



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Maestría en Recursos Humanos

Trabajo Final de Maestría

**Desafíos para los líderes de Recursos Humanos
de bancos de Argentina en la era de la
transformación digital**

Autora: Ivana Denisse Skibicki

Directora: Mag. Liliana Bianchi

2024

A mi familia, que me acompaña, apoya y alienta en cada paso que doy a lo largo de mi vida y de mi carrera profesional.

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introducción | 3 |
| 1.1 | Presentación de la problemática..... | 3 |
| 1.2 | Objetivos del proyecto | 5 |
| 1.3 | Preguntas de investigación | 5 |
| 1.4 | Justificación y viabilidad | 6 |
| 2 | Marco teórico | 7 |
| 2.1 | La transformación digital..... | 7 |
| 2.2 | El papel de la cultura en un proceso de transformación..... | 13 |
| 2.3 | Descripción del sistema financiero argentino..... | 18 |
| 2.4 | Los bancos y sus competidores | 19 |
| 2.5 | Las estructuras de los bancos..... | 22 |
| 2.6 | Recursos Humanos y su rol en la transformación | 23 |
| 3 | Metodología | 25 |
| 3.1 | Definición de la unidad de análisis | 25 |
| 3.2 | Instrumentos de medición | 26 |
| 4 | Resultados de la investigación por secciones | 26 |
| 5 | Consideraciones finales | 40 |
| 6 | Referencias bibliográficas | 44 |
| 7 | Anexos | 47 |
| 7.1 | Entrevistas | 47 |
| 7.2 | Encuesta orientada a líderes de Recursos Humanos de bancos | 69 |

1 Introducción

En 2030 el banco más grande del mundo no será un banco. En 2040 podrás tener una moneda digital con tu propio nombre. En 2050 la confianza consistirá en cinco líneas de código y tu algoritmo personal te financiará una compra en cualquier país del mundo. (Blasco, 2021, p. 1)

1.1 Presentación de la problemática

La transformación digital es un proceso que ha evolucionado en los últimos tiempos. Las organizaciones, independientemente del tipo de industria y tamaño, están impactadas por la transformación de manera directa, lo que las lleva a desafiarse constantemente; cada vez el contexto contemporáneo es más exigente, y la competencia ya ha pasado de ser local a global. Si una organización no se transforma, corre alto riesgo de desaparecer del mercado y de perder a sus clientes.

En el presente trabajo de investigación, se analizará cómo impacta la transformación digital en la industria financiera, y se centrará el análisis en las personas que lideran equipos de Recursos Humanos de los principales bancos que operan en la Argentina. Estas entidades se caracterizan por ser organismos con grandes volúmenes de clientes, colaboradores, procesos y estructuras.

Para introducir la presente problemática y brindar mayor información sobre la industria por analizar, se detalla que el sistema financiero argentino cuenta con 77 entidades financieras, 63 de las cuales son bancos; y el resto, otras compañías. De estos 63 bancos, 13 son públicos y 50 son privados; en la actualidad, se encuentran empleadas 97.908 personas en estas entidades (Banco Central de la República Argentina, 2024a). Entonces, se pueden plantear una serie de disparadores para abordar el presente análisis. Dada la magnitud de este tipo de organizaciones, ¿todos los líderes de Recursos Humanos de estos bancos entienden lo mismo por transformación digital? ¿Los managers y equipos de trabajo están preparados para abordar la transformación? ¿Qué aspectos deben tener en cuenta para abordar la transformación y mantener su ventaja competitiva en el mercado?

En línea con la problemática planteada, se abordarán los cinco pilares de la transformación digital que, según Rogers (2016), predominan actualmente en el mercado

laboral y desafían a los líderes de todas las organizaciones: los clientes, la competencia, los datos, la innovación y el valor.

Respecto de los clientes: hoy en día, tienen un nivel de demanda y exigencia importante, ya que, si se encuentran disconformes con determinado producto o servicio, rápidamente pueden optar por otro; y, a nivel financiero, en los últimos años, han surgido compañías que no son bancos, como se verá en el presente trabajo. Los clientes tienen acceso a información de forma rápida, fácil y flexible mediante medios tecnológicos; acceden a redes sociales todo el tiempo y demandan personalización; siempre quieren estar conectados entre sí, compartir ideas, experiencias y opiniones.

Respecto de la competencia: es constante y ya no solo con empresas del mismo rubro; por ejemplo, los bancos no compiten con otros bancos, sino que compiten con empresas de diferentes tamaños e industrias, como se ha mencionado en el punto anterior.

Respecto de los datos: cada vez se le da más importancia al manejo y explotación de los datos para la toma de decisiones. Implementar modelos predictivos es la tendencia, con la finalidad de prever acontecimientos que sucederán para poder tomar las mejores decisiones estratégicas que agreguen valor al negocio.

Respecto de la innovación: se establece como un cambio en el producto, el servicio o el proceso de una empresa con objeto de añadir valor al cliente. Para que las empresas puedan innovar y desarrollarse, es necesario que prueben sus productos antes de comercializarlos. En la era digital, estas pruebas se han vuelto más rápidas, flexibles y económicas.

Por último, respecto de la creación de valor: las organizaciones deben aprovechar las nuevas oportunidades para aportar. Necesitan adaptar nuevas tecnologías a fin de mejorar sus prácticas, procesos y estructuras, para así poder modernizarse y no desaparecer.

En línea con estos cinco ejes que predominan hoy en día según Rogers (2016), en el presente trabajo, se desarrollará el concepto de transformación y se relevará qué entienden los líderes de Recursos Humanos de bancos de la Argentina por dicho concepto mediante una encuesta realizada a esta población en particular. Asimismo, se analizarán cuáles son los

principales retos que tienen estos líderes, ya que cada vez resulta más desafiante liderar equipos de trabajo porque el cambio es, desde hace años, una variable incesante.

1.2 Objetivos del proyecto

El objetivo principal del presente trabajo consiste en identificar y dimensionar los mayores desafíos que tienen los líderes de Recursos Humanos de bancos que operan en la Argentina frente a la transformación digital, y analizar si están preparados para enfrentarlos.

Para abordar el objetivo general, se han identificado los siguientes objetivos secundarios:

- Definir el concepto de transformación digital a nivel teórico y analizar cuál es el nivel de entendimiento e involucramiento de los líderes de Recursos Humanos de bancos que operan en la Argentina respecto de dicho término en cuanto a su alcance e impacto en las organizaciones.
- Identificar las dimensiones del proceso de transformación digital que tienen que considerar los líderes de Recursos Humanos para afrontar un proceso de cambio y entender su impacto en la cultura organizacional.
- Analizar si los actuales líderes de Recursos Humanos de los bancos que operan en la Argentina están preparados para encarar la transformación digital.
- Analizar si los líderes de Recursos Humanos destinan tiempo de sus agendas para abordar la transformación.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué entienden los líderes de Recursos Humanos de bancos que operan en la Argentina acerca del concepto de transformación digital y de su impacto en el negocio financiero?
- ¿Cómo impacta la transformación digital en los bancos argentinos?
- ¿Cuáles son las prácticas que deberían recomendarse a los líderes de Recursos Humanos de bancos para acompañar la transformación digital con la que conviven a diario?
- ¿Cómo se relaciona la cultura con la transformación digital?

1.4 Justificación y viabilidad

En la presente investigación, se abordará la transformación digital, que es un concepto muy utilizado en el mercado laboral contemporáneo. Respecto del interrogante sobre si todos los líderes de Recursos Humanos de bancos que operan en la Argentina entienden lo mismo por transformación digital, cabe señalar que, para algunos, la transformación puede implicar cambios de estructura; para otros, la digitalización o la implementación de tecnologías u optimización de procesos para ser más eficientes; es decir que diversas percepciones abarcan este concepto ampliado. Por dicho motivo, realizar la presente investigación permitirá comprender si existe un entendimiento general respecto de lo que, realmente, es un proceso de transformación digital en un banco argentino y si existe una alineación en lo que implica un proceso de estas características en las personas que lideran los equipos de Recursos Humanos.

A su vez, se pretende brindar herramientas y recomendaciones a líderes de Recursos Humanos de este tipo de compañías, para que puedan darle la importancia que amerita una transformación y dimensionar todos los aspectos que deben tener en cuenta para enfrentar un proceso de cambio a fin de que resulte exitoso. Se pretende que este trabajo sea un entregable de valor para líderes que son nuevos en sus roles y para aquellos que, desde hace años, lideran equipos de trabajo en bancos.

Para abordar el presente trabajo de investigación, se realizará un análisis cualitativo (mediante entrevistas a distintos referentes que están liderando o hayan liderado equipos de Recursos Humanos) y un análisis cuantitativo (mediante una encuesta orientada a dicho segmento).

2 Marco teórico

2.1 La transformación digital

Según Westerman et al. (2014), transformar la experiencia del cliente constituye el corazón de la transformación digital. Las tecnologías digitales están cambiando el juego de las interacciones con los clientes, con nuevas reglas y posibilidades inimaginables.

Para poder comprender el estado actual de la transformación digital en las organizaciones, se tomará como referencia un estudio que ha realizado Inesdi Business TechSchool (2023), donde se lleva a cabo un análisis para investigar un barómetro sobre la transformación digital en Europa y en Latinoamérica. Se presentarán a continuación algunas de las principales conclusiones referentes a la Argentina, en cuyo país se centrará el presente análisis:

- El 54 % de las empresas argentinas continúa advirtiendo en 2023 que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- La transformación digital continuará expandiéndose en la Argentina en 2024. Un 77 % de las empresas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año, siendo el país en el que la mayor cantidad de organizaciones ha manifestado esta voluntad.
- El 64 % de las empresas radicadas en la Argentina entiende que está liderando con éxito su transformación digital. El nivel de éxito percibido por las organizaciones se mantiene estable respecto de 2022.
- El entorno competitivo argentino está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 89 % de dichas empresas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
- En la Argentina, más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas como parte del proceso de transformación digital.
- A pesar del incremento observado en el nivel de formación digital de los trabajadores argentinos, persiste un desafío relevante en el tejido empresarial del país. En el transcurso de 2023, más del 50 % de las empresas sostiene que sus empleados aún no cuentan con la capacitación suficiente para afrontar de manera óptima la transformación digital en sus organizaciones.

A raíz de estos datos compartidos, se observa que la transformación digital en la Argentina es un tema relevante y latente para las empresas. Se observan distintas oportunidades y desafíos para seguir trabajando en las estructuras organizativas, en la falta de habilidades digitales y en cómo mantener la ventaja competitiva frente a distintos players del mercado.

Para comenzar a comprender el proceso de transformación digital, se citarán a distintos autores que han abordado dicho concepto. En principio, Perkin y Abraham (2017, como se citó en Páez-Gabriunas et al., 2022) consideran que la transformación digital constituye un proceso que tiene tres características básicas. En primer lugar, es inevitable. Como se trata de un fenómeno en curso, cada organización decide si se convierte en un actor activo y en un protagonista, o si asume el rol de un observador pasivo y se queda por fuera de él. En segundo lugar, involucra un cambio profundo. No se refiere a modificaciones sutiles o superficiales en el modelo de negocio, sino a la reinención de la manera en que, tradicionalmente, ha funcionado la organización. En tercer lugar, implica más que tecnología. No se refiere solo a modificaciones en materia tecnológica, sino a reconsiderar, a la luz de los nuevos desarrollos, la manera en que se hacen la estrategia y los procesos, así como el modo en que se adaptan los comportamientos, la cultura y los individuos.

Entonces, no hay dudas respecto de que la transformación digital comienza por la transformación de las personas, para que puedan ejecutar labores de forma ágil y simple; en entornos más digitalizados; y con lógicas de trabajo multidisciplinarias, colaborativas y multigeneracionales (Páez-Gabriunas et al., 2022).

Por su parte, Muñoz Moreno y Martínez Marín (2018) establecen que, para llevar a cabo una transformación organizacional, hay que considerar y seguir los siguientes pasos:

- Primero, hay que generar una necesidad real. Las preguntas son las siguientes: ¿qué ocurre si no se asume la transformación?, ¿realmente es necesaria?
- Segundo, hay que buscar recursos y la autoridad para llevarla a cabo.
- Tercero, hay que involucrar a personas claves. La transformación que se busca no siempre es posible realizarla uno mismo. Para eso, conviene trazar un mapa de personas que podrán ayudar y analizar si están dispuestas a hacerlo o si se opondrán. A partir de ahí, corresponde definir estrategias distintas.
- Cuarto, hay que comunicar aquello que no se transformará. Las sensaciones de falta de control suelen generar miedo. Por consiguiente, corresponde comunicar lo que se

transformará e informar sobre lo que permanece constante, aunque sean valores e ilusiones.

- Quinto, hay que eliminar las barreras que impiden avanzar. Lanzarse a la transformación sin planificar qué hacer ante los obstáculos constituye un error. Si existen resistencias, hay que trabajar para vencerlas y conseguir mantenerse en la dirección hacia la transformación.
- Sexto, hay que crear metas a corto plazo. Corresponde saber si lo que se hace es adecuado o no, y obtener feedback. Si solo hay reconocimiento al final del proceso, las personas se pueden desmotivar.
- Séptimo, hay que instaurar la nueva normalidad. Una vez culminado el proceso de transformación, corresponde su institucionalización, ya sea con un ritual o como un reconocimiento o una comunicación. Hay que decirlo y celebrarlo.

Por otra parte, Slotnisky (2016) establece que el eje central de la transformación digital no son las tecnologías, sino las personas, puesto que las tecnologías son tan solo herramientas que los individuos utilizan para “hacer”. Por eso, el factor decisivo en el éxito de todo profesional es su habilidad para trabajar con ellas.

Asimismo, Slotnisky (2016) plantea que este proceso atañe a todas las empresas por igual e implica la fusión de lo físico y lo digital de una manera natural. Se trata de un proceso en el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que se hacía antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de datos, los cuales, analizados correctamente, devienen en conocimiento. El autor destaca tres ejes fundamentales en dicho proceso: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio.

Entonces, siguiendo los postulados expuestos y tomando como referencia las definiciones de los autores mencionados, en el presente trabajo, se entiende el concepto de transformación digital como un proceso de cambio que atraviesan las organizaciones, independientemente de su rubro y tamaño, para lograr una ventaja competitiva en el mercado; dicho proceso toma como eje central al cliente para satisfacer sus necesidades y preferencias mediante la implementación de tecnologías, y se apoya en el talento de personas claves para llevar a cabo esa transformación.

Este proceso de transformación es constante y vivo, es decir, no tiene principio ni fin. Por parte de las empresas, requerirá flexibilidad y adaptación para lograr que sean efectivas en el proceso de cambio, y dedicarle el tiempo que amerite el proceso de cambio.

Un proceso de transformación a nivel organizacional, entonces, puede llegar a provocar en una empresa lo siguiente:

- Empezar a cambiar las formas de trabajar de las personas, de pensar, de organizarse y de estructurar el trabajo.
- Cambiar las formas de medir el trabajo, modificando o creando distintos indicadores de negocio de más corto plazo.
- Cambiar los productos y servicios que comercializa una empresa mediante el análisis del mercado, las tendencias y las demandas de los clientes.
- Transformar la cultura organizacional.
- Implementar agilidad en los procesos y estructuras.
- Automatizar los procesos de negocio.
- Capacitar a colaboradores internos para adquirir nuevas competencias orientadas a las tecnologías y a la explotación de datos.

Todos estos puntos implican cambiar las formas de trabajar de las personas. Como todo proceso de transformación, lleva tiempo; y, en determinadas ocasiones, incluso años.

Al iniciar un camino de transformación, se recomienda que los líderes estén convencidos para que el resultado de dicho proceso sea exitoso. Sin este consenso, sería muy complejo el proceso de transformación, incluso no sería sostenible; y, sobre todo, las personas no podrían ni convencerse ni llevar a cabo cambios ni comunicarlos de manera fehaciente.

Por lo general, las organizaciones que deciden emprender una transformación suelen hacerlo gradualmente. No sería lo mismo iniciar un proceso de cambio en una empresa con 50 personas que en un banco con más de 2000 o 3000 personas. Lo principal será definir el propósito y el para qué del cambio. Si los dueños y los accionistas de la compañía están convencidos, comenzará el proceso de transformación, en el cual Recursos Humanos desempeñará un rol crucial y estratégico.

