIGUEZ TORRADO<br>MANUEL ALEJANDRO                    | 152.953     | 0,10%   |
| 25    | 389603                                      | NIT | 8903104263 | INVERSIONES DANESA<br>S.A.                               | 147.513     | 0,09%   |
| 26    | 45517                                       | CC  | 31144782   | MARIA CRISTINA DEL<br>CASTILLO DE MEJIA                  | 132.140     | 0,08%   |
| 27    | 1458                                        | NIT | 8002530552 | OLD MUTUAL FONDO DE<br>PENS. OBLIGATORIAS -<br>MODERADO  | 125.696     | 0,08%   |
| 28    | 1458                                        | NIT | 8050037570 | GUZMAN R. S.A.S.                                         | 115.555     | 0,07%   |
| 29    | 601853                                      | NIT | 8903111231 | VICTORIA GUZMAN & CIA<br>S. EN C                         | 115.283     | 0,07%   |
| 30    | 1864650                                     | NIT | 9006962989 | ALLIANCEBERNSTEIN<br>NEXT 50 EMERGING<br>MARKETS (MASTER | 107.502     | 0,07%   |
| 31    | 3879                                        | CC  | 2432703    | BOTERO OCHOA JOSE<br>FERNANDO                            | 103.614     | 0,07%   |
| 32    | otros accionistas con menor participación 6 |     |            |                                                          | 3.733.022   | 2,39%   |
| TOTAL |                                             |     |            |                                                          | 155.899.719 | 100,00% |

Fuente: Banco de Occidente. Información al accionista, Participación accionaria {En línea}.  
 {25 noviembre de 2016}. Disponible en:  
<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/informacion-accionista>.

## 2.4. MARCO LEGAL

Uno de los elementos más destacables, que genera cambios organizacionales importantes en el contexto de las entidades del sector financiero, es la normatividad que se aplica a este. Por tal razón, es de suma importancia conocer las leyes, decretos o reglas que aplica el Gobierno o entidades reguladoras sobre el entorno y que tienen un impacto directo sobre la normatividad de la banca.

A continuación, se presenta la tabla 2.6, con la nueva normatividad aprobada en el periodo 2010 – 2016 de manera resumida.

**Tabla 2.6. Resumen de la normatividad del sector financiero  
Periodo 2010 – 2016**

| Norma                | Fecha de emisión     | Entidad emisora                         | Qué regula                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto 2555         | Julio 15 de 2010     | Superintendencia financiera de Colombia | Recoge y reexpide las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores                                                                                                                                                                |
| Decreto 3993         | Octubre 27 de 2010   | Ministerio del Interior y de Justicia   | Modifica el Decreto 2555 del 15 de julio de 2010 y se reglamenta la función de conciliación del Defensor del Consumidor Financiero.                                                                                                                               |
| Circular externa 007 | Febrero 10 de 2011   | Superintendencia financiera de Colombia | Modifica la Circular Externa 028 de 2007, sobre la adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia; Regula el cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo de los emisores de valores, en términos de su aplicación, alcance y estructura. |
| Ley 1748             | Diciembre 26 de 2014 | Congreso de la República                | Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros en cuanto a tasas de interés, proyecciones financieras, asesorías personales. Además, dicha información debe estar disponible por distintos canales.  |

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Superintendencia Financiera de Colombia. Normativa general. {En línea}. {26 octubre de 2016}. Disponible en: (<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=19167>).

En la anterior tabla, se incorporan las leyes, decretos y circulares expedidos por el Congreso de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia, el Ministerio del Interior y Justicia y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que van desde el mejoramiento de las prácticas corporativas hasta el ofrecimiento de

diferentes canales de información para la protección de los intereses de los usuarios.

Debido a que, “La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados”<sup>100</sup>. Es importante mencionar los decretos que regulan el mercado financiero general, el mercado de valores y las buenas prácticas de gobierno corporativo porque hacen parte de la lógica institucional de los bancos que posiblemente pueden generar un cambio institucional, cosa que se desborda de los objetivos de esta investigación, pero pueden ser estudiadas en futuras investigaciones a fin de conocer el impacto que estas han tenido en los cambios del sector financiero en general.

Uno de los deberes del Ministerio del Interior y de Justicia es: “Formular, coordinar y ejecutar la política pública, los planes, programas y proyectos en materia de derechos humanos y de derecho internacional humanitario”<sup>101</sup>. Por tal razón, algunos de los decretos expedidos por la entidad, describen las normas que regulan la protección al consumidor, procesos que tiene que ver directamente con la relación que tienen las entidades financieras con sus clientes o usuarios, y que son parte de las variables que el modelo MACIO usa para determinar cambios en el sector financiero colombiano.

El Congreso de la Republica expide diversas leyes en Colombia, algunas de ellas hacen parte del sector financiero, por lo tanto, las que hablan de brindar siempre información financiera transparente y por diferentes canales al consumidor, son importantes para la investigación debido a que son aspectos que influyen en la relación de las entidades financieras con sus clientes y en la diversificación de los canales de atención para resolver los problemas que estos presentan.

Cabe resaltar que, a modo general, la normatividad mencionada anteriormente se menciona porque hace parte del periodo de estudio (2010 – 2016), además, porque son normas que se incorporan y tienen relación directa con los procesos financieros en términos de como es el accionar de los bancos en Colombia.

---

<sup>100</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. A cerca de la SFC. {En línea}. {26 octubre de 2016}. Disponible en: (<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60607>).

<sup>101</sup> MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA. Funciones y deberes. {En línea}. {26 octubre de 2016}. Disponible en: (<http://www.mininterior.gov.co/el-ministerio/funciones-y-deberes>).

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO DE ESTUDIO

Méndez afirma que: “Según el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio”<sup>1</sup>. El objetivo es definir el tipo de información que se necesitará y el alcance del análisis que se realizará<sup>2</sup>. Para efectos de esta investigación, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo.

Los estudios exploratorios se realizan con el objetivo de indagar sobre un tema poco estudiado.<sup>3</sup> Además, hacen posible el desarrollo una investigación más exacta, familiarizando al investigador con el tema, ayudándole como guía para aclarar conceptos y de base para posteriores investigaciones.<sup>4</sup> Ya que para esta investigación se necesitaron conocimientos previos de otros investigadores, trabajos realizados como base y la información que poseen las personas que se desenvuelven en el sector financiero, se optó por realizar este tipo de estudio.<sup>5</sup>

Por otro lado, el propósito de un estudio descriptivo es recolectar información acerca del tema a investigar con el fin de describir lo investigado.<sup>6</sup> Según Méndez, en este tipo de estudio “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”<sup>7</sup>. Debido a que en esta investigación se usaron técnicas de recolección de datos como entrevistas y documentos relevantes de la banca colombiana, fue indispensable el uso de este estudio.

---

<sup>1</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. Colombia: Limusa/Noriega, 2006. 357p.

<sup>2</sup> *Ibíd.* p. 228.

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO., Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 850p.

<sup>4</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op. Cit., p. 228 - 229.

<sup>5</sup> *Ibíd.* p. 229.

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO. Op. Cit., p. 102.

<sup>7</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op. Cit., p. 231.

### 3.2. MÉTODO

El método usado para esta investigación fue el inductivo, ya que se parte de hechos particulares para concluir proposiciones y aspectos que expliquen otros fenómenos parecidos al investigado.<sup>8</sup> En el presente trabajo, se indagó sobre ciertas variables como el fenómeno de fusiones y adquisiciones, nivel de profesionalización y desarrollo de nuevas tecnologías para generar una herramienta que evidenciara los cambios producidos en el sector financiero colombiano entre 2010 y 2016.

También fue necesario el uso del método deductivo, ya que se analizó el contexto general de la banca colombiana, para explicar variables particulares de cambio en dicho sector, como el nivel de profesionalización de las personas, la implementación de nuevas tecnologías, entre otros.<sup>9</sup> Según Méndez,<sup>10</sup> con este método “de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

### 3.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Méndez,<sup>11</sup> “Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger directamente”. Para ello, como fuente primaria se tomó en cuenta la información obtenida de las personas que trabajan en el sector financiero colombiano, específicamente, un gerente o subgerente por cada banco perteneciente al Grupo Aval.

Debido a que, los gerentes y subgerentes de bancos poseen una visión global de los procesos de cambio en las entidades para las cuales laboran, fueron considerados actores importantes que permitieron abarcar cuatro de las cinco categorías de estudio, y a su vez, de estas se desprenden ocho subcategorías pertenecientes al modelo MACIO, **comprendiendo la totalidad del estudio del presente trabajo**, la información detallada se encuentra al final del presente trabajo, como Anexo 1.

Además, los criterios que se tuvieron en cuenta para la elección de los gerentes y subgerentes, fueron los siguientes:

---

<sup>8</sup> Ibíd. p. 239 - 240.

<sup>9</sup> Ibíd. p. 240.

<sup>10</sup> Ibíd. p. 240.

<sup>11</sup> Ibíd. p. 250.

- Hombre o mujer mayor de 20 años de edad.
- Consentimiento y disposición totalmente voluntaria para ser entrevistado.
- Disponibilidad de tiempo de 45 minutos a 1 hora para realizar la entrevista.
- Estar vinculado actualmente a alguno de los bancos pertenecientes al grupo Aval.
- Tener o haber tenido entre 2 o más años de vinculación laboral con el banco.
- Conocer o haber vivido alguno de los procesos de fusiones, adquisiciones o algún otro tipo de cambio en el grupo bancario mencionado anteriormente.

El no cumplir con alguno de estos criterios, es causal de exclusión del sujeto como parte de la investigación.

La información que se obtenga de esta entrevista es de carácter confidencial y se garantiza no revelar los nombres propios de las personas que participen en esta, así como una total reserva.

Las fuentes de información secundarias que sirvieron de complemento de las fuentes primarias para la presente investigación fueron: Documentos de acceso público en medios digitales, tales como portales web del Grupo Aval y sus bancos; textos referentes al tema como publicaciones e investigaciones anteriores sobre el tema; por último, se consultaron noticias en los principales periódicos a través de medios virtuales, como lo son, El Espectador, El Tiempo, entre otros.

Los criterios de elección para las fuentes secundarias fueron los siguientes:

- Procedencia de los documentos. páginas que garanticen información confiable y verídica (gubernamentales, portales oficiales).
- Que la información consultada se encuentre en el periodo de estudio (2010 – 2016).
- Relevancia: información que esté acorde con las categorías y subcategorías de estudio.
- Autenticidad: material que pueda ser consultado por otros a través de enlaces o en la biblioteca.

La aplicación de dichos criterios, permitió extraer información concreta sobre los procesos de integración organizacional, el impacto que ha tenido tecnología en los procesos de cambio y el impacto en la relación con los clientes/usuarios

de los bancos. La tabla resumen con las categorías y subcategorías que se obtuvieron gracias a las fuentes secundarias se encuentra al final del presente trabajo como Anexo 2.

