

**Las opiniones, posiciones y conclusiones expresadas en los documentos publicados comprometen exclusivamente a sus autores y no representan una posición oficial de FELABAN respecto a los temas tratados en los mismos.**

## **EL DIRECTIVO BANCARIO ANTE LA GLOBALIZACIÓN**

Ramón Casilda Béjar

La Banca, no escapa a los impactos desencadenados por la “globalización”<sup>1</sup> como transformación del “sistema productivo, del sistema organizativo, del sistema cultural y del sistema institucional”, sobre la base de una revolución tecnológica, que no es la causa, pero sí el soporte indispensable para este nuevo sistema global, que traslada con intensidad la dinámica de las fuerzas principales que lo impulsan: “libre competencia, información en tiempo real, mercados financieros liberalizados”. Estas fuerzas crean, a su vez, unas necesidades o nuevas reglas de juego para las empresas, que necesariamente, o se adaptan, o sucumben: “creciente productividad, competitividad, innovación, tamaño, y complejidad”, que constituyen un sistema extraordinariamente flexible y dinámico, pero sometido a fuertes oscilaciones y a una dinámica competitiva que no admite “tregua ni error”.

La situación que impone la globalización, determina que las organizaciones bancarias evolucionen hacia nuevos estilos como pueden ser los “sistemas adaptativos complejos”<sup>2</sup>, pues los negocios y operaciones se realizan dentro de un mundo profundamente interconectado, lo cual hace que las economías sean altamente interdependientes e inestables globalmente.

---

<sup>1</sup> Globalización no es sinónimo de “internacionalización”. En sentido estricto es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar en tiempo real a escala planetaria.

<sup>2</sup> Si existe un repertorio fijo de reglas, el resultado es un “sistema complejo”. Si las reglas evolucionan, como los genes codificados en el ADN o las estrategias de los participantes de un juego, el resultado es un “sistema adaptativo complejo”.

Este entorno (complejo) y estas condiciones (inestables), determinan para “competir” con “éxito”, que los bancos revisen su ADN histórico y se “autorenueven”, en consonancia con la economía informacional y global del siglo XXI, donde el “Directivo” es el núcleo que vertebra la organización, como “líder” y “trasmisor” de los valores y cultura del Banco.

Desde este nuevo paradigma, la figura del “Directivo” representa, la verdadera “arma” competitiva. Su “talento” y poder de innovación para crear esquemas organizativos motivadores, según los valores y creencias del banco o del grupo, constituyen el mejor “software para conseguir enlazar la productividad con el espíritu humano.

Los bancos tienen que profundizar en su cultura, como manera de conseguir un crecimiento sustancial de competitividad de manera sostenida, desde el liderazgo del Directivo.

## **BBVA: NETWORKING INTELIGENTE**

Si BBVA, desea para su “estrategia” de Banco Global, constituirse en una “Organización sin Fronteras”, que a su vez realice “negocios en la frontera”, sus Equipos Directivos deben pasar a ser un grupo de personas sin muros que les separe del interior y del exterior, realizando actividades y negocios en la frontera a partir de un **Networking Inteligente (NI)**.

Networking Inteligente, lo consideramos como un proceso activo de construir y dirigir “relaciones productivas”, que se concretan en una vasta red de relaciones profesionales y organizativas. El proceso comprende todos los Directivos con los que se trabaja, ampliándose a la alta dirección, como a otros ejecutivos y cuadros intermedios, así como al resto de la organización. El proceso incluye relaciones con y entre unidades, departamentos, filiales y con el exterior: relaciones con clientes, proveedores, inversores, competencia y diversas organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Los cambios del entorno y organizativos, hacen enfrentarse al Directivo a espacios más anchos y diversos de responsabilidad, lo que plantea un nuevo modo y manera de dirigir. Realizar Network de manera inteligente, con ingenio y ética, significa aprender de manera responsable a realizar “negocios” dentro de una “dinámica” red de conexiones de manera positiva, constructiva y beneficiosa para toda la organización.

Construir un **Network Inteligente BBVA**, como se propone en el Proyecto de Directivo Global, representa un “reto” innovador organizativo. Este modelo, se encuentra probado con éxito, aunque con diferentes “intensidades” en “corporaciones relevantes a nivel mundial.

