

Cambio en la banca: un imperativo de negocio

En el contexto actual, la banca debe realizar una transformación cultural. Para que este cambio tenga éxito es crucial disponer de una metodología adecuada, marcada por elementos como la planificación, el compromiso y la comunicación

José Manuel Casado

Presidente de 2.C Consulting.
Distinguished Clinical Professor del IE



No es que vivamos en una época de cambios; vivimos un cambio de época. Lo único cierto, de lo único que podemos estar seguros y que no cambiará; es decir, lo único permanente, que seguirá siendo inamovible, es que todo continuará cambiando. Esa es nuestra única certeza y nuestra nueva realidad.

Esta nueva realidad está provocando que muchas compañías estén ya inmersas en procesos de transformación. Los datos aseguran que en torno a un 85% de las organizaciones están en proceso de cambio, pero más del 60% de estas fracasan. ¿Por qué fracasan estos proyectos? ¿Qué es lo que hacen mal las organizaciones para que no consigan el éxito? Las respuestas probablemente se encierran en otras preguntas: ¿eran

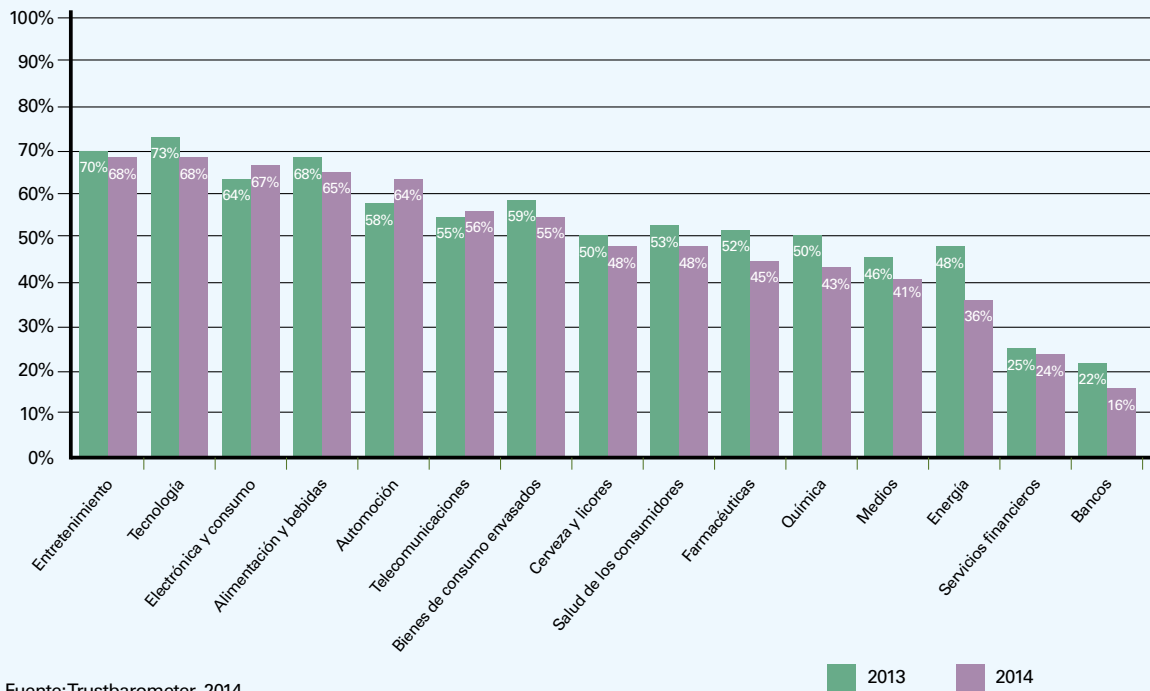
los líderes adecuados los que traicionaron el cambio? ¿Dispusieron de medios suficientes? ¿Tenían una metodología y una arquitectura adecuadas para hacerlo? ¿Realizaron el esfuerzo necesario?