Muchas empresas, como primer paso, toman un equipo chico de trabajo a fin de que sea el pionero del cambio; luego, analizan los resultados durante determinado período de tiempo; y, si dichos resultados son los esperados, comienzan a derramarlos y difundirlos a toda la organización. Un ejemplo es el caso del Banco Galicia, organización que cuenta con más de 5000 empleados en la actualidad. Hace unos años, en el banco, se inició un proceso de transformación digital, particularmente del negocio IT, donde se decidió ir a un modelo de organización full agile. Como parte de esta transformación, el área de IT ha sido impactada en todas sus dimensiones: tecnología, personas, procesos, organización y flujo de información. Para llevar adelante este gran desafío que duró cuatro años, la consultora Together, junto con el área de IT, encararon un Proyecto Estratégico para el Diseño e Implementación de un Nuevo Modelo Operativo, que permitiera transformar las áreas impactadas y estar alineados con la transformación digital del Banco.

El proyecto se diseñó para abarcar las principales iniciativas estratégicas definidas por el Banco dentro de un marco ágil de transformación, diseñando e implementando un Nuevo Modelo Operativo de IT. Al mismo tiempo, se creó una Oficina de Transformación (Oficina del CIO) que permitió reducir costos, establecer un control de su portafolio de programas y proyectos, y acompañar a los journeys definidos en el roadmap de transformación digital del Banco.

Dentro de los resultados de este desafío, se lograron: un 18 % de reducción de servicios contratados, un 30 % de consolidación de proveedores y un 26 % de reducción/ahorro en presupuesto de IT (Together Business Consulting, s./f.). En este caso, la transformación sí fue exitosa, dados los indicadores que se había propuesto el Banco, junto con la consultora.

Entonces, la transformación desafía a los bancos a repensar sus estrategias organizacionales con determinadas reglas de juego: nuevos competidores que operan como billeteras digitales, operaciones monetarias virtuales, almacenamiento en la nube, automatización de tareas y procesos, desarrollo de software, inteligencia artificial, los datos, machine learning. Todos estos serán temas que se analizarán en el presente proyecto.

Cuesta et al. (2015) llevaron a cabo una investigación para el BBVA Research, donde determinaron que el proceso de la transformación hacia una banca digital de un banco tradicional consta de tres grandes pasos: reacción ante la nueva competencia, adaptación tecnológica y posicionamiento estratégico. En el primer paso, los bancos reaccionan y

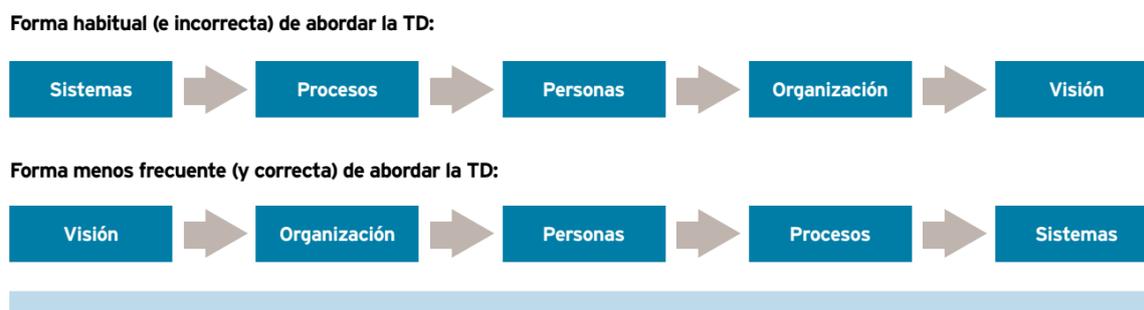
responden a los cambios en la oferta y demanda de servicios financieros desarrollando nuevos canales de contacto y productos digitales. La segunda etapa en el proceso de digitalización bancaria consiste en transformar profundamente la plataforma para convertirla en una infraestructura más modular y flexible, que permita integrar nuevas tecnologías, así como dar mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos. Por último, aquellas instituciones más avanzadas generarán un posicionamiento estratégico en el mercado; estas no solo deberán mantenerlo, sino que también deberán estar a la vanguardia de todas las nuevas tecnologías que surjan.

En el estudio realizado por Cuesta et al. (2015), en lo que respecta a los cambios de la transformación digital, se observa lo siguiente: han surgido nuevas formas de relacionamiento con los clientes, donde las comunicaciones por canales digitales cada vez se incrementan más; un nuevo formato de oficinas, las cuales pasarán a ser centros de comercialización de productos y de generación de valor para el cliente, y donde el rol del ejecutivo/a comercial pasará a ser más estratégico y de asesoramiento financiero; y nuevas métricas de trabajo, que apalancan la transformación, las nuevas formas de trabajar y los procesos.

Por su parte, Foncillas (2022), especialista en materia de transformación digital en organizaciones, manifiesta que la tónica habitual para abordar la transformación (desde que el concepto de transformación digital comenzó a ganar protagonismo, hace pocos años) ha sido modificar en el siguiente orden: primero, los sistemas y procesos; después, la organización, junto con las personas; y, por último, la visión. Sin embargo, mediante un trabajo de investigación que ha realizado y tras conversaciones que ha tenido con ejecutivos, el autor sostiene que esta es una fórmula infalible para el fracaso de cualquier transformación. El camino es exactamente el opuesto: primero, hay que construir una visión clara y movilizadora para todos; y, a continuación, ayudar a transformar a los profesionales; tras lo cual, se modificará la organización, los procesos y, por último, los sistemas. Es decir, la transformación mal hecha va de los sistemas a las personas, y la que se realiza bien va de las personas a los sistemas, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Forma correcta e incorrecta de abordar la transformación digital



Nota. Tomado de “No dejes que la transformación digital te engañe”, de P. Foncillas, 2022, *Harvard Deusto Business Review*, 320, 20-31, p. 22 (<https://pablofoncillas.com/wp-content/uploads/2022/03/HD-2203-PF-Transformacion-digital-no-enganen.pdf>).

Por último, Westerman et al. (2014) realizaron una investigación a partir de conversaciones con distintos ejecutivos de grandes empresas (150 ejecutivos en 50 empresas de todo el mundo) para comprender cómo pensaban distintos líderes sobre los nuevos desafíos digitales y qué estaban haciendo con las nuevas tecnologías adquiridas. En dicho estudio, descubrieron que la mayoría de las empresas ya estaban invirtiendo en tecnologías, tales como redes sociales, movilidad, análisis y dispositivos integrados. Pero algunas de las empresas, a las que denominaron “Digital Masters”, estaban progresando mucho mejor que otras. La comparación de estas empresas con el resto del paquete ayudó a identificar diferencias en la forma en que los maestros conceptualizaban y gestionaban sus actividades digitales. Los autores descubrieron que no es solo en lo que invierten, sino cómo lideran el cambio lo que convierte a estas empresas en Maestros Digitales.

2.2 El papel de la cultura en un proceso de transformación

Según Schein (1984), "la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje" (p. 25).

Para poder comprender el impacto que tiene la cultura en un proceso de transformación digital en una organización, en primera instancia, se procederá a analizar distintas definiciones que han abordado diversos autores sobre el concepto de cultura.

Por una parte, cabe señalar que la cultura organizacional es el ADN de la compañía, es decir, la personalidad de la organización, ya que refleja las características que la distinguen del resto de las empresas. Este ADN se compone de una serie de factores; fundamentalmente, de la estructura de la organización (normas y reglas), la autonomía individual, la identidad de la compañía, el apoyo entre directivos y empleados, el reconocimiento al trabajo y la tolerancia al conflicto y al riesgo (Romero Nieva y Romero Martín, 2019).

Por otra parte, la cultura es definida por Schein (1984) como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Asimismo, Ritter (2008) considera que la cultura se refiere a aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas, sus conductas y su relación hacia los demás. Representan la médula de la organización, y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos.

Por último, Robbins y Judge (2009) acuerdan en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Según estos autores, las investigaciones sugieren que existen siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo (grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos).
2. Atención al detalle (grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles).
3. Orientación a los resultados (grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de en las técnicas y procesos usados para lograrlos).
4. Orientación a la gente (grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización).

5. Orientación a los equipos (grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos, en lugar de por individuos).
6. Agresividad (grado en que las personas son agresivas y competitivas, en lugar de buscar lo fácil).
7. Estabilidad (grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo, en contraste con el crecimiento).

Robbins y Judge (2009) sostienen que la cultura organizacional se relaciona con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, y no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto resulta importante, debido a que diferencia el concepto de cultura organizacional del de satisfacción en el trabajo.

Según Robbins y Judge (2009), las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo en que los empleados ven a su organización: ¿estimula el trabajo en equipo?, ¿premia la innovación?, ¿apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos, sin duda, tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término “cultura organizacional” es descriptivo, mientras que el de “satisfacción en el trabajo” es evaluativo.

Robbins y Judge (2009) consideran que, en las organizaciones, siempre hay una cultura dominante y subculturas. Por un lado, la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Por otro lado, las subculturas refieren a miniculturas dentro de una organización, en general, definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica.

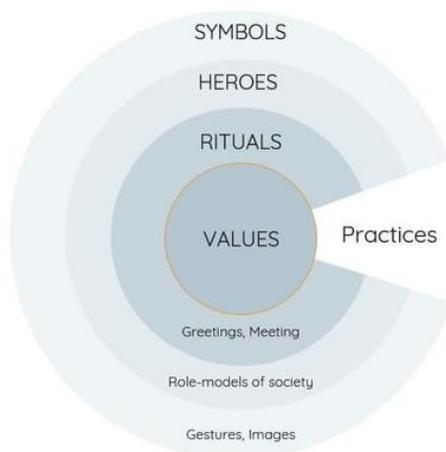
Los bancos se caracterizan por ser organizaciones donde pueden encontrarse subculturas. Un claro ejemplo son las sucursales que se radican en distintas localidades del país. No solo por los colaboradores que residen en dichas localidades, sino también por cómo varían los clientes y sus demandas. Esto quiere decir que no es lo mismo un cliente de Buenos Aires en Capital Federal, donde, seguramente, no asiste a un banco para hablar con un ejecutivo porque prefiere autogestionarse, que un cliente en la provincia de Santiago del Estero, donde, seguramente, precise el contacto con un oficial para evacuar sus dudas referidas a servicios financieros, ya sea por claves, depósitos u otras operaciones bancarias.

Finalmente, Robbins y Judge (2009) afirman que la cultura cumple múltiples funciones dentro de una entidad. En primer lugar, define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social; es decir, la cultura constituye el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

The Culture Factor Group (2024) define la cultura como la programación de la mente humana por la cual un grupo de personas se distingue de otro grupo. Siempre es un fenómeno compartido, colectivo, en que se aprende del entorno. Se considera un fenómeno grupal, que se utiliza para analizar el comportamiento de los grupos y hacer una evaluación de la probabilidad de que grupos de personas actúen de cierta manera. Esta firma consultora sostiene que la cultura consta de varias capas. A menudo, la compara con una cebolla, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2

Representación del significado de cultura



Nota. Tomado de *Organisational Culture - What you need to know* (s/p.), de The Culture Factor Group, 2024, Hofstede Insights Oy (<https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>).

En la capa exterior del círculo, se encuentran los símbolos (incluyen cosas como alimentos, logotipos, colores o monumentos). La siguiente capa consta de héroes (pueden variar desde figuras públicas de la vida real, como estadistas, atletas o fundadores de empresas, hasta figuras ficticias, como Superman, en la cultura popular). En la tercera capa, la más cercana al núcleo, se encuentran los rituales (pueden incluir actividades realizadas en su tiempo libre, como sauna o karaoke, o rituales relacionados con el trabajo, como reuniones). En el centro de la cultura, están los valores, que son preferencias amplias para un cierto estado de cosas (por ejemplo, preferir la igualdad sobre la jerarquía) y se transmiten por el entorno en el que crecemos (por ejemplo, las interacciones que se establecen con los propios padres o maestros, que muestran lo que es aceptable y lo que no lo es).

Ritter (2008) establece que la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y se hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos períodos.

A su vez, Ritter (2008) plantea que la cultura tiene las siguientes funciones: en primer lugar, la identificación (¿quiénes somos?), que abarca la personalidad de la organización; en segundo lugar, la integración (¿qué nos une?, ¿cómo nos entendemos mutuamente?), la cual se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos; en tercer lugar, la coordinación (¿qué y cómo debo hacerlo yo?), que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores; por último, la motivación del equipo.

Entendiendo este concepto de cultura, resulta primordial considerarla en un proceso de transformación, ya que provocará que los colaboradores empiecen a pensar, trabajar y decidir distinto.

Schein (1984) establece que las culturas empresariales son creadas por los líderes y que una de las funciones más decisivas del liderazgo puede ser la creación, conducción y, siempre y cuando sea necesario, la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda que no pueden ser entendidas por separado.

En un proceso de transformación en la industria financiera, será muy importante que haya un entendimiento por parte de los líderes de lo que implica la cultura organizacional y su respectivo impacto en las personas.

Recursos Humanos será la encargada de liderar el proceso de transformación, como se ha mencionado. En el caso de que los colaboradores que integran las compañías estén acostumbrados a trabajar de una manera y surjan cambios, es importante que puedan adaptarse. En dicha situación, se podrá requerir lo siguiente:

- Adaptarse a la implementación de nuevas tecnologías (por ejemplo, de software), que deberán aprender a manejar y a explotar.
- Desafiarse a capacitarse en skills fundamentales para garantizar la ventaja competitiva del negocio, tales como analítica de datos, marketing, sistemas y afines a la industria.
- Lograr una mirada innovadora respecto de las prácticas y procesos, ya que eso permitirá mejorar los procesos establecidos.

Si los líderes no están convencidos del cambio y no guían a sus colaboradores para transformarse, los cambios podrán fallar y no se llegará a los resultados propuestos.

2.3 Descripción del sistema financiero argentino

En la Argentina, como se ha mencionado anteriormente, 63 bancos se encuentran operando en el mercado actual.

Los bancos tradicionales más grandes del país utilizan cinco indicadores de medición: el capital, los activos, la eficiencia, la rentabilidad y, por último, la liquidez. Dentro de estos indicadores, hay subgrupos que van midiendo cada uno de ellos. Por ejemplo, en el indicador de rentabilidad, se mide el Rendimiento Anual del Patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés).

Cabe señalar que todos estos indicadores se van midiendo de manera mensual y que el Banco Central de la República Argentina cumple el rol de ente regulador de los bancos que operan en el país (Banco Central de la República Argentina, 2024b).

Para dimensionar el alcance y el impacto que tienen los servicios financieros en el sistema bancario argentino y su envergadura en el mercado laboral, se aportan los siguientes datos del *Informe de Inclusión Financiera* de octubre de 2023 (Banco Central de la República Argentina, 2024a):

- Los puntos de acceso a servicios financieros (PDA) registraron un aumento del 1,2 % en el primer semestre de 2023.
- La cantidad de personas con cuentas alcanzó los 35,7 millones a junio de 2023, aproximándose al nivel de cobertura plena de la población adulta.
- El número de personas que registró actividad en alguna de sus cuentas ascendió a 21,9 millones en el segundo trimestre de 2023.
- La cantidad de empresas y organizaciones (EyO) con cuentas alcanzó las 500.000 unidades.
- La cantidad de plazos fijos en pesos de personas humanas se ubicó en 8,2 unidades cada 100 cuentas bancarias, alcanzando el punto más alto en los últimos cuatro años.

Mediante los datos mencionados, se observa una creciente inclusión financiera de la población; los indicadores presentados evidencian una tendencia creciente y en expansión.

2.4 Los bancos y sus competidores

En la época actual, los bancos compiten con otras entidades que prestan servicios financieros y que no son, precisamente, bancos. Esto provoca la aparición de nuevos players en el mercado, comúnmente denominados “empresas nativas digitales”, lo que provoca mayor competencia y un desafío para estos bancos tradicionales.

Un claro ejemplo de competencia son las empresas denominadas “fintech”. Para comprender en qué consisten este tipo de empresas, cabe abordar el planteo de Rojas (2016). Según el autor, las empresas fintech desagregan la cadena de valor de un banco al entrar al mercado con servicios digitales en los distintos segmentos que la componen, tanto en los que se relacionan directamente con el cliente (front office) como en los que realizan funciones finales o intermedias de apoyo a la atención al cliente (back office), y las que facilitan procesos entre estas dos (middle office). Esto se grafica en la Figura 3, que muestra las nuevas compañías que han aparecido en el mercado y que compiten de manera directa con los bancos que operan en la Argentina; a su vez, estas compañías están segmentadas para distintos tipos de clientes del mercado argentino actual.

Figura 3

¿Quiénes son las empresas fintech?



