

## Fusiones y adquisiciones en el sector financiero en Colombia: una mirada desde el enfoque de las trayectorias laborales

### Mergers and acquisitions in Colombia's financial sector: a view from the approach of labor-force trajectories

Murillo Vargas, Guillermo; Maca-Urbano, Deidi; Bedoya-Dorado, Cristian

**Guillermo Murillo Vargas**

Universidad del Valle, Colombia

**Deidi Maca-Urbano**

Fundación Universitaria de Popayán, Colombia

**Cristian Bedoya-Dorado**

bedoya.cristian@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle, Colombia

**Desarrollo Gerencial**

Universidad Simón Bolívar, Colombia

ISSN-e: 2145-5147

Periodicidad: Semestral

vol. 14, núm. 2, 2022

desarrollogerencial@unisimonbolivar.edu.co

Recepción: 06 Abril 2022

Aprobación: 28 Octubre 2022

Publicación: 29 Noviembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/722/7223646009/>

DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5782>

Autor de correspondencia: bedoya.cristian@correounivalle.edu.co

**Resumen: Objetivo:** Este estudio tuvo como finalidad analizar las experiencias y vivencias de algunos trabajadores del sector financiero colombiano relacionadas con los procesos de fusiones y adquisiciones acaecidas en este sector a partir de la década de los noventa hasta el año 2010.

**Método:** se realizó una investigación empírica de enfoque cualitativo, la cual contó con un total de 22 participantes que experimentaron y participaron en procesos de fusiones y adquisiciones de los bancos del Grupo Bancolombia y del Grupo Aval a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada.

**Resultados y discusiones:** Se encontró que hay mayor presión producto de la implementación de nuevos sistemas de medición de productividad; cambios tecnológicos y el consecuente cambio de las relaciones funcionarios-clientes; la exigencia de constante capacitación; y transformaciones en la relación, localización y tiempo de trabajo. Desde el enfoque de las trayectorias laborales se discuten los resultados, evidenciando que estos procesos derivaron en nuevas experiencias y vivencias con respecto a la gestión de clientes y usuarios.

**Conclusiones:** Los procesos de fusiones y adquisiciones configuran las trayectorias laborales de los trabajadores en tanto actúan sobre la identidad del trabajador, sus vínculos socioafectivos, cargo laboral, y permiten situar las rupturas y los momentos históricos que se derivan de éstas.

**Palabras clave:** Bancarización, Entidades bancarias, Procesos de fusión, Sector financiero, Trayectorias laborales.

**Abstract: Goal:** This study was aimed at analyzing the experiences of some workers in the Colombian financial sector regarding the mergers and acquisitions processes in this sector from the 1990s until 2010.

**Method:** Empirical research with a qualitative approach was carried out, wherein a semi-structured interview was carried out with 22 participants who had experienced and participated in mergers and acquisitions processes at the banks Grupo Bancolombia and Grupo Aval.

**Results and discussions:** The implementation of new productivity measurement systems; technological changes, consequent changes in employee-client relationships, and provision of constant trainings to match the ever-evolving demand; and transformations in relationships, locations, and

work schedules resulted in greater pressure, as observed in the research findings. Results are discussed on the basis of the labor-force approach, and evidence is provided for these processes resulting in new experiences regarding clients and user management.

**Conclusions:** The mergers and acquisitions processes shape the careers of workers because they influence their identities, socio-affective ties, and their job responsibilities, and they frame the conflicts and historical moments deriving from them.

**Keywords:** Bankarization, Banking institutions, Merger processes, Financial sector, Labor trajectories.

## INTRODUCCIÓN

La década de los 80 constituye a nivel internacional una época clave en lo relacionado con los cambios contemporáneos del trabajo y las organizaciones (Beck, 2006; Boltanski y Chiapello, 2002; Castel, 1997; Sennett, 2006) que se enmarca, a su vez, en una serie de transformaciones en las esferas económica y estatal (Estrada, 2006). En Colombia este fenómeno se presenta desde la década de los 90, resultado de la instalación de la agenda neoliberal y las reformas que posibilitaron su desarrollo (Estrada, 2006; Londoño, 1998), que, a su vez, motivaron una serie de cambios en diferentes sectores y actividades económicas, como es el caso del sector financiero.

Para los años 90, el sector financiero no era competitivo y sus operaciones contaban con una considerable participación estatal (Mora et al., 2011), lo que impedía la primacía del mercado y la noción de Estado mínimo que promovía el neoliberalismo (Draibe, 2017; Estrada, 2006). Es por ello, que, durante estos años, se inició un periodo de liberalización y desregulación al sector producto de la vigencia de la Ley 45 de 1990, que dispuso una reforma financiera y fomentó la entrada de bancos extranjeros.

De este modo, se modificaron las normas que administraban las operaciones financieras de las organizaciones de este sector, a través de una Reforma Financiera con la Ley 45 de 1990, y una Reforma Laboral con la Ley 50 de 1990, la Ley 27 de 1990 y la Ley 9 de 1991 (Murillo-Vargas et al., 2015). Esto a su vez, produjo una mayor competencia entre las entidades financieras, que hizo que el mercado de este sector fuera más amplio, diversificado y refinado (Steiner et al., 1999).

El proceso de privatización de la banca pública y la desaparición de los bancos mixtos en Colombia durante lo corrido de los años 90, derivó en la consolidación de la banca privada como el grupo más importante del sector (Steiner et al., 1999). En esta dinámica, la mayoría de las entidades bancarias empezaron a ser absorbidas por otras, en otros casos se adelantaron procesos de fusiones y cambios de razón social, y se gestó una concentración significativa del sector con la incorporación de capital internacional (Estrada, 2005; Murillo-Vargas et al., 2015; Steiner et al., 1999), que años más tarde saldría del país, debido al posicionamiento de la banca local (Mora et al., 2011).

La transformación del sector financiero en Colombia se caracterizó entre diversos fenómenos, por la reforma de los sistemas de regulación y control de las entidades financieras; el establecimiento de la multibanca como principal tendencia y la diversificación de productos y servicios financieros; y la incorporación de tecnologías para modernizar los diferentes procesos (Murillo-Vargas, 2009).

---

## NOTAS DE AUTOR

bedoya.cristian@correounivalle.edu.co

Es así como en Colombia, el sector financiero fue uno de los que tuvo mayores transformaciones durante los años 90, producto de las fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas e integraciones (González-Campo et al., 2014; Mora et al., 2011; Murillo-Vargas, 2009; Murillo-Vargas et al., 2015). Ello derivó en cambios significativos en diferentes niveles y dimensiones organizacionales como la estructura organizativa y organización del trabajo, las prácticas de gestión, la cultura organizacional y los cambios de las relaciones sociolaborales (González-Campo et al., 2014; Mora et al., 2011; Murillo-Vargas et al., 2015; Ortega, 2006; Puig, 2006).