### **3.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica principal para la obtención de la información que se usó fue la entrevista, ya que estas permiten una comunicación y construcción de conjunta de información respecto a un tema.<sup>12</sup> Se espera obtener una visión especializada sobre el conocimiento de la banca desde las perspectivas de los gerentes y subgerentes de bancos que llevan cierta trayectoria en el sector financiero.<sup>13</sup>

Para realizar las entrevistas se adoptó el modelo de entrevista semi estructurada ya que, según Bernal<sup>14</sup> “Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida”. Este tipo de entrevista fue la que más se ajustaba, permitiendo profundizar en ciertos temas, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados.

Por último, el instrumento o herramienta utilizada fue la Guía de entrevista semiestructurada - Procesos de Cambio Organizacional en el Sector Financiero Colombiano, que consta de 54 preguntas, divididas en 10 apartados. La guía se encuentra en el Anexo 3 al final del presente trabajo.

### **3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada y organizada para su posterior exposición, es una fase fundamental en el proceso de hacer el análisis de los resultados de la información.<sup>15</sup> Tamayo y Tamayo asegura que el análisis de los resultados “es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones válidas”<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO. Op. Cit., p. 597.

<sup>13</sup> Ibid. p. 599.

<sup>14</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ra ed. Colombia: PEARSON, 2010. 305p.

<sup>15</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op. Cit., p. 220.

<sup>16</sup> TAMAYO y TAMAYO, Mario. Diccionario de la investigación científica. Bogotá: Editorial Blanco, 1984. 264p.

Con base en lo anterior, para esta investigación, los pasos para el análisis de la información fueron los siguientes:

- Se tabularon las entrevistas en su respectiva guía.
- Se clasificaron las respuestas de los cuatro bancos, según los apartados que correspondían a las subcategorías de estudio.
- La información que no pudo ser categorizada en los apartados, se incluyó al final de la guía de entrevista para revisar si podría ser utilizada para esta investigación.
- Se construyó una tabla comparativa, la cual plasmó de manera resumida, cuáles fueron los cambios más destacados de cada banco, en cada subcategoría.
- Finalmente, dentro de la tabla mencionada, se agregó una columna donde se precisa el principal cambio de cada uno de los cuatro bancos.

### **3.6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación, se plantearon cinco fases consecutivas, lo cual sugiere que el cumplimiento de los objetivos de una fase es requisito fundamental para continuar con la siguiente, dando así un camino lógico que garantice un método ordenado en su implementación. A continuación, se describen las fases:

**Fase 1. Marco teórico y contextual:** En esta etapa se realizó una recolección documental de información que fue extraída de archivos de acceso libre a consulta, disponibles en medios electrónicos, como lo son los informes de la Superintendencia Financiera Colombiana; noticias referentes al sector de diversos diarios, periódicos y revistas como El País, Portafolio, Dinero, entre otros.

Todo esto con el objetivo de construir un instrumento de recolección de información, generando una base teórica robusta para la contextualización y análisis del sistema financiero colombiano. Además, orienta y facilita el camino a seguir en la siguiente fase.

**Fase 2. Diseño del instrumento:** En este apartado, de acuerdo con la información recolectada en la fase anterior y teniendo en cuenta el Modelo de Análisis del Cambio Organizacional - MACIO, se elaboró el formato de entrevista, el cual consta de un total de 54 preguntas.

**Fase 3. Trabajo de campo:** Se realizaron las entrevistas a los gerentes y subgerentes de los bancos pertenecientes al Grupo Aval. La información

tomada de ellos, se contrastó con el análisis documental del sector con el objetivo de identificar los principales cambios organizacionales que ha tenido esta organización. Con base en el análisis elaborado, se procedió a la construcción del estudio de caso, descrito en la siguiente fase.

Es por eso que en esta fase se tomó toda la información del entorno financiero y se contrastó con los testimonios tomados por los gerentes y subgerentes de los bancos pertenecientes al Grupo Aval para la elaboración del caso. Con base en lo anterior, se obtuvieron unos resultados mencionados en la siguiente y última fase.

**Fase 4. Resultados:** En esta fase se desarrollaron los aportes empíricos, que permitieron desarrollar el estudio de caso, sobre los principales procesos de cambio organizacional en cuatro entidades del sector financiero colombiano periodo 2010 – 2016\*. Donde, según Murillo, González y García, la implementación de un estudio de caso permite cumplir con ciertos objetivos de vital importancia para la investigación, como lo son: poder construir una base descriptiva del sector financiero colombiano para entender la complejidad del contexto a través de este escrito; comparar el modelo de cambio organizacional MACIO con la realidad que vive la banca en Colombia actualmente; servir de base para posteriores estudios de carácter comparativo.<sup>17</sup> Al final se plasmaron los aportes de las contribuciones de los expertos (Gerentes y subgerentes) sobre el tema y de los investigadores responsables de la realización del estudio.

**Fase 5. Conclusiones:** Se hace una revisión de los objetivos específicos para cubrir todos estos y además se incluyó información sobre el aporte teórico de la investigación, criterios que deberían tenerse en cuenta para que otras investigaciones futuras, restricciones de los resultados y comparaciones con otros estudios.

---

<sup>17</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p.

\* Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco AV Villas y Banco Popular.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO DE BOGOTÁ.**

#### **4.1.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.**

En este apartado se describen los principales cambios a nivel de fusiones y adquisiciones que tuvo el banco en el periodo 2010 – 2016. A pesar de que Banco de Bogotá adquiriera a Megabanco en el año 2006, no fue sino hasta el año 2010 donde se completó su proceso, fusionándose y consolidándose como el banco más grande dentro de su grupo (Grupo Aval).

Otra operación importante que se dio en el 2010, fue la compra de BAC, un conglomerado financiero con filiales en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, México, Bahamas e Islas Caimán, entrando en un mercado tan atractivo como el de Centroamérica y llegando a más de 40 millones de clientes.

Megabanco era un banco pequeño, con tan solo doce oficinas en la ciudad de Cali, cuyo segmento de mercado era el estrato 1, 2 y 3. Por otro lado, Banco de Bogotá era un banco mucho más grande, con un segmento especializado en los estratos 4 y 5, por lo que la integración conllevó a alcanzar un nuevo segmento, como lo es el microcrédito, con un mayor número de clientes y una diversificación de portafolio importante.

En ese proceso de fusión, no se afectó la parte administrativa ya que no cerraron las oficinas ni hubo despido de personal; en términos financieros crecieron, tal y como lo expresa la gerente del banco: “En términos financieros pues nos volvimos mucho más sólidos a lo que era Banco de Bogotá, pues el banco ha sido el segundo más grande y ahora en utilidades estamos siendo el mejor banco a nivel nacional” (mujer, gerente).

Por último, como consecuencia de ese proceso de integración social, surgieron cambios tecnológicos, el banco absorbido (Megabanco), tuvo que adaptarse al sistema que tenía Banco de Bogotá, la gerente expresa:

“[...] “Sí hemos tenido una transformación tecnológica, porque el banco tiene que estar acorde a cómo está el mercado, tiene que ser más diligente, más activo, más dinámico

y más eficiente con nuestros clientes, entonces nosotros lo que estamos pretendiendo hacer es que, el banco tenga una tecnología veloz para nuestros clientes, en el año pasado empezamos a entrar al Twitter, al Facebook, a las partes que están utilizando ahora los muchachos y las personas para mercadeo” (mujer, gerente).

#### **4.1.2. Cambios en las formas de contratación laboral.**

En términos de contratación, las condiciones laborales siguen siendo muy parecidas al periodo laboral anterior al 2010, a través de temporales, sin embargo, al fusionarse Megabanco con Banco de Bogotá, este último adoptó las políticas del primero, ya que, en su momento, se consideraron mejor para sus empleados.

En cuanto a despidos después de la fusión, no los hubo, las personas que tenían sus cargos en Megabanco, siguieron conservando sus puestos y los empleados que ya hacían parte de Banco de Bogotá, se adaptaron a las medidas salariales y demás condiciones del banco absorbido (Megabanco).

Un elemento adicional que está tomando fuerza no solo en el sector financiero, sino también en las empresas a nivel general, es la implementación de practicantes Sena en sus equipos de trabajo, lo que, según la gerente, le apunta a la parte social:

“[...] ¿Qué hay de diferente entre Megabanco y Bogotá? Pues que Megabanco no teníamos unos niños Sena, no hacíamos esa parte social, Banco de Bogotá sí es muy dado a la parte social, entonces ellos aportan mucho a lo que son los niños Sena, acogen estos niños, les hacen un año de enriquecimiento financiero, los trae para que ellos empiecen a madurarse en este rango, Megabanco no lo traía” (mujer, gerente).

#### **4.1.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.**

En este apartado se describe el proceso de apoyo o resistencia que tuvo el sindicato del Banco de Bogotá al fusionarse con Megabanco. En general, no hubo mucha disputa sindical, ya que Megabanco no tenía un sindicato, los empleados que venían de este, pudieron ingresar sin ningún problema al sindicato fuertemente conformado, que opera a nivel nacional.

Dentro del proceso de negociación para la fusión, exigían que no se desvinculara a ningún empleado de Megabanco, según lo expresa la gerente: “Ellos estuvieron acorde con el proceso, lo único que pretendían era que no se

tuviere desvinculación laboral, que no la hubo, Banco de Bogotá no desvinculó a ninguno de nuestros empleados” (mujer, gerente); además, al evaluar las políticas laborales del Banco de Bogotá y compararlas con las de Megabanco, decidieron adoptar las de este último, ya que, para ellos, eran las más favorables para los empleados de la entidad.

#### **4.1.4. Impacto en la Tecnología.**

Al fusionar los dos bancos, cada uno manejaba su propio sistema, por lo cual se modificaron ambos sistemas para que pudieran trabajar de manera unificada, al implementar el nuevo sistema, se capacitó a un personal para que viajara a nivel nacional y a su vez, capacitara a todos los empleados del banco.

Al desaparecer el nombre de Megabanco del mercado, se generó cierto temor en los clientes que pertenecían a este banco, para lo cual, el banco tuvo el siguiente plan de acción:

“[...] Cuando los clientes iban a las oficinas con temor a sacar su plata, porque se iba a acabar el banco, lo que nosotros hacíamos era socializar con ellos lo que estaba pasando, que al contrario, iban a tener un banco más sólido que respalde sus ingresos y sus dineros, ahí ya fue como más entendible para los clientes que tenían una noticia de que están vendiendo Megabanco... el banco lo que hizo fue darles un tiempo prudente a los clientes, no sacarlos del mercado totalmente, no es que la tarjeta ya no le funcionó de la noche a la mañana, fue un cambio tecnológico para sus clientes, pero proporcionalmente” (mujer, gerente).

Este nuevo sistema se basa en una política de reducción de tiempo de espera del cliente en las oficinas y sitios web, ahora más cosas se pueden hacer desde el portal de internet, el celular o en los centros comerciales se puede hacer uso de unos terminales parecidos a los cajeros automáticos, en los cuales se pueden hacer diferentes transacciones, sin generar algún costo por el servicio. Sumado a todo lo anterior, aún se conservan los canales tradicionales para usuarios que se resisten a los cambios, brindando cobertura total a las necesidades de los clientes.

