

## Banca tradicional: hacia una organización con un alto Cociente Intelectual Corporativo

*Traditional Banking: Looking Forward to An Organization With a High Corporate Intelligence Quotient*

**Johana Molina\***

Código JEL: G21, G29

Recibido: 29/07/2019, Revisado: 01/04/2020, Aceptado: 19/06/2020

### Abstract

El objetivo de este artículo, consiste en analizar las transformaciones que desde la gestión del conocimiento debe realizar la banca, para ajustarse al sector Fintech de la economía. Para lograrlo, se explica inicialmente el funcionamiento del sector financiero tradicional, y dentro de este, a la banca como una organización que ofrece una gran cantidad de productos y servicios. Posteriormente, se muestra cómo el sector Fintech ha desagregado productos financieros tradicionales, para ofrecer productos separados a nuevos emprendimientos. Asimismo, se incluye la definición de organización con alto cociente intelectual corporativo, describiendo y observando las barreras que enfrentan los bancos para convertirse en una organización de este tipo, finalizando con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Bank (BBVA) como una organización de este tipo.

**Key words:** Fintech, productos financieros, banca tradicional, organizaciones.

### Resumen

This paper aims to analyze the transformations that must carry out the bank from the knowledge management to adjust to the Fintech sector of the economy. To reach this objective, the behavior of the traditional financial sector is initially explained, and within it, the bank as an organization that offers a large number of products and services. Afterwards, it is shown how the Fintech sector has disintegrated traditional financial products, to offer separate products to the new undertakings. Likewise, the definition of organization with a high corporate intelligence quotient is included, describing and analyzing the boundaries that the banks face in order to become in an organization of this kind, and ending with the Bilbao Vizcaya Argentaria Bank (BBVA) as an organization with these features.

**Palabras claves:** Fintech, financial productos, traditional bank, organizations.

---

\* Phd en Ciencias Organizacionales por la Universidad de Los Andes. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Teléfono: +5804166027689. Correo electrónico: johanave937@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3991-1699>.

## 1. Introducción

La era de la información o la evolución de la tecnología de la información y de la comunicación a lo largo de la historia, es definido como un proceso de expansión y potenciación del cuerpo y la mente humana (Mitchell, 2003 en Castells, 2005)

Es indudable la influencia que tiene este proceso de cambio en cada uno de los individuos, permitiendo una mayor inclusión y una vida más fácil a quienes tienen acceso a este tipo de sistemas. No obstante, también resulta evidente los efectos negativos que a través de esta transformación se puede ocasionar a la humanidad, tales como guerras comunicacionales, robos informáticos, pérdida de la democracia por manipulación de la información, entre tantas otras posibilidades.

La proliferación de aparatos portátiles que proporcionan una capacidad de comunicación sin cables, permite que las unidades sociales interactúen en cualquier momento, desde cualquier lugar dependiendo de una infraestructura de apoyo que administra los recursos materiales en una red distribuida de información (Castells 2006).

Una red sería entonces, una serie de nodos interconectados, que suministra mutuamente un cumulo importante de información, y cuyo desarrollo, se hace presente en todos los sectores humanos, generando así lo que se conoce como la sociedad red.

Castells (2006), hace mención a la sociedad red y la define como una estructura social compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica. Es decir, una sociedad cuyos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, consumo, reproducción, experiencia y el poder estén conectados y son transmitidos mediante una comunicación activada por tecnología digital. Esta es la sociedad actual.

Todo esto, ha traído consigo a la globalización, que no es otra cosa, sino la interacción de redes globales, es decir, redes que relacionan todos los países del mundo y que involucran aspectos como: los mercados financieros, la producción, gestión y distribución transnacional de

bienes y servicios, el trabajo muy cualificado, la ciencia y la tecnología incluida la educación universitaria, los medios de comunicación, la religión, entre otras.

Para González (2017) el mayor impacto que genera el internet en la vida de los seres humanos, es en primer lugar el aumento creciente de la conectividad, que hace que cada día el uso de dispositivos móviles de comunicación sea más accesible para cualquier persona, y en segundo lugar el crecimiento constante y exponencial de producción de información, los datos. De hecho, se estima que para el 2025 el volumen de datos que se maneje en la nube llegará a 175 zettabytes, esta unidad de medida de la información equivale a 1 trillón de gigabytes, 5 veces superior al volumen producido en el año 2.018, donde alcanzaba 33 zettabytes (Consultora IDC, 2018).

Los datos son el centro de la nueva economía, los cuales reflejan situaciones o hechos que se producen y que permiten recrear o reconocer una realidad. Se trata de una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial) de un atributo o variables cuantitativa o cualitativa que describe hechos empíricos, sucesos y entidades (Ontiveros y López, 2017).

Sin embargo, los datos por sí solos no tienen ninguna utilidad, necesitan en primer lugar interpretación de acuerdo al contexto donde se generan para que pueda considerarse información y llevarla a un contexto mayor para que se convierta en conocimiento.