Para autores como Estrada (2005) este tipo de acciones estratégicas en el sector financiero han estado orientadas principalmente a la eficiencia de beneficios desde el punto de vista de los ingresos y costos, para aumentar la competitividad. No obstante, la noción de fusión y adquisición contempla un espectro amplio y complejo, ya que las fusiones pueden considerarse como casos de integración horizontal, en donde las instituciones que producen bienes similares o idénticos y actúan en el mismo mercado se compaginan, y las adquisiciones pueden clasificarse como conglomerados, al ser una expansión o extensión de la estructura productiva (García y Gómez, 2009). Lo anterior, conlleva además de la eficiencia global, a mejoras en la gestión, diversificación, mayor liquidez y captación, y en algunos casos, cambios en la razón social (Bracho et al., 2002; García y Gómez, 2009).

Pese a que la transformación del sector financiero ha sido abordada por diversas investigaciones, pocos estudios han explorado su relación con la subjetividad, y en particular, el modo en que los procesos de transformación organizacional han sido a su vez procesos de subjetivación de quienes los han vivido y experimentado. Una aproximación al estudio de las subjetividades puede hacerse a través del enfoque de las trayectorias laborales, que permite analizar la multiplicidad de recorridos de naturaleza diversa, impredecible e intermitente que demarcan la vida laboral de los sujetos (Cicciari y Rubio, 2014; Frassa, 2007; Muñiz, 2012; Orejuela, 2009; Roberti, 2012). Asimismo, las trayectorias laborales constituyen un espacio físico-temporal en donde se desarrolla la vida en el trabajo y en donde se entretajan las relaciones socio laborales (Cicciari y Rubio, 2014; Frassa, 2007; Muñiz, 2012; Roberti, 2012), por lo que es a su vez un espacio para la construcción de identidades laborales (Gaete y Soto, 2012; Ribeiro, 2012).

En la literatura académica es posible rastrear algunas investigaciones que han examinado el enfoque de las trayectorias laborales en distintos espacios y contextos. Entre estos se destacan aquellos estudios que se concentran en las migraciones internacionales (Bruno, 2014; Do Amaral Suzuki, 2019; García, 2011; Negrete, 2019; Rico, 2014; Rico y López, 2019; Roca, et al., 2021; Santana et al., 2018); en la inserción al mercado laboral al finalizar etapas de la educación (Buchmann, 2002; Carrijo et al., 2020; Duta et al., 2021; Grosemans y De Cuyper, 2021, Verd y Yepes, 2021); en crisis económicas y cambios de las relaciones de empleo y dinámicas del trabajo (Gander et al., 2021; Guimarães, 2006; Orejuela, 2009; Verd y López-Andreu, 2016); desde perspectivas de género y discriminación laboral (Bruno, 2014; Ferraris y Martínez, 2022; Magliano, 2021; Villar, 2016), y en la configuración y construcción de identidades (Gaete y Soto, 2012; Morandi, 2021; Ribeiro, 2012; Undurraga y López, 2020).

Por lo anterior, en el presente artículo se analizaron las experiencias y vivencias de algunos trabajadores del sector financiero colombiano relacionadas con los procesos de fusiones y adquisiciones acaecidas en este sector a partir de la década de los noventa y hasta el 2010. Lo anterior, implicó indagar sobre ¿cómo se describe la configuración de la experiencia que dejaron los procesos de fusiones y adquisiciones del sector financiero colombiano aquellos trabajadores que vivieron estos procesos?, ¿cuáles fueron las percepciones de dichos procesos?, y ¿de qué manera éstos incidieron en el recorrido laboral de los trabajadores?

Desde este enfoque de trayectorias laborales, analizar las experiencias, no solo significa comprender los cambios en las condiciones contractuales, formales y materiales de la vida de los trabajadores, sino, además, sus percepciones y consideraciones con respecto al trabajo y consigo mismo, es decir los trabajadores, ya que ellos fueron los sujetos que afrontaron dichos cambios y las consecuencias que se produjeron (Frassa, 2007; Orejuela, 2009; Roberti, 2012). El material empírico corresponde a las entrevistas semiestructuradas

aplicadas a un total de 22 participantes que estuvieron vinculados con entidades financieras en Colombia y vivieron los procesos de fusiones y adquisiciones durante los años 1990 y 2010.

Finalmente, este artículo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se aborda la noción de fusiones y adquisiciones, y de trayectorias laborales. En un segundo momento, se presenta la información del diseño metodológico. Posteriormente, se describen y discuten las experiencias y vivencias de los trabajadores del sector financiero durante los procesos de fusiones y adquisiciones como momento significativo de sus trayectorias laborales; seguido de la discusión y por último se exponen algunas conclusiones.

## Fundamentación teórica

### Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones constituyen estrategias o procesos orientados a la creación de valor que han estado vinculados tanto al campo de la planeación estratégica como del cambio organizacional (Dolz y Iborra, 2005, Iborra, 1997). Por una parte, las fusiones consisten en el acuerdo de dos o más empresas o sociedades independientes en el que se comprometen a unir sus patrimonios y formar una sociedad. Como resultado, surgirá una nueva empresa o sociedad, la cual constituirá una nueva persona jurídica, o también podría continuar con la persona jurídica de una de las empresas del acuerdo si ésta actúa como absorbente de los patrimonios de las demás. Para este caso la modalidad de la fusión se denomina absorción.

Por otra parte, las adquisiciones consisten en estrategias para controlar a empresas sin la necesidad de fusiones o absorciones, sino a través de la compra de la mayoría de las acciones de la misma. En algunos casos se presenta que una empresa inicie adquiriendo la mayoría de las acciones de otra, y con el tiempo, decida absorberla (Pérez-Íñigo, 2019).

Las razones por las que se producen las fusiones y adquisiciones están basadas en las lógicas económicas sobre buscar la mayor creación de valor posible para los diferentes actores involucrados con las empresas, en donde aparecen los accionistas, empleados, clientes, y proveedores. Estos procesos constituyen decisiones estratégicas para que las empresas sean más competitivas y puedan continuar atendiendo los intereses de sus partes involucradas en una visión al largo plazo (Pérez-Íñigo, 2019). No obstante, para autores como Dolz e Iborra (2005), la evidencia empírica sugiere que no siempre este tipo de procesos generan valor para los involucrados, y en algunos casos inciden negativamente en estos.

Las fusiones y adquisiciones obedecen a procesos estratégicos desarrollados desde finales del siglo XIX y se han caracterizado por diferentes alcances como lo fueron la oleada de la monopolización, de los oligopolios, los conglomerados, las megafusiones, de las empresas de Telecomunicación, Media y Tecnología (TMT), y de la globalización (Pérez-Íñigo y González, 2013). Por ello, el estudio de estos procesos y en especial la necesidad de mejorar sus resultados ha involucrado diferentes perspectivas teóricas como es el caso de la cultura organizacional y la perspectiva de recursos (Dolz y Iborra, 2005; Iborra, 1997; Iborra, 2003).