#### **4.1.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.**

Los clientes siempre tienen una tendencia a resistirse a los cambios que desconocen, sobre todo las personas mayores que siempre han tenido el temor a que por medio de los cajeros electrónicos, los roben y les clonen sus cuentas. Sin embargo, la población más joven tiene mayor aceptación hacia

estos nuevos canales y se informa de manera más rápida por medio de redes sociales.

Al fusionarse ambos bancos, se les informó a los clientes del proceso que se iba a llevar a cabo para la adaptación de las entidades y con esto disminuir el efecto de incertidumbre que se pudo generar en su momento en los usuarios por la desaparición de la bandera de Megabanco en el mercado.

En estos momentos, el Banco de Bogotá está implementando una atención especial para los diferentes clientes, según lo expresado por la gerente:

“[...] En este momento lo que estamos trabajando, sin embargo, no hemos tenido quejas mayores, pero lo que está haciendo el banco ahora es dándole una mayor importancia a los clientes Preferente y Premium, o sea, a los clientes que tengan mayor rango de ingresos, darles una prioridad dentro del banco para que estos clientes, reconozcan que son importantes para nosotros, aunque todos los clientes lo son, sino que hay una marcación interna para este tipo de clientes, para darles una respuesta ágil, oportuna, una atención acorde... para los demás clientes, en general, tomando los Premium y los Preferentes, estamos trabajando en lo que es el tiempo de respuesta” (mujer, gerente).

Los canales de atención del banco se han ampliado con la tecnología, ahora existen ciertos terminales en los centros comerciales, para cierto tipo de transacciones, cajeros automáticos más seguros, atención por vía web en la página del banco o en redes sociales y la atención telefónica por medio de call centers, sin embargo, se conservan los canales de atención tradicionales para los usuarios que se sientan inseguros con la tecnología o quieran una atención personalizada face-to-face.

La imagen del banco se está renovando actualmente, lo que se busca con este cambio es que las oficinas tengan un ambiente más amigable, con más luz y que sea más agradable para un cliente estar en una sucursal del Banco de Bogotá.

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

El plan carrera de Banco de Bogotá al fusionarse con Megabanco, cambió a las políticas de este último. De los cargos medianos para abajo se incentiva con promociones internas, es decir, se busca ascender a personas que hacen parte del banco, aunque anteriormente no se exigía ser profesional, hoy en día

es un requisito indispensable. Sin embargo, “Para ser gerente, también se hace el plan carrera, pero no necesariamente tiene que ser interno del banco, también traemos gerentes externos” (mujer, gerente).

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

En el proceso de fusión entre Megabanco y Banco de Bogotá, no hubo despido de personal, se conservaron los gerentes y en este caso, todos los gerentes tienen la misma jerarquía dentro de la organización, lo que los diferencia es la categorización y esta depende del tamaño de las oficinas, sin embargo, existen los gerentes de zona, que están jerárquicamente más arriba que los de sucursales.

Según la gerente, El banco de Bogotá, buscaba con la fusión, la expansión de su segmento de mercado:

“[...] Banco de Bogotá no tenía el nicho de mercado que traía Megabanco, en Megabanco había un nicho de mercado de estrato uno a estrato tres, pero su fuerte era estrato uno, dos y tres, Banco de Bogotá tenía una estratificación totalmente diferente, al fusionarnos, acogió esa estratificación para sus clientes, entonces ahora tenemos un mercado que Banco de Bogotá no traía, que era el microcrédito, entonces lo acondicionó a su nuevo portafolio” (mujer, gerente).

Gracias a esto, el banco se ha posicionado como uno de los más competitivos a nivel del sector, y dentro del grupo Aval es el banco de mayor participación y, por ende, el más grande.

El poder del sindicato creció con la fusión, ya que muchos de los empleados que venían de Megabanco se unieron a él:

“[...] El sindicato siempre quiere proteger a la parte laboral, pero ellos nos ven a nosotros como los que estamos presionando, en algunos casos, no en todos, pueden haber abusos, entonces con los gerentes a veces hay algunos choques, porque nosotros debemos cumplir unos presupuestos y cumplir unas metas, cosa que el sindicato no entiende, el sindicato cree que las metas y presupuestos son cumplibles solo por el gerente, no por la parte comercial, la fuerza que tiene cada oficina, allí lo que toca es socializar y negociar con ellos para tener una buena relación, porque de eso depende que la oficina dé los rendimientos que se necesitan” (mujer, gerente).

#### **4.1.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.**

El Banco de Bogotá ha hecho venta de acciones dos veces en el periodo de estudio, sin embargo, no son compras significativas y la distribución y porcentaje de accionistas sigue siendo prácticamente igual y se mantiene en secreto.

“[...] De eso no tengo conocimiento, porque ellos hacen una junta en el mes de febrero anualmente, y la hacen en Bogotá... la presiden los vicepresidentes y el dueño del banco que es el Doctor Sarmiento” (mujer, gerente).

#### **4.2. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO POPULAR.**

##### **4.2.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.**

El Banco Popular se encuentra dentro del grupo Aval, del cual hacen parte cinco entidades, cuatro financieras y una de pensiones, dentro del grupo, ocupan el cuarto lugar en participación; dentro del sector financiero es el número uno en libranzas y dentro de lo referente a crédito hipotecario, están posicionados en el sexto lugar.

En este banco no se ha dado ningún proceso de fusión o adquisición en el periodo 2010 – 2016. Sin embargo, si tuvo un cambio importante a nivel interno, con consecuencias o notable impacto en su estructura actual, dicho cambio es el reemplazo de su antiguo presidente (José Hernán Rincón Gómez), por uno mucho más joven (Carlos Eduardo Upegui Cuartas), quien trae consigo una visión diferente y unas políticas más frescas para la entidad:

“[...] El Banco Popular, el mayor cambio que ha tenido en el lapso de tiempo que me dices es que, en el 2014 cambiamos de presidente, nosotros teníamos un presidente que tenía 85 años y que al banco llevaba mucho tiempo sin invertirle en tecnología ni en talento humano, pasó una persona joven con una idea de negocio completamente diferente, ese ha sido el mayor cambio que ha tenido el banco en este tiempo” (mujer, gerente).

Parte de esos cambios, se ven reflejados en una política que se llama visión 20:20, que consiste en ser el banco número uno para sus clientes en el año 2020, esto se ha visto reflejado en las inyecciones de capital a la compañía,

capital invertido en recursos humanos (cosa que no se presentaba con la anterior presidencia), en tecnología y su cambio de imagen.

En términos administrativos, la tecnológica ha hecho que se cambien sus plataformas de atención, disminuyendo el tiempo de atención al cliente, reduciendo el trabajo operativo de los empleados y brindando así, mejor calidad a nivel laboral.

Otro aspecto importante que trae consigo la visión de su nuevo presidente, es el de la inversión social para sus empleados, con esta visión pretende crear una cultura organización enfocada hacia el servicio al cliente, donde antes no se veía algo tan sencillo como un saludo de protocolo, ahora se está educando al personal para que el trato con el cliente sea el mejor y más respetuoso posible.

#### **4.2.2. Cambios en las formas de contratación laboral.**

Las formas de contratación en Banco Popular también van acorde a como se está manejando en el mercado financiero colombiano, a través de temporales, sin embargo, no a todos los cargos se ingresa por temporal, únicamente los básicos y el tiempo que pueden durar por dicha empresa es irrelevante (pueden ser 6 años o más), para los cargos más altos, se ingresa directamente por la entidad, con unos beneficios que no poseen los que están contratados por medios externos.

#### **4.2.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.**

Los sindicatos que tiene el Banco Popular también son a nivel nacional, sin embargo, el más fuerte de ellos y del que hacen parte la mayoría de los empleados de la entidad, se llama UNEB.

Este sindicato se opone fuertemente a las políticas del nuevo presidente del banco, pero a través de negociaciones se trata de mitigar esa resistencia al cambio por temor a las nuevas implementaciones, según lo comentado por su gerente: “hay resistencia al cambio cuando venimos acostumbrados a trabajar de una forma y ya se plantea otra forma de trabajo, ponen resistencia, no les parece, pero igual el cambio se tiene que hacer” (mujer, gerente); en general, el banco siempre promueve el dialogo y está siempre con la disposición a negociar y mantener informado al sindicato de los cambios que desea

implementar para mejorar los procesos de la compañía. La gerente comenta acerca de la negociación con el sindicato lo siguiente:

“[...] Siempre lo tiene que haber, siempre lo ha habido y a ellos siempre se les ha llamado y se les ha informado qué tipo de proceso se está llevando con ellos, siempre están enterados porque tienen que estar enterados, son actores importantes en este nuevo cambio, pero no nos podemos quedar con la resistencia que ellos ponen” (mujer, gerente).

#### **4.2.4. Impacto en la Tecnología.**

La tecnología ha hecho que en el Banco Popular se puedan agilizar ciertos procesos, tanto por tiempo, como por reducción de pasos, lo que se ve reflejado no solo en la satisfacción de los clientes y ahorro de tiempo para estos, sino también para procesos internos de los empleados del banco:

“[...] Todo el proceso se ha visto un cambio total, porque antes, por ejemplo, para los pagos de nómina nos mandaban a cada funcionario el desprendible de nómina, ahora por la intranet lo podemos descargar, entonces eso ha sido un impacto grandísimo en cuanto a la carta de presentación, qué productos tenemos nosotros, todo lo podemos ver por la intranet y antes nos tocaba solicitarlo, entonces eso en cuanto a lo administrativo ha sido súper bueno” (mujer, gerente).

Otro aspecto importante que se da gracias a la tecnología, es la reducción de desperdicios en las oficinas, actualmente se ahorra más en papel y eso sumado a políticas que ayudan al medio ambiente, hacen que algunos costos de operación, puedan ser reducidos en un porcentaje importante.

Gracias a la sistematización de la plataforma del banco, procesos que requerían mucha documentación, se pueden realizar únicamente con la cedula del cliente, esto obedece a la política de procesos esbeltos que se pueden lograr gracias a la tecnología. Por otro lado, la tecnificación de los procesos de la compañía, han hecho que estas se puedan conectar vía internet e intranet, lo que le da el beneficio al cliente de poder hacer todas sus diligencias en cualquier sucursal del banco y no solamente donde tenía radicados sus documentos:

“[...] Con los clientes ha sido un impacto muy bueno y la relación creo que se va a fortalecer muchísimo, más de lo que estaba, porque los procesos están más esbeltos digo yo, antes un cliente venía por un cambio de tarjeta y se podía demorar 45 minutos, 1 hora, no quiero decir que el proceso ya esté funcionando de mil maravillas, porque le hacen falta varias cosas, varios ajustes, pero si nos podemos dar cuenta que

ha cambiado mucho, tanto papel, tanto formato ya no hay que diligenciar para este tipo de procesos que era como tan dispendiosos” (mujer gerente).