Estas han sido las premisas de la nueva ciencia de los datos y que ha generado lo que en términos tecnológicos se conoce como Big Data. Es decir, las comunicaciones a través de la conectividad generan una gran cantidad de datos, que analizados en el contexto en que se producen se convierten en información, que al ser extrapolada a otros contextos más grandes, será conocimiento que siendo comprendido ayudará a dar soluciones a problemas y necesidades de la sociedad.

Conjuntamente con la expansión de la mente a la que hace referencia el primer párrafo y que trae consigo un nuevo tipo de consumidor, más exigente, con mayor acceso a la información y con necesidades de respuesta inmediata ante sus quejas y planteamientos, la existencia del Big Data y el desarrollo exponencial de datos, exigen un proceso de transformación de las antiguas estructuras organizacionales

tradicionales a unas estructuras en donde los datos fluyan hasta convertirse en productos y servicios aptos para su utilización.

Rao (2006) considera que esta nueva era, demanda un cambio estructural en las organizaciones, que requieren de instituciones que se adapten a las comunicaciones instantáneas en múltiples niveles, considera el autor que las viejas jerarquías del “orden y control” son completamente inadecuadas para la época actual. Todo esto se puede lograr a partir de la gestión del conocimiento, que Gates (1999) define como el conjunto de operaciones de los flujos, que llevan la información correcta a quienes la necesiten de manera que sea posible ejecutar alguna acción con prontitud.

Dentro de las organizaciones tradicionales que forman parte importante de la vida social, que durante años ha mantenido su estructura empresarial intacta y que requiere una transformación, se encuentra la organización bancaria. Las instituciones bancarias, constituyen un tipo de organización que funciona dentro de una de las redes globales señaladas por Castell (2005) que es el sistema financiero.

El sistema financiero, es entonces un sector económico que está conformado por un conjunto de empresas, del mercado financiero y el sistema bancario, destinadas a la intermediación de recursos financieros entre oferentes y demandantes, bajo la supervisión del gobierno de turno, quien se encarga a través del banco central del país, de emitir todas las políticas que regulen las actividades del sector, como por ejemplo, la cantidad de dinero a reservar para garantizar los depósitos de los clientes, tasas de interés, entre otras (Pusseto, 2008).

Este sistema es sumamente importante para el desarrollo de una nación pues de la cantidad de recursos (dinero) que se destine a la producción de bienes y servicios, dependerá en buena parte el crecimiento económico de ese país, aunque para algunos economistas no está claro, si el crecimiento económico depende del desarrollo del sistema financiero o es el desarrollo del sistema financiero el que depende del crecimiento económico.

La organización bancaria, por su naturaleza de intermediaria dentro del sistema financiero, es una de las organizaciones que más

cantidad de información genera a través del internet. Tiene en su poder información sobre distintos tipos de clientes demandantes y oferentes de recursos financieros, las actividades económicas a las cuales destinan esos recursos, las fuentes y los usos que dan a los recursos, características de consumo de sus clientes, en fin. Dentro de los datos que se obtienen en la nube, la mayor concentración y quizá la más importante proviene de la banca.

Esta potencialidad, ha sido utilizada por algunas *start ups* que conociendo los beneficios de la big data y los recursos que ofrece internet, han desagregado el modelo de negocio de la banca, transformado la manera de ofrecer productos y servicios financieros tradicionales a través de las conocidas empresa Fintech, que son:

El conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas asociadas -computación en la nube, Blockchain, big data, inteligencia artificial, redes sociales, etc.- para prestar servicios financieros a consumidores y empresas de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio (Rojas, 2016, p. 11).

El autor en referencia, considera entonces que este grupo de empresas, se agrupan en un nuevo sector económico: el sector Fintech y establece que las empresas dentro de este sector se subdividen en dos grupos:

- a) Nuevos emprendimientos y empresas jóvenes en su mayoría. Este grupo de empresas ha innovado tanto en las soluciones que ofrece como en los modelos de negocio y tiende a especializarse en nichos dentro la cadena de valor de los bancos (Idem).
- b) Gigantes de la tecnología, el comercio electrónico y la telefonía, como Amazon, Samsung, Vodafone y Alibaba. Este grupo tiende a ubicarse en varios segmentos del negocio bancario de forma simultánea, e integra los servicios financieros a su modelo de negocios y paquete de servicios (Idem).

Como puede verse, el internet, los dispositivos electrónicos, la conectividad, la sociedad en red, la Big Data, son conceptos que se unen y afectan a cualquier organización y que han generado un nuevo sector económico que no puede ser obviado por el sistema

financiero vigente, pero que tampoco puede sobrevivir sin el uso de la infraestructura existente. Razón por la cual, la gestión del conocimiento o la información cumple un papel preponderante en la modificación de las estructuras organizacionales actuales, para la convivencia de ambos grupos.