Network Inteligente, digamos que para España es: “anticipativo/provocativo”. Para el Directivo: “un reto adaptativo complejo”. Su característica fundamental viene determinada por representar otra dimensión para trabajar, para pensar, para actuar en términos de práctica económica y empresarial global e “informacional<sup>3</sup>”:

---

<sup>3</sup> Informacionalismo según la expresión de Manuel Castell.

productividad, competitividad, eficiencia, comunicación, y poder a partir de la capacidad del NI para procesar información y generar conocimiento.

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA BANCA**

- 1) La Banca ha dejado de ser un negocio intensivo en “capital”
- 2) La Banca ha pasado a ser un negocio intensivo en “conocimiento”.
- 3) La Banca ha pasado a ser un negocio intensivo en tecnología, que moldea su negocio: costes, productividad, servicio.
- 4) La Banca no actúa en un espacio cerrado, regulado y acotado, sino abierto, desregulado e inestable: global.
- 5) Los mercados financieros están liberalizados, lo que provoca una intensa competencia en todas las direcciones y una presión sobre los costes que incentivan las innovaciones financieras y los procedimientos.
- 6) El negocio se encuentra sin “fronteras” definidas entre lo bancario, lo financiero y lo comercial. Acertar en alinearse con estas tendencias genera importantes negocios adicionales.
- 7) La cultura financiera de los clientes aumenta sin cesar, lo provoca más movilidad y demanda más calidad y actualización de conocimientos.
- 8) Las nuevas corrientes socio-culturales determinan cambios impensables. Quien se anticipe a estos es el ganador... durante un breve tiempo.

- 9) Los nuevos y cambiantes hábitos y preferencias de los clientes y consumidores en general producen más competitividad y exigen más innovación.
- 10) La competencia en precios es determinante, por ello, la calidad y eficiencia en el servicio es el ancla para la fidelización de los clientes.
- 11) Los clientes demandan atención personalizada y soluciones integrales lo que aumenta los costes, pero se obtienen más beneficios ... a largo plazo.
- 12) La competencia es a todos los niveles: sectorial y extra-sectorial, profunda y extensa. Es como una nube de puntos donde no existe el centro. Hay que ganarlo permanentemente.
- 13) Las personas son el centro del negocio independientemente de su capacidad económica. Los valores culturales en alza.
- 14) La calidad permite mejorar el servicio, pero además, ahorra costes, aumenta la productividad y con ella la competitividad.
- 15) La figura del “Directivo” es determinante en cada escalón de la organización: la suma de las partes, es superior al todo.
- 16) Para luchar en el campo de batalla diario, que no admite ni tregua ni error, se hace “vital” contar con una Formación y Capacitación permanente.
- 17) La Formación debe estar en consonancia con la población, entorno y territorio donde se opera.
- 18) Estructuras organizativas horizontales benefician la imagen de modernidad, comunicación e innovación, siempre que se cuenta con el talento pertinente y sea aceptada naturalmente, de lo contrario, representan un sobre coste y un vacío que es difícil de llenar. Se producen demasiados ruidos que distraen a la organización.

- 19) Asegurarse que se ponen en práctica los “nuevos” conocimientos, estimulan a las personas a continuar formándose. Es la piedra angular para medir su eficiencia en ambas direcciones: banco – cliente.
- 20) El liderazgo del Directivo produce valor desde sus conocimientos, sus valores y sus habilidades personales que son aceptados o rechazados por la organización. El líder es la consecuencia, no la imposición de la “jerarquía”. Se puede ser buen “jefe”, pero no buen líder.
- 21) El Directivo líder, no es el que más conocimientos “acumula”, sino el que mejor los emplea, trasmite y aprovecha.
- 22) El Directivo global, además de dominar y comprender las diferentes áreas del negocio, debe abarcar el todo, así sabrá anticiparse en cada momento respecto a las áreas y la influencia del todo en las partes.
- 23) La globalización considera que además de ser un líder o reconocido Directivo en las relaciones locales, además debe ser capaz de mantener, administrar y ampliar una red viable de relaciones internacionales.
- 24) Las organizaciones cada vez en mayor medida son más sensibles, espirituales y comprensivas, a la vez que más duras, materialistas y pragmáticas. Es la complejidad de los mercados.
- 25) La Banca ha sido, es y será nuestro sacerdote a la hora de confiarle nuestro dinero. Nuestro médico a la hora de resolvernos nuestros problemas. La cuestión es saber reconocer, sin equivocarnos, como es el sacerdote, y como es el médico. Si nos preguntamos ¿porqué, porqué ...? nos habremos acertado.