Quizá todos los sectores tengan que emprender cambios para adaptarse al nuevo entorno, pero hay uno especialmente significativo que tiene que ponerse manos a la obra cuanto antes, porque la imagen y la credibilidad que tiene sobre él la sociedad, en este caso española, son más que preocupantes. Se trata del sector financiero, que, en estos momentos, está a la cola de la imagen y la confianza de los sectores productivos (ver figura 1).

Lo que ve el gran público, lo que queda en su memoria y en su retina, verdad o mentira, son >>>>



FIGURA 1. ÍNDICE DE CONFIANZA E IMAGEN DE LOS DISTINTOS SECTORES PRODUCTIVOS



▶▶▶ las salidas multimillonarias de sus gestores, a pesar de que muchos de ellos arruinaron sus entidades respectivas. La situación ha llevado al sector a tal descrédito y desconfianza que mucho tendrá que pasar para que recupere su buena imagen, incluso para los que buscan un empleo. Hace apenas cinco años, la banca era uno de los primeros lugares preferidos por nuestros jóvenes para trabajar. Actualmente, este sector se ha convertido en el menos atractivo, situándose incluso por detrás de otros tradicionalmente mucho menos deseados, como, por ejemplo, el de *utilities*.

Si bien es cierto que el sector viene haciendo bien algunos de sus deberes desde hace ya bastante tiempo, como ajustar parte de su estructura, comenzar a controlar su riesgo, desprenderse de activos inmobiliarios, reducir su morosidad, mejorar sus operaciones, etc., lo cierto es que nada de eso parece estar llegando al gran público, porque lo que percibe el

cliente son solo anuncios en los medios de comunicación con grandiosas y elocuentes declaraciones de las que ellos mismos desconfían, porque, al final, en el día a día de las oficinas, lo que se encuentran es “más de lo mismo”.

Por todo ello, el sistema financiero español necesita renovar su imagen y volver a ganarse la confianza de los clientes y ciudadanos; y para eso es imprescindible un cambio de cultura. No hablamos de cambio de procesos, de tecnología, de dinámica comercial –que también–. Hablamos de algo más etéreo y difícil de cambiar. Hablamos de conductas, de comportamientos, en definitiva, nos referimos a transformar el “alma” de la banca; porque aquel banco o entidad financiera que más pronto lo haga será el que mejor se posiciona para ganar en el futuro.

Hay que tener en cuenta que no todas las entidades financieras han hecho las cosas tan mal como muchos creen; y aunque algunas lo hayan hecho mal en el pa-

sado, es hora de erguirse de nuevo, levantar la cabeza, revisar su visión, misión y valores y crear una nueva cultura en la que se pueda recuperar la confianza del cliente. Para ello también será necesario reinventar la forma de motivar a algunos profesionales, sobre todo a aquellos que tenían otras expectativas muy diferentes.

HACIA UNA CULTURA DE CERCANÍA AL CLIENTE

El cambio cultural es el más duradero, pero el más difícil y complejo de cuantos se conocen, ya que la cultura es el ADN de las organizaciones, y supone un cambio de paradigma en el comportamiento no solo de los altos directivos, sino de todos y cada uno de los empleados que cada día suben la ventanilla de atención al público en sus respectivas oficinas, de todos esos comerciales con los que los clientes interactuamos cada día.

La cultura es el “software mental” que condiciona lo que la gente hace y cómo se comporta en su día a día. Son muchos los directivos que están convencidos de ello, pero, por otro lado, con las tímidas medidas que están tomando no van a conseguir cambiar una cultura clerical en la que la cercanía y la atención al cliente dejan mucho que desear y que, además, es prácticamente la misma que antes de la crisis, porque continúa basándose en despachar productos financieros.

Según Tylor, la cultura es “aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, leyes, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”, y está relacionada con los valores y normas de la organización. Las normas son expectativas de lo que serían actitudes y comportamientos apropiados e inapropiados, y pueden referirse a cuestiones “poco relevantes” o a cuestiones centrales. Estas cuestiones no son exclusivas de la Alta Dirección; suelen ser colectivas, emocionalmente cargadas, dinámicas y difíciles de definir. Algo complicado de entender por parte de algunos gestores demasiado cuánticos, acostumbrados a la representación y tranquilidad del número, pero sin grandes capacidades en lo referente al comportamiento humano.