### Trayectorias laborales

Las trayectorias laborales corresponden al recorrido que hace un individuo en tanto trabajador, en un espacio socio-laboral en donde se circunscriben cronológicamente las distintas y continuas posiciones que ha ocupado, desde su inserción al mercado laboral, pasando por un momento específico (trayectoria parcial) o hasta el punto en que se produce su ruptura laboral, sea por motivos voluntarios o ajenos a su decisión (trayectoria total) (Orejuela, 2009). Lo anterior resulta significativo, en la medida que se hace posible conocer las posiciones relacionadas con el trabajo que los sujetos van ocupando a lo largo de su vida laboral, o durante periodos específicos. En este sentido, las trayectorias laborales son definidas por Buontempo (2000), como la historia laboral común a una porción de la fuerza de trabajo.

La noción de trayectorias laborales lleva al doble vínculo entre procesos estructurales/contextuales y procesos biográficos/subjetivos (Dombois, 1993; Graffigna, 2005; Orejuela, 2009). De este modo, la noción

de trayectorias laborales está vinculada con la de recorrido, es decir, un camino versado por las experiencias de vida y de trabajo, el cual puede variar y tomar otra dirección, ya que este recorrido no es lineal ni tiene alguna secuencia o velocidad preestablecida. En este recorrido, se encuentran momentos significativos (hitos) para los individuos en los que se sobreponen diferentes dimensiones, por lo que la noción de trayectorias permite analizar tanto las rupturas como las continuidades que se presentan en los recorridos (Graffigna, 2005).

Las trayectorias laborales son el producto de decisiones, que no solo pertenecen a las organizaciones en donde se desarrolla el trabajo y existen vínculos laborales, sino también de los mismos individuos. En este contexto, los individuos evalúan las condiciones en las que se encuentran laboralmente y aprovechan las oportunidades identificadas, de modo que las alternativas que se seleccionan sean las más favorables desde su racionalidad limitada o desde sus procesos de subjetivación sobre lo que es más conveniente. Esto es llevado a cabo en un espacio social limitado en donde juegan variables como las dinámicas del mercado de trabajo, las prácticas de las organizaciones, y las instituciones y normas sociales que delimitan, posibilitan y canalizan las alternativas. Así, las trayectorias laborales ancladas a procesos de toma de decisiones son tanto el resultado de las condiciones estructurales del contexto, como de la construcción realizada por los mismos individuos (Dombois, 1993).

Para autores como Muñiz (2012) el estudio de las trayectorias laborales se inscribe en las aproximaciones biográficas que se utilizan en las ciencias sociales, como una manera de rescatar el recorrido vital de un sujeto, sus experiencias y perspectiva particular en el contexto que ha tenido lugar. Dicho contexto como momento o referente histórico es un reflejo de una época, de sus valores compartidos, y normas sociales de la comunidad y sociedad a la cual pertenece el sujeto. Este recorrido biográfico se compone de los diferentes sucesos e historias de diversas configuraciones sucesivas que estructuran las experiencias, y que dan cuenta de dimensiones factuales o hechos objetivos como las fechas, actores y eventos; y por otra parte, interpretaciones subjetivas, representaciones y percepciones de los mismos (Muñiz, 2012).

Desde este enfoque, los tiempos históricos son fundamentales para aproximarse a las trayectorias laborales, pues son aquellos procesos externos y condicionantes de la acción social, que siempre están presentes. De este modo, se entiende que las trayectorias laborales hacen parte de trayectorias de la vida de los sujetos, y a su vez, estas hacen parte de contextos histórico-sociales que modelan y condicionan su desarrollo. Asimismo, los eventos que estructuran y moldean el trayecto son diversos y pueden derivar diferentes experiencias e impactos en los sujetos de acuerdo con su ubicación en el espacio social, al derivar las oportunidades o restricciones que configuran las experiencias biográficas. De acuerdo con lo anterior, las trayectorias laborales se van construyendo y definiendo en un recorrido no lineal y con rupturas a través del tiempo, en función de experiencias biográficas, en momentos del ciclo de la vida, las oportunidades y condiciones del mercado de trabajo, la percepción de sí mismo en tanto trabajador, y los referentes sociales y culturales (Frassa, 2007; Roberti, 2012).

## MÉTODO

### Diseño

El estudio es de enfoque cualitativo orientado en las experiencias y significados que otorgan los participantes a su mundo social (Guba y Lincoln, 2012), de alcance exploratorio y descriptivo (Méndez, 2006), debido a que no existen estudios que aborden procesos administrativos de corte estratégico como las fusiones y adquisiciones desde el enfoque de las trayectorias laborales. Asimismo, el nivel descriptivo permite dar cuenta de los modos de subjetivación que se forman en el marco de las experiencias derivadas de dichos procesos. El enfoque de las trayectorias laborales constituye tanto una aproximación teórica como metodológica por lo que se utilizó como método de análisis (Cicciari y Rubio, 2014; Frassa, 2007; Muñiz, 2012; Orejuela, 2009; Roberti, 2012).

### Participantes

Los participantes del estudio fueron un total de 22 trabajadores que desempeñaron cargos como vicepresidentes, gerentes y empleados sindicalizados, y que estuvieron inmersos en los procesos de fusiones y adquisiciones de los bancos pertenecientes al Grupo Bancolombia y el Grupo AVAL durante los años 90 hasta el 2010, periodo en el cual se producen en Colombia la mayoría de los procesos de fusiones y adquisiciones del actual sector financiero (Tabla 1). La cantidad de participantes estuvo definida por el criterio de saturación (Mayan, 2009), el cual es el punto en el que nuevas entrevistas ya no aportan nueva información o elementos de discusión al estudio. Con relación a los criterios de inclusión se estableció que los participantes hubieran desempeñado los cargos anteriormente descritos en grupos del sector financiero.

TABLA 1  
Descripción de los participantes

Nomenclatura	Cargo/división	Afiliación institucional
Participante 1	Área de préstamos	Grupo Aval
Participante 2	Área de tesorería	Grupo Aval
Participante 3	Cartera de fomento	Grupo Aval. Banco de Occidente
Participante 3	Gerente	Grupo Aval. Banco de Bogotá
Participante 4	Gerente de Operaciones y Proyectos	Grupo Aval
Participante 5	Gerente de Tecnología	Grupo Aval
Participante 6	Exvicepresidente Comercial	Grupo Aval
Participante 7	Gerente oficina	Grupo Aval
Participante 8	Gerente de oficina	Grupo Aval
Participante 9	Gerente	Bancolombia
Participante 10	Gerente	Bancolombia
Participante 11	Ejecutivo Senior	Bancolombia
Participante 12	Gerente	Banco de la Mujer
Participante 13	Gerentes Recursos Humanos	Bancolombia
Participante 14	Gerente Jurídico	Bancolombia
Participante 15	Gerente Negociador Zona	-
Participante 16	Gerente	SUFI - Bancolombia
Participante 17	Gerente comercial	Bancolombia
Participante 18	Gerente de oficina	Bancolombia
Participante 19	Gerente de oficina	Bancolombia
Participante 20	Gerente de oficina	Bancolombia
Participante 21	Miembro del sindicato	Bancolombia
Participante 22	Miembro del sindicato	Bancolombia

elaboración propia de autores.

