

# "Estudio sistémico de la banca privada nacional para la mejora de su relación con el entorno"

*Gerardo Raúl Torres Ossio*

Al examinar el sector de estudio, la Banca Privada Nacional, se debe considerar que es uno de los sectores de la economía más tradicionales y conservadores. Los cambios que se han producido en estas instituciones no son cambios de fondo sino simplemente superficiales. Es posible apreciar que actualmente es una banca muy concentrada en la propiedad por un lado, y por otro existe una elevada concentración tanto del crédito como de los depósitos que se manejan en el sistema bancario.

Por otra parte, la deficiente atención que reciben los clientes pequeños, hace que muchas personas vayan a

los bancos sólo porque no les queda otra alternativa y pueden ser tentados por cualquier otra institución que les ofrezca servicios y trato superiores.

Es así, que las instituciones de la Banca Privada Nacional han llegado a una situación difícil, ya que no han desarrollado un nivel de competitividad suficiente que les permita mantener sus posiciones ante posibles ingresos de bancos del exterior. Los bancos nacionales no están en condiciones de satisfacer las necesidades de la sociedad boliviana, porque se orientan únicamente a ciertos grupos de poder económico.

La cultura organizacional se

constituye en un elemento que no ha sido suficientemente estudiado en nuestro medio y que puede ser no sólo contribuyente, sino origen de muchos de los problemas presentes en los bancos. La cultura organizacional refleja la verdadera situación del sector. De esta manera fue posible identificar que la cultura organizacional del Sistema Bancario Privado no responde a los requerimientos reales del entorno y por lo tanto muestra un comportamiento entrópico en su relación con el entorno.

Es necesario destacar la importancia y utilidad del enfoque sistémico para tratar un tema tan amplio y con repercusiones en todos los niveles y ámbitos de la organización, como es el de la cultura organizacional. El enfoque sistémico permite tener la perspectiva de la totalidad de la organización para entender los alcances y repercusiones que tiene la cultura para una organización y su entorno.

La investigación de campo realizada sobre la temática presentada anteriormente permitió obtener resultados y conclusiones que se sintetizan en los párrafos siguientes.

El negocio de los bancos actualmente, no tiene como objetivo llegar a un gran número de clientes, cuya suma de depósitos y operaciones crediticias sean la fuente de su rentabilidad. El negocio que los bancos manejan, busca satisfacer la demanda de

pocos clientes que mueven grandes recursos económicos.

La concentración, tanto en la colocación de créditos como la de crear dependencia de pocos clientes activos y pasivos que llegan a tener influencia e incluso ingerencia en las decisiones que los bancos deban tomar, limitando de este modo su administración profesional.

Al interior de los bancos ya se hace latente la conciencia de la necesidad de realizar cambios, porque también se hace evidente que el entorno que están enfrentando está cambiando y planteando nuevas y mayores exigencias a estas instituciones. Los bancos se encuentran pues en una etapa de inicio del cambio.

Es posible apreciar la ausencia de visión en las acciones que los bancos llevan a cabo. En estas circunstancias, la acción sin visión puede ocasionar que los cambios queden inconclusos o sean inútiles. Adicionalmente es necesaria la existencia de una voluntad real para cambiar en forma radical porque en muchos casos las posiciones de las personas deben ser afectadas.

En este sentido, es necesario el surgimiento de un liderazgo efectivo de tipo transformacional y orientado a las personas, que sea capaz de guiar a las organizaciones y a las personas que las componen, a través de los cambios y que en definitiva pueda lograr un cambio en la cultura

organizacional de la banca.

Para responder no solo a los cambios del entorno, sino para ser generadores de cambios, los bancos deben considerar permanentemente los requerimientos de su macroambiente, retroalimentándose con aquello que ocurre a su alrededor, lo que implica ser más permeables al intercambio con el entorno. Lo contrario puede implicar la desaparición de los bancos que persistan en esquemas tradicionales, por su integración sistémica.