Todo parece indicar que la fase más dura de la crisis ha quedado atrás, pero el proceso de recuperación de la rentabilidad perdida necesitará tiempo, y así lo manifiestan muchas entidades financieras. En esta situación, el aspecto crítico será generar una cultura de cercanía al cliente: *client proximity*.

El cambio fundamental que la cultura del banco deberá abordar tiene que ver con la necesidad de entender la función comercial y la venta como un imperativo de



negocio. Son muchos los subdirectores de sucursales a los cuales se les exigen labores comerciales, algo que no tienen asumido ni interiorizado, ni ellos ni sus directores o responsables directos. Falta mucha concienciación de la importancia de su labor comercial para asegurar la supervivencia de sus oficinas.

Pero... ¿qué significa crear esta cultura de *client proximity*? Es algo más que cercanía; se trata de que el cliente “sienta” que los profesionales del banco están cerca de sus preocupaciones y necesidades, siendo capaces de crear un contexto de confianza; y significa adaptar los servicios y prestaciones de la entidad a lo que el cliente espera que solucione sus problemas. Un contexto en el que el profesional se olvide, de una vez por todas, de colocar productos para alcanzar sus objetivos; solo así conseguiremos ir ganando, poco a poco, la razón y el corazón de nuestros clientes. Personas que desconfían del sector, cada vez más preparadas financieramente, conocedoras de los servicios y prestaciones de los competidores. Muchos de ellos jóvenes y desenvueltos en el uso de redes sociales, dispuestos a confiar su dinero a empresas como Facebook, Google, etc., si viene al caso, y que pueden ser los nuevos entrantes en el sector.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LA BANCA

Como se suele decir en los entornos bancarios: “No hay éxito financiero sin éxito comercial”. A lo que podríamos añadir: “No habrá éxito comercial sin cambio cultural”. Por ello, la primera tarea de la banca es entender y gestionar la paradoja del cambio; es decir, llevar el cambio a nivel micro, a nivel comportamiento. A todos y cada uno de los comerciales que cada día interactúan, personal o virtualmente, con los clientes. Se suele decir que hay tres tipos de cambio: >>>

- **Cambios macro.** Son cambios de gran magnitud que afectan a muchas personas a la vez, pero que personalmente no nos afectan prácticamente como individuos. Como ejemplos: el gran cambio que se ha producido en el propio sector o, en otro sentido, un posible cambio en la presidencia de Estados Unidos o de nuestro país. Son grandes cambios, pero los niveles de afectación individual son mínimos.

preguntarnos: “¿Qué debo hacer de manera distinta en mi trabajo para conseguir que el cliente me sienta próximo a él?”.

Se genera como un macrocambio abstracto que afecta tangencialmente al individuo. Como consecuencia de esto, nuestras organizaciones deben cambiar, pero, para que el cambio sea real, las acciones de

Los directivos de las entidades financieras deben comprender que cambiar supone una experiencia humana intensa que tiene que ver más con el mundo de los sentimientos y las emociones que con lo físico y material; es algo que genera siempre una sensación de pérdida de control e incertidumbre