Los cambios observados en la forma en que consumen bienes y servicios los actuales clientes, aunado a la reestructuración del sector ha afectado la operativa bancaria, llevando a peligrosos resultados, razón por la cual es importantes que se realicen cambios en su forma de hacer negocios, la competencia que genera el nuevo sector del mercado y las regulaciones gubernamentales, han hecho que las tasas de interés disminuyan, esta situación aunada a la debilidad de la economía global ha alterado la composición de los balances bancarios afectando la rentabilidad. El modelo de negocio bancario debe incorporar una innovación en sentido amplio que incremente la productividad y la creación de valor rediseñando el papel y el tamaño de los recursos humanos, de la tecnología y de la red de oficinas como respuesta a la nueva banca relacional digital (Bueno, et. al, 2017).

Ante tales perspectivas vale preguntarse: ¿cuáles son las transformaciones en cuanto a la estructura organizativa de los bancos?; ¿qué debe realizarse desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, para utilizar las ventajas competitivas que poseen sobre el sector Fintech y no sucumbir o desaparecer ante este nuevo sector económico?.

Para dar respuesta a estas interrogantes, se comenzará por describir al sistema financiero y dentro de este, a la banca como organización, clasificando el conjunto de servicios y productos que ofrece, seguidamente se dará un breve bosquejo de lo que constituye el nuevo sector Fintech, para pasar a involucrar la gestión del conocimiento como elemento transformador de la organización, en una organización con alto cociente intelectual.

Finalmente se realiza un breve análisis de las barreras que representa la conducta humana en la transformación humana y se muestra el BBVA como una organización pionera en este campo y que se autodenomina una organización que aprende.

## 2. El sistema financiero.

Como punto de partida para comprender que es un sistema financiero, se tomará la definición de Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) que dice:

El sistema financiero, está constituido por un conjunto de entidades y mercados que captan el ahorro que se genera en la sociedad, lo administran y canalizan hacia el financiamiento de proyectos productivos o personales. Está integrado por distintos intermediarios financieros, tales como: bancos, intermediarios financieros no bancarios que realizan actividades complementarias y en paralelo a las de los bancos, aseguradoras, casas de bolsa, administradoras de fondos de inversión y de pensiones, así como diversas instituciones que realizan actividades complementarias para estos servicios financieros (2014, pp. 39).

El sistema financiero, es entonces un importante soporte de la economía de un país, pues permite el traslado de los fondos desde unos sectores económicos hacia otros y de esta manera el desarrollo y crecimiento de actividades industriales y de consumo que incrementen el PIB de una nación.

### **2.1 Funciones del sistema financiero**

Levine (2004), destaca entre las funciones del sistema financiero las siguientes:

- Producir información ex ante sobre posibles inversiones y asignaciones de capital.
- Monitorear inversiones y examinar la calidad del gobierno corporativo luego de proveer financiamiento.
- Facilitar la comercialización, la diversificación y la administración del riesgo.
- Movilizar y combinar ahorros.
- Facilitar el intercambio de bienes y servicios.

## **2.2 Antecedentes del sistema financiero**

El sistema financiero tal como se le conoce en la actualidad, tiene su origen en épocas muy remotas. Desde los inicios de la humanidad, los seres humanos, han realizado intercambios de bienes, para su subsistencia utilizando diversos medios de pago.

Así, a lo largo de la historia se tiene evidencia de que las poblaciones y asentamientos humanos emplearon piedras, ganado, granos de cereal, metales preciosos, entre otros productos, como dinero (Hurtado y Zerpa, 2019).

El uso del dinero como unidad de intercambio paralela al trueque duró cientos de años. El problema era que la piedra, el oro y la plata son una unidad de intercambio bastante pesada. Así pues, a medida que avanza la revolución industrial, se hizo necesaria una nueva unidad (Ortuño, 2017).

Hurtado y Zerpa (2019) establecen tres avances fundamentales que cambiaron la forma y el uso del dinero y que dan lugar al sistema financiero tradicional, estos avances son:

- a) El surgimiento del “Dracma”, primera moneda acuñada a partir del uso de metales preciosos, identificada con símbolos de la autoridad y utilizada como medio de intercambio en la antigua Grecia.
- b) La aparición del servicio de intermediación financiera y del papel moneda como títulos-valor, en Italia durante el siglo XVII, representando el compromiso que asumía el agente económico emisor del papel moneda para resguardar bienes, metales preciosos y mercancías.
- c) La creación de dinero fiduciario, a partir del desmontaje de los acuerdos de Bretton- Woods en 1.971, los entes emisores comenzaron a emitir dinero anclado a la confianza y credibilidad que garantizaba la institución que representaban, sin compromiso alguno de mantener reservas en oro o divisas para respaldar las monedas y billetes en circulación.

Nace así el sistema financiero, de reserva fraccionaria como se conoce al sistema financiero tradicional, interesante punto previo, que debe ser abordado y comprendido antes de analizar cualquier evolución de las organizaciones que en él subsisten.