#### **4.2.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.**

Anteriormente la relación del Banco Popular con sus clientes no era cercana, se pensaba únicamente en los pocos productos que podía ofrecer la entidad, pero sin ajustarse a las necesidades del cliente, esto poco a poco ha ido cambiando gracias a las políticas añadidas por el nuevo presidente, ahora el personal está capacitado para brindar una atención especial, cordial y sobre todo, pensada en la necesidad de cada cliente, ya sea mayor o joven.

Se ha pensado en facilitar las cosas a los clientes y por eso, se han reducir los requisitos para algunos procesos, igualmente se ha segmentado la clientela, siendo un poco más pacientes con los adultos mayores, ya que, para ellos, usar algún medio tecnológico aun es un poco difícil, entonces se le hace el acompañamiento por personal interno del banco para facilitar esas transacciones, respecto a esto la gerente comenta:

“[...] Vámonos a la apertura de una cuenta, el cliente tenía que venir a la oficina, traer fotocopia de la cedula, fotocopia de carta laboral, desprendibles de nómina, certificado de ingresos y retención en la fuente, esperar un largo tiempo mientras lo atendían y luego llenar una gran cantidad de documentos; en estos momentos un cliente únicamente con su cedula puede abrir una cuenta, y te estoy diciendo que la puede abrir desde oficina o desde su celular, entonces esto es un cambio muy positivo que hemos tenido... con los mayores es diferente, por eso te hablo de segmentación de los clientes, nuestros abuelos son tratados de una forma diferente y a ellos se les está dando un portafolio diferente” (mujer, gerente).

Los principales problemas que se presentan con los clientes es la inseguridad que la tecnología trae para algunos clientes, olvidan su clave, se las clonan, entonces para ello, se está en constante acompañamiento y capacitación con el usuario para que no acepte ayuda de personal externo al banco y para que tome medidas de seguridad básicas para sus tarjetas y cuentas.

En cuanto a la imagen del banco, cambió totalmente, lo que este cambio pretende es unificar el ambiente en las oficinas, que todas manejen el mismo material de publicidad, pero también, cambiar la visión que tienen los clientes de la entidad y para esto, se está capacitando al personal para que este, también cambie internamente y se puede hablar de cultura organizacional dentro del banco.

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

Anteriormente, en el Banco Popular no existía plan carrera, los empleados simplemente pasaban años y años contratados por empresas temporales, sin embargo, con la llegada del nuevo presidente a la compañía, se están modificando esas políticas para hacer posibles los ascensos, ser contratados directamente por el banco y poder acceder a los beneficios que los empleados contratados por temporales no pueden tener.

“[...] El plan carrera no existía, ahora existe, es la promesa de valor que nos hace nuestro presidente en estos momentos, hacer una carrera en el banco, y es una premisa que nos da y que está cumpliendo porque ya hay personas que han venido ascendiendo, hay asistentes que han pasado a ser gerentes, personas que no están por el banco que ya están siendo vinculadas al banco, personas que empezaron como patinadores y en este momento son gerentes, hay una persona que entró como gerente supernumerario y ahora es gerente de zona, entonces se está viendo el plan carrera en el banco” (mujer, gerente).

En cuanto a los requisitos para poder ascender dentro de la compañía, se ajustan a los que el sector exige actualmente, como lo son, estar estudiando carreras afines al sector o ser profesional en alguna de ellas.

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

En el Banco Popular, con el cambio de presidente, no hubo cambios significativos en las líneas de poder, sin embargo, se busca renovar al personal, para que ingrese nueva gente con ideas frescas, entre estos, gerentes que ya eran pensionados, se despiden para dar paso a gente que está empezando una carrera laboral en la organización.

En cuanto al poder del sindicato, la gerente comenta:

“[...] Desde mi punto de vista, yo veo el sindicato más débil, de pronto la cultura que yo tengo es, sin sindicato, los sindicatos son muy buenos, pero a veces los sindicatos mal administrados acaban con empresas, en estos momentos yo veo que nuestro sindicato se está quedando sin poder” (mujer, gerente).

#### **4.2.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.**

A nivel de gobierno corporativo, los accionistas se mantienen igual y no se han presentado cambios relevantes en el periodo 2010 – 2016.

### **4.3. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO AV VILLAS.**

#### **4.3.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.**

En cuanto a fusiones el banco no ha tenido un papel destacado en el periodo 2010 – 2016. En el tema de adquisiciones, no ha adquirido propiamente otra entidad, pero ha cambiado su modelo de activos, ahora la mayoría de oficinas que tiene el banco son por alquiler. En general, el Banco AV Villas no ha tenido cambios significativos.

“[...] En tema de fusiones no se ha hecho mucho, el banco sigue trabajando de una manera independiente; En tema de adquisiciones, el banco ha entregado o ha caído en el tema de entrega de patrimonio de activos, ya la mayoría de oficinas que tiene el banco son por alquiler” (hombre, subgerente).

Este banco tiene una participación dentro de su grupo (grupo Aval), del 30%, y en el sector financiero colombiano, ocupa el puesto número siete en el ranking de bancos. En la parte de acciones, sigue teniendo los mismos accionistas, con la mayor participación por parte de Sarmiento Angulo.

En la parte administrativa los procesos se siguen manejando de la misma manera, cada banco del grupo sigue siendo independiente de los otros, según lo expresa el gerente: “Los procesos siguen igual, apenas hasta este año (2017), se vienen unificando procesos entre los diferentes bancos que pertenecen al grupo Aval” (hombre, gerente). Sin embargo, en cuanto a tecnología, el banco tiene claro que las necesidades del mercado han cambiado, y hacia allá apuntan ellos con soluciones ágiles y nuevos canales de atención al usuario.

A nivel histórico, el banco si ha presentado fusiones: “Banco AV Villas es la fusión de Corporación Las Villas y Corporación Ahorramas, eso fue en el año 1998, en el año 2000 ya cambió a Banco AV Villas y en el 2002, Banco Comercial AV Villas” (Hombre, Subgerente).

#### **4.3.2. Cambios en las formas de contratación laboral.**

En el caso de Banco AV Villas, anteriormente las contrataciones se hacían directamente con ellos, ahora la dinámica ha hecho que se adquiriera el talento humano a través de cooperativas de trabajo:

“[...] Antiguamente el termino de contratación era directa por la entidad, ahora la contratación se hace por medio de cooperativas de trabajo, si ha cambiado mucho porque antes la contratación era por el banco, existían los beneficios y todo, ahorita ya es por CTA, después de un año de vinculación por CTA, revisan competencias de la persona, para vincularla directamente por el banco” (hombre, subgerente).

Para los cargos altos de la compañía si existe contratación directa, también con mayores beneficios a los que se tienen cuando se ingresa por la cooperativa de trabajo.

#### **4.3.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.**

El Banco AV Villas, que pertenece al grupo Aval, era el único que no tenía sindicato, hace apenas dos años, se conformaron dos sindicatos a nivel nacional, que actualmente tienen una gran fuerza, el más importante se llama UNASEB.

Actualmente el sindicato está ejerciendo presión para cambiar las políticas laborales, reconocer el talento del personal del banco y ayudar al plan carrera interno de los mismos:

“[...] Se ha firmado una primera convención colectiva y la propuesta es ejercer presión, porque las personas que están haciendo el plan carrera tienen toda la capacitación, los conocimientos sobre los procesos sobre la entidad, son las mejores personas para asumir los cargos que se presenten... Ahorita se está haciendo esa lucha para omitir ese tipo de política que no es conveniente con el plan carrera dentro de la organización” (hombre, subgerente).

#### **4.3.4. Impacto en la Tecnología.**

La tecnología en AV Villas ha tenido un impacto negativo en la contratación de talento humano, esto debido a la política a la que apunta el banco, que es la de clientes que no pisen una oficina, lo que trae consigo despido de personal y cierre de oficinas.

Debido a lo anterior, se ha generado inconformidad por el cliente, ya que este siempre ha estado acostumbrado a una atención personalizada cara a cara y cuando un sistema falla o el cliente no puede realizar su transacción por medio de este, pues no hay realmente con quien expresar sus quejas y el tiempo que el sistema podría ahorrarle, se convierte en el doble o triple por el desplazamiento hacia una oficina.

“[...] La tecnología nos ha afectado, porque el cliente siempre ha estado acostumbrado a una atención personal, tema de que lo atienda una maquina o que siga un estándar, inconforma al cliente porque realmente no puede manifestar lo que tiene, la queja que él tiene como tal” (hombre, subgerente).

Para contrarrestar lo mencionado anteriormente, se han diversificado los canales de atención por vía telefónica, en el cual, el cliente puede llamar y hacer sus consultas sin salir de casa o si gusta lo puede hacer desde la oficina, por medio de unos teléfonos designados para esa función.

#### **4.3.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.**

Debido a que el banco no ha tenido cambios significativos dentro del periodo 2010 -2016, no se han evidenciado cambios relevantes en las relaciones con el cliente, sin embargo, cuando se presenta alguna novedad en el banco, este utiliza la radio, la televisión y el ‘*Contact*’ Center para informar a sus clientes.

La imagen del banco tampoco ha cambiado en los últimos años, se mantiene igual.

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

Los requisitos para ingresar a AV Villas son los mismos, que el mercado laboral del sector exige, según lo mencionado por el gerente: “Las políticas siguen siendo iguales, estudiantes con carreras afines al sector financiero o profesionales, dependiendo del cargo que vayan a desempeñar” (hombre, subgerente).

Con el banco se tiene problemas a la hora de iniciar el plan carrera, porque existen ciertas políticas que obstruyen la posibilidad de ascender (los ascensos no pueden superar el 30% del salario de las personas), y la compañía se ve

obligada a contratar la mayoría del personal por empresas temporales, sin poder acceder a los beneficios de la contratación directa.

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

Las líneas de poder en AV Villas siguen siendo exactamente las mismas, sin embargo, con la conformación de su sindicato, hace dos años, se observa un creciente crecimiento del poder de negociación del mismo:

“[...] Ya hay varias organizaciones sindicales, las cuales siguen ejerciendo presión, desde la presidencia del banco a las diferentes vicepresidencias que existen, sobre temas puntuales de, bienestar para los trabajadores, que se sientan contentos en esta organización” (hombre, subgerente).

#### **4.3.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.**

En cuestión de accionistas, el Banco AV Villas tampoco ha cambiado su estructura, Sarmiento Angulo sigue siendo el mayor accionista y dueño del banco.

“[...] El mayor accionista es Luis Carlos Sarmiento Angulo, el cual adquirió el 100% de Las Villas y tenía un 70% de Ahorramas, igual sigue en ese modelo de participación, sí hay accionistas en el banco, pero muy pequeños, casi el 80% del Banco AV Villas pertenece a Sarmiento Angulo” (hombre, subgerente).