Nota. Tomado de *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero.* (p. 12), de L. Rojas, 2016, CAF Banco de Desarrollo de América Latina (<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

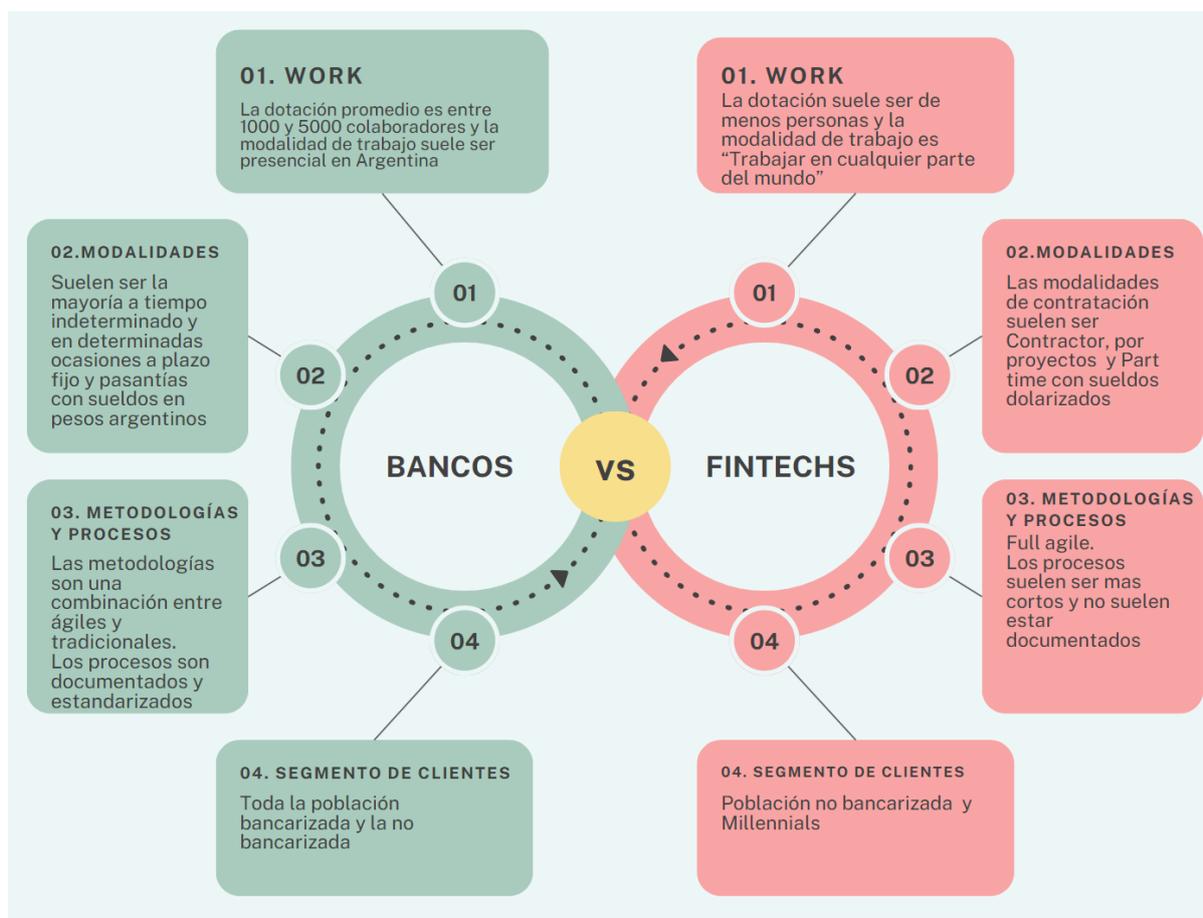
Por su parte, Arguedas Sanz et al. (2019) sostienen que este tipo de organizaciones poseen las siguientes características:

- Ofrecen productos financieros totalmente online, no tienen sucursales físicas.
- Brindan soluciones rápidas mediante el uso de tecnologías disruptivas, poseen estructuras flexibles y trabajan, en su mayoría, con metodologías ágiles.
- Aprovechan la tecnología para acceder a segmentos donde los bancos y otros proveedores de servicios son ineficientes por asimetrías de información y falta de transparencia.
- Persiguen un enfoque centrado en el cliente.
- Democratizan el acceso a una mayor oferta de productos y servicios financieros, y promueven mayor transparencia en la oferta financiera.
- Cuentan con herramientas para entender al cliente y para protegerlo de los fraudes.
- Reducen de modo eficiente el nivel de costes de los servicios actuales.
- Favorecen la inclusión financiera de grupos poblacionales no bancarizados.

En la Figura 4, se exhiben a modo de síntesis las grandes diferencias entre los bancos tradicionales y las empresas fintech, que son sus principales competidores a nivel local y mundial.

Figura 4

Diferencias entre bancos y fintech



De todas maneras, a lo largo de los años, los bancos han ido evolucionando para hacerle frente a este tipo de competencias y se han transformado para brindar los mejores servicios a los clientes.

Entre diciembre de 2022 y febrero de 2023, la consultora PriceWaterhouseCoopers Argentina llevó a cabo un estudio en el cual participaron más de 4000 usuarios a nivel regional (incluyó Uruguay y Paraguay) con el propósito de relevar temas de tendencia entre clientes y usuarios de entidades financieras, tanto bancos tradicionales como fintech.

En este estudio (PriceWaterhouseCoopers, 2023), el 83 % de los encuestados reveló utilizar bancos tradicionales para realizar transacciones financieras; y un 44 % tenía más de cinco años de antigüedad operando con sus bancos principales. A su vez, a los clientes de esta

muestra lo que les parece más importante de un banco es retirar efectivo sin costo (29 %), tener una cuenta bancaria sin costo (21%) y contar con un mobile banking eficiente (17%). Por otra parte, el estudio reveló que todavía existe una alta valoración de la atención presencial y personalizada (que los bancos tradicionales aún brindan), sobre todo, en segmentos de menor educación financiera.

Este es solo un ejemplo de la tendencia del comportamiento de los clientes en cuanto a sus actividades de pagos, pero lleva a pensar en nuevas estrategias para los bancos a fin de acompañar cada proceso de cambio o transformación en los clientes.

2.5 Las estructuras de los bancos

Los bancos que operan en la Argentina se caracterizan por ser instituciones de gran envergadura que cuentan con amplios volúmenes de dotaciones de personal. Como para tener una referencia, hoy en día, hay 97.908 personas empleadas que trabajan en bancos (Banco Central de la República Argentina, 2024a).

A nivel estructural y organizativo, los bancos suelen estar compuestos por áreas de trabajo según cada segmento y tipo de cliente. Por ejemplo:

- Bancas Minoristas: aquí suelen estar agrupados los clientes individuos y personas físicas, pequeñas y medianas empresas, y toda la red de sucursales del país.
- Bancas Mayoristas: aquí suelen incluirse clientes más grandes, relacionados con actividades agropecuarias, por ejemplo, y con grandes empresas corporativas.
- Bancas Financieras: en este tipo de bancas, se lleva la parte orientada a las finanzas, negocios e inversiones con el exterior, y otros.
- Producto y Tecnología: está orientada a todo lo relacionado con los productos financieros y los equipos tecnológicos que se precisan para evolucionar y potenciar el negocio financiero.
- Auditoría: está relacionada con el examen y control de la información contable y financiera, de los procesos internos y externos; y con evacuar todos los pedidos que realicen al banco otro tipo de entidades y reguladores como, por ejemplo, el Banco Central de la República Argentina.

Recursos Humanos: esta área, por lo general, se compone de todos los equipos que trabajan con el recurso humano del banco, tales como Talento, Formación,

Compensaciones y Beneficios, Business Partners, entre otros. Dado que el presente trabajo está enfocado en dicha área, se profundizará en ella en los párrafos siguientes.

2.6 Recursos Humanos y su rol en la transformación

En la actualidad, el Área de Recursos Humanos en empresas de tipo financieras tiene el propósito general de garantizar la gestión y administración eficaz de las personas y equipos de trabajo para poder lograr los objetivos corporativos posicionándose como un socio estratégico dentro de la organización.

A continuación, se detallará cómo suele estar compuesta el Área de Recursos Humanos en bancos de la Argentina:

- **Atracción y retención de talento:** responsable de desarrollar estrategias para atraer, captar y retener a los talentos que cada banco necesite incorporar en sus distintas áreas.
- **Capacitación y desarrollo:** responsable de identificar las necesidades de los colaboradores en cuanto a formación y desarrollo para potenciar distintas habilidades, skills y competencias según cada equipo precise. Dentro de este equipo, también puede tener la responsabilidad de medir la gestión del desempeño de los colaboradores para analizar la performance de cada uno de ellos para la toma de decisiones.
- **Compensaciones y beneficios:** responsable de diseñar y administrar las distintas políticas de remuneraciones y beneficios para los colaboradores. Este equipo consume mucha información del mercado y de consultoras para construir las bandas salariales de todos los puestos, y para diseñar programas de beneficios atractivos para atraer y retener a los colaboradores.
- **Relaciones laborales:** responsable de garantizar el cumplimiento de las leyes vigentes en el país; y, en distintas ocasiones, de llevar a cabo situaciones de conflicto que pueden darse con los colaboradores, tales como salidas conflictivas, conversaciones con los gremios, entre otros.
- **Sustentabilidad:** responsable de llevar a cabo distintas acciones y prácticas orientadas al medio ambiente y a la inclusión financiera, por ejemplo.
- **Asesoría laboral o business partner:** responsable de co-construir con las distintas unidades de negocios estrategias orientadas a los objetivos que cada área tenga e involucre a personas. Por ejemplo, si un área de un banco quiere crear un nuevo equipo

o desarrollar una nueva unidad de negocio, puede acudir a este equipo para que contribuya a todo el armado y diseño correspondiente.

- Agilidad: este equipo puede estar o no; dependerá, pura y exclusivamente, de cada banco y del estadio en el que se encuentre con los objetivos que se haya propuesto. Por lo general, hay bancos que están muy avanzados en materia de trabajar con metodologías ágiles; y hay bancos que aún se encuentran en otros estadios.

El Área de Recursos Humanos es esencial para la transformación que cada banco quiera hacer, ya que esta área tiene el rol de agente de cambio e impulsor de la transformación; y eso podrá ocasionar que tenga que contribuir a armar y desarmar nuevos equipos de trabajo (lo cual generará cambios en las estructuras), implementar nuevas metodologías de trabajo, requerir nuevas capacitaciones de empleados, formar y desarrollar líderes, e incluso ser pioneros y promotores en impulsar un cambio cultural.

Para analizar el punto en cuestión, se tomará como referencia un estudio que hizo la consultora McKinsey posteriormente a la pandemia, evento que, sin dudas, ha sido un antes y un después en los negocios de todo el mundo.

La consultora McKinsey realizó una investigación sobre cómo las empresas pueden organizarse mejor para el futuro y sobre cómo interviene el Área de Recursos Humanos con un rol de impulsor de la transformación (Komm et al., 2021). Dentro de esa investigación, se menciona la importancia de dicha área en su participación en definir el propósito organizacional, en el desarrollo del talento, en crear las mejores experiencias para los trabajadores, en fortalecer el liderazgo y en la adopción de nuevos modelos y estructuras organizacionales.

Por último, Ulrich (2018) establece los cuatro roles importantes de Recursos Humanos en las organizaciones:

- Management de recursos humanos estratégicos: con el propósito de alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con las estrategias que tengan los negocios, posicionando a Recursos Humanos como un socio estratégico y no desde un lado meramente operativo.

- Management de la transformación y el cambio: esto implica que Recursos Humanos pueda agregar valor a una organización conduciendo la transformación y el cambio; contribuyendo y ayudando a los empleados a adaptarse a nuevas culturas de trabajo.
- Management de la infraestructura: esto requiere que los Departamentos de Recursos Humanos diseñen procesos eficientes para la formación de equipos; también relacionado a todo el entrenamiento, evaluación, premios y promociones de los colaboradores.
- Management de la contribución de los empleados: requiere el involucramiento de Recursos Humanos en los problemas, preocupaciones y necesidades de los colaboradores.

En el Área de Recursos Humanos de los bancos se acostumbra mantener estos cuatro roles que plantea Ulrich (2018), posicionando a esta área como estratégica, fundamental y con alto aporte de valor al negocio financiero.

3 Metodología

3.1 Definición de la unidad de análisis

En el presente trabajo, se ha llevado a cabo una investigación de tipo descriptiva, con un abordaje mixto, considerando aspectos cualitativos y cuantitativos.

En lo que respecta al análisis cualitativo, se ha enfocado en entrevistas a líderes de Recursos Humanos que han liderado y están liderando procesos de transformación digital en algunos bancos que operan en la Argentina. La elección de los entrevistados ha sido aleatoria.

Por otro lado, en el análisis cuantitativo, se ha realizado una encuesta a 30 personas que, en la actualidad, están liderando distintos equipos de Recursos Humanos en bancos de la Argentina. La elección ha sido también aleatoria y se ha realizado durante el año 2023 (se ha iniciado el 20 de abril y ha finalizado el 31 de mayo). La encuesta ha sido dirigida solamente a líderes de Recursos Humanos de los principales bancos del país, tales como Galicia, Macro, Supervielle, ICBC, Itaú, City, Hipotecario, JP Morgan, Patagonia y Santander.

3.2 Instrumentos de medición

La percepción de los líderes de Recursos Humanos se obtuvo mediante un relevamiento realizado a través de una encuesta con alcance descriptivo generada en Google Forms, sin participación del encuestador, con preguntas cerradas y una abierta sobre qué entienden los líderes por el concepto de transformación digital en bancos y su nivel de maduración digital en la compañía.

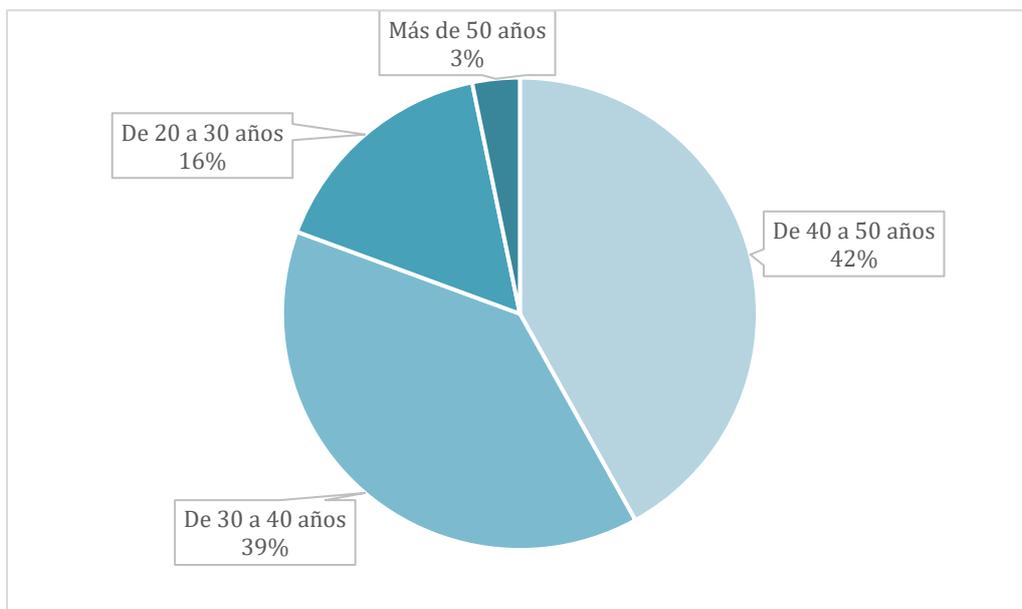
4 Resultados de la investigación por secciones

Las Figuras 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 muestran los resultados obtenidos del trabajo de investigación.

Sección 1: Datos demográficos de los encuestados

Figura 5

Edad de los encuestados



Mediante la muestra relevada de un total de 30 respuestas, la mayor población de los líderes encuestados tiene entre 30 y 40 años (39 %) y entre 40 y 50 años (42 %).