### 3. Sistema de reserva fraccionaria.

En el sistema de reserva fraccionaria o tradicional, el banco central de cada país, otorga a todas las entidades que componen el sistema financiero, la posibilidad de emitir créditos fiduciarios, respaldados en una reserva de fondos que han sido previamente depositados en este banco central y que no necesariamente cubre todo el monto que ha sido otorgado por los bancos a los solicitantes de recursos.

Seguidamente, el banco central autoriza el cobro de una tasa de interés que incentive el endeudamiento y estos fondos son repartidos por los bancos generando mas dinero correspondiente al cobro de estos intereses. En este sentido, el sistema de reserva fraccionaria permite:

emitir medios fiduciarios, y con ello me refiero a billetes bancarios sin respaldo de oro o cuentas corrientes que no son enteramente respaldadas en reservas de oro, los bancos están en posición de expandir el crédito considerablemente. La creación de estos medios fiduciarios adicionales les permite extender crédito más allá del límite establecido por sus propios activos y por los fondos que le han sido confiados por sus clientes. Intervienen en el mercado en este caso como “oferentes” de crédito adicional, creado por ellos mismos (Von Mises, 2005, p. 2).

Esta ha sido la forma, como durante años los bancos han obtenido beneficios de sus negociaciones, aunado a los cobros por la prestación de determinados tipos de servicios.

Sin embargo, la competencia entre organizaciones, ha impulsado una disminución de las tasas de interés, incrementando entonces los cobros de prestación de servicios para lograr mantener su pesada infraestructura operativa.

### 4. El banco como organización

En terminos generales, un banco es una empresa, sociedad anónima, cuya actividad económica consiste en recibir del público depósitos

u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia (Pampillon et. al., 2012).

#### **4.1 Características de la institución bancaria.**

Las instituciones bancarias se caracterizan principalmente por el gran tamaño de su de su organización operativa, el cual, si bien es cierto constituye una de sus mayores ventajas en cuanto a la confianza que puede ofrecer a sus clientes, también constituye una desventaja en cuanto a los costos de mantenimiento que implica Schatán (2017).

Ofrecen diferenciación de productos y especialización de la red de oficina y entidades filiales. Así pues surgen diferentes tipos de bancos: la banca minorista (clientes particulares, pequeñas empresas y comercios); la banca al por mayor ( banca corporativa, banca de empresas y banca institucional); la banca personal y la banca privada.

Otras de las características que destacan Bueno *et. al.* (2017) son las siguientes:

- Infraestructura tecnológica propia
- Modelo de negocio de intermediación
- Seguridad electrónica basada en contraseñas.
- Importancia en la presencia física del cliente para el movimiento de instrumentos financieros
- Su estructura financiera se encuentra conformada en su mayoría de activos tangibles, propiedad planta y equipo y activos de inversión.
- Su modelo de negocio es enfocado del producto al cliente.
- La infraestructura tecnológica es propia.
- El dinero que utilizan es físico (monedas y billetes).

#### **4.2. Productos y servicios financieros ofertados por los bancos**

Basados en este sistema las entidades bancarias generan una serie de productos y servicios a sus usuarios y que se describen en el cuadro a continuación:

**Cuadro 1. Productos y servicios ofertados por los bancos**

Servicio	Definición	Productos
Sistemas de pago Alto Valor	Procesan transferencias, liquidación y compensación de grandes montos, generalmente entre bancos y otros intermediarios financieros y entre estos y el banco central.	
Sistemas de pago de bajo valor	Constituyen los mayores volúmenes de trabajo y transacciones de los bancos, y una de su principal fuente de ingresos.	Cheques Transferencias Efectivo Domiciliaciones Tarjetas Pagos con dispositivos Móviles
Remesas	Cantidades de dinero ya sea en moneda nacional o extranjera que una persona física residente en el exterior (remitente) transfiere o envía a otra persona física (receptor) en territorio nacional	
Otorgamiento de créditos	Los bancos fungen como receptores de recursos por parte de ahorristas e inversores que luego trasladan a otro tipo de clientes en forma de créditos, por los cuales reciben un beneficio a través de una tasa de interés impuesta por el banco central.	Crédito comercial Crédito al consumo Crédito hipotecario
Fideicomisos	Un fideicomiso es un contrato mediante el cual, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o titularidad de uno o más bienes o derechos para ser destinados a fines lícitos y determinados y encomienda la realización de dichos fines a esa institución fiduciaria.	Fideicomiso como acto traslativo de dominio Fideicomiso de administración: Adquisición de un bien inmueble. Fideicomiso de garantía Fideicomiso de inversión Fideicomiso público
Cuentas de Ahorro	Son servicios financieros que los intermediarios ofrecen para captar excedentes monetarios generados por los agentes económicos y que depositan de forma voluntaria en instituciones financieras expresamente autorizadas para ello	Cuentas de ahorro Cuentas de inversión a plazos Pagaré bancario Certificados de depósito Cuenta de cheques Cuenta básica para el público Cuenta nomina
Fondos de pensión	Cuentas de ahorro para el retiro cuyos fondos son propiedad de los trabajadores y se utilizará para cubrir la pensión al término de la vida laboral, en caso de invalidez o de fallecimiento para financiar la renta vitalicia para lo cual se invierten en instrumentos financieros.	Sub cuenta de vivienda
Fondos de Inversión	Consiste en canalizar los recursos del público al financiamiento del gobierno federal, estados, municipios, empresas e instituciones financieras mediante la adquisición de sus valores a proyectos específicos de inversión.	Rentas variables Instrumentos de deuda Capitales Instrumentos de objeto limitado
Financiamiento Bursátil	Las empresas que buscan recursos para financiar sus proyectos pueden recurrir al financiamiento bursátil a través del mercado de valores, mediante colocación de instrumentos de deuda o capital, los cuales son puestos a disposición de los inversionistas en intercambiados en la bolsa de valores.	