### **4.4. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN EL BANCO DE OCCIDENTE.**

#### **4.4.1. Cambios en los procesos de integración organizacional.**

Los principales cambios a nivel de integración social en este banco, se dieron por la unificación de la plataforma tecnológica y el cambio de figura jurídica del leasing, que ya no es una entidad externa al banco, sino que hace parte de la misma, aumentando el tamaño y el poder financiero del banco, generando confianza entre sus clientes, al percibir a este como una compañía más sólida y con ventajas de negociación. Sin embargo, al aumentar su tamaño tanto, se deben delegar funciones y se puede perder el nivel de servicio.

En cuanto a la posición en el sector financiero y en el Grupo Aval, el gerente del banco expresa lo siguiente:

“[...] Depende de qué factor estés analizando, porque hay varios factores, ¿En utilidad? ¿En tamaño? ¿En patrimonio? ¿A nivel de activos? Este banco es tres veces más pequeño que El Bogotá y tres veces más pequeño que El Popular, pero si tú ves la utilidad de este banco, es más rentable que los otros... en el sector financiero, lleva mucho tiempo como el quinto banco; está Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda y Popular, en tamaño, pero, por ejemplo, a nivel de utilidades, estamos de cuartos... en el Grupo Aval somos el segundo banco en utilidades, porque el primero es El Bogotá” (hombre, gerente).

En cuanto al cambio tecnológico que presentó el banco, antiguamente se manejaban diferentes plataformas para diferentes servicios, con la unificación de la tecnología, se creó una única plataforma que tuvo un impacto negativo en el cliente, ya que los procesos se realizaban con errores que, poco a poco se fueron ajustando, sin embargo, este impacto negativo se mitigó un poco porque el banco maneja muy buenas relaciones con sus cliente, ese es su pilar, y gracias a este, se logró una mayor comprensión en ese proceso de transición de un sistema a otro. Por otro lado, la entidad inculcó en sus empleados, la cultura del cambio para mejorar, logrando así disminuir la resistencia por parte de estos.

#### **4.4.2. Cambios en las formas de contratación laboral.**

En cuanto a la contratación, el banco no ha presentado cambios, sin embargo, está apuntándole hacia el modelo de contratación por competencias y cada vez está exigiendo que su personal sea más técnico. Actualmente el modelo que maneja el banco es por internet, se debe registrar la hoja de vida por Eempleo.com, según el perfil se llama al candidato a realizar pruebas. Otro aspecto importante es que, para los cargos básicos del banco, se emplea una empresa temporal, la cual, si el empleado es bueno, antes del año se contrata directamente. Para los cargos medios y altos, se contrata directamente con el banco.

El banco ofrece estabilidad a sus empleados, por lo cual se puede hacer carrera dentro de él, sin embargo, debido al fenómeno de los millennials, se han ido aumentando las cifras de rotación de personal y esto hace que la competencia por el talento humano en el sector, se incremente significativamente.

Las políticas del banco son muy estrictas en cuanto al trato con los empleados, el abuso es causal de despido, por lo que en el banco se maneja un clima laboral muy ameno y de respeto total entre sus colaboradores.

Por último, en cuanto a políticas de ingreso, cada vez son más exigentes y se basan en un pilar que es la honradez, si un candidato no pasa determinadas pruebas, no puede hacer parte de la familia de Banco de Occidente, esto porque el sector financiero es un negocio donde un cliente deposita cierta confianza en el banco y esta debe ser respetada a toda costa.

“[...] Ahora son más exigente con el perfil, porque ¿tú qué necesitas para trabajar en un banco? ¿Probar qué? Probar honradez, tú puedes ser el mago de los magos, de los genios, pero si no muestras que tienes una honradez de sangre, al banco no entras, porque ustedes han visto, cada vez que un vivo entra y nos hace maravillas, porque aquí la gente trabaja bajo la confianza, este negocio es de confianza, entonces a mí el banco me está depositando una confianza” (hombre, gerente).

#### **4.4.3. Posición de la organización frente a los sindicatos.**

El banco tiene su propio sindicato, el cual es muy pacífico, dentro de él se hace convención colectiva cada dos años; No se presentan problemas actualmente, sino que hay armonía entre el banco y su sindicato, además, para los empleados sindicalizados hay muy buenos beneficios:

“[...] El banco tiene sindicato propio, digamos que es un sindicato muy patronal, aquí hay una convención colectiva que rige cada dos años se negocia, pero aquí no vas a ver nunca en el Banco de Occidente, la huelga, como la UNEB que pone los letreros ahí en el Banco de Bogotá, aquí la gente que está sindicalizada, pues la verdad es que los tratan muy bien y tienen unas ventajas mejores que las de los no sindicalizados” (hombre, gerente).

#### **4.4.4. Impacto en la Tecnología.**

El cambio de tecnología mejoró los procesos del banco, facilitando la auditoria, control y supervisión es estos. La unificación de la plataforma, unido a la cultura de abrirse a la posibilidad del cambio y el excelente servicio que maneja el banco con sus clientes, hizo posible que se mitigara cualquier impacto negativo que pudo tener el banco en el momento del cambio de sistema.

“[...] Impacta favorablemente, cambiar cualquier cosa de tecnología es duro, pero en el Banco de Occidente hay una gran ventaja, y lo voy a decir porque es la esencia de

nosotros, lo que ha hecho que nosotros seamos exitosos, no es la tecnología, no son los precios, es el servicio, la relación con el cliente, eso evitó que nosotros tuviéramos afectaciones mayores por la implementación de la tecnología... porque la relación es muy cercana” (hombre, gerente).

La nueva plataforma ha hecho que la relación con el cliente sea más cercana, que se pueda generar atención especializada por los diferentes canales de atención, sin embargo, donde exista una intervención manual por parte del talento humano, se pueden cometer errores que pueden afectar esa relación que el banco se esfuerza tanto por mantener.

Dentro de los canales de atención, siempre se han manejado los mismos, pero el banco se está segmentando para ofrecer una atención más ágil y especializada a los clientes, que el asesor conozca detalladamente la necesidad del cliente y pueda resolverla en tiempo real, a eso le apunta el banco.

#### **4.4.5. Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.**

La relación con los clientes del banco es muy cercana, no son los mejores en red de oficinas o en tasas, lo que caracteriza al Banco de Occidente es su capital humano y sus políticas de no tener vendedores, sino asesores, los cuales están segmentados y conocen bien el entorno y las necesidades del cliente. Por ejemplo, la entidad es fuerte en la banca pública, por ende, los asesores conocen bien de este tema y están preparados para asesorar a cualquier cliente que haga parte de dicho segmento.

“[...] Cada vez más, en este banco sus directivas se dan cuenta que el gran activo del banco es su capital humano, y lo reitero, nosotros no somos los mejores en tasas, o sea, no prestamos más barato, nosotros no somos la mayor red de oficina, pero lo que sí tenemos es un capital humano fuerte, una fuerza comercial tremendamente preparada para servir a la persona” (hombre, gerente).

Los principales problemas que tiene el banco con el cliente, tienen que ver con la competitividad, ya que el banco no es competitivo en tasas, entonces se pueden perder los clientes. Sin embargo, para tratar de contrarrestar ese efecto, el banco se apoya en unos asesores que brindan un excelente servicio y le generan confianza y empatía al consumidor.

El logo e imagen en general del banco no ha cambiado, sin embargo, se está cambiando la ambientación de las sucursales para que sean más amigables con los clientes.

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

Aunque actualmente el mercado financiero está exigiendo personas cada vez más calificadas, no significa que por ir ascendiendo en el escalafón académico, se ascienda en el laboral, dentro de la organización se pueden observar gerentes que llevan muchos años y tienen un título profesional, con subalternos que tienen estudios más avanzados, este modelo no es lógico y por eso, lo que el mercado quiere hacer es cambiar ese modelo al de las competencias.

Dentro del Banco de Occidente se nota un cuello de botella en los ascensos, se llega a un punto donde es imposible aplicar a cargos, porque son muy escasos y dependen de gente que ya tiene mucha experiencia dentro de la entidad.

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

Las líneas de poder en el Banco de Occidente han cambiado, anteriormente se tenía un esquema pensado en las regiones del país, es decir, existían unas vicepresidencias regionales, esto se ha ido modificando por la segmentación del mercado, por lo que, actualmente se tienen vicepresidencias especializadas en los diferentes tipos de clientes que maneja la entidad. Adicional a lo anterior, se creó una vicepresidencia que es transversal al organigrama de la organización, que es la de servicio al cliente, se creó con la necesidad de especializarse y conocer los requerimientos de cada tipo de cliente, haciendo del servicio, el pilar o eje central del banco.

“[...] Apareció una cosa que es transversal al organigrama y es la vicepresidencia de servicio al cliente, cosa que no existía, que salió a raíz de que se dieron cuenta que nuestro fuerte era ¿cuál? El servicio, entonces crearon esto que es transversal, antes todas las oficinas dependían del vicepresidente de operaciones, eran un tipo de gerente que no tenían ningún tipo de acercamiento con el cliente y maltrataban al cliente... todo lo que tenga que ver con el cliente, está bajo este señor, y este señor se encarga de que un cliente no puede ser maltratado por nada del mundo” (hombre, gerente).

Además, el Banco de Occidente, que hace parte del Grupo Aval, está siendo monitoreado corporativamente por este último, estandarizando las políticas dentro de sus cuatro bancos con el objetivo de aumentar su poder de negociación mediante las economías de escala.

#### 4.4.8. Impacto en el Gobierno Corporativo.

En cuando al gobierno corporativo, no se han presentado cambios actualmente, la junta de accionistas sigue siendo exactamente la misma.

#### 4.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE LAS CUATRO ENTIDADES DEL SECTOR COLOMBIANO.

Se analizarán las principales variables de cambio organizacional basados en el modelo MACIO, a continuación, en la tabla 4.1. Se mostrarán las principales diferencias entre las cuatro entidades financieras que son objeto de estudio en el periodo 2010 -2016, de acuerdo al modelo interpretativo presentado en la figura 2.1. (pag 35).