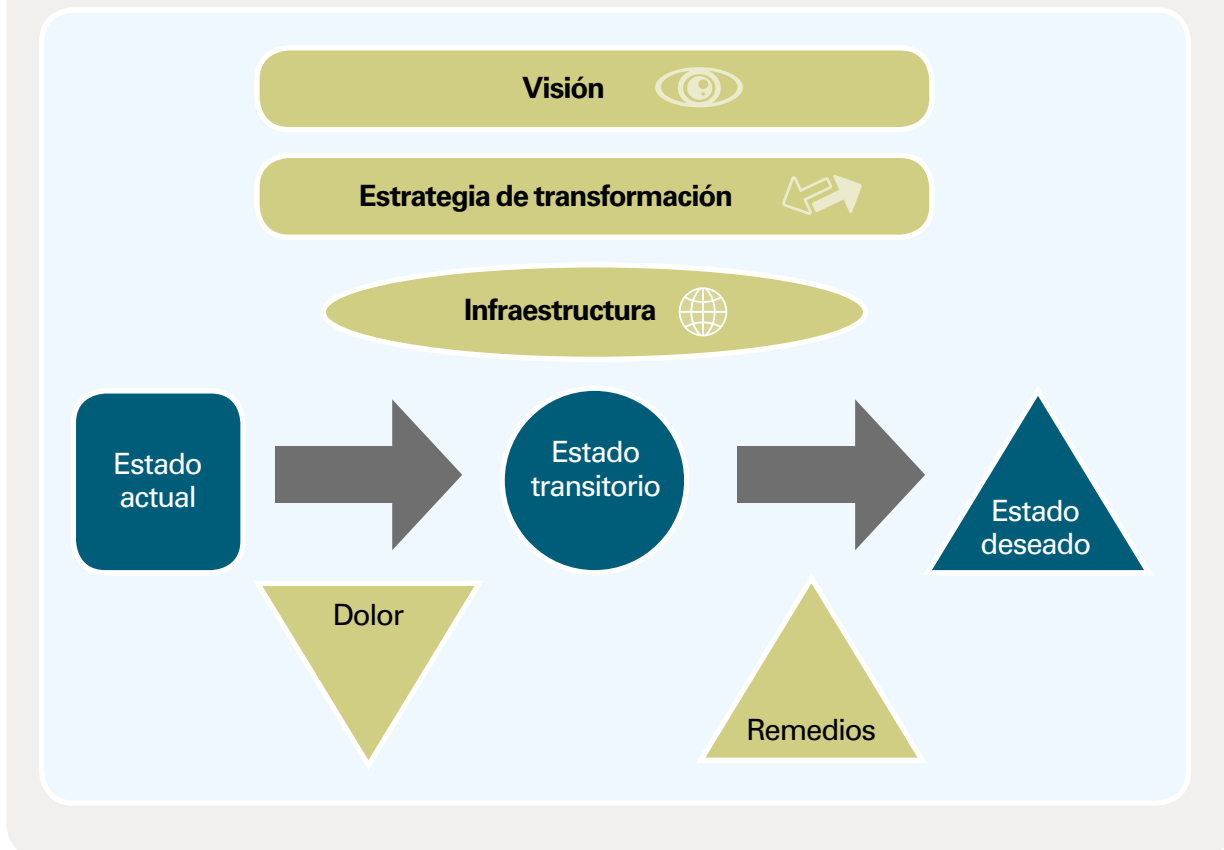
- **Cambios organizativos.** Si cambian, por ejemplo, al presidente de nuestra compañía, se trata de una gran transformación que, como profesionales de esa empresa, nos afecta un poco más que un macrocambio y que, en un principio, no debe costarnos demasiado aceptar.
- **Cambios micro.** Son los más importantes y difíciles de conseguir, porque se trata de interiorizar y entender qué es lo que se espera de mí en mi puesto de trabajo. En el caso que nos ocupa, sería como

implantación deben convertirse en un conjunto de innumerables microcambios de alcance individual que se extiendan por toda la organización. Esta es la gran paradoja del cambio en la banca, puesto que no habrá cambio real, auténtico o genuino hasta que todos y cada uno de los que componen la entidad se comporten poniendo las necesidades del cliente en primer lugar.

Hace poco, un director general de una empresa del sector comentaba: “Somos muy buenos haciendo diagnósticos de nuestros problemas; en lo que verdaderamente no somos tan buenos es en implantar las soluciones para materializar los cambios que queremos conseguir”. Esto es lo que está pasando; la crisis mundial ha transformado el sector (cambio macro), y la banca se está reestructurando, reduciendo su morosidad y afrontando la mejora de su rentabilidad (cambios organizativos), pero se está olvidando de la cultura tradicional, que hace que la gente siga haciendo lo mismo que ha hecho siempre (cambio micro). Solo existirá un cambio real en la banca cuando consigamos que cada individuo afectado entienda y asuma los nuevos comportamientos que se esperan de él en la nueva cultura de *client proximity*.