Fuente: Elaboración propia con datos de COFECE (2014).

El cuadro anterior, da cuenta de la gran cantidad de productos y servicios que durante años ha forjado la banca para brindar a sus clientes, con el fin de recabar y ofertar recursos económicos. Generalmente cada uno de estos servicios, se brinda dentro de una unidad de negocio específica, quedando al gerente de operaciones de la entidad financiera la obligación de velar por que se cumplan los estándares de cada unidad de negocios y al gerente general la función de otorgar créditos.

## 5. El sector Fintech

La Fundación de Estudios Financieros (FUMDEF) explica que las empresas FINTECH “basan su operación en modelos de negocio que utilizan la tecnología digital para proveer servicios financieros dirigidos a atender necesidades específicas de determinados segmentos de mercado, generando al mismo tiempo oportunidades de negocio para gente que busca invertir sus recursos” (2017, p. 8)

A diferencia de los bancos y debido a que en algunos casos son *start up*, es decir, nuevos emprendimientos que utilizan la tecnología para realizar sus operaciones, no cuentan con grandes infraestructuras operativas (sistema de cajeros, oficinas, empleados) sin embargo, su mayor potencial se encuentra en el uso de tecnologías de información y comunicación y el alojamiento en la nube de la información que procesan. En líneas generales, este tipo de empresas, busca brindar servicios a un segmento de clientes que ha sido excluido por el sistema tradicional, ofreciendo nuevos productos como el *crowdfunding* que consiste en sistemas de inversión y financiamiento colaborativos.

### 5.1. Características de las Fintech

El CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (antiguamente Corporación Andina de Fomento), resumen en cuatro características fundamentales que hacen de las empresas FinTech se diferencien de forma fundamental de los bancos:

- a) Ofrecen una experiencia de compra simple y rápida a través de una interfaz digital amigable, accesible en múltiples canales digitales que están disponibles a cualquier hora y en cualquier lugar.
- b) Son negocios digitales, sin sucursales, cajeros o sistemas heredados, rubros que impactan los costos operativos de los bancos.
- c) Tienen herramientas para entender al cliente y satisfacer sus necesidades, protegerlos de fraude, como análisis de grandes datos, modelos predictivos e inteligencia artificial.
- d) Aprovechan la tecnología para entrar en segmentos donde los bancos y otros proveedores tradicionales de servicios son ineficientes o sufren por falta de transparencia o de asimetría en información (CAF, 2016, p. 14).

## **5.2. Productos que ofrecen las empresas Fintech**

Como se ha observado en párrafos anteriores, la característica fundamental de la empresa Fintech, es que ha desagregado la función financiera y utilizando la tecnología se dedica a ofrecer un solo servicio o producto de la organización bancaria. Así pues, existen empresas que se dedican a:

- Pagos y transferencias
- Apoyo administrativo a pequeñas empresas
- Finanzas personales
- Asesoramiento de inversión
- Inversión institucional
- Banca digital o en línea.
- Infraestructura
- Seguridad, autenticación y fraude
- Crowdfunding (no inversión)
- Moneda digital
- Mercados digitales
- Financiamiento de facturas

En este punto es de hacer notar, la importante ventaja que muestran los gigantes del internet, en cuanto a este tipo de productos, es así como Google, Apple, Samsung, Amazon y Alibaba, que han creado sus propias innovaciones en cuanto a medios de pago y formas de financiamiento, y se convierten de acuerdo a González (2017) en los principales competidores de los bancos, pues tienen la oportunidad de crear sus propios productos y servicios financieros, paquetes que no serán fáciles de reproducir por parte de los bancos.

## 6. La organización con alto cociente intelectual

Para Gates (1999) una organización con alto cociente intelectual, es aquella que distribuye la información al más amplio nivel y permite que unas personas de la organización continúen y desarrollen sobre las ideas de otras.