Sección 2: Datos de la empresa

Figura 6

Dotación de la empresa

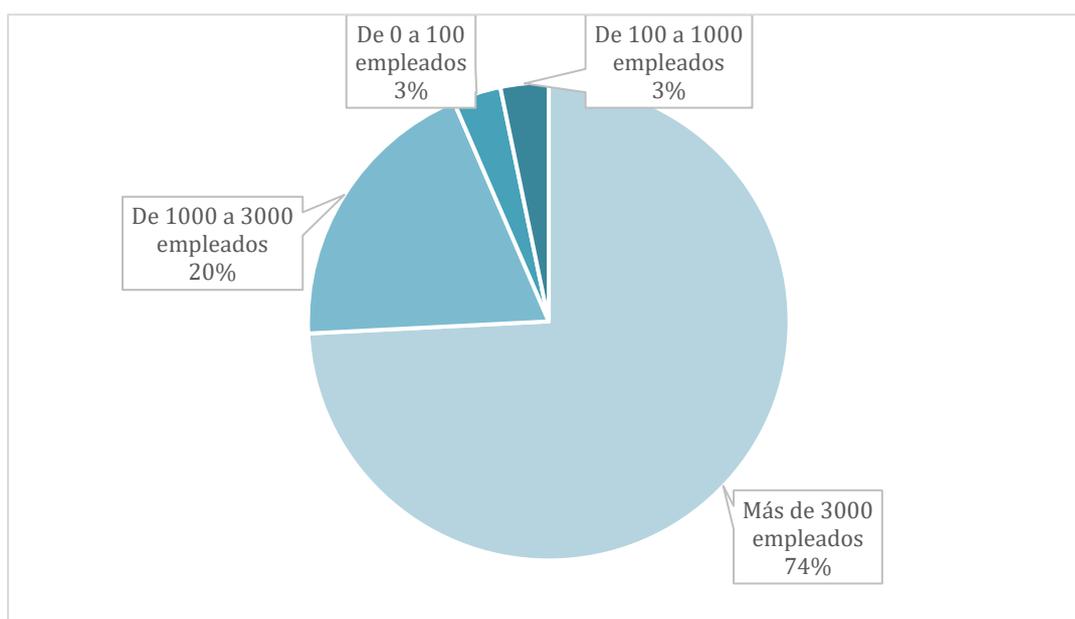


Figura 7

Antigüedad de liderazgo

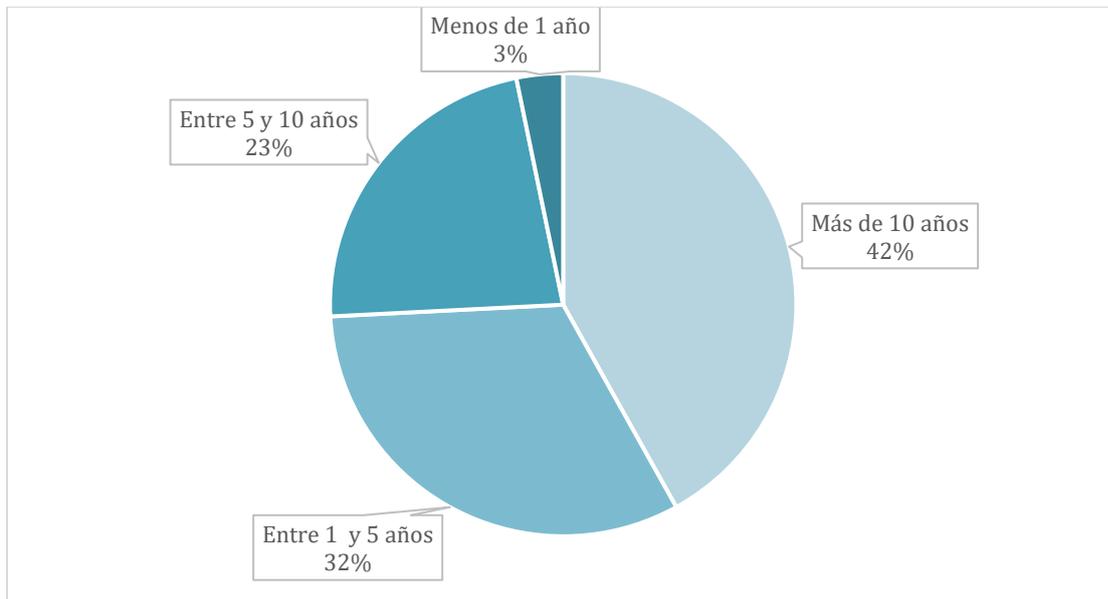


Figura 8

Nombre del equipo liderado dentro del Departamento de Recursos Humanos

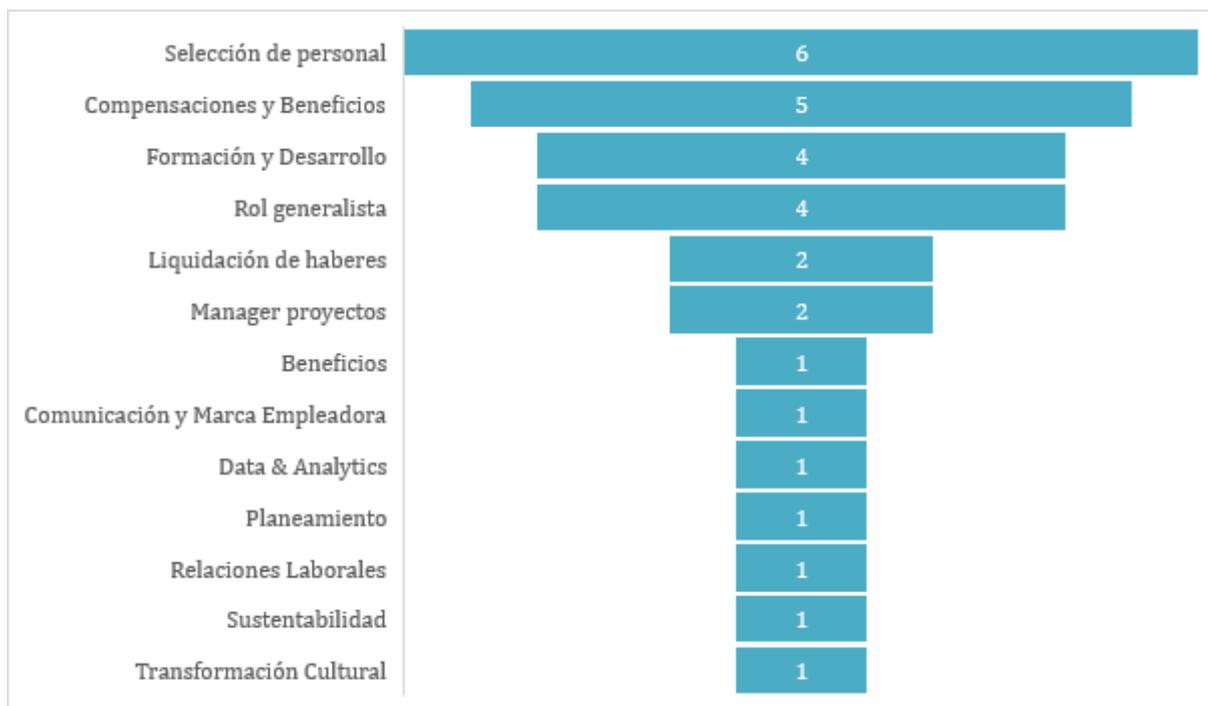


Figura 9

Tiempo de liderazgo del equipo

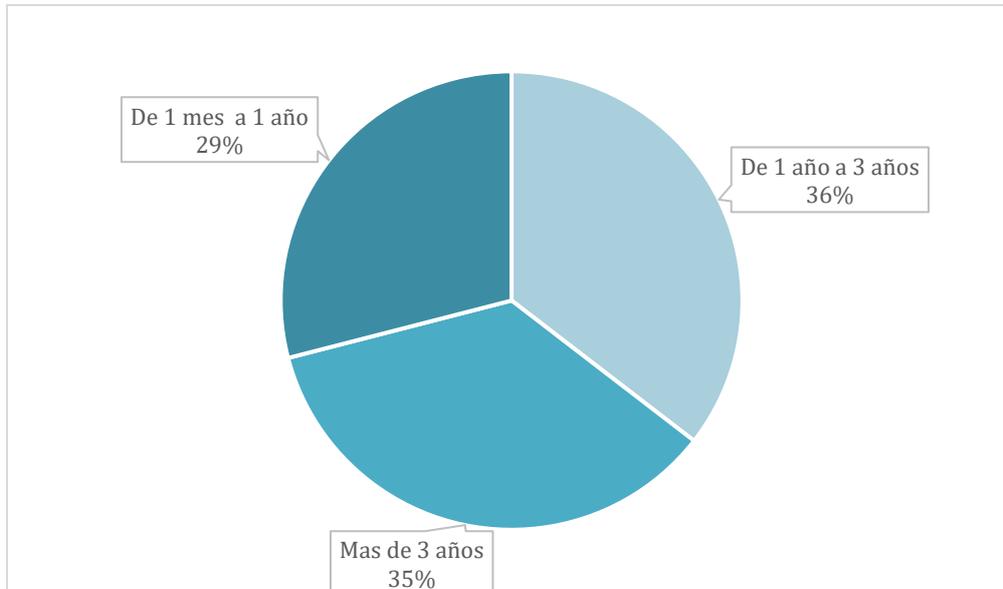
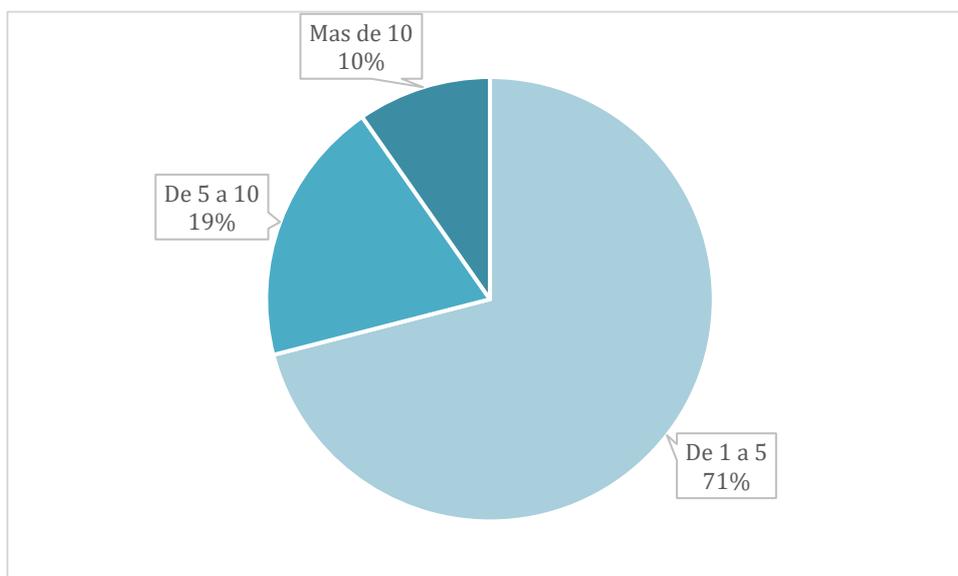


Figura 10

Número de personas que integran el equipo



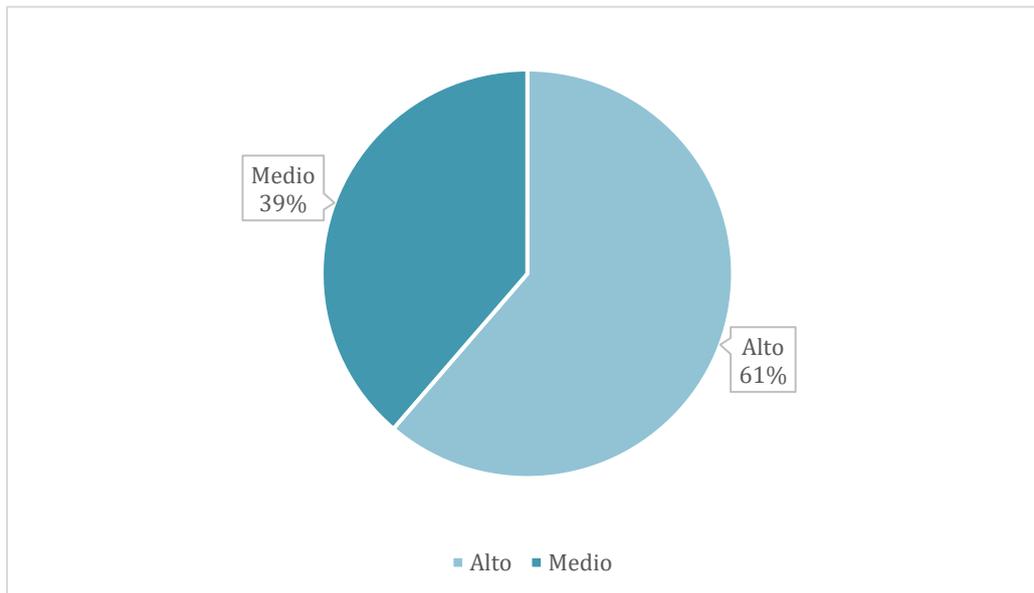
En esta sección, se puede observar que, en relación con la muestra obtenida, la mayoría de los líderes encuestados trabajan en grandes organizaciones de más de 3000 colaboradores (74 %). A su vez, el 42 % trabaja hace más de 10 años; y el 32 %, entre 1 y 5 años.

En la presente muestra, se logró obtener respuestas de distintos líderes de múltiples equipos, tales como Selección de Talento, Formación y Desarrollo, Relaciones Laborales, Compensaciones y Beneficios, Roles Generalistas, HRBP (Asesores de Recursos Humanos o Business Partners), entre otros. Los líderes encuestados llevan liderando equipos, mayoritariamente, de 1 a 3 años (36 %); y predomina el liderazgo de equipos chicos de trabajo (71 %, de 1 a 5 personas).

Sección 3: Relevamiento de datos del concepto de transformación y de la empresa

Figura 11

Nivel de conocimiento sobre transformación digital



Un 61 % de los encuestados considera que tiene un alto conocimiento respecto de la transformación digital en bancos, mientras que el 39 % restante considera que posee un nivel medio de conocimiento.

El siguiente punto, que presenta los conceptos que poseen los líderes acerca del proceso de transformación digital, se muestra en forma de lista.

Lista de conceptos acerca del proceso de transformación digital

Pregunta abierta: Para vos, ¿en qué consiste el proceso de transformación digital en un banco?

Respuestas:

- Consiste en integrar todas las tecnologías, los datos y el análisis de los mismos poniendo foco en la experiencia del cliente para brindar el mejor producto.
- En agilizar procesos, generar automatizaciones que nos permitan ser más efectivos y mejorar la vida de nuestros clientes.
- Mejorar mediante la tecnología los procesos internos y experiencias externas.
- Minimizar el papel físico y agilizar los procesos.
- Es un cambio cultural y tecnológico que abarca todas las prácticas y procesos. Desde la digitalización de recibos de sueldo y legajos hasta la comercialización de servicios.
- En invertir la lógica tradicional de ser un banco para parecerse más a un socio financiero, con menos burocracia, más agilidad para tomar crédito e invertir, mayor diversificación y segmentación del cliente en términos de necesidades individuales a partir de la inteligencia de datos, el banco al servicio del cliente.
- Experiencia de cliente, automatización y eficiencia.
- Generar el cambio del modelo de negocios adaptado a las nuevas tecnologías y usos de los clientes, lo cual necesita de un cambio hacia adentro de la organización tanto en la forma de trabajar como de organizarse. Un punto importante es el cambio de hábitos de los clientes; las transacciones de forma digital, salvo en muy pocos casos de necesidad de dinero físico.
- Cambio cultural que pone al cliente y su experiencia en el centro.
- Para mí, la transformación digital consiste en adoptar y utilizar tecnología para transformar los procesos de negocio, y poder adaptarse a un entorno y desafíos cada vez más cambiantes y complejos. Implica la estandarización y automatización de procesos mediante tecnologías que permitan una descentralización organizada. También el uso de big data y soluciones analíticas (AI, ICloud) para la toma de decisiones, la construcción de un mindset data driven y ágil (apoyándose en metodologías como Agile/Scrum) e incentivar un ámbito de innovación para maximizar la productividad, reducir costos, hacer foco en la experiencia del cliente y, sobre todo, poder adaptarse a los cambios de negocio.

- Para el cliente externo, se debe adaptar el negocio a plataformas virtuales, convirtiendo los bancos en fintech. Los canales presenciales deben adaptarse dentro del enfoque de atención personalizada y experiencia de usuario.

Como consecuencia, el desafío para con el cliente interno es reconvertir los trabajos a estas nuevas modalidades y generar programas que puedan fomentar la creatividad e innovación en el personal. Para ello, hay que transformar la cultura de trabajo y generar grupos interdisciplinarios que trabajen horizontalmente utilizando metodologías ágiles.