GESTIONAR EL CAMBIO

Pero... ¿por qué es tan difícil gestionar el cambio? En primer lugar, porque los directivos de las entidades financieras deben comprender que cambiar supone una experiencia humana intensa que tiene que ver más con el mundo de los sentimientos y las emociones que con lo físico y material; es algo que genera siempre una sensación de pérdida de control e incertidumbre. Estamos hablando de comportamientos de las perso-

FIGURA 2. EL CAMBIO COMO PROCESO

nas, y estos son decisivos para el éxito de cualquier aventura. Si no sabemos incidir directamente en los comportamientos diarios de los empleados ni eliminar sus posibles resistencias e inercias, nuestro esfuerzo será estéril.

Aunque las personas puedan cambiar en un nanosegundo, el problema reside en que decidan hacerlo o no. Además, no todas lo hacen simultáneamente, y siempre necesitan un período de aprendizaje. Para facilitararlo, deben explicarse convenientemente las razones que aconsejan este nuevo rumbo, adaptando el mensaje a las características interpretativas de aquellos que realmente deben cambiar, y no de aquellos que pertenecen a la Dirección. Luego será preciso aportar los elementos que permitan iniciar una fase previa de desaprendizaje, para que el individuo olvide cómo hacía antes las cosas y esté dispuesto a interiorizar las nuevas.

En definitiva, hay que actuar sobre la forma de interpretar la realidad de las personas, lo que también se llama paradigmas; una suerte de filtros y

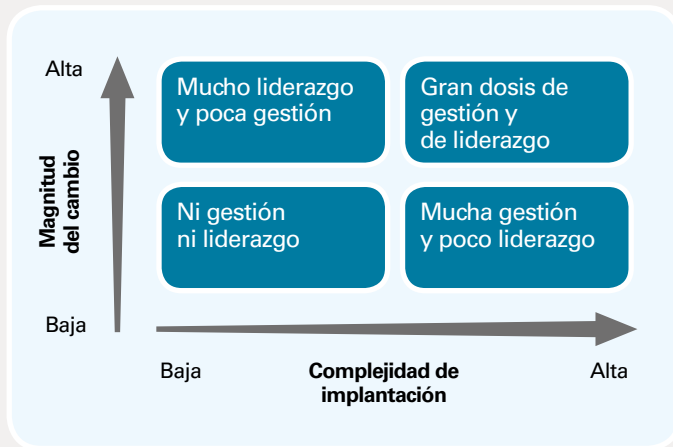
referencias que todos tenemos sobre las cosas que ocurren a nuestro alrededor. A partir de ellos adquirimos experiencias que nos ayudan a mejorar nuestra forma de hacer y aumentan nuestra confianza y autoestima. Es entonces cuando el individuo ofrece lo mejor de sí y genera emociones positivas, imprescindibles para extender el cambio por toda la organización.

EL CAMBIO COMO PROCESO

Debemos entender que el cambio no es un acontecimiento aislado, sino un proceso. Se trata de un conjunto de acciones necesarias para conseguir un objetivo, y siempre debe partir de una interpretación acertada de la situación actual (*as is*) y definir la futura (*to be*). (Ver figura 2).

El éxito del proceso dependerá de una correcta definición de la situación deseada y de una planificación detallada de las acciones de cambio. La última fase es alcanzar la situación deseada, el punto de llegada, que debe ser medible, gestionable y comunicable. >>>

FIGURA 3. NECESIDAD DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO



➤➤➤ A modo de metáfora, el proceso de cambio es como cruzar un puente. Debemos abandonar un camino, dejar de hacer lo que hacíamos antes para comenzar algo nuevo, allí donde la realidad es otra y exige distinta respuesta. La persistencia nos llevará a una fase de aceptación individual del cambio y al comienzo de una nueva era.

Para atravesar este mar de transformaciones, el individuo debe superar una serie de fases anímicas que comienzan con el “dolor”, una primera reacción ante la información suficiente y estructurada que justifica, sin ambigüedades, la necesidad del cambio (ruptura del *statu quo*). Esta primera estación puede ser traumática, ya que rompe las formas de hacer anteriores y crea la lógica inseguridad.

