

En la nueva etapa del sector financiero, cobra importancia el comportamiento que adopten las entidades más allá del marco regulatorio.

# Cultura bancaria: relevancia y efectos prácticos



VISIÓN PERSONAL

José María Roldán

El esfuerzo regulatorio puesto en marcha tras la crisis, que tenía por objeto fortalecer el sector bancario, está prácticamente finalizado. Así lo confirman las autoridades, desde el Financial Stability Board hasta la Comisión Europea o el Banco Central Europeo (en su faceta supervisora): hay que dejar atrás la fase de regulación e impulsar la implementación de las reformas aprobadas. Dentro de esa nueva etapa, destaca la creciente importancia de la supervisión centrada en conducta y cultura, como ejes sobre los que se debe generar la necesaria confianza entre los bancos y los ciudadanos. Al fin y al cabo, la experiencia tanto de la crisis como de los años posteriores ha demostrado cómo los problemas de gobernanza y conducta ponen en peligro la solvencia de los bancos y a la postre su propia supervivencia.

El problema del término "cultura" es su indudable amplitud. En julio de este mismo año, el Grupo de los Treinta definió la cultura bancaria como el mecanismo que proporciona los valores y comportamientos que conforman la conducta y contribuye a crear confianza en los bancos y una reputación positiva entre los principales agentes implicados en la actividad bancaria, tanto internos (trabajadores y gestores) como externos (accionistas, clientes, proveedores, etcétera). Otro enfoque interesante es el planteado por Bill

Dudley, presidente de la Reserva Federal de Nueva York, quien afirma que "la cultura se refiere a las normas implícitas que guían el comportamiento en ausencia de regulaciones o normas de conducta, y a veces a pesar de esas restricciones explícitas. La cultura existe en cada entidad, se reconozca explícitamente o se ignore, y tanto si es asumida como rechazada".

Lo que parece claro, a pesar de la ambigüedad del término, es que no se trata de una mera cuestión de cumplimiento normativo ni de las regulaciones que atañen a las relaciones entre clientes y entidades. Un gobierno corporativo adecuado que refuerce la rendición de cuentas y la correcta gobernanza de la entidad constituye, sin duda alguna, uno de los principales soportes de esta transformación cultural, sin embar-

go, aún siendo una condición necesaria y fundamental, tampoco es suficiente para lograr un cambio cultural.

En definitiva, el concepto es abstracto, pero el racional sobre el que descansa su necesaria implantación es fundamental: no se trata de hacer lo correcto sólo por una cuestión moral, sino porque va en el propio interés del banco, que se juega en este terreno su supervivencia en el medio plazo. En un negocio donde la confianza es un pilar fundamental, resulta vital asegurar que esa cultura y conducta bancarias adecuadas están firmemente enraizadas en la organización.

En términos prácticos, el núcleo central de los esfuerzos en materia de cultura descansa sobre varios pilares fundamentales. El primero de ellos, quizá, el más obvio, pasa porque las

entidades establezcan claros valores corporativos y refuercen esos principios mediante acciones concretas y, sobre todo, mediante una activa política de comunicación interna. El segundo gran pilar descansa en un adecuado gobierno corporativo que incorpore una especial sensibilidad hacia el riesgo reputacional, con un liderazgo interno y externo por parte del consejo y los altos directivos que no sólo refuerce el mensaje positivo de cultura y valores, sino que también enfatice las consecuencias negativas que puede tener cualquier actuación que choque con esos valores; y con una interacción con accionistas, clientes, proveedores y otros agentes del mercado para captar cualquier mejora que deba ser introducida. Desde luego, es importante establecer incentivos claros que aseguren que ese tono adecuado desde arriba se transmite a toda la organización, y eso pasa por educar a todos los

colaboradores en los valores del banco, en su cultura, pues solo un esfuerzo reiterado por mantenerse fiel a los principios y una organización alineada con la cultura definida pueden impedir la aparición de problemas en el futuro.

Desde un punto de vista de control, el elemento fundamental para lograr minimizar los riesgos de comportamientos contrarios a los valores de la entidad radica, en primer lugar, en los gestores del negocio, el factor más relevante tanto para transmitir una nueva cultura bancaria como, y lo que es más difícil, para preservarla. Evidentemente, los servicios de gestión y control del riesgo y de cumplimiento normativo (incluida la auditoría interna) representan otro pilar básico del establecimiento y mantenimiento de la cultura bancaria. Asimismo, resaltan los sistemas que permiten a los empleados denunciar de forma confidencial

situaciones que van en contra de la cultura y los estándares éticos de la entidad, incluidos, por supuesto, los incumplimientos de normas. Estos sistemas, que ya empiezan a estar regulados por el Mecanismo Único de Supervisión, no sólo deben garantizar el anonimato del denunciante en su entorno de trabajo, sino establecer procedimientos internos que aseguren que las denuncias se investigan y el denunciante no sufre consecuencias.

Las autoridades supervisoras ya han anunciado que, si bien entienden que no es deseable regular de manera específica algo tan singular y, en cierto modo, etéreo como la cultura bancaria, sí van a vigilar los procedimientos puestos en marcha por los bancos en esta materia, como ya se hace en algunas jurisdicciones europeas. De hecho, como ha mencionado recientemente Danièle Nouy, presidenta del Consejo del Mecanismo Único Supervisor, desde la entidad que preside están comprometidos a reforzar el diálogo y fomentar el desarrollo de guías y códigos estandarizados de ética y conducta, así como compartir las mejores prácticas establecidas entre los bancos supervisados.

En otras palabras, aunque los supervisores no pueden determinar la cultura de cada entidad, sí van a realizar un estrecho seguimiento de estas cuestiones en el marco del Pilar II (del *Supervisory Review and Evaluation Process*, SREP). Por supuesto, resultará fundamental que las acciones de las distintas autoridades estén lo más alineadas que sea posible no solo para limitar el coste supervisor para los bancos, sino, y sobre todo, para garantizar la coherencia del mensaje.

Afortunadamente, los bancos españoles, tanto en este como en otros ámbitos, están demostrando no solo su liderazgo, sino también su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios que se están registrando en los entornos de negocio, regulatorio y supervisor. Todos ellos son conscientes de que una cultura y una conducta adecuadas forman parte de la propia naturaleza de su actividad y objeto social.

Presidente de la AEB