## Instrumentos y procesamiento de la información

Como técnica de recolección de la información fue empleada la entrevista semiestructurada con un total de 10 preguntas, la cual se aplicó a los participantes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín durante el 2011 al 2013. A partir de los relatos de los participantes de acuerdo con sus cargos y experiencias se agregaron preguntas para ahondar más sobre ello.

La información transcrita fue analizada a través de un proceso de codificación abierta (Saldaña, 2013) y análisis de contenido (Bardin, 2002) apoyado en el software ATLAS.ti 9, lo que permitió abordar el texto para socavar conceptos, ideas y sentidos (Flick, 2007; Piñuel, 2002; Strauss y Corbin, 2002). Una vez codificada la información en temas homogéneos se establecieron cuatro categorías para la discusión de las trayectorias laborales: (1) experiencias y vivencias de los trabajadores durante los procesos de fusión y adquisición; (2) bancarización y cambios tecnológicos; (3) estructura organizativa; y (4) transformaciones en la relación, localización y tiempo de trabajo. La información de las entrevistas fue sistematizada y procesada.

## RESULTADOS

### Trayectorias laborales de los participantes

A lo largo de sus trayectorias laborales los entrevistados han trabajado en entidades bancarias, en su mayoría cuentan con alrededor de 20 años de experiencia en el sector financiero, cabe mencionar que todos son profesionales. Si bien es cierto que los participantes cuentan con amplia experiencia en el sector financiero, en sus trayectorias laborales ha habido cambios de entidades bancarias y de lugares de residencia. A continuación, se presentan dos relatos que ilustran los movimientos de las trayectorias laborales de dos de los entrevistados.

*“Yo en enero que viene cumpla 30 años. Inicialmente empecé en Bucaramanga, cuando me casé pedí un traslado y me vine para Cali donde llevo los últimos 20 años. Yo inicié con el Banco Industrial Colombiano que en ese entonces era un banco pequeño, un banco más industrial. A los pocos años que llegué a Cali se vino la fusión con el Banco de Colombia que fue una fusión donde ya nos volvimos grandes, donde ya fueron muchísimas más oficinas y donde perdimos el nombre. Siempre he trabajado en sucursales al público, cuando vine a Cali vine a manejar la fuerza de ventas de las tarjetas de crédito, el banco en esa época tenía un esquema que contrataba promotores externos que no eran empleados y yo era la que administraba o dirigía ese grupo de gente externa...” (P3).*

*“Yo llevo en el sector financiero 30 años, he estado en tres bancos y en 4 tipo de entidades financieras, banco, firma comisionista de bolsa, fiduciaria y leasing. Yo me gradué en el año 75, me fui a París a estudiar, hice una Maestría del 75 al 78 y llegué en el 78” (P4).*

Una característica de las trayectorias laborales de los participantes es la posibilidad de hacer carrera al interior de una misma entidad financiera, lo que implica oportunidades de ascenso. En este sentido, las trayectorias laborales de los entrevistados pueden catalogarse como trayectorias laborales estables y homogéneas.

*“Inicié como cajero auxiliar supernumerario, ahí dure alrededor de 9 meses, después ya quedé de planta como cajero auxiliar, hice algunos puestos de vacaciones de cajero principal pero no me quedé directamente ahí, me ascendieron a asesor comercial, ahí duré año y medio y de ahí pase a ser ejecutivo seis meses y después pasé a ser Gerente de Oficina, hace un año y medio que estoy en ese cargo” (P5).*

Contar con trayectorias laborales estables y homogéneas en entidades bancarias, les ha permitido a los participantes hacer parte de diferentes procesos de fusiones y adquisiciones que, cabe señalar, trajeron consigo diferencias experiencias y vivencias que se presentan a lo largo de este apartado.

*“Todo eso es traumático”: experiencias y vivencias de los trabajadores durante los procesos de fusiones y adquisiciones*

De acuerdo con lo planteado por algunos de los trabajadores en su discurso, los procesos de fusiones y adquisiciones se experimentaron y vivenciaron “como algo traumático”. Esto en relación con dos aspectos: el manejo de los nuevos procesos enfocados en la atención de los diferentes clientes y la manera cómo éstos reaccionaron a los nuevos procesos. Cabe mencionar que estas experiencias y vivencias varían considerando

los tipos de clientes que se gestionan -embajadas, clientes corporativos- o si estos clientes pertenecen a la banca personal, intermedia o empresarial.

*“En Banco Unión llegaba la misma persona con el mismo documento y apenas llegaba revisaba que estuviera bien y a los 10 minutos el billete estaba. Entonces un cliente de Banco Unión decía yo antes tenía mi billete en 10 minutos ¿ahora usted me dice que tiene que ser en Bach a las 8 o 9pm?, entonces eso fue otro trauma porque no estábamos preparados para eso... nos tocó acomodarnos y activar planes de contingencia, eso era que llegaba un embajador o un cónsul y nos decía a mí no me interesa que tienen que hacer por dentro, qué controles, pero mi plata tiene que estar a tal hora, porque debo pagar la nómina de la embajada, entonces nos tocó acomodarnos y por dentro eso era que el proceso acá, que una cuenta puente, revisar que no se vaya a debitar dos veces, como todo proceso de fusión yo creo que todo eso es traumático, ya después cuadramos” (P1).*

De acuerdo con algunos de los entrevistados, los cambios acaecidos producto de las fusiones y adquisiciones también implicaron mayor presión por parte de los clientes para los trabajadores del banco. Las transformaciones en la manera de llevar a cabo los procesos, los nuevos sistemas de medición de productividad y el establecimiento de metas trajeron consigo experiencias y vivencias nuevas para los trabajadores.

*“(...) la gente Conavi se ha ido muchísima, pero es por eso, porque ellos no venían acostumbrados a un ritmo de trabajo que nosotros sí traíamos, y se nota la gente dice uhhh, los que se han ido son los empleados porque no aguantan la presión, no es lo mismo vendiendo cuentas de ahorro no me importa si me consignó o no, en el banco el depósito debe aumentar cada día, si yo hoy tengo 100 pesos mañana no puedo tener 100 pesos, debo tener 100,01 porque si no usted no está funcionando, igual vuelvo y te digo, el mayor ejemplo son los cajeros ellos tienen que atender por número de personas al día o sino desmontan un cajero de esa oficina que está sobrando, usted tiene un tiempo determinado para cada operación sino la cumple usted está muy lento... (P8).*

De igual manera, durante y posterior a las fusiones y adquisiciones, según algunos de los participantes, hubo tensiones en las relaciones entre los trabajadores, aquellos que venían de los diferentes bancos.