Posteriormente se idean los “remedios” más acertados para cambiar la situación. Aquí entendemos como tales las soluciones o acciones adecuadas que, razonablemente, resolverán los problemas y oportunidades identificados: formación, soporte al rendimiento, apoyos de ejecución, modificación del sistema de evaluación, etc.

Por otra parte, la banca debe ser consciente de que magnitud y complejidad son dos variables que deben ser tenidas muy en cuenta para gestionar el cambio cultural del que estamos hablando. En este sentido, cuando la magnitud del cambio sea alta, pero su complejidad sea baja, será suficiente con el ejercicio de un liderazgo alto. Por contra, cuando el cambio no sea muy grande, pero suponga cierta complejidad,

sobre todo procedimental, se necesitarán mayores esfuerzos de gestión. Sin embargo, cuando el cambio sea complejo y de gran magnitud, como en el caso del sector bancario, el promotor del mismo debe ser plenamente consciente de que se necesitarán, al mismo tiempo, altas dosis de liderazgo y de gestión (ver figura 3).

Por tanto, uno de los ejes fundamentales del éxito del cambio va a depender no solo de los altos directivos, sino especialmente de los directores de zona y, sobre todo, de los directores de oficinas, que deben ser los que hagan un mayor esfuerzo de liderazgo y gestión.

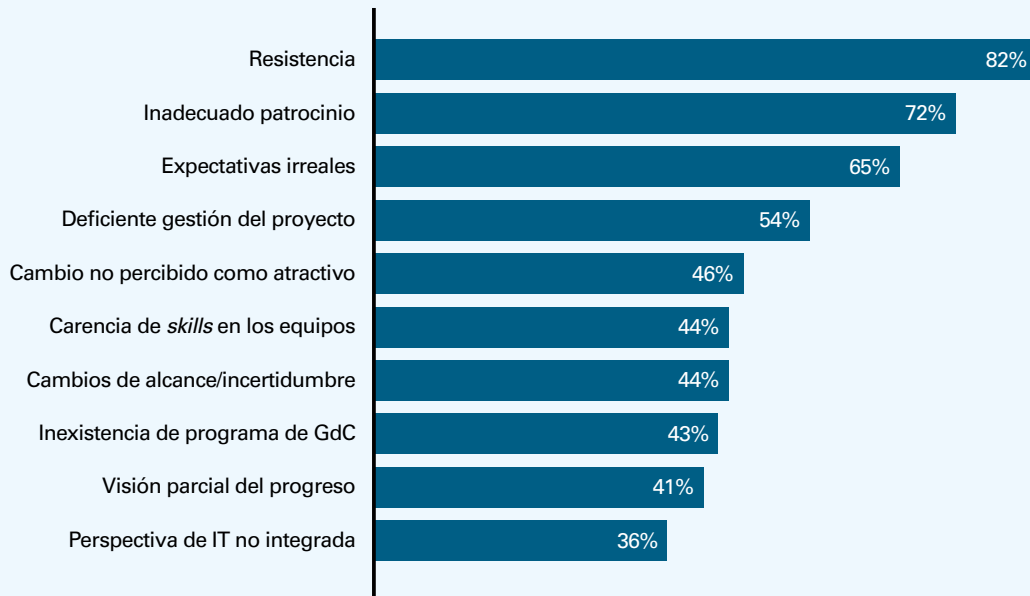
Decimos que existe cambio cuando hay una ruptura en las expectativas de las personas, y que cuanto mayor sea esa ruptura, mayor será el cambio. Por otra parte, debemos significar que el cambio es una experiencia humana intensa que genera una sensación de pérdida de control, y, como bien sabemos, las personas tenemos una necesidad básica de control, cuya pérdida nos genera angustia y miedo. Asimismo, debemos subrayar que las personas disponemos de una capacidad limitada de cambio y de un tiempo de recuperación de la misma; exceder dicha capacidad supone generar comportamientos disfuncionales. Por ello, los cambios con gran complejidad y magnitud debemos pautarlos, dando tiempo a la gente para que adopte los nuevos comportamientos.