- Es transformación cultural, primero que nada.
- Mindset, cambio en el comportamiento de cliente, en el contexto y nuevos players.
- En general, desarrollar las condiciones necesarias en estructura y sistemas para apalancar y facilitar el crecimiento en un formato de ecosistemas que pueda disminuir a la mínima expresión las fricciones y mejore el time to market con el cliente, centro de todo.
- Pensar todo nuevamente y distinto.
- En resumen, transacciones en medios digitales.
- Agilidad de procesos.
- Es cambiar la mente de las personas conociendo más a los clientes en todos sus procesos, con datos sobre ellos y sus comportamientos.
- Desde migración de sistemas hasta cambio de mindset de la organización. Es una transformación global con foco en las nuevas necesidades de nuestros clientes y en generarles la mejor de las experiencias en las interacciones que tienen con el banco.
- Es un cambio que atraviesa a toda la compañía. No solo es un cambio tecnológico, sino que se trata de un cambio en la manera de ofrecer servicios.
- Consiste en un cambio no solo de tecnología, sino, y en especial, de mindset; el gran desafío es lograr una mentalidad digital abierta y colaborativa en toda la organización.
- Consiste en alinear la cultura, la estructura y los procesos al propósito de la organización. Generalmente, se da luego de haber cambiado el propósito, o de resignificarlo.
- Es convertir la manera de concebir los procesos y canales a fin de asegurar una experiencia integral, accesible y dinámica para el cliente.
- Consiste en poner el foco en el cliente 24/7, evaluando los posibles problemas que pueden cruzarse en el día a día; y esforzarse para dar la mejor solución de manera inmediata.

- La transformación digital es la aplicación de tecnologías digitales de manera integral, en todos los niveles del negocio. La transformación digital sería la tercera etapa de este proceso, después de la competencia digital y el uso digital. Innova a través de darles usos y aplicaciones nuevas y creativas a las herramientas digitales para transformar los procesos y productos del negocio, en vez de solamente simplificar y eficientizar los procesos existentes.
- Entender las necesidades que tienen los clientes con el dinero, para así estar presentes en cada uno de los momentos, transformando los productos y servicios actuales. Debemos ajustarnos a la inmediatez, simplicidad; y tener todo en un único lugar. Tenemos que ser su mejor billetera, su mejor opción de inversión y su mejor financiación, sin perder la cercanía y eficiencia.
- Vanguardia e innovación, apoyándonos en la tecnología sin descuidar el trato humano y el cuidado de los colaboradores.
- Una nueva manera más colaborativa de crear contenidos.
- Implica la integración de datos y tecnología digital en todas las áreas, cambiando/re-diseñando colaborativamente la forma en que se hacen las cosas. Innovación, colaboración y sostenibilidad. Mejorar la experiencia del cliente y acelerar la innovación. Esto conlleva un fuerte trabajo a nivel de la cultura empresarial vigente.
- Es la evolución cultural de los comportamientos de los colaboradores, teniendo como principal foco la adopción de habilidades y capacidades digitales. Reconvirtiendo y rediseñando sus equipos, enfocados en el agregado de valor al cliente, que es el que, efectivamente, cambió sus comportamientos y pide la evolución cultural y digital en los bancos e instituciones financieras.

En esta sección, se observa que los líderes tienen distintas percepciones sobre el concepto de transformación digital; se advierte un nivel de acercamiento a distintos conceptos sobre la integración de tecnologías, la agilización de procesos que generan automatizaciones, la digitalización de papeles, el cambio cultural y de mindset, el cambio de la figura de los bancos para que tengan una imagen de fintech, la implementación de metodologías ágiles, los cambios de estructura y el foco en el cliente.

Figura 12

Nivel de adopción de la tecnología en la empresa

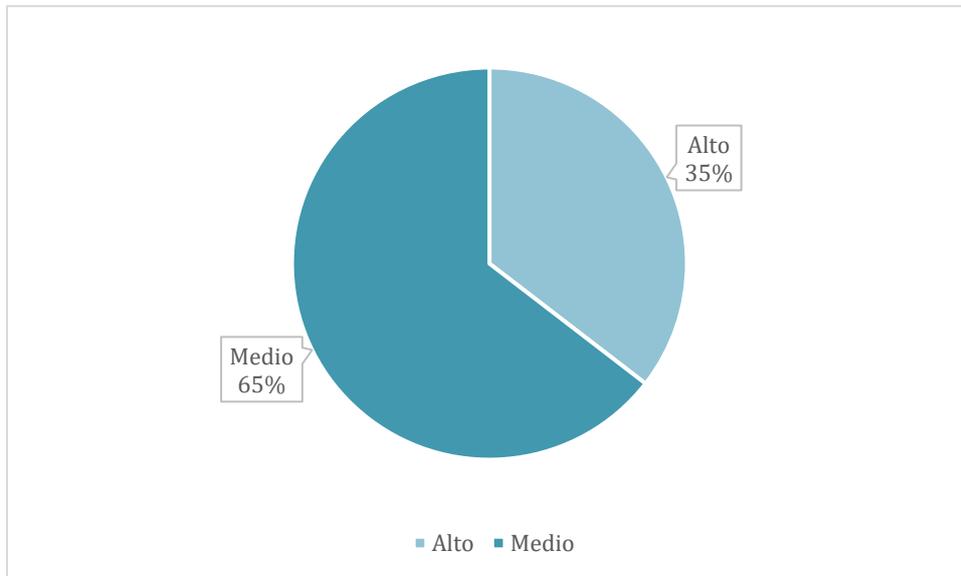
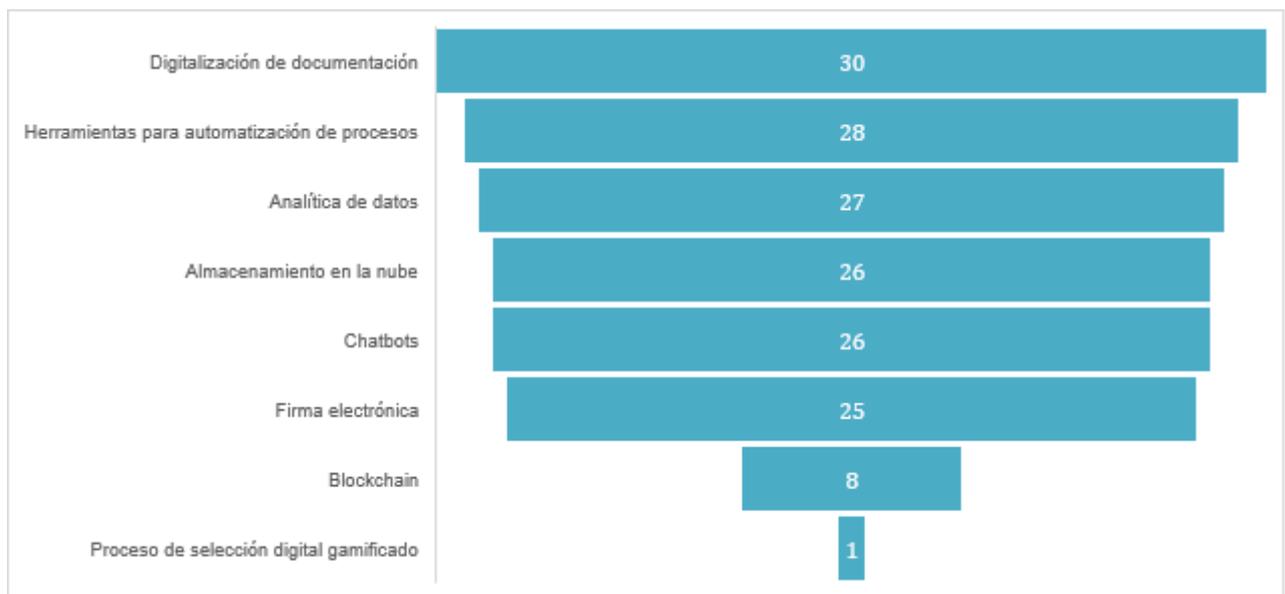


Figura 13

Tecnologías de transformación digital incorporadas en la empresa



Mediante los datos recolectados en esta sección, podemos señalar que los líderes consideran que, en sus organizaciones, poseen mayoritariamente un nivel medio de adopción

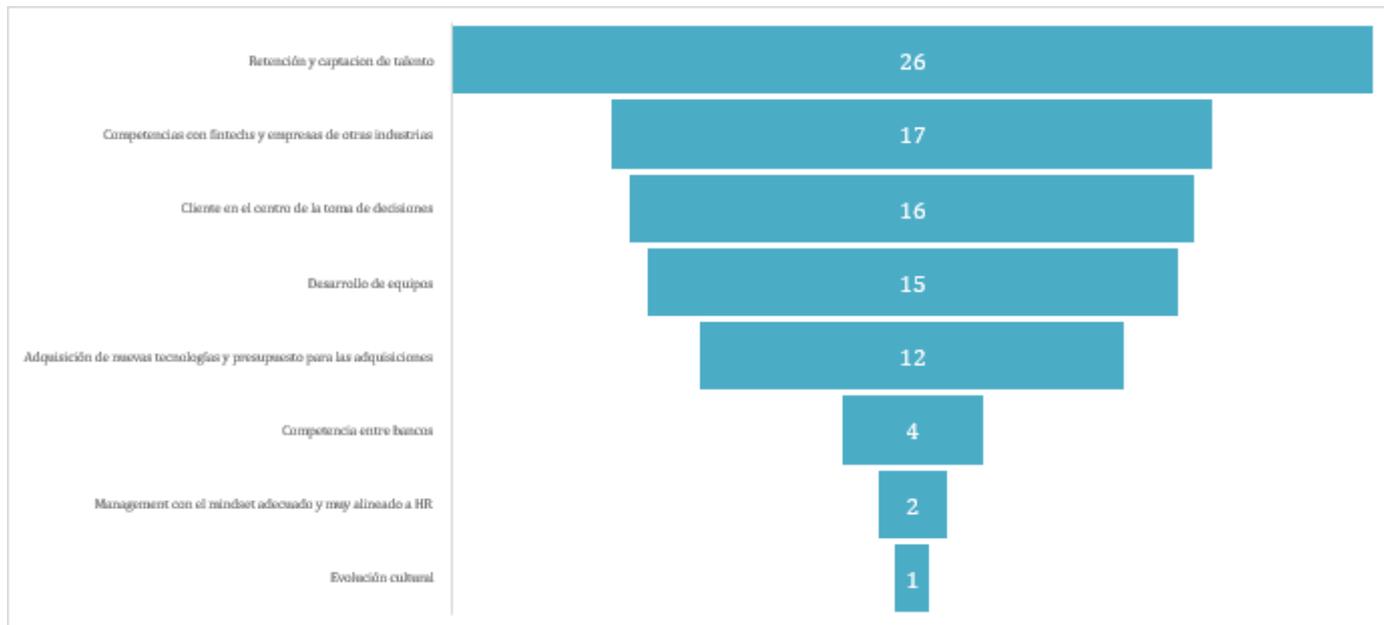
tecnológica en lo que respecta a herramientas digitales (65 %), mientras que el resto (35 %) considera que posee un nivel alto de adopción.

Se observa que las tecnologías más utilizadas hoy en día por los bancos son la digitalización de documentación, herramientas para la automatización, analítica de datos, almacenamiento en la nube, chatbots, firmas electrónicas y, en menor medida, blockchain.

Sección 4: Desafíos y skills según la percepción de los líderes para la transformación y estadios actuales de los equipos

Figura 14

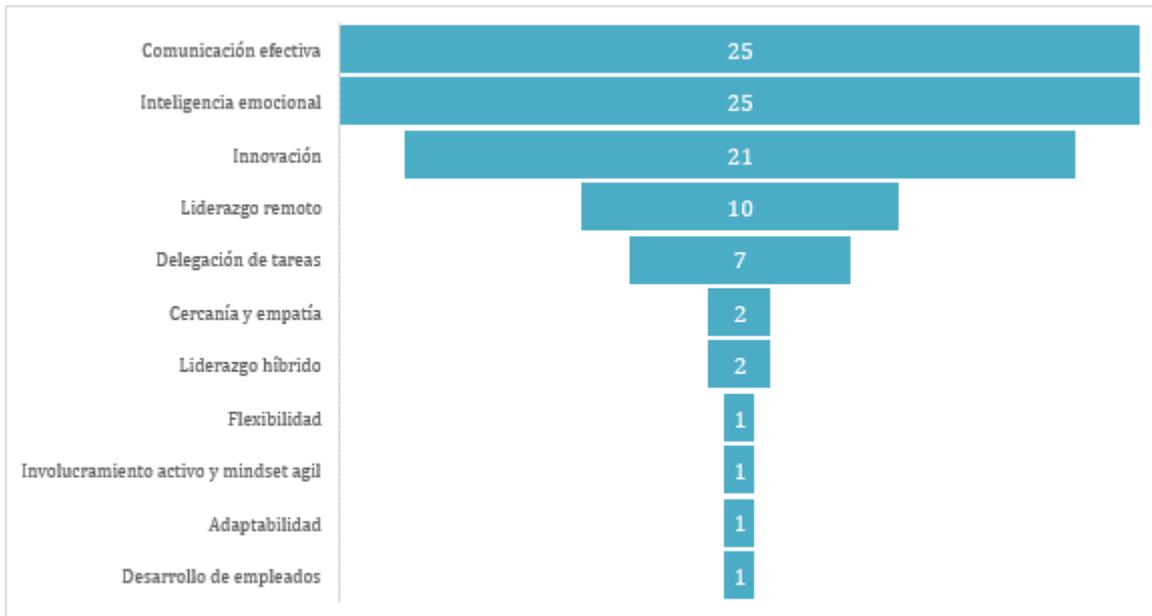
Desafíos para los líderes de Recursos Humanos



En la encuesta realizada, se observa que, para la mayoría de los líderes, la retención y captación de talento es el mayor desafío que tienen hoy en día los bancos para afrontar la transformación; luego consideran que el desafío secundario es la competencia con las fintech y otras empresas del mercado, y el cliente en el centro de la toma de decisiones; también, con una importancia considerable, el desarrollo de los equipos de trabajo.

Figura 15

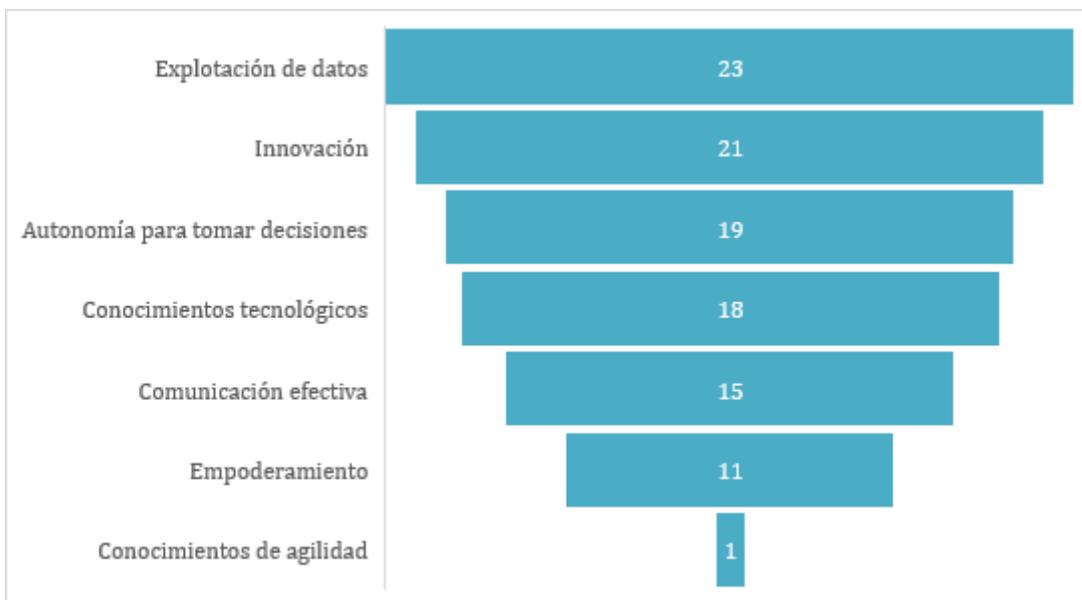
Habilidades principales requeridas a los líderes en un proceso de transformación



Los líderes encuestados consideran que los skills más relevantes que deben poseer para afrontar la transformación son: comunicación efectiva e inteligencia emocional, innovación, liderazgo remoto y delegación de tareas, los cuales son los más votados.