*“... malestar y comentarios (por parte de los funcionarios del Banco de Bogotá: no es que ustedes vinieron y entonces ahora nos están poniendo a cobrar cartera, es que ustedes son unos obreros y nosotros, a nosotros nos están implantando todo el sistema de ustedes, lo que no hacen, nosotros hacemos aquí el doble... no nos integrábamos, cuando apenas empezó lo de la fusión hasta las fiestas de nosotros de fin de año se hacían aparte, las fiestas de fin de año se unieron hace dos años, hace dos años se comenzó a que todos iban a un solo lado, al Club Campestre donde caben todos. Y no creas que eso sigue, uno reconoce este es de la red MB, este es de la red PMP” (P6).*

Si bien es cierto que las fusiones y adquisiciones son el resultado de procesos de globalización que envuelven a diferentes sectores, en este caso el sector financiero, sus efectos pueden verse a nivel individual. Desde el enfoque de las trayectorias laborales, puede abordarse esta doble relación entre niveles estructurales - históricos y de contexto- y niveles subjetivos, en este caso las vivencias y experiencias de quienes vivieron el día a día durante y posterior a las fusiones y adquisiciones acaecidas en el sector financiero.

*“Todo en un mismo sitio”: bancarización y cambio tecnológico*

Las fusiones y adquisiciones facilitan la concentración de productos en una sola organización y en esta medida, en un solo lugar, esto permite el ofrecimiento de una mayor cantidad de productos para llegar a así a un mayor número de clientes (bancarización de la ciudadanía). Algunos de los entrevistados plantean que los procesos de fusiones y adquisiciones traen consigo ciertas ventajas para los clientes: por ejemplo, tener todo en un mismo sitio.

*“Los procesos de fusión permiten que las personas tengan todo en un mismo sitio, vamos a llegar a que yo llego al banco y tengo la oportunidad de tener todo ahí en mi oficina, hacer todas las operaciones que yo necesito. Antes las operaciones de crédito eso era más difícil, yo escuchaba gente que decía tengo cuenta en tal banco porque ahí me consiguan y tengo tarjeta por acá, porque mi banco no me presta por lo que recibo, entonces yo pienso que los procesos de fusión sirven para eso y ¿para qué más sirven? para que los clientes tengan más capacidad de decisión sobre el sistema financiero” (P1).*

El logro de la bancarización requiere una fuerte inversión en tecnología que está encaminada no solamente a organizar los procesos internos del banco, sino también a trasladar los servicios que ofrece el banco en las oficinas a la banca virtual y cajeros electrónicos. El paso de un mundo off-line a un mundo on-line que permite coaptar un mayor número de clientes.

*“... la tecnología actual es internet y celulares, es eso, lo más cómodo para el cliente, lo más seguro y lo más rápido es internet... hay que ayudarle a la gente a entender que en lugar de ir a la oficina a pedir el saldo lo pida por celular, todo el mundo tiene celular, dos tercios del mundo de la población mundial tiene celular” (P9).*

Como se ha señalado, los cambios en tecnología facilitan la bancarización ahora no sólo dirigida a las personas de los sectores urbanos, sino también de los sectores rurales y habitantes de diferentes estratos socioeconómicos:

*“... nosotros tenemos una Banca que se llama Banca Móvil y nosotros en los supermercados de pueblo tenemos un aparato y la gente de los pueblos, de las veredas puede acceder al banco desde la caja registradora del señor del supermercado y eso lo llamamos puntos móviles, para que esa señora del pueblito o la tiendita pueda tener su cuenta de ahorros. Además, nosotros tenemos un banco especializado en microfinanzas y tenemos gente que va por allá a los barrios estrato 1 y 2 a poner créditos de doscientos mil pesos, de trescientos mil pesos para que la señora compre la nevera” (P8).*

La inclusión de la tecnología, como un elemento que media las relaciones entre el banco y los clientes, pareciera haber incidido en la emergencia de unas relaciones más distantes entre los funcionarios del banco y las personas que acceden a sus servicios. Se da un tránsito de unas relaciones más personalizadas, cara a cara, donde el cliente y el funcionario se conocen por su nombre propio a unas relaciones en las que la cercanía tiende a diluirse:

*“... hace 15 o 20 años, yo puedo hablarte de ese tiempo, tú ibas y yo podía adelantarte una firma en un documento, entonces tú me decías mira es que yo quiero mi crédito para dentro de 20 días, aquí te lo dejo firmado porque me voy de viaje, eso no se puede ahora, ahora el banco imprime el pagaré en el momento que te tengo enfrente y yo no puedo manipular ese sistema para que él me salga con otra fecha distinta y si yo lo imprimí y tú te lo llevaste para la casa y lo envolataste y mañana vienes, el cupo queda con un código de barras y yo no lo puedo borrar, manipular, cambiar. En el banco los cupos son establecidos y nadie podría internamente manipular o hacer un fraude, llenar un pagaré por un valor que no es, porque eso allá es súper estricto, en ese sentido todo es muy centralizado, tu pagaré sale con un código de barras y es ese, no es que te equivocaste entonces venga le saco otro, no, lógicamente las formas ya no existen, todo lo imprimimos, todo lo saca el computador, la papelería es contadita porque el programa, el equipo lo hace todo, y todo es en red totalmente en línea y en tiempo real, todo a nivel nacional, todas las oficinas son para el cliente...” (P8).*

Como se señaló, las fusiones y adquisiciones ocurridas en el sector financiero permiten la concentración de productos en un solo lugar, lo que, a su vez, facilita la creación y el ofrecimiento de una mayor cantidad de productos dirigidos a un mayor número de personas. Para la implementación de estos procesos de bancarización se requiere la implementación de cambios tecnológicos que traen consigo transformaciones en las relaciones entre los trabajadores de la banca y sus clientes. Así, cambios en la esfera tecnológica repercuten en la manera como los sujetos vivencian las relaciones interpersonales, en este caso, el paso de unas relaciones cercanas a unas más distantes.

*“Constante capacitación”: estructura organizativa y nuevos procesos*

Las fusiones y adquisiciones traen consigo cambios en los procesos de las organizaciones financieras, estos procesos ahora deben ser mediados fuertemente por la tecnología. Los cambios tecnológicos implementados durante estos procesos y los momentos posteriores exigieron una capacitación para los funcionarios del banco, ya que éstos debían aprender a hacer uso de los nuevos programas y plataformas para manejar los nuevos procesos internos y externos que implicaban atención al cliente.

*“... el banco siempre tiene gente que trabaja en capacitación, en todas las ciudades hay cargos y oficinas enteras que solo son de capacitación y a todo el mundo se lleva a capacitación. De hecho, en este momento vamos a cambiar*

*el sistema y todo el mundo debe ir a un mes de capacitación, lo que pasa es que una cosa es ir al simulador y otra cosa es tenerte aquí frente al público con el sistema fallando... uno con los ojos cerrados prende el programa” (P8).*

Las transformaciones organizativas de las entidades bancarias que se fusionan exigen una cualificación constante de los trabajadores. Las titulaciones empiezan a cobrar mayor importancia y se convierten en una exigencia para el ingreso a una entidad bancaria. En este sentido, el contexto laboral exige titulaciones, experiencia y capacitación constante, no solo para aprender a manejar los nuevos procesos mediados por nuevas tecnologías -software-, sino porque cada vez más, los trabajadores se ven expuestos a un medio más competitivo.