¿POR QUÉ FRACASAN LOS CAMBIOS?

En una ocasión tuvimos la oportunidad de realizar un proyecto de transformación en el que participaron cerca de trescientos directivos de primer nivel (unos cincuenta presidentes, consejeros delegados y directores generales, y el resto, directores funcionales de distintas áreas) de empresas procedentes de diversos sectores de producción y servicios. Durante la realización de unos *workshops* analizamos con ellos, básicamente, una cuestión central: ¿qué barreras cree que son las que impiden implantar con éxito un cambio en su empresa? Las tres principales que resaltaron fueron la resistencia, la falta de apoyo en la Alta Dirección y la cultura organizativa.

- **Resistencia.** Es cualquier oposición a un cambio en el *statu quo*. Otros la llaman inercia, y es un fenómeno que siempre existe, incluso cuando el cambio es positivo. Esta resistencia se puede expresar de forma abierta o encubierta, y obedece a una falta de habilidades para manejar la nueva situación o a una falta de voluntad para aceptarla. Las habilidades se resuelven con formación; la voluntad, con el sistema de premio y castigo (*consequence manage-*

FIGURA 4. ¿POR QUÉ FRACASAN LOS CAMBIOS?



Fuente: Survey of CEOs Regarding Business Transformation: Barriers to Success, Conference Board

ment). La resistencia al cambio transcurre por una secuencia de acontecimientos sobradamente investigada y definida que, de hecho, puede predecirse y gestionarse.

- **Falta de apoyo de la Alta Dirección.** La falta de compromiso e involucración del primer ejecutivo y su equipo es la segunda causa de fracaso de los procesos de transformación. Con frecuencia, preguntamos a los directivos de primer nivel de las compañías que se encuentran en este tipo de procesos cuánto tiempo quieren dedicarle al proyecto, y descubrimos con desolación las escasas posibilidades de éxito que tenemos. Su actitud suele ser apática y poco comprometida, y solo en ocasiones nos contestan: “El tiempo que haga falta”. Cuando escuchamos esta afirmación, nos convencemos de que el cambio es posible. Disponer de una coalición directiva fuerte y con suficiente masa crítica es imprescindible para el éxito.
- **Cultura organizativa.** Las expectativas eran irreales con la cultura imperante, es decir, con esa forma

de hacer o comportarse sobre la que hemos insistido, que inspira y condiciona los comportamientos de los profesionales.

Como se puede ver en la figura 4, la etiología del fracaso es universal e internacional, porque todos los estudios, análisis y experiencias demuestran las mismas razones en todos los órdenes institucionales y latitudes. Por ello, se deduce que serán estas mismas barreras las que deberán superarse para que la banca tenga éxito en su imperativo proceso de transformación.

LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA

Como para casi todo, el disponer de una metodología adecuada es crucial para que la banca tenga éxito. Serían bastantes los aspectos a tener en cuenta en el proyecto de cambio que necesita, pero solo señalaremos algunos de los elementos más importantes.

- **Planificación.** Como si de un viaje se tratara, el proceso de cambio debe contar con un plan de vuelo que identifique el destino y las escalas que vamos haciendo. Coordinar e integrar los >>>



▶▶▶ diferentes programas será misión fundamental de la organización. En este entorno dinámico, complejo y digital en el que hemos definido que se desenvuelven los bancos, es preciso implantar múltiples cambios al mismo tiempo y con recursos limitados. Por ello, una planificación certera y

Las personas disponemos de una capacidad limitada de cambio y de un tiempo de recuperación de la misma; exceder dicha capacidad supone generar comportamientos disfuncionales. Por ello, los cambios con gran complejidad y magnitud debemos pautarlos, dando tiempo a la gente para que adopte los nuevos comportamientos

oportuna de las operaciones facilitará nuestra marcha. Al final, será preciso estructurar soluciones generales de negocio sobre una serie de cambios solapados en el tiempo. Con esta idea, y mediante un cuadro de mando, conseguiremos controlar y monitorizar la profundidad y velocidad del cambio, ajustarse a lo estimado y dibujar una ruta que nos traslade al objetivo.