Figura 16

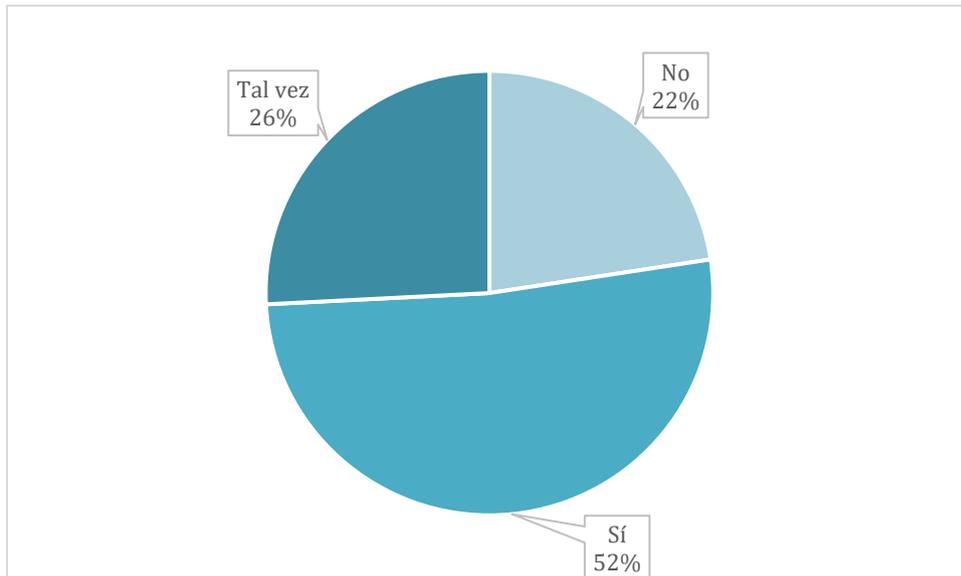
Habilidades para empleados bancarios en el futuro



A su vez, los líderes encuestados consideran que las principales habilidades y competencias que deberán tener los colaboradores en el futuro serán: explotación de datos mediante herramientas analíticas, innovación, autonomía para la toma de decisiones, conocimientos tecnológicos, comunicación efectiva y empoderamiento.

Figura 17

Estado del talento digital para abordar la transformación

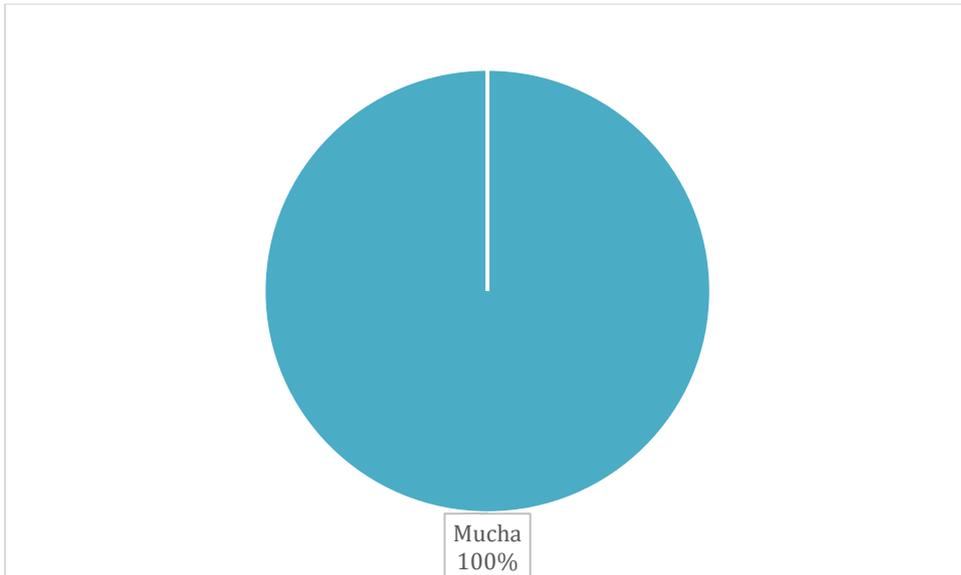


Mediante esta pregunta, se identifica que el 52 % de los líderes encuestados considera que posee el talento necesario para afrontar la transformación en el banco; a su vez, el 26 % considera que, tal vez, tenga el talento requerido; y el 22% considera que no lo tiene.

Sección 5: Cultura organizacional

Figura 18

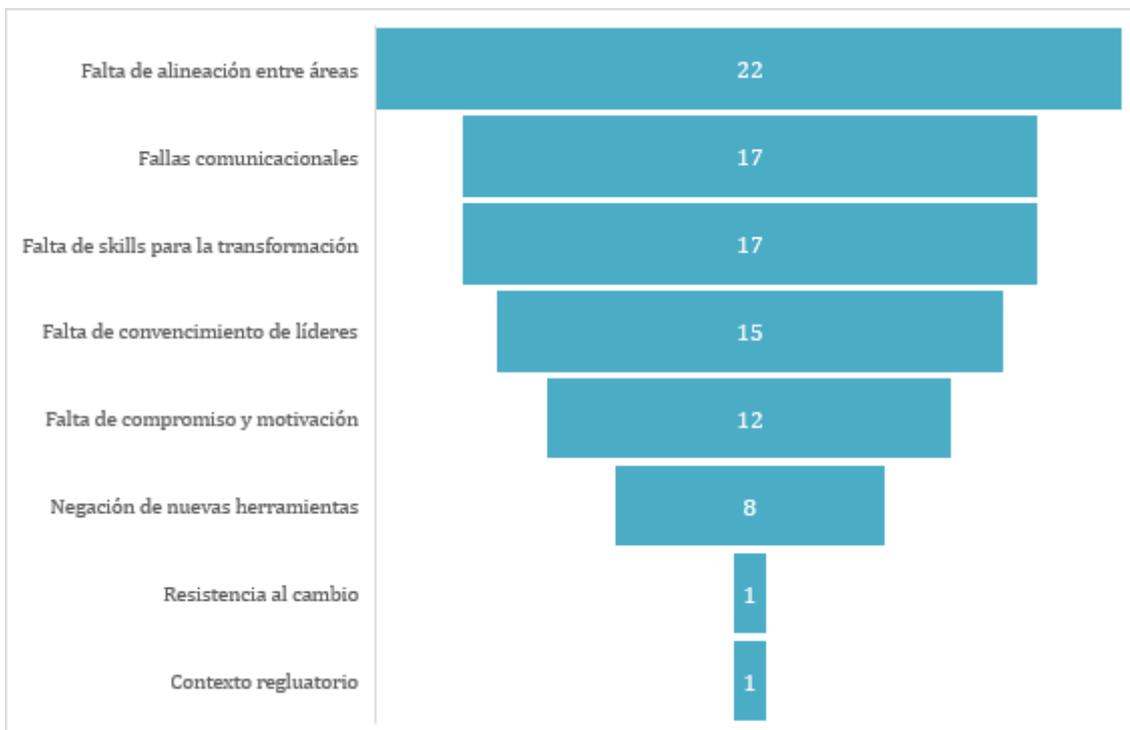
Importancia de la cultura en la transformación digital



Los 30 líderes encuestados consideran que la cultura tiene mucha importancia en un proceso de transformación.

Figura 19

Principales barreras para la transformación digital

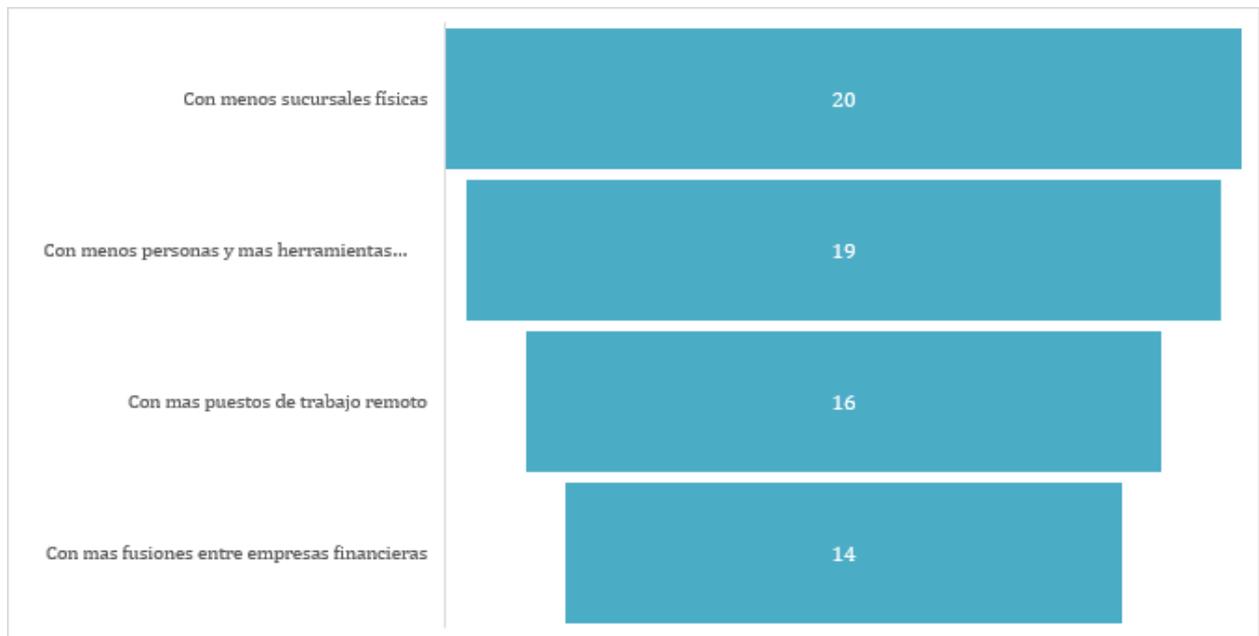


En cuanto a las principales barreras con las que podrían encontrarse, los líderes encuestados han votado como la principal la falta de alineación entre las distintas gerencias, seguida por fallas en la comunicación y falta de skills para la transformación, falta de convencimiento de los líderes, falta de compromiso y motivación para el cambio, y negación de nuevas herramientas para los colaboradores.

Sección 6: Futuro de los bancos

Figura 20

Proyección del banco futuro



Los líderes encuestados imaginan que, en el largo plazo, los bancos tendrán menos sucursales físicas, menos personas y más herramientas tecnológicas de automatización; tendrán más puestos de trabajo remoto; y habrá más fusiones entre empresas financieras del mercado.

5 Consideraciones finales

A partir de los datos e información de las entrevistas realizadas para el presente trabajo de investigación, se han identificado los desafíos que tienen los líderes de Recursos Humanos que se encuentran liderando distintos equipos en bancos de la Argentina. Se detallan a continuación.

En primera instancia, a nivel interno, se recomienda una alineación entre los líderes de las distintas áreas respecto de lo que significa el concepto de transformación digital en un banco, ya que como se ha observado en la encuesta, existen distintos entendimientos sobre lo que es un proceso de transformación digital. Para algunos, es cambio cultural, tecnológico y de procesos para otros, por ejemplo, puede implicar solo la digitalización de papeles. Si bien se observa que, a nivel general, entienden que el propósito gira en torno al cliente, aún se advierte una falta de entendimiento respecto de lo que abarca transformar digitalmente a un banco, y cómo medirlo y comunicarlo.

A nivel externo, entre los distintos bancos, se estila realizar prácticas de benchmarking. En este punto, se recomienda que se fragmente el concepto de transformación y que se hagan comparativas de las mismas partes para analizar los evolutivos; por ejemplo, comparar automatización de procesos versus automatización de procesos en distintas áreas; implementación de herramientas tecnológicas versus implementación de herramientas tecnológicas; y así, abarcando el concepto de transformación “por partes”, y no englobando distintos conceptos aislados por separado.

Respecto de los indicadores para medir la transformación: se recomienda a los líderes de Recursos Humanos determinar los indicadores que se utilizarán para medir la transformación y los períodos de corte en los que se analizarán. Sin indicadores, será difícil poder entender si la organización está o no logrando el objetivo propuesto de cambio y transformación, y su respectiva evolución.

Respecto de la atracción y retención de talento: tal como se observó en los datos relevados, será crucial que los líderes de Recursos Humanos diseñen y determinen estrategias específicas para atraer y retener al talento requerido para la transformación. Idealmente, se sugiere que, en el diseño de estas estrategias, puedan participar distintos actores relevantes, tales como Compensaciones y Beneficios, Business Partners, el equipo de Talento y todos los

equipos que sean necesarios. Si las empresas poseen las mejores y más caras tecnologías, pero no están las manos que las ejecuten y procesen, probablemente, no haya éxito en los procesos de cambio y transformación digital.

Respecto del Customer Centricity: entender al mercado y a las compañías competidoras dentro del mundo financiero, y entender y escuchar las necesidades de los clientes será esencial para el negocio y para los líderes. El cliente es partícipe en cada diseño y en cada producto o servicio que se quiera crear. Poder analizar sus comportamientos mediante datos estratégicos y herramientas tecnológicas permitirá tomar las mejores decisiones no solo para atraer a nuevos clientes, sino para retener y satisfacer a los actuales que cada banco tenga. El rol de los líderes de Recursos Humanos será clave para adecuar y acompañar la estructura organizacional a fin de que todos los empleados puedan trabajar con el foco y propósito centrado en satisfacer las necesidades de los clientes.

Respecto de las habilidades estratégicas para líderes y empleados: el mundo laboral actual requiere que los profesionales se mantengan constantemente actualizados y formados. Lo ideal es que las compañías puedan ofrecer distintas capacitaciones a los colaboradores y a los líderes para que logren adaptarse al mundo laboral que cada vez exige más skills y competencias nuevas para la transformación. Como se ha observado en los datos de la encuesta, los líderes destacan como crucial para ellos disponer de una comunicación efectiva, inteligencia emocional y de innovación; a su vez, demandan que sus empleados sepan de explotación y análisis de datos, de innovación y de distintos conocimientos tecnológicos desde cada lugar en que estén. Por dicho motivo, resulta importante que Recursos Humanos pueda programar, diseñar y medir distintos planes de capacitación para líderes y empleados.

Respecto de la colaboración entre bancos: generar espacios de alineación y co-construcción entre bancos mediante alianzas estratégicas y robustas permitirá que puedan hacerle frente a la competencia de otras compañías digitales. Resulta importante señalar que los bancos son instituciones sólidas financieras; solo deberán lograr buenos posicionamientos para retener a sus talentos, y para mantener y captar nuevos clientes. Lógicamente, todo proceso de cambio, tal como se ha observado, en determinadas ocasiones puede provocar que se deban realizar distintas desvinculaciones de personas que no se adaptan o que, tal vez, no tienen los skills que la compañía precisa para la transformación digital. Dada la magnitud de los bancos, como estrategia para acompañar a las personas que sean desvinculadas, podrían realizarse las siguientes acciones:

- Acompañar a los desempleados mediante un proceso de outplacement con un equipo de psicólogos y de personas formadas en coaching durante los procesos de desvinculación. Dichos acompañantes podrían ser personas de los mismos bancos dedicadas a estas tareas o consultoras especializadas que los bancos podrían contratar por sus servicios.
- Brindar soluciones financieras con distintos productos y servicios para que las personas puedan disponer de alternativas para atravesar los momentos sin empleo.
- Articular con otras empresas del mercado siendo nexos, para brindar los contactos de las personas desempleadas, quienes, probablemente, puedan aplicar sus conocimientos, experiencias y expertise en otras compañías.

Respecto de la innovación como práctica constante: lograr espacios de innovación les permitirá a los bancos transformar sus procesos, prácticas y estructuras. Esto se puede lograr mediante el benchmarking con distintas empresas del mercado o incluso viajando a otros países para tomar como referencia a otras compañías pioneras en prácticas innovadoras.

Respecto del liderazgo: los líderes son sumamente importantes en un proceso de transformación digital no solo porque serán los pioneros en llevarla a cabo, sino porque serán las personas encargadas de dirigir, comunicar y acompañar a los colaboradores. Poseer líderes visionarios, activos, talentosos, innovadores y flexibles potenciará todo proceso de cambio.

Respecto de la cultura: poner la cultura en la agenda de los líderes y darle la importancia que amerita será indispensable para todo proceso de cambio. Tal como se ha mencionado, la cultura es el ADN de la compañía y se compone de personas; por eso, será importante darle trascendencia y entender cómo cada cambio, ya sea en procesos, estructuras, prácticas o metodologías, impactará en los colaboradores y en el tiempo que estos requieran para su asimilación. Los líderes saben y comprenden la importancia de la cultura en todo proceso de cambio. De hecho, se ha observado en el resultado de la encuesta, al obtener un 100 % en dicha pregunta.