*“... el tema de fusiones exige que las personas que trabajen sean más competitivas, existe constante capacitación por parte de uno, porque siempre que va a haber una fusión lo que uno hace hay otro de allá que también lo hace. Entonces digamos que cuando ya empiezan a medirlo por competencias y eso exige que las personas tengan más capacidad de respuesta a los cambios... no se si esto es bueno o malo... si uno dice no que perezca capacitarme, luego llega un proceso de fusión y lo que hace este man acá el de allá, que es más estudiado, lo hace y pues... (P1).*

Las aproximaciones propias del enfoque de las trayectorias laborales permiten encontrar ciertos hitos en el recorrido que la persona realiza a través del espacio socio-laboral. La exigencia de titulaciones, capacitación constante y experiencia constituye para quienes trabajan en el sector financiero constituye uno de esos hitos. Esta exigencia conecta cambios a nivel de la estructura social con transformaciones a nivel individual, son las personas quienes sienten y vivencian de formas particulares las demandas del mercado laboral.

*“Perder ese beneficio es lo que más nos ha dolido”: transformaciones en la relación, localización y tiempo de trabajo*

Las fusiones y adquisiciones acaecidas en la banca traen consigo transformaciones en la relación, la localización y el tiempo de trabajo. En el discurso de los entrevistados salen a relucir específicamente cambios en cuanto a la pérdida de los beneficios asociados a la relación de trabajo como, por ejemplo, prestaciones sociales, rangos salariales, planes de medicina prepagada, primas extralegales, vacaciones y la posibilidad de pertenecer a un fondo de empleados, sindicato y/o convención colectiva.

*“Leasing tenía unas condiciones muy favorables, por mencionar una, lo que ellos de pronto más les ha dolido, se percibe que les duele haber perdido ese beneficio, es el del pago de la medicina prepagada, el subsidio que le daban a una familia, una familia compuesta por cinco personas, pues es un ahorro significativo en ese sentido. El banco que se fusionó tiene que adaptarse a las condiciones que tiene el banco, ese beneficio Banco de Occidente no lo tiene, entonces uno lo pierde...” (P7).*

Cabe mencionar que, en algunos casos, como los trabajadores provienen de distintas entidades bancarias posterior a la fusión quedan con condiciones laborales distintas, lo que genera tensiones. Si bien es cierto que lo que se pretende es generar hacia el cliente una misma imagen, en términos organizativos y durante un tiempo, los empleados se afectaban porque se contaba internamente con dos redes con condiciones laborales y salariales diferentes.

*“... en cuanto a las cargas prestacionales en Megabanco existían prestaciones muy buenas, en Banco de Bogotá, mejores. Pero nosotros todavía no habíamos podido acceder a ese beneficio, porque nos tenían aparte, en la red Megabanco. Los sueldos si nos los respetaron, la antigüedad y todo, pero con las políticas y prebendas de Megabanco que no son tan buenas como las del Banco de Bogotá” (P10).*

De igual manera y considerando la legitimación legal de la flexibilidad laboral posterior a las fusiones se presenta un incremento de los contratos temporales, lo que fragmenta y precariza la situación precaria de los trabajadores:

*“... Ahorita hay muchos contratos temporales, mucha gente que la contratan a término fijo, a un año, se los van renovando... en cuanto a prestaciones y eso, de determinado tiempo para acá han reducido el porcentaje de las prestaciones que les daban a los empleados, por ejemplo, los empleados que entran ahorita pues no van a tener las mismas condiciones de las prestaciones” (P7).*

Las fusiones también trajeron consigo cambios en cuanto al lugar de residencia, como lo ilustra el siguiente caso:

*“yo tuve un compañero que manejaba una parte de productos, banca de productos, entonces con la fusión de leasing dejaron al jefe de leasing, entonces le dijeron que si quería seguir en el Banco le tocaba irse a Bogotá, porque el cargo se manejaba desde allá, entonces él dijo ah bueno. Pero ahí dependiendo de quien sea, uno soltero se va, pero si ya es casado y tiene hijos pues la piensa” (P1).*

Los cambios estructurales propios de las fusiones y adquisiciones traen consigo transformaciones en la relación, localización y tiempo de trabajo. La relación de trabajo, que constituye la forma contractual que regula el vínculo de quien trabaja y la persona u organización para la que trabaja (Castel, 2004) según los participantes, es la que presenta mayores cambios. Éstos son descritos como pérdidas: disminución de salarios, pérdida de los planes de medicina prepagada y primas extralegales. El empleo en su modalidad formal trae consigo el acceso a los esquemas de protección social que aseguran al trabajador contra diferentes riesgos sociales (Castel, 2004) otras formas de trabajo, como por ejemplo la prestación de servicios, implica que es el trabajador quien debe cubrir el pago de sus prestaciones sociales -que en Colombia constituyen la materialización de las protecciones sociales-, además de no tener derecho a pertenecer a un sindicato o a una convención colectiva. Estas características propias del trabajo flexible constituyen pérdidas en cuanto a derechos laborales.

## DISCUSIONES

Si bien los procesos de fusiones y adquisiciones suponen cambios en la organización del trabajo, patrimonios, condiciones contractuales y formales que implican una configuración tanto del espacio físico como simbólico de las organizaciones (Dolz y Iborra, 2005; Iborra, 1997; 2003), estos constituyen un suceso o un momento histórico que estructura y moldea el trayecto laboral de los sujetos, por lo que configurarían sus subjetividades y experiencias (Graffigna, 2005; Orejuela, 2009). En este orden de ideas, para los participantes que vivieron procesos de fusiones y adquisiciones se presenta una ruptura de sus trayectorias laborales (Orejuela, 2009) que estaban sujetas a un contexto histórico y sociolaboral situado en organizaciones bancarias que fueron adquiridas y otras que fueron reorganizadas (Murillo-Vargas, 2009), dando origen a nuevas experiencias que en la mayoría de los casos son calificadas en términos negativos como “traumas”.

Lo anterior, obedece a que la trayectoria laboral es configurada tanto en el contexto en el que se desarrolla como moldeada por el nuevo cargo o sus nuevas exigencias que se derivaron de dichos procesos de transformación organizacional (Muñiz, 2012). Sobre esta dimensión, para los participantes las relaciones laborales no solo se transforman, sino también, las relaciones con agentes externos como es el caso de los clientes. Pese a que estos encontraron todos los servicios en un mismo espacio físico y virtual, la atención pasó a estar organizada en términos del segmento del mercado -personas naturales versus empresas-. Asimismo, la gestión de clientes significó mayores demandas de trabajo con relación a tiempos, esfuerzos y conocimientos.

Para los participantes existe un reconocimiento de la tecnología como un hito en las rupturas de las trayectorias (Graffigna, 2005), que marca un nuevo devenir de los cargos y servicios en las organizaciones de este sector. No obstante, la tecnología implicó según estos, mayores demandas para sus funciones y despersonalizar mucho más las relaciones sociales entre empleados y la gestión con clientes. Además, la incorporación de la tecnología a la banca motivó la reestructuración organizativa y el establecimiento de nuevos procesos, lo que a su vez dio origen a nuevos cargos, y la eliminación de otros que fueron reemplazados con el objetivo de obtener una mayor eficiencia de costos y rendimiento. Según los participantes, este proceso de incorporación de la tecnología y de nuevos procesos se acompañó de constantes capacitaciones, lo que a su vez constituye prácticas de control del trabajo y adiestramiento de los trabajadores para desarrollar habilidades tecnológicas, adquirir nuevas responsabilidades y funciones, y mayor sobrecarga percibida de trabajo.