Bueno (2017), va más al fondo en esta definición visionaria de Gates, y luego de analizar la organización 1.0, la organización 2.0, la organización 3.0, llega a la organización 4.0, una organización inteligente, en concordancia con lo que denomina la “Era Big Data” la cual caracterizará las próximas décadas. Para Bueno, la organización 4.0 se caracteriza por ser:

- Una organización que se encuentra en construcción y ha evolucionado en consonancia con el creciente desarrollo tecnológico provocado por internet.
- Los principios organizativos se centran en los que dotan de equilibrio interno y capacidad de respuesta rápida de la misma, para dotarle de una arquitectura muy colaborativa, flexible y de realidad virtual, basada en la participación comunicación y autonomía de los partícipes y *stakeholders* que participan en la cadena de valor.
- El sistema de dirección se basa en plataformas de soluciones y servicios tecnológicos que actúan como modelos de negocio, en los que imperan la aplicación de innovación disruptiva y basada en innovación abierta con el fin de generar procesos de creación de valor y procesos de aprendizaje automático. Basados en la Big

data para gestionar datos e información y facilitar los procesos de análisis de riesgos y de toma de decisiones entre la incertidumbre y turbulencia de los mercados actuales.

- Los participantes de este tipo de organización desarrollan conocimiento, talento, creatividad y autorrealización a través de las plataformas digitales existentes, es decir el aprendizaje organizativo es de naturaleza adaptativa y generativa.

Gonzales (2017) considera que la banca se está convirtiendo en la industria BIT (banca, información y tecnología) y al respecto considera que la banca se está transformando hacia una banca del conocimiento capaz de aportar mucho más valor a las personas proporcionándoles más y mejores soluciones a sus necesidades.

## **7. Barreras en la transformación de la organización bancaria.**

Para Fiorillo (2019), los atributos culturales de la industria financiera son los siguientes:

- Respuesta lenta al cambio.
- Trabajo por silos.
- Estructura jerárquica.
- Apetito al riesgo cauteloso.
- Centradas en el producto.

Dentro de estas características, una de las que más afecta la configuración de un alto cociente intelectual es el trabajo en silos, es decir, estructuras que operan aisladamente, respecto de otros dentro de una misma organización. Lo cual conlleva a que existan problemas como mayores retrasos en la respuesta a los clientes, repetición de tareas, entre otras, que generan malestar en los usuarios.

Berenguer plantea que los “silos organizativos no son más que barreras que existen entre los departamentos de una organización y que provocan que personas- a las que se suponen `están en el mismo bando´ - trabajen unas en contra de otras” (2014, p. 6).

Una de las características de los silos dentro de las entidades bancarias las constituyen ciertas promociones o comisiones otorgadas a los empleados, por mayor apertura de cuentas o mayor

otorgamiento de créditos, en cada una de estas unidades de negocio, sin considerar la respuesta oportuna ante fallas en el sistema o inconvenientes en el servicio, que debe enfrentar otra unidad dentro de la misma empresa, o por ejemplo cuando un cliente debe recurrir a una entidad bancaria y esperar por un empleado diferente para cada servicio que requiera dentro de una misma entidad.

Este tipo de comportamiento de acuerdo con Márquez (2017) citando a Ashkenas, Ulrich, Kick y Kerr, se genera por la existencia de cuatro tipos de fronteras organizacionales: verticales (fronteras entre distintas jerarquías), horizontales (entre áreas funcionales), demográficas (entre diferentes generaciones) y geográficas (entre regiones o países). Y el mayor problema que representa constituye una falta de coordinación entre unidades estratégicas de la empresa, debido a poco diálogo entre diferentes áreas o funciones, generando problemas en la atención al cliente, quejas y devoluciones.

El principal problema con los silos, es que ese comportamiento dentro de las unidades de negocio, se hace presente en la conducta propia de los empleados, quienes se resisten luego a cambios, como por ejemplo el que se requiere para lograr un alto cociente intelectual corporativo a través de la transmisión de la información, la creatividad, el talento y la autorrealización a través de las plataformas digitales.

Como puede verse este es el gran reto que enfrentan las estructuras bancarias tradicionales y que tiene que ver mayormente en la transformación de la forma de actuar de las personas, quienes por norma general se resisten a los cambios, en este caso a un cambio en la estructura organizacional de su empresa.

Otra de las barreras que enfrentan las instituciones bancarias a la hora de realizar esta transformación tiene que ver con la brecha digital. Al respecto Rodríguez señala que la brecha digital “es la diferencia que existe entre individuos y sociedades que tienen acceso a los recursos tecnológicos de cómputo, telecomunicaciones e internet” (2016, p. 21).

En este sentido, la brecha digital viene a convertirse en otra barrera que deben enfrentar las instituciones bancarias para acceder a sistematizar sus procesos. Por su parte, Molina (2017) señala que la brecha digital, posee los siguientes niveles:

- Brecha en el acceso a Internet: relacionada con la incapacidad que tienen las personas para acceder a equipos tecnológicos que les permitan su conexión a internet, o debido a que los países en los cuales habitan no cuentan con una infraestructura tecnológica similar a los países desarrollados, impidiendo el acceso a la información.
- Brecha en el uso de Internet: se relaciona con lo que Castells (2005) denomina la conectividad técnica, es decir, no todas las personas que tienen acceso a internet lo utilizan para que les brinde sus mayores potencialidades, o para mejorar su calidad de vida, esto quiere decir que existen personas que aunque cuentan con acceso a internet, no hacen un uso óptimo del mismo.
- Brecha de apropiación: la autora refiere que la brecha de apropiación implica que los actores, desconozcan y además no muestren interés por conocer, la utilidad de las TIC, no perciban el riesgo de no usarlas así como también de las competencias digitales.
- Brecha de participación: relacionada con la capacidad de algunos de generar contenidos y relacionada directamente con la falta de capacitación de algunas sociedades o países.