**Tabla 4.1. Resumen comparativo de Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas según el modelo MACIO**

| Bancos / Categorías del MACIO                          | Banco de Bogotá                                                                                                                                                                                                                              | Banco Popular                                           | Banco AV Villas                                                                | Banco de Occidente                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cambios en los procesos de integración organizacional. | Se presentó un proceso de fusión e integración en la plataforma tecnológica. Además, adquirió a BAC Credomatic inc., un conglomerado financiero, a través de su filial leasing Bogotá – Panamá. También logró la adquisición de BBVA Panamá. | Se presentó el cambio de presidente de la organización. | Cambió el modelo de propiedad de activos: Ahora se tienen oficinas alquiladas. | Cambio de la figura jurídica del leasing y unificación de la plataforma tecnológica de la entidad. |
|                                                        | La contratación pasó de ser                                                                                                                                                                                                                  | La contratación pasó de ser                             | La contratación pasó de ser                                                    | La contratación pasó de ser                                                                        |

|                                                             |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cambios en las formas de contratación laboral.</b>       | directa a oficinas de empleo temporal, específicamente, para cargos básicos de la entidad. No hubo despidos masivos.                                                              | directa a oficinas de empleo temporal, específicamente, para cargos básicos de la entidad. No hubo despidos masivos.                                                                                                 | directa a oficinas de empleo temporal, específicamente, para cargos básicos de la entidad. Hubo despidos masivos como consecuencia de la tecnología.                                                                                                                                                                                                   | directa a oficinas de empleo temporal, específicamente, para cargos básicos de la entidad. No hubo despidos masivos.                                                                                                                 |
| <b>Posición de la organización frente a los sindicatos.</b> | El sindicato se fortaleció al vincular a los empleados de Megabanco. El sindicato adoptó algunas políticas del banco absorbido. El sindicato aumentó su capacidad de negociación. | Existe cierta resistencia al cambio de políticas que implementó el nuevo presidente del banco. Esta informado de los cambios presentados y en constante negociación con el banco.                                    | Se conformó hace dos años y es a nivel nacional y tiene una creciente fuerza. El sindicato lucha constantemente por las condiciones laborales de sus empleados.                                                                                                                                                                                        | Tienen un sindicato a nivel nacional, pero es exclusivamente propio del banco. Los empleados sindicalizados tienen excelentes beneficios                                                                                             |
| <b>Impacto en la Tecnología.</b>                            | Se unificaron las plataformas tecnológicas de los bancos para agilizar los procesos de respuesta al cliente. Hubo capacitación. Aún existen fallas tecnológicas.                  | Se cambió la plataforma tecnológica para tener procesos esbeltos, con menos requerimientos y tiempos de respuesta al cliente. Hubo capacitación. Las plataformas tecnológicas se ajustan constantemente ante fallos. | Ha implementado pequeños cambios tecnológicos que conllevaron a despidos y cierres de oficinas. Hubo capacitación. Existe cierto rechazo hacia la tecnología por parte de algunos empleados. Es el banco más activo del Grupo Aval, en términos del uso de canales no tradicionales (banca móvil, corresponsales no bancarios y sucursales virtuales). | Se cambió su plataforma tecnológica para unificar los procesos de la compañía y brindar una respuesta en tiempo real al usuario. Hubo capacitación. Se aceptó fácilmente el cambio, aunque existen fallos actualmente en el sistema. |
|                                                             | Fidelización de cliente mediante segmentación y                                                                                                                                   | Se implementaron cambios                                                                                                                                                                                             | Se ha llegado al cliente a través de la                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | El servicio es el pilar de este banco, el cliente                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.</b></p>                    | <p>tratos preferentes. Cambió el ambiente de sus oficinas. Se le informa al cliente de los cambios para reducir su incertidumbre. Aún existen dificultades en el uso de los nuevos canales de atención.</p>                                    | <p>culturales en pos de fortalecer la relación con el cliente. Cambió su imagen y lema. Se está en constante capacitación con el cliente, de acuerdo al segmento. Aún existen dificultades en el uso de los nuevos canales de atención.</p> | <p>diversificación de canales de atención. (Contact center). El cliente presenta fuerte rechazo a los cambios, mostrando una relación poco cordial con el banco. Aún existen dificultades en el uso de los nuevos canales de atención. Ha pasado a ser una entidad enfocada exclusivamente en los préstamos de vivienda, a ser un banco universal orientado al consumo.</p> | <p>se siente cercano al banco. Cambió el ambiente de sus oficinas. Gracias a su relación con el cliente, los cambios no impactan tan negativamente. Aún existen dificultades en el uso de los nuevos canales de atención.</p> |
| <p><b>Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.</b></p>  | <p>Se exige mínimo un nivel académico técnico. Existen posibilidades de plan carrera, hasta cierto nivel jerárquico. Para cargos gerenciales, se puede contratar personal externo. Este banco adoptó las políticas laborales de Megabanco.</p> | <p>Se exige mínimo un nivel académico técnico. Se está cambiando la política del plan carrera, ya que la mayoría de los empleados están vinculados por medio de empresas temporales.</p>                                                    | <p>Se exige mínimo un nivel académico técnico. Existen pocas posibilidades de hacer plan carrera y la mayoría de su personal está vinculado por medio de empresas temporales.</p>                                                                                                                                                                                           | <p>Se exige mínimo un nivel académico técnico. Existen posibilidades de plan carrera, hasta cierto nivel jerárquico. La tendencia de este banco es implementar un modelo por competencias para los diferentes cargos.</p>     |
| <p><b>Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder.</b></p> | <p>Las líneas de poder quedaron distribuidas equitativamente entre los empleados de ambas entidades fusionadas, además, los gerentes están</p>                                                                                                 | <p>El banco cambió de presidente, este llegó con políticas de cambiar al personal antiguo, por personal más joven. Se ha perdido poder de negociación con</p>                                                                               | <p>Las líneas de poder siguen siendo las mismas, sin embargo, ahora cuentan con sindicato. Se ha perdido poder de negociación con el cliente debido</p>                                                                                                                                                                                                                     | <p>Su estructura pasó de ser por regiones, a ser segmentada de acuerdo al tipo de cliente. Se ha perdido poder de negociación con el cliente debido a la fuerte</p>                                                           |

|                                            |                                                                                                                                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | categorizados por tamaño de oficina y por región. Gracias a la fusión, se aumentó el tamaño del banco y el número de clientes.              | el cliente debido a la fuerte competencia en precios.                                                                                       | a la fuerte competencia en precios.                                                                                                         | competencia en precios. El banco reconoce no ser el más competitivo en precios.                                                             |
| <b>Impacto en el Gobierno Corporativo.</b> | Existe poca información al respecto. No ha cambiado de manera significativa. Se mantiene la misma estructura de accionistas en la compañía. | Existe poca información al respecto. No ha cambiado de manera significativa. Se mantiene la misma estructura de accionistas en la compañía. | Existe poca información al respecto. No ha cambiado de manera significativa. Se mantiene la misma estructura de accionistas en la compañía. | Existe poca información al respecto. No ha cambiado de manera significativa. Se mantiene la misma estructura de accionistas en la compañía. |
| <b>Cambio Principal.</b>                   | Fusión de Megabanco y Banco de Bogotá.                                                                                                      | El cambio de presidente del banco.                                                                                                          | Diversificación de canales de atención.                                                                                                     | Cambio de plataforma tecnológica.                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo interpretativo MACIO.

De acuerdo a la anterior tabla, se puede observar que el banco que más tuvo cambios en términos de *procesos de integración social* fue el **Banco de Bogotá**, ya que, en este, se presentó una fusión que tuvo como resultado la absorción de Megabanco y las adquisiciones de BAC Credomatic Inc. (conglomerado financiero con filiales en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, México, Bahamas e Islas Caimán), y BBVA Panamá. En especial, en la fusión que se dio con Megabanco, se conservó cierto personal y se mantuvieron las mejores condiciones de cada banco, por ejemplo, se conservó la plataforma tecnológica del Banco de Bogotá, pero las políticas laborales de Megabanco. En cuanto a los otros bancos, cabe resaltar que un cambio importante que sufrió el Banco de Occidente, fue la unificación de su plataforma tecnológica y en Banco Popular, se destaca el cambio de presidente que trajo consigo, políticas frescas para el mejor funcionamiento de este.

En cuanto a las *formas de contratación laboral*, los cuatro bancos siguen la tendencia del mercado laboral actual, el cual es, contratar por medio de empresas temporales el talento humano. Gracias a esta forma de contratación se ahorran costos de mano de obra, pero se afecta directamente al personal, ya que este no tiene estabilidad laboral ni las mismas condiciones que los empleados que están contratados directamente por la entidad bancaria.

La *posición de la organización frente a los sindicatos* ha cambiado en todos los bancos, el **Banco de Bogotá**, al absorber otra entidad bancaria sin sindicato, incluye nuevos empleados, creciendo el poder de este; en **Banco Popular**, el sindicato ha venido negociando ciertas políticas con las que no está de acuerdo, generando choques entre gerentes y empleados; en **AV Villas** no existía un sindicato, su conformación es muy reciente (hace dos años), por lo que también se han venido presentando choques con sus directivos al no estar de acuerdo con ciertas políticas internas del banco; en el **Banco de Occidente** es diferente la relación con el sindicato, es un sindicato muy pacífico que está en armonía con los directivos y no se presentan conflictos ya que los empleados sindicalizados poseen unos beneficios excelentes.

*La tecnología* ha cambiado en todos los bancos y ha impactado de forma negativa y positiva en estos, positivamente porque ha permitido un mayor rendimiento y control dentro de los procesos internos del banco, lo que se traduce en una mejor respuesta en tiempo y en reducción de requisitos para el cliente; pero también negativamente porque muchos usuarios se resisten al cambio y tienen una imagen de poca seguridad al realizar transacciones por medios electrónicos, para mitigar este impacto negativo, los cuatro bancos han socializado con sus clientes y además siguen conservando los canales de atención tradicionales para quien desee utilizarlos.

En *la relación con el cliente*, el banco que más se ha destacado es el **Banco de Occidente**, ya que, a pesar de que todos los bancos del Grupo Aval están segmentando a los clientes, diversificando sus canales de atención y buscando acercarse más a estos, el Occidente siempre se ha caracterizado por tener como pilar el servicio al cliente y mantener una relación cercana con el usuario. Es el primer banco en darse cuenta, que el servicio debe ser transversal a todas las áreas de la compañía y que mantener un cliente ahora es más difícil, por lo que trabajan en capacitar asesores y no vendedores, personal que escuche las necesidades del cliente y pueda brindar información oportuna y honesta.

En estos momentos, las *exigencias del mercado laboral* son más técnicas, los bancos se han dado cuenta de esto ya que exigen mínimamente, personal técnico en sus filas, sin embargo, solo el **Banco de Occidente** y el **Banco de Bogotá** ofrecen una mayor posibilidad de hacer plan carrera dentro de la compañía hasta cierto nivel jerárquico. El Banco Popular ha empezado a cambiar a este modelo, ofreciendo la posibilidad de hacer plan carrera a algunos miembros del banco. AV Villas aún tiene mucha gente contratada por empresas temporales, lo que significa que no se tiene mucha posibilidad de hacer plan carrera dentro de este banco. A futuro, los bancos están apuntando al modelo de empleo por competencias, pero es algo que actualmente no se ha aplicado.

*Las líneas de poder* en todos los bancos han cambiado de manera significativa, pero diferente en cada uno. **Banco de Occidente** cambió su organigrama que estaba pensado en regiones, a uno pensado en segmentos y siempre con la atención al cliente como pilar; **Banco de Bogotá** tuvo un proceso de fusión, en el cual el sindicato incrementó su poder; **Banco Popular** ha cambiado su presidente y con esto, se han cambiado muchas políticas que venían rigiendo hace muchos años en la compañía; por último, banco **AV Villas** creó su sindicato y con él, las líneas de poder del banco se han disminuido y ahora se deben negociar algunas políticas con el sindicato. Finalmente, en todos los bancos se ha perdido el poder de negociación con el cliente, ya que existe una fuerte competencia de tasas y beneficios, lo que hace que el cliente sea infiel y opte por las ofertas que más le convengan a este.