En el estudio también se evidenció el duelo y otros sentimientos negativos producto de cambios y transformaciones en las relaciones laborales, la localización y el tiempo dedicado al trabajo. De este modo, los participantes dividen la ruptura ocasionada por los procesos de fusiones y adquisiciones en un antes y un después (Muñiz, 2012), recreando un pasado o un momento histórico previo que se recuerda con nostalgia y en donde se percibían mejores beneficios en comparación con el momento histórico derivado de los procesos de transformación organizacional.

## CONCLUSIONES

El presente artículo tuvo como objetivo analizar las experiencias y vivencias de algunos trabajadores del sector financiero colombiano relacionadas con los procesos de fusiones y adquisiciones ocurridos en este sector a partir de la década de los noventa hasta la década del 2010. Desde el enfoque de las trayectorias laborales, el estudio propuso una mirada poco explorada en las investigaciones sobre este tipo de procesos y utilizó material empírico producto de entrevistas semiestructuradas.

Si bien el estudio permite concluir que para los trabajadores se percibieron mejoras en el sector financiero y en sus organizaciones, estas son atribuidas principalmente para los accionistas, quienes se benefician de las utilidades y los cambios. No obstante, para los participantes los cambios acontecidos y derivados generaron malestar subjetivo y emocional y mayores demandas de trabajo. Esto incidiría para que las experiencias y vivencias después de los procesos de fusiones y adquisiciones se narren con atributos y calificativos generalmente negativos.

La aproximación a los fenómenos o procesos de fusiones y adquisiciones pese a estar situados en las áreas de la economía, por ejemplo, cuando se desea conocer los determinantes de estas acciones y sus resultados en función de ingresos y costos, y de la competitividad y estrategia organizacional, también pueden ser abordados desde perspectivas subjetivistas como es el caso del enfoque de las trayectorias laborales. Este enfoque permite comprender el modo en el que estos procesos configuran momentos biográficos y recorridos laborales de los sujetos. A su vez, estas aproximaciones facilitan una comprensión de las dimensiones de la cultura y el clima organizacional y fenómenos como la resistencia al cambio desde la perspectiva de la gestión del cambio. Asimismo, puede alinearse a la investigación del plan carrera, programas de ascenso y desarrollo humano de las funciones de recursos humanos.

De acuerdo con lo anterior, se sugiere para futuras investigaciones continuar con las aproximaciones desde enfoques cualitativos, que permiten abordar los fenómenos psicosociales y subjetivos que se moldean en el entramado organizacional y que se pueden materializar en comportamientos y actitudes de los trabajadores hacia la organización, los cargos ocupacionales y las relaciones laborales. Además, esto permite comprender el grado en el que los procesos administrativos inciden en la producción de subjetividades en el trabajo y que en ocasiones dicha incidencia puede estar versada sobre experiencias negativas.

### Financiamiento

Este artículo es producto de la investigación “Transformación e internacionalización del sector financiero y modelo interpretativo del cambio organizacional: Aplicación al sector financiero” financiada por la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad del Valle.

## REFERENCIAS

- Bardin, L. (2002). *Análisis de Contenido*. Ediciones Akal.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.

- Buontempo, M. P. (2000). *El uso del enfoque biográfico en la reconstrucción de trayectorias laborales*. [https://www.unn-e.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1\\_sociales/s\\_pdf/s\\_009.pdf](https://www.unn-e.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1_sociales/s_pdf/s_009.pdf)
- Bracho, Y., Berger, A., Clavijo, S., Beston, G., y Ayala, M. (2002). Fusiones bancarias en el sistema financiero venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(2), 300–311. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080208>
- Bruno, A. (2014). Utilizando trayectorias individuales para estudiar el mercado laboral: el caso de los migrantes tunecinos en la región parisina durante los Treinta Años Gloriosos. *Vingtieme Siecle: Revue d'Histoire*, 121(1), 35–47. <https://doi.org/10.3917/ving.121.0035>
- Buchmann, M. (2002). Entrada al mercado laboral y más allá: algunas reflexiones sobre la estructura cambiante del trabajo. *Educación Más Entrenamiento*, 44, 217–223. <https://doi.org/10.1108/00400910210432103>
- Carijo, B., Monsueto, S., y Cardoso, L. (2020). Las primeras trayectorias laborales y ocupacionales: trabajadores jóvenes en Brasil entre 2002 y 2016. *Revista Internacional de Economía Aplicada*, 34(2), 235–251. DOI: 10.21114/rel.2018.02.06
- Castel, R. (2004). *La inseguridad social ;Qué es estar protegido?* Ediciones Manantial.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Paidós.
- Cicciari, M. R., y Rubio, M. B. (2014). Aproximación metodológica al estudio de las trayectorias laborales y de las percepciones sobre el trabajo en los relatos de trabajadores residentes en el Conurbano Bonaerense [VIII Jornadas de Sociología de La UNLP]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/56274>
- Do Amaral Suzuki, L. (2019). Trayectorias ocupacionales de los trabajadores inmigrantes en Brasil: caminos desiguales. *Sociedade e Cultura*, 22(1), 66–87. <https://doi.org/10.5216/sec.v22i1.57824>
- Dolz, C., y Iborra, M. (2005). La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 005-028. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80717315001>
- Dombois, R. (1993). Un trabajo sin prestigio: situaciones laborales y trayectorias de obreros en la industria colombiana. In D. Rainer & C. López (Eds.), *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. FESCOL.
- Draibe, S. M. (2017). Neoliberalismo y políticas sociales#: Reflexiones a partir de las experiencias latinoamericanas. *Desarrollo Económico*, 34(134), 181–196. <https://doi.org/10.2307/3467315>
- Duta, A., Wielgoszewska, B., & Iannelli, C. (2021). Diferentes grados de éxito profesional: origen social y trayectoria educativa y laboral de los graduados. *Avances en la investigación del curso de la vida*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2020.100376>
- Estrada, D. (2005). *Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero Colombiano*. <https://www.banrep.gov.co/es/efectos-las-fusiones-sobre-el-mercado-financiero-colombiano>
- Estrada, J. (2006). Orden neoliberal y reformas estructurales en la década de 1990. Un balance desde la experiencia colombiana. *Ciencia Política*, 1(1), 141–178. <https://doi.org/10.15446/cp>
- Ferraris, S., & Martínez, M. (2022). El sostenimiento de la vida: Trayectorias de trabajo remunerado y no remunerado de mujeres en México. *Revista interdisciplinaria de estudios de género de El Colegio de México*. ... <https://doi.org/10.24201/reg.v8i1.883>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. Sage Publications.
- Frassa, J. (2007). Rupturas y continuidades en el mundo del trabajo: Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas en un estudio de caso. *Cuestiones de Sociología: Revista de Estudios Sociales*, 4, 243–266. [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.3687/pr.3687.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3687/pr.3687.pdf)
- Gaete, T., y Soto, Á. (2012). Esta Es Mi Trayectoria, Este Es Mi Trabajo: Narrativas e Identidad en el Trabajo en Chile. *Psykhé*, 21(2), 47–59. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.544>
- Gander, F., Hofmann, J., y Ruch, W. (2021). Del desempleo al empleo y vuelta: trayectorias profesionales y bienestar. *Calidad de Vida*, 16, 739–751. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09797-y>
- García, A. (2011). Trayectorias laborales de los trabajadores agrícolas en el sur de Florida en los Estados Unidos de América. *Mundo Agrario*, 11(22). <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v11n22a08>