Respecto de las regulaciones del Banco Central de la República Argentina: los bancos argentinos están regulados, principalmente, por el Banco Central; ante cada cambio que se quiera realizar, deberán considerarse las regulaciones vigentes que disponga dicho ente.

Respecto de las estructuras que apalanquen la transformación: en todo proceso de cambio, se requerirán cambios estructurales. Los líderes de Recursos Humanos, junto con el negocio, deberán crear equipos multidisciplinarios que cuenten con objetivos concretos, lo cual facilitará la transformación según lo que proponga cada negocio. Asimismo, implementar metodologías ágiles contribuirá a cambiar las formas de trabajo; se podrán probar formas distintas de realizar las tareas en períodos más cortos de tiempo con entregables de valor a los clientes.

Respecto de las negociaciones con los gremios: si se produjera un cambio en las modalidades de los trabajadores a raíz de la transformación, será troncal mantener informados a los gremios para evitar conflictos y demandas a nivel gremial.

Por último, respecto de la inclusión financiera: será primordial que los bancos puedan realizar distintas acciones que promuevan la inclusión financiera. Esto no solo redundará en que el negocio pueda captar mayores volúmenes de clientes, sino que, paralelamente, contribuirá con la sociedad al formar y capacitar a las personas en temáticas financieras.

La transformación digital vino para quedarse y ya forma parte de la cotidianidad y de la agenda diaria de todos los líderes de Recursos Humanos de bancos. Será crucial que dichos líderes puedan alcanzar un mismo y claro entendimiento respecto de este concepto sin perder el foco en los pilares predominantes del mercado, que son los clientes, la competencia, los datos, la innovación, el valor y, por sobre todo, las personas que impulsarán este proceso.

Aún queda mucho recorrido por delante y muchos desafíos para los líderes de Recursos Humanos en el sentido de que todos entiendan lo mismo por transformación digital y asuman la importancia de analizarla de forma evolutiva, entenderla y medirla, para comprender el impacto de dicha transformación en la industria financiera. Como se ha mencionado en el presente trabajo, este es un proceso vivo, que no tiene principio ni fin.

6 Referencias bibliográficas

- Arguedas Sanz, R., Sánchez Arísti, Á. y Martín García, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Banco Central de la República Argentina. (2024a). *Sistema Financiero: Entidades financieras*. https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp
- Banco Central de la República Argentina. (2024b). *Sistema Financiero: Entidades Financieras: Indicadores Económicos*. https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp?
- Blasco, P. (2021). *Fintech Banking: Las finanzas del futuro y el nuevo mundo del dinero*. LID Editorial.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D. y Urbiola, P. (2015). La transformación digital de la banca. *BBVA Research Observatorio Digital*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf
- Foncillas, P. (2022). No dejes que la transformación digital te engañe. *Harvard Deusto Business Review*, 320, 20-31. <https://pablofoncillas.com/wp-content/uploads/2022/03/HD-2203-PF-Transformacion-digital-no-enganen.pdf>
- Inesdi Business TechSchool. (2023). *Barómetro sobre la transformación digital en España y Latinoamérica 3º edición Think Digital Report*.
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B. y Sikka, S. (2021). El nuevo posible: cómo Recursos Humanos puede ayudar a construir la organización del futuro. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/es-es>
- Muñoz Moreno, J. L. y Martínez Marín, J. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación*. Editorial UOC.
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., Gómez Cruz, N. A., Olis Barreto, I. M., Useche, A. J., Paredes,

- M. R., Amorocho Daza, H., Moreno Acevedo, G., Echeverri Cañas, L. M., Børsen, T., Contreras, J. I., Castro Iragorri, C., Ramírez, J., Cano, M., Jeimy, J. y Saucedo Meza, G. M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- PriceWaterhouseCoopers. (2023). *Banking & Fintech 2022* (4° Edición). <https://www.pwc.com.ar/es/assets/document/banking-fintech-perspectivas.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*, (Decimotercera Edición). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Rojas, L. (2016). *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero*. CAF Banco de Desarrollo de América Latina. [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero Nieva, J. y Romero Martín, J. M. (2019). *Lidera tu empresa en la cuarta revolución: ¡Sácale partido a la transformación digital!* ExLibric.
- Schein, E. (1984). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza&Janes.
- Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta revolución*. Digital House Coding School.
- The Culture Factor Group. (2024). *Organisational Culture - What you need to know*. Hofstede Insights Oy. <https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>
- Together Business Consulting. (s./f.). *Case Studies: Banco Galicia*. <https://english.togetherbc.com/banco-galicia/>

Ulrich, D. (2018). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica.

Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business School Press.

7 Anexos

7.1 Entrevistas

- 1) **Martín Donati**. Ex líder de transformación digital en Banco Santander. Team Leader de Operaciones de Oficinos. También fue referente de una célula de transformación digital en la que participó un año. Tenía supervisores a cargo y procesos a cargo *end to end*.

Pregunta A: ¿Cómo definirías un proceso de transformación digital en un banco?

Es un proceso, lleva tiempo. Es un proceso. En una organización que tiende a modificar justamente los procesos con herramientas digitales, esa es la definición si quieres teórica. Es un proceso, lleva tiempo. En nuestra entidad vino de repente una persona en IT que es la que hizo el cambio, si vos no tenes en las políticas, desde lo alto de la dirección, un objetivo de hacer un cambio, sobre todo en una entidad grande es muy difícil llevarlo a cabo.

Después lo más importante son las personas. En principio es eso la transformación digital, ¿no?, es tomar la decisión y modificar los procesos, llevarlos a lo digital con herramientas ¿no? O sea, algo concreto. También hay una parte fundamental de la transformación digital, si no tenes inversión o no tenes herramientas no lo lográs.

El banco muchos años se manejaba por procesos cascada de demanda de *software* que no terminaban en nada, entonces lo primero que hay que ver en un proceso de transformación es ¿cuánto voy a invertir?, ¿cuánto voy a poner en mi equipo de IT, qué *software* voy a comprar? ¿qué voy a desarrollar?, porque si no, no tenés, ¿ok?

Igual lo más importante son las personas, pero bueno, para hablar de digital tenés que tener esa precisión, ¿no?

Pregunta B: ¿Qué impacto tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

Te diría un 90 %, a ver, me parece sumamente clave; yo a veces lo comentaba con los chicos que es tener una ferrari y que lo maneje alguien que no sabe manejar; digo, puedes tener el mejor *soft* digo, nada, tener preparado, te lo arman en dos días, pero si no tenés las personas que hayan hecho un cambio, y más en una organización grande; a nosotros nos tocó con gente que venía

en el banco hace muchos años, que venía trabajando de determinada forma y si vos no trabajás sobre eso, es imposible hacer una transformación digital.

Nosotros adaptamos en la Gerencia de Operaciones en paralelo y después otros grupos y otras gerencias lo hicieron pero estuvo bueno que Operaciones tomó la decisión de encarar la transformación digital, entonces después lo adoptaron otras gerencias y cuando yo me fui, era un OKR (Objetivos y Resultados Clave, por sus siglas en inglés) más que era transformación cultural de toda la entidad digamos, ¿no?, un *cross* de toda la entidad, pero en Operaciones fue antes de la pandemia, fue en 2019 cuando se adoptó estas mesas y células de trabajo de transformación cultural y fue clave porque fue previo a tener la tecnología y me parece que es importantísimo.

Pregunta C: ¿Qué indicadores han tomado para analizar la transformación digital?

A ver, ahí me tengo que meter a hablar de procesos; si querés te cuento lo que veo rápido. Yo veo tres pilares en la transformación general, que es:

1. Tecnología, lo que hablamos antes, IT.
2. Las personas, que entiendo que es un cambio, no es una imposición. Las personas no se pueden forzar al cambio, tiene que nacer de uno.
3. Los procesos.

Entonces para hablarte de medición tengo que tener en claro los procesos, tenemos que analizar los procesos, pensemos que la persona se transformó y está empoderada, entonces va a analizar su proceso, va a analizar su día a día, va a comprender para qué hace las cosas, y va a encontrar pequeños cambios que puede hacer hasta sin tecnología, ¿no? Después, cuando vas a hacer la transformación cultural, la persona misma te dice “che mirá, para qué hago esto, no sirve, este control tipeo dos veces”, entonces yo lo he vivido en el equipo, que es buenísimo.

Al final encontrás personas que ya te dicen, y entonces ahí nosotros propusimos que los colaboradores lleven proyectos y ahí va la parte de la medición no, decís ¿para qué hago esto?, ¿cuánto me tarda esto?, ¿cuánto me lleva del día?; o sea, es llevarlo a medir en gastos, en lo que tarde la persona en hacerlo, nosotros por ejemplo teníamos multas, todo lleva al cliente, ¿no? Uno hace la transformación digital para el cliente; en definitiva, lo que hacemos, todo, es lo que hacemos nosotros para cambiar para que el cliente tenga más eficiencia, mayor calidad

de servicio. Entonces vas a encontrar en tus procesos cosas que te están haciendo perder tiempo, gasto, nosotros teníamos gastos que no tenían sentido. ¿Para qué tenemos estos productos? Entonces te empiezas a cuestionar y ahí es cuando lo medís.

Nosotros empezamos a medirlo, ¿viste que antes tenías proyectos que duraban un año? Bueno, no, empezamos por cuatrimestre, y ibas trabajando proyectos por trimestres e ibas presentando mejoras o, si estabas encaminado, en qué fase del proyecto y si habías terminado, cuál era el impacto.

Entonces una mejora, una eficiencia en gastos en IT, en gastos en multas o en beneficio al cliente de tal forma, ¿no?

El cliente no tiene que firmar más papeles, digo, se expresaba de alguna forma, que todos empezamos en el mismo sentido. Medir la eficiencia de la ganancia en la mejora del proceso, ¿no?

Pregunta D: ¿Y notaron cambios positivos?

¡Buena pregunta! Capaz pasaba que en el pos de cambiar todo hay de todo, ¿no? Hay muchos que dicen hagamos todo de cero o ¿para qué haces esto? Lo he vivido. A ver, equipos que en pos de cumplir objetivos o llevar eficiencias te llevás todo por delante, a ver, hay que estar abierto al cambio, hay que cuestionar el para qué lo hacemos, foco en el cliente, pero no perder, porque vos tenés que seguir dando servicio, ese es el gran desafío de hacer una transformación, mientras seguís dando servicio.

Tenía un jefe que decía: “Es cambiar la turbina en medio del vuelo” y es difícil, ¿no? Vos tenés que darle servicio al cliente, y tenés gente, los colaboradores están trabajando, proponés bueno, a ver, cambiemos las cosas, es difícil. Hablamos de determinada cantidad de gente en un proceso de cambio, entonces tener que ir siendo cauteloso en no dejar, viste, todo desbandado por hacer el cambio pero a su vez cambiar, ¿no?

También aprendés, dentro de las habilidades blandas que uno aprende, ¿no?, el tema del miedo al error, ¿no? que mucho surgía dentro de las habilidades blandas que uno trabaja en la transformación cultural, uno la confianza, la comunicación, el *feedback*. Pero el miedo al error nosotros vimos que fue complicado; había muchos líderes o mandos medios. Yo porque tuve la suerte de participar e hice el *click*, ¿no?, pero hay muchos que siguen una institución

verticalista y cuesta que si tenés un líder que no cambió, todo su equipo no cambia. Entonces nos dimos cuenta que era importante que forme parte gente de los grupos y que sea mixto, y que sea no importando el rango, es romper la estructura, y a muchos les cuesta. Pero bueno, ahí el miedo al error era un punto clave porque mucha gente decía: “Si me equivoco mi jefe me caga a pedos”; y pasaba, ¿no? Sobre todo en Operaciones y bueno, ahí es “me puedo equivocar”, dale, equivocate, de hecho hubo gerentes que tomaron iniciativas y grabaron videos contando “mira una vez me equivoqué, me mandé tal macana eh... y la resolví de esta forma”, ¿no? Entonces decís podemos equivocarnos y cómo lo resolvemos, hacer foco en la solución. Ese es un punto clave.

Yo estaba desde el lado de *sponsor* de Operaciones y tenía que trabajar con IT y a veces IT no iba a veces a la misma velocidad, o nosotros, ¿no? Entonces esa célula de trabajo que se armó, eh... bueno, a veces tampoco funcionaba bien, estamos hablando de personas. Hubo personas que se pelearon... por eso te digo; y está el 30 % o menos que no quiere cambiar, y que lo tenés en el equipo, y tampoco acepta el cambio y no acepta, la persona quiere hacer lo mismo y también es difícil trabajar con eso, ¿no? Con un equipo, me paso de ver personas muy empoderadas tirando para un lado y personas totalmente aferradas al miedo, a decir: “Yo no cambio, no, me van a rajar, viste”, y no entender que el cambio es positivo.

Yo digo, en lo mío personal, no, a ver, en lo personal es aprendizaje continuo, o sea, tener, aprender nuevas habilidades tanto por ahí duras, como la gestión de datos que es clave, herramientas ágiles, yo por ejemplo hice muchos cursos por fuera porque me interesó, digamos, y en nuestro caso el Banco les dió a las personas esas herramientas en un lugar para aprender, digo, me daba lástima que la gente no aprovechara, yo hacía cursos y sabía lo que salían y nos estaban dando mucha capacitación muy buena y la gente no la aprovechaba, ¿no?, se quedaban en esto de “no, me van a rajar”. Eh, la verdad que perder tiempo en la psicosis de me van a rajar la verdad que terminaban con malas evaluaciones o peleándose con el equipo y no hacer foco en bueno, che, qué puedo hacer yo para hacerme carrera o qué puedo dar al equipo, ¿no? En realidad hay de los dos, ¿no?, gente que hicieron cambios enormes y pudieron contribuir en el equipo, ¿no?

Vos no podés forzar el proceso de transformación cultural, la persona tiene que hacer el *click* y si no lo quiere hacer no lo hace. Sí acompañar a las personas que lo están haciendo porque lleva tiempo, es un proceso, y vuelvo a decir: tanto en cambiar, digamos, los procesos a lo digital como que las personas cambien las cabezas, ¿no? Yo tuve capacitaciones, tuve *coach*,

ahí la gerencia sumó muchas personas que nos invitaban de hecho, Melina Jajamovich, ¿no sé si la conociste? Bueno, ella está con agilidad en LinkedIn, después mirala; pero después, como ella, personas o el mismo palo que por ahí nos hablaban y nos hacían abrir los ojos o entender el mercado, sobre todo después de la pandemia también ¿no? Y uno se tiene que empoderar por uno mismo, ¿no? Más allá que obviamente estás trabajando en una entidad y hay que cumplir ciertos objetivos, pero uno por uno mismo tiene que hacer los cambios. De hecho, esta decisión de irme después de tantos años lo vivo de otra forma, porque, eh... nada lo adoptás para tu vida, poder entender que el cambio está en uno. Esta buenísimo cuando podés entender que también tenés errores y no echarle la culpa al otro y que es un desafío tener que aprender cosas para progresar, ¿no?; y a veces a la gente eso le cuesta entender.

Pero bueno, nosotros acompañamos a todas las personas y eso es la gestión de la transformación cultural, era de hacer espacios, pese a lo del día. Ahí lo que usamos, por ejemplo algo práctico, era: tenés un equipo, tal vez una persona tiene que ir a una reunión, esa reunión era muy importante, entonces entre los compañeros suplían a la otra y hacerlo ver que eso existía, y mismo que el líder lo aceptaba, entonces, digo, hay como un compromiso, yo como líder acepto que hay uno menos en esto, asumimos el riesgo y esa persona de nuestro equipo va y se capacita y después lo derrama en el equipo, ¿no? Aprende algo concreto y que también suma al equipo, ¿no? Y que las personas entre ellos también se comprometan, porque encontramos diferencias con los líderes, también encontramos diferencias en el equipo. Uno tiene que tener un equipo que sea lo más unido posible. Pero se logra, yo te digo, Ivana, se logra, lo vi, a ver, es un camino, es un proceso, lleva mucho tiempo, estábamos en el 2019 y bueno, yo me fui y todos los colaboradores ya entendían lo que era la transformación cultural, digo, es un desafío. ¿no?, era un desafío de las personas de que hablamos, de transformación cultural, ¿no?

Y me olvidé que todo es para el cliente, ¿no? si no, no vas a transformación, digamos, ¿no? Si no lo hacés para el cliente, para competir, para ir a otro mercado, para darle lo que quiere, o sea, una cosa que estaba haciendo el banco muy inteligente es no venderle el paquete que yo quiero venderte, ¿qué querés vos? O sea que, imaginate lo que el cambio es en un monstruo como un banco grande, es muy difícil, pero se logra, se logra.