La cultura organizacional de los bancos es ajena al cambio, con valores que no reflejan el nivel de apertura necesario hacia el entorno que más bien hacen que se cierren en sí mismos. Estas características hacen que los bancos, actúen como si fueran sistemas cerrados, orientados a sí mismos y no al entorno.

Para ofrecer una solución al problema de investigación se propone desarrollar un modelo de proceso de cambio cultural, que tiene como objetivo facilitar la construcción de una nueva cultura de los bancos privados nacionales, que permita a estas instituciones ser viables, respondiendo eficazmente a los requerimientos reales del entorno y por lo tanto mejorando su relación con el mismo. El objetivo del modelo tiene implicaciones profundas que buscan un cambio radical en los bancos, que debe traducirse en una nueva misión que deben cumplir en la

sociedad, es decir, una nueva definición del negocio. Esto implica una nueva concepción de los bancos en Bolivia, porque implica cambiar de negocio y cambiar las relaciones con el entorno, respondiendo a nuevos requerimientos, lo que a su vez conduce a cambiar su comportamiento respecto a la demanda que satisface y atender la demanda que actualmente está insatisfecha, es decir, deben ser capaces de atender a toda la demanda del mercado.

Para cumplir con este objetivo, esta nueva misión y en definitiva contribuir a la nueva visión, el modelo identifica aquellos elementos que se constituyan en pilares del proceso de cambio en la cultura de los bancos privados nacionales, determinando la importancia de cada uno de ellos y su relación con los demás. Posteriormente es necesario ubicar estos pilares como características de los subsistemas de la organización, para finalmente proponer la nueva estructuración de los subsistemas de los bancos, determinando las principales relaciones y sus relaciones.

Es importante destacar que no se trata de un proceso con un principio y final rígidos, sino que una vez que se ponga en marcha, se constituye en un proceso continuo que busca la renovación permanente de los bancos como sistemas, porque considera fundamental la retroalimentación para inducir nuevos cambios.

La propuesta tiene dos fundamentos centrales que se reflejan a lo largo del

proceso. El primero, relacionado a lo que involucra a las personas, tiene como base el subsistema psicosocial y el liderazgo. El segundo tiene como base la tecnología como medio de lograr cambios en la forma como se realizan el trabajo en los bancos. De esta manera, esta propuesta considera fundamental tomar en cuenta a las personas como base de la nueva cultura y a la tecnología como instrumento central para alcanzar los cambios.

Finalmente y a partir de lo desarrollado en cada una de las etapas de esta investigación, es posible llegar a algunas conclusiones sobre la situación actual y las perspectivas de los bancos.

Los bancos privados nacionales no están en condiciones de enfrentar un entorno dinámico porque se encuentran cerrados en sí mismos, insensibles a lo que ocurre a su alrededor. Por lo tanto, los bancos tienen ante sí el reto de cambiar radicalmente, si no lo hacen, no podrán sobrevivir a largo plazo, si además se considera la presencia, cada vez más importante, de bancos internacionales que encaran el

mercado total de manera agresiva y profesional.

Los cambios que requieren los bancos son de fondo, y la única forma de asegurar que puedan concretarse, es a partir de la construcción de una nueva cultura organizacional, que implica nuevas formas de pensar, hacer y sentir que respalden los cambios y sean la base de instituciones renovadas, sólidas, competitivas y abiertas al entorno.

Los bancos deben empezar a tener conciencia de que son parte de una sociedad y por lo tanto deben considerar el impacto social que pueden tener sobre ella, por lo tanto, deben ser conscientes de su responsabilidad social. Los bancos deben convertirse en actores importantes para el desarrollo del país y convertirse en agentes de cambio. De esta manera, los bancos pueden contribuir a mejorar la calidad de vida en el país a través del impulso a las actividades productivas que generen empleo para la población, pero también a través de un ejemplo de conducta que muestre profesionalismo, transparencia y seriedad como nuevos valores a inyectar en la sociedad.