- García, A. F., y Gómez, J. E. (2009). *Determinantes de las fusiones y adquisiciones en el sistema financiero colombiano. 1990-2007*. <https://www.banrep.gov.co/es/determinantes-las-fusiones-y-adquisiciones-el-sistema-financiero-colombiano-1990-2007>
- González-Campo, C. H., García, M., y Murillo, G. (2014). Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010. *Revista Innovar Journal*, 24(54), 27–42. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46428>
- Graffigna, M. (2005). Trayectorias y estrategias ocupacionales en contextos de pobreza: una tipología a partir de los casos. *Trabajo y Sociedad*, 6(7), 1–16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334679005>
- Grosemans, I., y De Cuyper, N. (2021). Competencias profesionales en la transición de la educación superior al mercado laboral: examen de las trayectorias de desarrollo. *Revista de Comportamiento Vocacional*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103602>
- Guba, E. G., y Lincoln, Y. S. (2012). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Paradigmas y perspectivas en disputa* (pp. 38–78). Editorial Gedisa.
- Guimarães, N. (2006). ¿Novas formas, novas medidas? Desemprego, trayectorias ocupacionales e experiências na produção de informações. *Sao Paulo En Perspectiva*, 20(4), 103–126.
- Iborra, M. (1997). Las fusiones y adquisiciones como proceso. *Dirección y Organización*, 18, 78-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169843>
- Iborra, M. (2003). El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación e internacionalización. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (4), 155-172. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=298714>
- Londoño, C. (1998). La apertura económica en Colombia. *Pensamiento Humanista*, 4, 39–51. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7755>
- Magliano, M.J. (2021). Género y Masculinidades. Trayectorias laborales de varones en empleos de limpieza no doméstica en la ciudad de Córdoba, Argentina. *Trayectorias*, 23(53), 23-44. <http://hdl.handle.net/11336/153224>
- Méndez, C. E. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Mora, A. M., Serna, M., y Serna, N. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA EAFTT*, 2, 32–83. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documentos/mba2011/3-entidades-bancarias-colombia.pdf>
- Muñiz, L. (2012). Carreras y trayectorias laborales: Una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje. *Revista Latinoamericana de Metodología de Las Ciencias Sociales*, 2(1), 36–65. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.5218/pr.5218.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5218/pr.5218.pdf)
- Murillo-Vargas, G. (2009). Procesos de Transformación, Internalización y Nuevas Tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 267–289. [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3875](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3875)
- Murillo-Vargas, G., González-Campo, C. H., y García-Solarte, M. (2015). La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 9(3), 53–83. <https://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N3.03>
- Morandi, G. (2021). “Aquello que nos pasa”: acontecimiento, sentidos y experiencias docentes en pandemia. *Trayectorias Universitarias*, 17(12), 1-7. <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/article/view/12662>
- Negrete, R. (2021). Sin billete de retorno. Aproximaciones a las trayectorias laborales y vitales de las españolas exiliadas en Francia. *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 43, 305-324. <https://doi.org/10.5209/chco.78182>
- Orejuela, J. (2009). *Incertidumbre laboral: mercado y trayectorias laborales de profesionales de empresas multinacionales*. Editorial Bonaventuriana.

- Ortega, M. (2006). Cambios de género y discriminación laboral en el sector financiero colombiano. El caso de Bancolombia. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 534–555. <https://www.redalyc.org/pdf/623/62310310.pdf>
- Pérez-Íñigo, J.M., & González, S. (2013). Las oleadas de las fusiones y adquisiciones de empresas: Análisis retrospectivo comparado. *Revista Universitaria Europea*, (19), 87–112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4682814>
- Pérez-Íñigo, J.M. (2019). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Editorial del Economista.
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1–42.
- Puig, J. (2006). El actor sindical en la transformación del sistema financiero. *Revista Controversia*, 187, 84–111. <http://doi.org/https://doi.org/10.54118/controver.v0i187.166>
- Ribeiro, M. A. (2012). Las Construcciones Identitarias en el Trabajo en la Contemporaneidad: Retrato de un Grupo de Trabajadores de São Paulo (Brasil). *Psykhé*, 21(2), 61–75. <https://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v21n2/art06.pdf>
- Rico, R. (2014). Trayectorias profesionales de los migrantes calificados con fines de estudio. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 29(2), 257–299. <https://doi.org/10.24201/edu.v29i2.1462>
- Rico, R., y López, L. (2019). Trayectorias laborales de los migrantes calificados retornados a la ciudad de Cali, Colombia. *Migraciones*, 46, 35–61. <https://doi.org/10.14422/mig.i46y2019.002>
- Roberti, M. E. (2012). Rupturas y subjetividades: Un acercamiento a la perspectiva de las Trayectorias. *Trabajo y Sociedad*, 15(18), 267–277. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.7499/pr.7499.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.7499/pr.7499.pdf)
- Roca, J., Anleu-Hernández, C.M., y Anzil, V. (2021). Más allá del amor: trayectorias laborales y responsabilidades domésticas en parejas binacionales heterosexuales altamente cualificadas de españoles/as y latinoamericanos/as. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 449–464. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.2.14>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications.
- Santana, L., Alonso, E., & FelicianoL. (2018). Trayectorias profesionales y competencias de empleabilidad de jóvenes nacionales e inmigrantes en riesgo de exclusión social. *Revista Complutense de Educación*, 29(12), 355–369. <https://doi.org/10.5209/RCED.52444>
- Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Steiner, R., Barajas, A., y Salazar, N. (1999). *Liberalización y entrada de capital extranjero en el sector bancario colombiano*. <http://hdl.handle.net/1992/8313>
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Undurraga, R., & López, N. (2020). Trayectorias laborales de mujeres y violencia en el trabajo: Una cuestión de género. *Psykhé*, 29(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.29.2.1494>
- Verd, J., y López-Andreu, M. (2016). Crisis del empleo y polarización de las trayectorias del mercado laboral. El caso de los jóvenes adultos en Cataluña. *Documentos*, 101(1), 5–30. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2167>
- Villar, C. (2016). Trayectorias laborales en Barcelona: desde la década de 1920 hasta la actualidad. *Historia Social*, 84, 59–76. <https://www.jstor.org/stable/24713377>