En cuanto al *gobierno corporativo*, todo lo referente a accionista se ha mantenido estable, además, la información al respecto es muy reservada. Lo que se puede concluir con respecto a este apartado es que, los accionistas siguen siendo los mismos y están encabezados por el doctor Sarmiento Angulo, dueño del Grupo Aval.

Después de examinar la anterior tabla, se destaca el principal cambio que fue encontrado en cada uno de los cuatro bancos analizados, cabe resaltar que estos fueron los que tuvieron mayor incidencia en los procesos de transformación organizacional. En el caso de Banco de Bogotá, a partir de este, comenzaron a diversificar su portafolio de productos; en el Banco Popular, se empezaron a generar nuevas políticas internas para mejorar su imagen corporativa; en cuanto al Banco de Occidente, la actualización de su plataforma tecnológica, abrió paso a cambios tanto en el personal de la entidad, como en sus clientes; por último, en Banco AV Villas, gracias a este cambio, se pudo facilitar el acceso a sus servicios por parte de los clientes y ampliar su segmento de mercado.

## 5. CONCLUSIONES

En términos generales, se pudieron observar importantes procesos de cambio organizacional en las cuatro entidades financieras del Grupo Aval, entre los cuales se encuentran: nuevos desarrollos tecnológicos, cambian las condiciones laborales, mayores exigencias académicas, cambios en la distribución del poder de las entidades financieras, mayor poder de negociación de los clientes/usuarios y algunos procesos de integración social.

Además, gracias a esta investigación, y teniendo en cuenta el Modelo Interpretativo para el Análisis del Cambios Institucional y Organizacional – MACIO, se pudieron identificar las subcategorías claves del entorno financiero colombiano, que, de una manera u otra, inciden en la situación actual y futura del Grupo Aval y del sector y a partir de las cuales, se pueden tomar decisiones claves para el futuro de la banca colombiana.

Después de analizar la subcategoría de procesos de integración social, se identificó que el banco que más impacto tuvo, fue el Banco de Bogotá, porque en el periodo 2010 – 2016, se fusionó con Megabanco, Adquirió BAC Credomatic Inc. Y BBVA Panamá.

En cuanto a las formas de contratación laboral, se pudo observar que los bancos tienen la misma tendencia que refleja el mercado laboral mundial de demandar personal altamente calificado y una creciente necesidad de reclutar mano de obra por medio de empresas temporales.

Según lo visto en la variable de la posición de la organización frente a los sindicatos, se concluye que, la entidad financiera más afectada fue Banco de Bogotá, ya que el número de empleados del sindicato incrementó de manera rápida por la absorción de Megabanco, lo que se traduce en mayor poder de negociación de este frente al banco.

La tecnología impactó de manera significativa en los cuatro bancos, ya que se implementó una unificación de las diferentes plataformas tecnológicas, que, a su vez, ayudaron a que los procesos operacionales mejoraran en cuanto a tiempo de respuesta. Sin embargo, hubo resistencia por parte de algunos clientes.

En cuanto a la relación con el cliente, el banco que más tuvo participación fue el Banco de Occidente, esto debido a que, al cambiar su estructura organizacional,

se creó un nuevo departamento transversal a todas las áreas del banco, el cual está enfocado en el servicio al cliente, este tiene por objetivo asesorar al cliente, prestándole un acompañamiento especial, todo el tiempo.

La profesionalización y la cualificación de los empleados ha impactado fuertemente en el Banco de Occidente y Banco de Bogotá, ya que en estas dos entidades se ofrece vinculación directa con la entidad después del año, al ser empleado directo, se puede acceder a las opciones de plan carrera, sin embargo, al llegar a cierto nivel jerárquico, se presenta un cuello de botella, donde es imposible ascender más por el número de cargos.

Al analizar el impacto en la jerarquización, distribución y centralización del poder, se identificó que el banco que más tuvo relevancia en este aspecto fue el Banco de Occidente, el cual cambió completamente su estructura regional, por una segmentada de acuerdo a las necesidades del cliente y que tiene como pilar, el servicio al cliente.

En cuanto al gobierno corporativo, se pudo concluir que no ha tenido un impacto significativo en cuanto a procesos de cambio. La estructura de accionistas se mantiene igual y encabezada por el mismo dueño.

Además del modelo MACIO, se podrían explorar otras subcategorías que no se han explorado dentro del modelo, como por ejemplo, la capacidad de adaptación de los trabajadores y formulación y ejecución de estrategias a partir de este.

A futuro, el presente trabajo puede ayudar a otras organizaciones, independientemente del sector, que se encuentren viviendo procesos de cambio, a caracterizar dichos procesos y determinar cuáles son los que mayormente han impactado en la entidad, con el propósito de tomar decisiones a partir de las categorías más afectadas.

Por último, en el estudio realizado sobre el uso del modelo MACIO en el periodo 1990 – 2010, en la subcategoría de profesionalización, se señala el aumento de las exigencias académicas de los empleados, sin embargo, no se menciona un fenómeno actual como el de las contrataciones por competencias laborales. En el presente trabajo, se evidencia una clara tendencia hacia el fenómeno mencionado anteriormente por parte de las entidades financieras del estudio.

Además, existe una tendencia a desplazar el personal de los bancos, ya que, a través de los medios virtuales, se puede acceder a muchos servicios financieros; a diferencia del estudio del profesor Murillo, donde se plantea una mayor inversión en los procesos laborales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros consultados:**

ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México: Limusa, 1997. 183p. ISBN 9789681815356.

BARTLETT, Alton y KAYSER, Thomas. Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas, 1980. 517p. ISBN 9682407753.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ra ed. Colombia: PEARSON, 2010. 305p. ISBN 9789586991285.

CUMMINGS, Thomas G y WORLEY, Christopher G. Desarrollo organizacional y cambio. 8 ed. México: International Thomson Editores, 2007. 696p. ISBN 9789706866349.

FRENCH, Wendell L; BELL., Cecil y ZAWACKI, Robert A. Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. 6 ed. México: McGraw-Hill, 2007. 442p. ISBN 9789701062340.

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. El Desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario, 2005. 206p. ISBN 9588225426.

GIBSON, James L; DONELLY., James H, IVANCEVICH., John M. y KONOPASKE, Robert K. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 12 ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006. 602p. ISBN 9701056191.

GROUARD, Benoit y MESTON, Francis. Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. México D.F.: Alfaomega, 1996. 231p. ISBN 9701501470.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2008. 543p. ISBN 9789701064849.

HALL, Richard H. Organizaciones estructura y proceso. 2ed. Estados Unidos: Prentice Hall, 1982. 353p. ISBN 013640748X.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO., Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 850p. ISBN 9789701057537.

HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica: un enfoque integrado. 3 Ed. Colombia: McGraw-Hill, 1996. 540p. ISBN 9586004503.

JONES, Gareth R. Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. 5 ed. México: Pearson educación, 2008. 527p. ISBN 9789702612834.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. Colombia: Limusa / Noriega, 2006. 357p. ISBN 9789589666982.

MICHAEL, Stephen R. Técnicas para el cambio organizacional. México: McGraw-Hill, 1983. 375p. ISBN 9684514581.

MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Colombia: Programa Editorial, 2011. 155p. ISBN 9789586709484.

\_\_\_\_\_. Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional - MACIO: una aplicación en el sector bancario colombiano. Colombia: Programa Editorial, 2014. 157p. ISBN 9789587651034.

ROBBINS Stephen y JUDGE Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. 718p. ISBN 9786074420982.

RODRIGUEZ, Darío. Gestión organizacional: elementos para su estudio. 4 ed. México: Alfaomega, 2006. 314p. ISBN 9789701511220.

SANCHEZ VIZCAINO, Gonzalo; BARRALES MOLINA., Vanesa; TAMAYO TORRES., Javier; CASADO MATEOS., María Amparo y NAVARRO PAULE,

Andrés José. Administración de empresas. España: Ediciones Pirámide, 2011. 426p. ISBN 9788436825428.

SENGE, Peter; KLEINER., Art y ROBERTS, Charlotte. La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá D.C.: Norma, 2000. 498p. ISBN 9580454949.

STONER, James; FREEMAN., Edward y GILBERT R, Daniel. Administración. 6 ed. México: Pearson Prentice Hall, 1996. 688p. ISBN 9688806854.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. Diccionario de la investigación científica. Bogotá: Editorial Blanco, 1984. 264p. ISBN 9681826272.

VALENCIA, José. Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público. Cuautitlán. 2006. 177p. Trabajo de grado (Licenciado en Administración). Universidad nacional autónoma de México. Facultad de estudios superiores.

### **Publicaciones:**

MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ., Carlos y GARCÍA SOLARTE, Mónica. La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990 - 2012 a partir del cambio institucional y organizacional. En: GCG Georgetown University. Vol.; 9. No 3 (Sep-Dic. 2015); p. 53-83. ISSN: 1988-7116.

### **Referencias online:**

Banco AV Villas. Portal del Banco AV Villas. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco>).

Banco de Bogotá. Portal del Banco de Bogotá. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/personas>).

Banco de Occidente. Portal del Banco de Occidente. {En línea}. {25 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/>).

Banco Popular. Portal del Banco Popular. {En línea}. {22 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio>).

CASTAÑO, Jorge. “Menor liquidez llevará a los bancos a ofrecer mejores tasas a ahorradores” {En línea}. {18 de octubre de 2016}. Disponible en (<http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/menor-liquidez-llevara-bancos-ofrecer-mejores-tasas-ahorradores/217289>).

COLOMBIA, FOGAFIN. “Crisis financieras sistémicas en Colombia y contraste con el escenario actual” {En línea}. {21 de octubre de 2016}. Disponible en: (<https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Informacion%20al%20Ciudadano/Publicaciones/Crisis%20financieras%20sistemicas%20en%20Colombia%20y%20Contraste%20con%20el%20escenario%20actual.pdf>).

Grupo Aval. Portal del grupo Aval. {En línea}. {20 noviembre de 2016}. Disponible en: (<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/>).

MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA. Funciones y deberes. {En línea}. {26 octubre de 2016}. Disponible en: (<http://www.mininterior.gov.co/el-ministerio/funciones-y-deberes>).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. {En línea}. {10 septiembre de 2016}. Disponible en: (<http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>).

RESTREPO, Manuel. “La nueva realidad de 2016”. {En línea}. {18 de octubre de 2016}. Disponible en (<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-la-realidad-economica-mundial-del-2016/218193>).

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. A cerca de la SFC. {En línea}. {26 octubre de 2016}. Disponible en: (<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60607>).