- **Liderazgo.** La Alta Dirección también debe formarse en las nuevas prácticas. Además, entre sus nuevas atribuciones figura la de patrocinador del cambio, apoyo total y sostén de la nueva realidad. Trabajar con la Alta Dirección, sensibilizarla de la importancia de su papel y proveerla de conocimientos y habilidades para la gestión del cambio es una tarea imprescindible, que siempre ha de realizarse en cualquier proceso de transformación organizativa. Pero debemos ir más allá, porque la Alta Dirección tiene también la obligación de hacer descender en cascada su apoyo hasta el último director de oficina, para que este haga lo propio con todo el personal de la misma.
- **Facilitadores de cambio.** Son los remedios o mecanismos de los que antes hablábamos y que facilitan nuestro objetivo. Su propósito es movilizar los recursos materiales y humanos hacia la nueva estrategia. Se trata de diseñar y construir aquellas herramientas y/o ayudas nuevas que facilitan y fomentan los nuevos comportamientos que se quieren conseguir.
- **Compromiso.** Es la cualidad que define el éxito o fracaso de nuestra aventura. Sin el apoyo incondicional de todos los individuos, nada será posible. Involucrar a los afectados desde el principio, ofrecerles respaldo y apoyo y derribar las barreras o elementos contrarios al proceso son tareas clave. Para ello, nos valdremos de programas que impacten en la actitud, motivación y compromiso de los individuos. Se trata de trabajar la demanda del cambio, generar interés por él y “vender” sus ventajas.

Referencias

- Conner, Daryl R. *Managing at the Speed of Change*. USA: Random House, 1992.

- Heath, Chip y Dan. *Switch: How to Change Things When Change is Hard*. USA: Broadway, 2010.

- Kotter, John. *Leading Change*. USA: Perseus Distribution Services, 2012.

- Lamers, Marcella y Marcel. *Organizational Culture Change: Unleashing your Organization's Potential in Circles of 10*. Paperback, 2012.

- Quinn, Robert E. y Cameron, Kim S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Paperback, 2011.

-
-
- **Comunicación.** En este contexto hace referencia al proceso por el que conseguimos la comprensión e implicación de los miembros de nuestra organización. Sin ella, muchos pueden resistirse inconscientemente al cambio y, mal entendida, puede suponer un nuevo obstáculo que hunda la moral del grupo. Es preciso valorar su importancia en la extensión de la nueva filosofía y revisar los canales de comunicación interna de la empresa; aunque la esencia reside en el hecho fundamental de que los líderes transmitan lo que se quiere conseguir con el cambio de una manera directa, cercana y, por supuesto, siempre que se pueda, cara a cara.

CONCLUSIONES

Es cierto que la gran mayoría de las entidades financieras han puesto en marcha distintos proyectos tendientes a solucionar parte de los problemas, pero es imprescindible saber desechar aquellos proyectos que no sean auténticos imperativos de negocio. Muchos de los proyectos con los que nos encontramos en el sector pueden ser “buenas ideas”, pero la sobrecarga y el solapamiento de proyectos crean disfunción en la organización. Hay pocos proyectos derivados de “buenas ideas” que creen verdaderas transformaciones. El cambio cultural es el verdadero imperativo de negocio de la banca española actual.

En definitiva, las reglas del juego que marcan la dinámica de los mercados en los que conviven inversores, empresas financieras, gobiernos y clientes han cambiado. Tal y como señala Leo M. Tilman en su obra *Financial Darwinism*, la teoría de los pinzones de Darwin bien puede servir para ilustrar el comportamiento de las empresas ante los cambios del entorno (económico, social, político, etc.). Al igual que la especie de pájaros que, según concluyó el famoso científico, habían adaptado el tamaño y forma de su pico a las diferentes fuentes de alimento, dependiendo de la zona en la que vivían, las entidades financieras se ven abocadas a un cambio continuo en sus estrategias y modelos de negocio si quieren sobrevivir en un entorno en el que las reglas del juego han cambiado, y se reescriben a velocidad de vértigo con renglones de una cultura empresarial de confianza y de proximidad al cliente. ■