Como puede verse a lo largo de estas páginas, la transformación de la organización, hacia una con alto Cociente Intelectual Corporativo, está completamente condicionada por la brecha digital.

Aun cuando, el mundo está cambiando constantemente y se habla de inclusión financiera, la brecha digital es una realidad, existen países que no se han conectado completamente con el auge tecnológico, cuyas redes son totalmente ineficientes y cuyos gobiernos, no se han comprometido en implementar sistemas educativos que permitan el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

Cuando se habla de organizaciones con alto cociente intelectual corporativo y se incentiva el uso de la nube para manejar

su información para desarrollar nuevas ideas en función de las anteriores, plasmadas por personas de su mismo entorno y que tal vez en ellas se encuentre el cliente, o que esta transformación se realice para dar un mejor servicio, no se puede dejar de lado la realidad tecnológica.

El limitado acceso a la tecnología, así como también la resistencia a usarla por parte del cliente, o la poca apropiación que de ella se tenga, son elementos que sin lugar a duda retrasarán el proceso de transformación de la banca, valdría la pena comparar el desarrollo y crecimiento de este tipo de organizaciones en lugares con niveles distintos de acceso a internet y determinar si existe algún tipo de influencia en cuanto a este factor se refiere.

## **8. BBVA una organización que aprende**

Una de las organizaciones bancarias que ha considerado, al menos públicamente y mediante la emisión de informes y documentos formativos en cuanto a los avances tecnológicos y el uso de los recursos financieros, poner en marcha una organización inteligente o una organización que aprende, es el grupo BBVA.

Gonzales (2017) considera que la organización ha sido pionera en la construcción de una plataforma tecnológica de vanguardia, llevando en paralelo un esfuerzo sostenido de innovación que desborda el ámbito de la tecnología, para extenderse a los ámbitos organizativo y cultural.

Al respecto, considera el autor que su mejor ventaja competitiva es su conocimiento, su primacía en la minería de datos y la construcción de algoritmos inteligentes para anticipar e interpretar mejor las demandas de sus clientes, al respecto explica que han sido pioneros en el uso de la nube para maximizar la eficiencia y la flexibilidad de sus procesos.

Sus mayores esfuerzos los están realizando en apoyar el desarrollo y mejorar la vida de la sociedad en la que operan, continúa el autor.

## 9. Conclusiones

La transformación de datos a conocimiento útil, parece ser el mayor reto al que se enfrentan actualmente las organizaciones, indudablemente es un tema complejo en el cual no se pueden emitir conclusiones a la ligera.

Si bien es cierto que es un tema novedoso, no es menos cierto que es del mayor interés de científicos e investigadores en todo el mundo. Abordarlo desde una perspectiva teórica tradicional puede resultar complicado, sin embargo la gestión del conocimiento, pareciera ser una buena opción para organizar la información y adaptarla a las demandas de los “ciudadanos virtuales”.

Entre los principales hallazgos observados, se encuentra la inevitable influencia de la tecnología en los procesos actuales, el desbordante cumulo de información que se genera diariamente y el uso que de esta se puede hacer en la innovación y creación de productos y servicios.

Por otro lado, se observa a la organización bancaria como un ente tradicional, con muchos activos tangibles, que generan importantes gastos operativos y cuya principal competencia se encuentra en empresas gestionadas a través de la nube, que utilizan dinero electrónico, y en si mismas se comportan muchas veces como activos intangibles financieramente hablando.

El proceso de transformación hacia una organización con un alto cociente intelectual u organización que aprende u organización 4.0, pasa por el uso de importantes herramientas tecnológicas que permitan mayor inclusión, pero que a su vez requieren mayores elementos de seguridad y que son difíciles incluso de regular por parte de los medios gubernamentales.

Toda esta transformación se encuentra sostenida o retenida por un medio que se resiste a cambiar totalmente, formado por seres humanos cuya tradición se enfoca en el trabajo unitario y cuyo principal reto está en asumir la colaboración como una ley de vida, para esta nueva economía.

Por otro lado se encuentra la brecha digital, como un elemento adicional que impide del todo, la inclusión financiera, clientes que no saben utilizar el internet, que no conocen sus bondades y todo lo que esta transformación puede generar en cuanto a bienestar o que sencillamente no cuentan con equipos adaptados a las tecnologías, constituyen limitantes importantes para que la banca prosiga en su camino hacia el uso de la tecnología.