## ANEXOS

### ANEXO 1. Tabla resumen, fuentes primarias

| SUBCATEGORÍA                                                           | FUENTE                                                                                                                            | OBSERVACIONES                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cambios en los procesos de integración organizacional                  | Gerente de Banco de Bogotá.<br><br>Gerente de Banco Popular.<br><br>Subgerente de AV Villas<br><br>Gerente de Banco de Occidente. | Los gerentes y/o Subgerentes de cada banco aportaron información valiosa que permitió analizar las subcategorías mostradas en la primera columna de la presente tabla y posteriormente presentar al final del este trabajo los resultados. |
| Cambios en las formas de contratación laboral.                         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Posición de la organización frente a los sindicatos.                   |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impacto en la Tecnología.                                              |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impacto en las relaciones con los clientes/usuario.                    |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados.  |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder. |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Impacto en el Gobierno Corporativo.                                    |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |

## ANEXO 2. Tabla resumen, fuentes secundarias

| SUBCATEGORÍA                                          | FUENTE                                                                                                                                 | OBSERVACIONES                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cambios en los procesos de integración organizacional | Portal Banco de Bogotá                                                                                                                 | Conglomerado financiero y filiales                                                                             |
|                                                       | El Tiempo                                                                                                                              | Cambio de mando en el Banco Popular                                                                            |
| Impacto en la tecnología                              | Portal Grupo Aval                                                                                                                      | Portafolio de servicios                                                                                        |
|                                                       | Artículo: “La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional” | Diversificación en los canales de atención e impacto de los cambios tecnológicos en la relación con el cliente |
| Impacto en la relación con los clientes/usuarios      | Portal Banco Popular                                                                                                                   | Cambio de imagen corporativa                                                                                   |
|                                                       | El Espectador                                                                                                                          | Cambios en los canales de atención                                                                             |

### **ANEXO 3. Guía de entrevista semiestructurada - Procesos de Cambio Organizacional en el Sector Financiero Colombiano**

#### **FICHA DE RESUMEN**

La presente entrevista tiene por objetivo obtener información específica de los principales cambios organizacionales del sector financiero colombiano, en el periodo 2010 -2016.

La guía de entrevista se encuentra compuesta por diez apartados o temas que se abordan para un total de **54 preguntas**, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 45 minutos a 1 hora aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

**Apartado 1. Identificación del Entrevistado y Caracterización del Cargo que desempeña:** Tiene por objetivo caracterizar a la persona que va a ser entrevistada, su cargo, principales funciones e importancia dentro del área. Consta de 8 preguntas

**Apartado 2. Caracterización de las principales transformaciones:** Tiene por objetivo identificar el número de fusiones y adquisiciones en el periodo 2010 – 2016. Consta de 4 preguntas.

**Apartado 3. Caracterización de los cambios en los procesos de integración social:** Tiene por objetivo identificar los cambios a nivel de integración social y de procesos que se dieron como consecuencia de las fusiones o adquisiciones. Consta de 7 preguntas.

**Apartado 4. Caracterización de los cambios en las formas de contratación:** Tiene por objetivo identificar la forma en que ha cambiado el sistema de contratación las entidades financieras del sector. Consta de 2 Preguntas.

**Apartado 5. Caracterización de la posición de la organización frente a los sindicatos:** Tiene por objetivo identificar la influencia que tienen los sindicatos en los procesos de fusión o adquisición del sector. Consta de 5 Preguntas.

**Apartado 6. Caracterización del impacto de la tecnología:** Tiene por objetivo identificar los principales cambios en los procesos y con los clientes como

consecuencia de la implementación de las nuevas tecnologías en el banco. Contra de 6 Preguntas.

**Apartado 7. Caracterización del impacto en las relaciones con los clientes/usuarios:** Tiene por objetivo identificar los principales cambios que ocurrieron en la relación con los clientes/usuarios como consecuencia de los procesos de fusiones o adquisiciones. Consta de 10 Preguntas.

**Apartado 8. Caracterización del impacto en el nivel de profesionalización:** Tiene por objetivo identificar que modificaciones se hicieron en los procesos de selección y plan carrera de las organizaciones del sector bancario. Consta de 3 Preguntas.

**Apartado 9. Caracterización de los cambios en la distribución del poder:** Tiene por objetivo identificar como quedaron las líneas de poder después de los procesos de fusión o adquisición. Consta de 4 Preguntas.

**Apartado 10. Caracterización del gobierno corporativo:** Tiene por objetivo identificar los cambios presentados con los accionistas como consecuencia de las fusiones o adquisiciones. Consta de 5 Preguntas.

### **Guía Entrevista – Gerentes/Subgerentes de bancos del Grupo Aval.**

Nombre del Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Entrevista dd / mm / aa

Hora Inicio

|  |    |    |
|--|----|----|
|  | AM | PM |
|--|----|----|

Hora Finalización

|  |    |    |
|--|----|----|
|  | AM | PM |
|--|----|----|

### **Apartado 1. Identificación del Entrevistado**

- 1.1 Nombre de la Organización \_\_\_\_\_
- 1.2 Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_
- 1.3 Rango de Edad 18 – 28 \_\_\_ 29 – 39 \_\_\_ 40 – 50 \_\_\_ 51 – 55 \_\_\_ 56 o mas \_\_\_
- 1.4 Formación Profesional Bachiller \_\_\_ Técnico \_\_\_ Tecnólogo \_\_\_ Profesional \_\_\_ Post \_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_
- 1.5 Denominación del Cargo \_\_\_\_\_
- 1.6 Antigüedad en el cargo \_\_\_\_\_
- 1.7 Antigüedad en la Empresa \_\_\_\_\_
- 1.8 Principales Funciones \_\_\_\_\_

## **Apartado 2. Caracterización de las principales transformaciones.**

- 2.1. ¿Cuáles han sido las principales fusiones, adquisiciones u otro tipo de transformaciones que se ha tenido el banco en el periodo 2010 – 2016?
- 2.2. ¿Ha habido entrada de capitales extranjeros en el banco? ¿En qué países han vendido acciones?
- 2.3. ¿El banco ha invertido o comprado acciones de otros bancos nacionales e internacionales? ¿En cuáles? ¿En qué proporción?
- 2.4. ¿Cuál es la participación del banco dentro del grupo y del sector en el que están? ¿Es el banco más grande del grupo? ¿Cómo está ubicado dentro del contexto del sector financiero?

## **Apartado 3. Caracterización de los cambios en los procesos de integración social.**

- 3.1. ¿Cuáles han sido los principales cambios a nivel de integración como consecuencia del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?
- 3.2. ¿A qué lleva en términos de los procesos administrativos esos cambios?
- 3.3. ¿A qué lleva en términos de los procesos financieros esos cambios?

- 3.4. ¿A qué lleva en términos de los procesos contables esos cambios?
- 3.5. ¿A qué lleva en términos de los procesos de relación con el cliente esos cambios?
- 3.6. ¿El banco al fusionarse fue absorbido o absorbió la otra entidad?
- 3.7. ¿Cómo cambió la estructura administrativa del banco como consecuencia de la fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?

#### **Apartado 4. Caracterización de los cambios en las formas de contratación.**

- 4.1. ¿Cuál era el sistema de contratación antes del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado para los diferentes cargos? (administrativos, operativos, comerciales y de servicios) ¿Qué tipo de contrato tenían? ¿Qué duración tenía este? ¿Qué beneficios o condiciones?
- 4.2. ¿Cuál es el sistema de contratación después del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado para los diferentes cargos? (administrativos, operativos, comerciales y de servicios) ¿Qué cambió? ¿Cómo cambió el rango? ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente? ¿Qué duración tiene este? ¿Qué beneficios o condiciones actuales posee?

#### **Apartado 5. Caracterización de la posición de la organización frente a los sindicatos.**

- 5.1. ¿El grupo Aval tiene sindicato a nivel nacional, regional o local?
- 5.2. ¿Cuál fue el papel del sindicato en los procesos de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que tuvo el banco?
- 5.3. ¿Hubo un proceso de negociación previo o posterior con el sindicato como consecuencia del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?
- 5.4. Si lo hubo ¿Cuáles fueron las condiciones pactadas para que el proceso se pudiera dar?
- 5.5. ¿El sindicato ha impedido que el banco realice algún proceso?

#### **Apartado 6. Caracterización del impacto de la tecnología.**

- 6.1. ¿Cómo se afectaron los procesos administrativos por la tecnología?
- 6.2. ¿Cómo se afectaron los procesos financieros por la tecnología?
- 6.3. ¿Cómo se afectaron los procesos contables por la tecnología?
- 6.4. ¿Cómo se afectaron los procesos de relación con los clientes por la tecnología?
- 6.5. ¿Qué impacto tuvo la tecnología en los clientes y en su relación con el banco?
- 6.6. ¿Qué han modificado? (Cosas que ya se puedan hacer por la página o cajeros electrónicos que antes no).

#### **Apartado 7. Caracterización del impacto en las relaciones con los clientes/usuarios.**

- 7.1. ¿Cómo era la relación con el cliente antes del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?
- 7.2. ¿Cuáles eran los canales de atención?
- 7.3. ¿Cuál era el proceso de atención al usuario dependiendo de lo que el usuario necesita? (Paso a paso).
- 7.4. ¿Cuáles eran los problemas que se presentaban antes con los clientes?
- 7.5. ¿Cómo es la relación con el cliente después del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?
- 7.6. ¿Cuáles son los canales de atención?
- 7.7. ¿Cuál es el proceso de atención al usuario dependiendo de lo que el usuario necesita? Paso a paso.
- 7.8. ¿Cuáles son los problemas que se presentan ahora con los clientes?
- 7.9. ¿Cuál fue el proceso de implementación de los nuevos canales de atención? (Se capacitó, se informó al cliente).

7.10. ¿Cómo ha cambiado la imagen corporativa del banco en el periodo 2010 – 2016? (logo, lema, políticas, valores, etc.).

#### **Apartado 8. Caracterización del impacto en el nivel de profesionalización.**

8.1. ¿Cómo cambiaron los procesos de selección? ¿Qué condiciones tenía antes y después del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?

8.2. ¿Cómo cambió el plan carrera? ¿Qué condiciones tenía antes y después del proceso de fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado?

8.3. ¿Qué requisitos se exigían para los cargos antes y cuáles son los que se exigen actualmente?

#### **Apartado 9. Caracterización de los cambios en la distribución del poder.**

9.1. ¿Cómo quedaron las líneas de poder después de la fusión, adquisición u otro tipo de transformación que se haya presentado? ¿Quiénes quedaron mandando?

9.2. ¿Cómo quedó el poder de los sindicatos? ¿Quedó con más fuerza o al contrario?

9.3. ¿Qué banco quedó como principal?

9.4. ¿Cómo se distribuyó el poder? (quienes siguieron siendo gerentes).

#### **Apartado 10. Caracterización del gobierno corporativo.**

10.1. ¿Qué pasó con los accionistas?

10.2. ¿Cómo quedaron representados en acciones?

10.3. ¿Hubo problemas con la participación de los accionistas?

10.4. ¿Cómo quedó la mesa directiva?

10.5. ¿Qué elementos adicionales se modificaron?