Este es el principal reto que enfrenta la organización bancaria y que en los actuales momentos se encuentra tratando de romper el BBVA, como institución que ha manifestado abiertamente su interés por ser una organización competitiva en el mundo global, que utilice la información para generar productos y servicios mas accesibles a sus clientes.

## 10. Referencias

- Banco de Desarrollo de America Latina (CAF) (2016). *La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la banca*. Consultado: 15/03/2019. Disponible (online): [www.scioteca.caf.com](http://www.scioteca.caf.com): [www.scioteca.caf.com](http://www.scioteca.caf.com)
- Berenguer, José (2014). *Silos y trabalismos en la organización*. Consultado: 07/07/2019. Disponible (online): [https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/files/2014/03/SILOS\\_Y\\_TRIBALISMO-1.pdf](https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/files/2014/03/SILOS_Y_TRIBALISMO-1.pdf)
- Bueno, Eduardo (2017). *El análisis organizativo de la empresa en la economía digital*. Consultado: 06/07/2019. Disponible (online): <http://hdl.handle.net/20.500.12226/174>
- Bueno, Eduardo; Longo-Somoza, Monica; Salmador, María y Morcillo, Patricio (2017). "La innovación del modelo de negocio bancario: El reto de la banca digital". *AEC*, 120, (diciembre, 2017), pp. 1-28.
- Castells, Manuel (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial, 558 pp.
- COFECE (2014). *Trabajo de investigación y recomendaciones sobre las condiciones de competencia en el sector financiero y sus mercados*. Ciudad de Mexico: COFECE, 961 pp.
- Fiorillo, C. (07/03/2019). *El impacto de la cultura en la transformación de la industria financiera*. Consultado: 06/07/2019. Disponible (online):

- <https://www.fintechamericas.co/es/news/el-impacto-de-la-cultura-en-la-transformacion-de-la-industria-financiera/>
- Silva, Aarón y Ramos, María (2017). *La evolución del sector Fintech, modelos de negocio, regulación y retos*. Camino a Santa Teresa: Fundación de Estudios Financieros FUNDEF, 46 pp.
- Gates, Bill (1999). *Los negocios en la Era Digital*. España: Warner Books, 527 pp.
- Gonzalez, Francisco (2015). *Una banca del conocimiento para una sociedad hiperconectada*. Consultado: 02/06/2019. Disponible (online): [www.bbvaopenmind.es/una-banca-del-conocimiento-para-una-sociedad-hiperconectada](http://www.bbvaopenmind.es/una-banca-del-conocimiento-para-una-sociedad-hiperconectada)
- Hurtado, Alberto y Zerpa, Sadcidi (2019). *India- Venezuela Análisis comparativo de las medidas de desmonetización*. Mérida: Universidad de Los Andes, Grupo de Estudios Económicos sobre Asia.
- Levine, Ross (2004). *Finance and Growth: Theory and evidence*. Cambridge: National Bureau and economic research.
- Marquez, Lud (31/01/2017). *Silos o barreras a la colaboración al interior de las empresas*. Consultado: 02/05/2019. Disponible (online): <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/silos-o-barreras-la-colaboracion-al-interior-de-las-empresas>
- Molina, Johana (2017). "Implicaciones de la brecha digital para los países en desarrollo: caso Venezuela". *Sapienza Organizacional* , 5, 9, pp. 105-128.
- Ontiveros, Emilio (dir.) y López, Verónica (coord.) (2017). *Economía de los datos: riqueza 4.0*. Barcelona España: Ariel S.A. 182 pp.
- Ortuño, José (2017). *Oportunidades y retos que ofrece la financiación alternativa, para el sector social en un entorno Smart City*. [Tesis Doctoral] . Cataluña: Universidad Abat Oliva, 493 pp.
- Pampillon, Fernando; Cuesta, Martha de la; Ruza y Paz - Curbera, Cristina (2012). *Introducción al sistema financiero*. Madrid: UNED, 267 pp.
- Pusseto, Lucas (2008). "Sistema financiero y crecimiento económico: un misterio sin resolver". *Palermo Bussines review*, 1, pp. 47-60.
- Rao, Srikumar (2006). *Abriendo Puertas*. Barcelona : Ediciones Urano S.A. 320 pp.

- Rodríguez, Adolfo (2006). *La brecha digital y sus determinantes*. D.F. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 281 pp.
- Roja, Laura (2016). *La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero*. Corporación Andina de Fomento. Consultado: 01/05/2019. Disponible (online): <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf>
- Schatán, Claudia (2017). "Perspectivas de las tecnologías de la información en México". *Revista de Comercio Exterior Nueva Época*, 9 (enero- marzo, 2008), pp. 19-22.
- Von Mises, Ludwig (2005). *La teoría austríaca del ciclo económico*. Consultado: 02/07/2019. Disponible (online): [https://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/3\\_12\\_Mises\\_Teoria%20Austriaca.pdf](https://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/3_12_Mises_Teoria%20Austriaca.pdf)