Pregunta E: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los colaboradores en un proceso de transformación digital?

La comunicación es clave, nosotros tuvimos mucho *feedback* 360 grados, es decir, yo como líder, y todo el equipo me daba *feedback*. Si un colaborador no se anima a hablar o yo como líder no acepto una devolución de un colaborador o no tenemos comunicación, ahí es un tema. Nosotros ya veníamos trabajando con clima interno pero esto es distinto, era el líder, o sea, lo que se busca en una empresa hoy por hoy ya esto de los rangos militares no existe, yo colaboro de mi lado de líder y te ayudo a vos; no digo jefe, digo líder, te ayudo a vos y estamos cerca y te puedo ayudar. Yo a veces lo pongo en mi CV (*currículum vitae*), digamos, que soy formador de líderes. Digamos, he tenido gente que pudo crecer, y vos lo acompañás y lo viví, que te pide más, más, más y logra crecer, entonces lo primero es la comunicación, obviamente también después la confianza, si no tenés confianza es muy difícil este... nosotros estábamos en la célula y decíamos: ¿Nos tenemos confianza? Bueno, nada, charlas, sumar a los líderes en algunas informales, ¿no? Porque... pero es difícil, hay gente que no se engancha pero bueno, la confianza, o ejercicios, empezamos con ejercicios, sumamos gente que hacía *coaching*, que nos daba ejercicios para poder generar confianza en los equipos, es clave también y por supuesto el empoderamiento, ¿no?: permitirle a las personas, y está atado esto de “yo te dejo, tomá, agarrá el proyecto, mandate adelante, andá a las reuniones”, eso hacíamos concreto, ¿no? Después había un colaborador que sobresalía, ¿no? Bueno, andá a la reunión vos. Te acompaño en la primera, en la segunda andá vos pero no le soltaba la mano, buen, ¿qué pasó?, y así, ¿no? Y para un líder también es difícil, ¿no? Porque a veces tenés todo y la persona se manda mocos, pero era clave que la persona se empodere, porque si no, no podés llevar la transformación adelante, ¿okey? Después había mucho más y al último tiempo se estaba trabajando, ya me estaba por ir yo, el aprender a aprender, ¿no?, que es muy difícil también, porque yo siempre hice la misma tarea, y ahora tengo que aprender a hacerlo de otra forma. Hablando de lo digital, ¿no?, es muy difícil, yo trabajaba en oficios y trabajabamos en 2019 con papeles, todo era papeles, papeles, papeles, y nos fuimos mandando cartas y no digitalizando el papel sino que todas las personas trabajando con documento, con pdf, con páginas, ¿no? Y ahora estamos trabajando con robots que te digitalizan solos, entonces ya no existía el *data entry*. ¿Pero cómo no existía? Pusimos un *machine learning* para que lea cierta parte del documento, bueno, nada, digo, es difícil aprender a aprender, ¿viste? Cuando hay una nueva tecnología, lo primero que hacen es criticar, no lo hace bien, se equivoca; por eso, dejar lo que uno hizo durante muchos años y hacerlo de otra forma es otro punto que te doy que es muy complejo.

Pregunta F: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los líderes en un proceso de transformación digital?

Para mí, en principio, tenés que tener un poco de metodologías *agile*, tenés que tener herramientas en tu valija, algunas más técnicas; *soft*, un montón, pero a ver: técnicas de agilidad, de datos, en su momento tenés que saber para las mediciones, también para lo que es mejoras de procesos, para llevar adelante proyectos; a mí me tocó llevar adelante proyectos y negociar por plata, con IT, era sentarnos en mesas enormes para darle prioridad a los proyectos, un líder no puede ir sin estar preparado.

Y dentro de las habilidades blandas, escucha activa, no te podés perder escuchar de verdad. Yo me acuerdo de líderes que hacían reuniones y bueno, si pasaba, pasaba; yo tomaba nota, como hacés vos, de todo lo que pasaba, qué problemas había, qué persona estaba mal anímicamente, nada... tenés que, no te digo saber psicología, pero sí tener empatía para entender que una persona hoy está mal y hoy no puede hacer una prueba, y tiene que hacerlo otro, tiene que apuntar al equipo y bueno, esto de dar buen *feedback*, ¿no?

Un buen líder tiene que decir: “Vamos a tener esta charla y te doy este *feedback*, y te acompaño en el post”, ¿no? Porque a veces es “che, no te está yendo bien, entonces bueno, ayudame y seguime”, ¿no? Es muy difícil ser líder hoy por hoy, eh, pero es apasionante, a mí me encanta.

Si un líder no tiene un *click* hecho y dice “no, esto es verso” o “esto no”, el equipo tiene que sacar y cumplir el objetivo e ir a casa, si un líder no está con el cambio, olvidate.

Pregunta G: ¿Cómo te imaginás los bancos en un futuro?

Me imagino plataformas en las cuales los clientes se pueden autogestionar, ¿no? De esto hablábamos mucho nosotros. Obviamente, por ahí quedaría alguna función de atención personal, pero entiendo que todo va a ser de autogestión. La idea es que uno al cliente le pueda ofrecer autogestión en todo, ¿no?, y mucho me pasa como cliente de un montón de servicios: dámelo a mí, no me lo pases o no quiero llamar, no quiero llamar. Yo quiero tener y resolver, y está pasando, yo a los bancos los veo de esta forma, ¿no? Salvo que tengas que hacer una operación concreta, ¿no? o tocar plata, todo el resto. Por eso se están achicando las sucursales, obviamente no tiene reducción de costos pero el cliente no quiere tener que ir a un banco a pagar a un banco.

Y que le lleguen ofertas a su plataforma de los servicios que está esperando, ¿no? Hoy me pasa con Mercado Libre, a mí que pienso en y utilizar todos esos algoritmos y datos que vamos

acumulando en la base de clientes para ofrecerle lo que quiere. No me mandes a mí la promo de los jubilados porque no va, soy un rango medio y quiero recibir lo que estoy buscando y tener un producto a la altura de lo que yo necesito, ¿ok? Sí esperarí de los bancos que concreten como más, digamos, me vendan una moto y me den un préstamo y me permitan hacer un plazo fijo, o no sé, *linkear* a comprar una cocina. Teníamos un gerente que hablaba que esto iba a ser en un futuro y todas las empresas tienden a eso, lo hacen las Fintech y los bancos creo que buscan eso.

2) **Gustavo Von Wenrich.** Actual líder de transformación en Banco Dino.

Trabaja en una empresa que no es solo un banco sino que tiene otras actividades, entre ellas, de retail como supermercados, *shopping*, *real state* y el banco.

Comienzo de entrevista:

El origen del banco es para canalizar el flujo de efectivo que generan todas las actividades. Ahora están entrando en una etapa donde se quiere generar sinergia entre el banco y las otras unidades de negocio. El rol de él consta en investigar el mejor producto digital para iniciar el proceso de transformación.

Es una compañía del interior. Hay diferencias con lo que tenía visto acá, en lo que respecta al estilo de trabajo en Buenos Aires.

Yo estuve armando *rebanking* desde el momento que era un powerpoint hasta febrero del año pasado que fui al Banco Dino. Allá, para que te des una idea, no están acostumbrados a la virtualidad, siempre fue presencial: vos entrás y lo primero que me sorprende es ver *desktop*.

No tienen cámara, los *zoom* y los *meet* son, viste, cosa que... es increíble.

Esto para darte un marco de referencia y todo lo que hay que trabajar ahí, digo, y cuando vas a los equipos, viste, me dice el de Tecnología: "A mí se me va una persona y se me va el 50 % del equipo", son 3 en el banco y 3 en el supermercado y cortan 750 000 tickets por mes en el supermercado; el banco, si bien atiende empleados del grupo y empleados de proveedores del grupo, tiene 14 000 tarjetas, tiene préstamos, tiene un buen volumen de operaciones pero

estamos muy acotados a eso, entonces, cuando queremos salir de esto lo primero que digo, bueno, a ver, Tecnología: ¿qué tienen?, ¿y equipos?; y ahí empieza otro camino.

Pregunta A: ¿Cómo definirías un proceso de transformación digital en un banco?

Básicamente es tener que empezar a ver dónde agrego valor al cliente, porque la transformación digital, si no genera eso, gastás plata. Nada más

Entonces, si no te centrás en cómo agregar valor al cliente ya sea interno o externo, no, porque el interno al final del camino termina impactando en el externo, entonces siempre tengo que ver dónde agrego valor porque es caro, ¿sí? Los recursos para digitalizar procesos son muy caros, entonces tenés que sí o sí fijarte dónde agregás valor, ya sea porque es un cliente externo, porque es interno, porque te permite asumir una posición en el mercado determinada, adelantarte en algún desarrollo, en alguna tecnología, etc., pero siempre te tenés que fijar en eso.

Te digo el caso de acá: si dicen tenemos que hacer una billetera, bueno... puede ser billetera, digo, pero yo recomiendo... Justo cuando pasó eso en febrero del año pasado, que yo ya venía años trabajando, investigando, hablando con distintas empresas, consultores, a ver para dónde encararlo, hasta que me contratan a mí. Digo bueno, puede ser una billetera, pero ¿por qué no vamos a preguntarle al cliente a ver qué quiere? Porque yo había vivido una etapa en una empresa de decir “vamos para allá” porque a alguien se le ocurrió, al número 1 o 2, a esa mesa chica, y el cliente esperaba otra cosa y fue un montón de plata que costó eso. Entonces, digo, preguntémosle al cliente si quiere eso o si va a usar esa billetera.

Bueno, hicimos, seleccionamos un proveedor, hicimos el *research*, salió: la billetera, “no”. Uh, que bajón, ¿cómo la billetera no? Y yo decía, ¿por qué “que bajón”? Yo por mi lado agradezco que me hayan escuchado, porque si arrancamos con la billetera iban a gastar unos cuantos miles de dólares en construirla, otros cuantos de miles de dólares en realizar acciones de *marketing* para que la empiecen a usar, y al final del camino no se iba a usar. Menos mal que hicimos el *research*.

Entonces, aparte, no podemos decir “querer armar un producto masivo, porque tiene que ser escalable”; cuando tenemos 3 personas de cada lado, no hay equipo. Entonces, arranquemos por algo chico, transformemos porque tecnológicamente también están muy, digamos, sí están

armados de acuerdo a los estándares del BCRA (Banco Central de la República Argentina), para que apruebe un *core* bancario sólido, pero punto después hay mucho trabajo manual de *back office*, digo “esto no es escalable, va a explotar”.

Entonces probemos algo más chico, que nos permita ir *aggiornando* las estructuras y los equipos, entendiendo, digamos, que los procesos manuales nos generan un dolor, y bueno, empezamos a transitar el camino y así fue, por un lado tenemos un producto definido que ya se está construyendo, ese fue el primer paso.

El segundo paso es definir el producto, bueno, con quién lo hacemos ahora, y ahí de nuevo les dije “yo no sé decirles por dónde ir pero sé por donde no hay que ir, que ya eso es un montón, ¿no?” Entonces hoy por hoy tener, armar equipos de tecnología es muy caro, la rotación es altísima, si no los tenés motivados, con un rumbo para donde hay que ir, que les guste el proyecto, y no veo que tengamos los recursos y medios necesarios para manejar a los desarrolladores, yo recomiendo tercerizar todo, y buen, así fuimos, hemos hecho. Para *research* entrevistamos a 15 empresas diferentes para hacer la construcción, hasta que seleccionamos una y bueno, estamos avanzando de esa forma. Y yo, bueno, lidero un equipo grande, tenemos 3 desarrolladores, *scrum masters*, líderes técnicos, *project leaders* y después, internamente, yo cruzo horizontalmente a todas las áreas, así que me voy involucrando de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Pregunta B: ¿Qué impacto tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

Uf... bueno, escuché una vez que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”. Por eso dije “empezamos con algo chiquito para que la cultura vaya cambiando, ¿no?”, así los equipos se van *aggiornando* y la cultura se va transformando porque la cultura es muy verticalista es “el fundador dice y se hace”. No se le cuestiona nada, entonces en esto digo “si queremos implementar tecnologías ágiles, la decisión la tiene que tomar el que está en la trinchera”, y ahí creo que es el cambio que más está costando pero se va transitando, con la segunda generación estamos haciendo *workshops* fuera de la empresa para fomentar el trabajo en equipo. Y me acuerdo que leí una nota en el New York Times que decía: “Por qué Ucrania le gana la guerra a Rusia?” Porque en Ucrania la decisión la toma el que está en la trinchera, en Rusia sube hasta, no sé si Putin, pero cuando baja la decisión el contexto cambió y no es aplicable, entonces digo

a nosotros no nos va a pasar eso, eh (risas). Pero bueno, vamos en ese sentido, pero es una transformación cultural que es difícil, ¿no?

Hacer que la gente se anime a tomar decisiones cuando no están acostumbrados.

Requiere de audacia, y hay que bancarse el error, ¿no? Porque las metodologías ágiles establecen equivocarse rápido y barato. Lo bueno es que el fundador propuso este cambio, no, así que bueno.

Pregunta C: ¿Qué indicadores han tomado para analizar la transformación digital?

Mirá, justamente yo estoy empujando mucho para generar eso porque, obviamente, tiene que ver con mis objetivos y bueno, tenemos que empezar a generar los OKR para empezar a medir todo, así que yo lo estoy proponiendo y empujando, no están acostumbrados a eso ni a tener objetivos. Por ahí el volumen de facturación, por ahí esto no implica rentabilidad, entonces bueno, se va manejando, tienen un par de indicadores, pero bueno, falta para lo que es un producto digital y tenés que ajustarlo mucho más, ¿no?

Y se empiezan a introducir conceptos como el MAU (Módulo de Atención al Usuario), que también tiene que ver con la cantidad de usuarios activos durante el mes, no en una *app* (aplicación) además de la facturación, porque vos decís “eso es lo que al final me va a dar”.

Imaginate que yo entré a fines de febrero del año pasado y ya estamos por salir al MVP (*Minimum Viable Product*) ahora en los próximos días, fue todo un proceso de *research* de proveedores, hacer el *research* entre los clientes, después otro *research* para ver quién nos iba a hacer la construcción y en el medio con *Branding* y bueno, de todo un poco.

Pregunta D: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los colaboradores en un proceso de transformación digital?

Entender las necesidades del cliente, eso es fundamental, y después tener una mirada macro y conceptual de los procesos, de forma tal que rápidamente puedan intervenir, digamos, al detectar un problema del cliente: que sepan en qué parte del proceso se está generando ese problema. El que tiene esa visión es un golazo, tenés ese tipo de empleados porque finalmente van a poder intervenir; ahora, si hay un problema pero no conozco el proceso y conozco una partecita, y bueno. Y si no tengo esa visión conceptual de decir, eso se genera acá, y es difícil.

Después comunicación, principalmente, y trabajo en equipo. Entendiendo el trabajo en equipo como aceptar que yo me equivoco y tengo una mirada equivocada y el otro puede tener razón, y tener esa apertura para generar idas y vueltas y llegar a un consenso, ¿no? Porque en definitiva, cuando vos armás los equipos, las tribus, y es eso generar la solución, entonces, si no tenés esa capacidad de diálogo y de negociar, de aceptar, ahí se complica la cosa.

Pregunta E: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los líderes en un proceso de transformación digital?

Claridad de conceptos para transmitir los objetivos al equipo de una manera indubitable, para que el equipo sepa para dónde ir y evitar las marchas y contramarchas. Cuando vos generás eso, marchas y contramarchas, el equipo, viste, se desorienta y se desmotiva. Yo me doy cuenta que, cuando les das claramente el rumbo y ante cualquier duda vos les decís, “no es esto, por esto y esto” y se lo fundamentás bien, después te siguen derecho, o sea, se sienten cómodos, se sienten que van por el camino correcto y cuando tengan alguna duda básicamente es mi función; la gente con la que trabajo son de equipos externos, el interno es cuando toca algún interno, sino las *daily*s, *weekly*s son con equipos externos que estamos haciendo la construcción.

La visión que debe tener un líder de decir dónde estoy parado y hacia dónde vamos y de qué forma vamos a transitar ese camino.

Pregunta F: ¿Cómo te imaginás los bancos en un futuro?

Me imagino que la interacción está siendo y va a ser cada vez más digital, ¿sí? O sea, no va a haber necesidad de ir al banco; hoy, si por ejemplo en mi caso, si voy al banco es porque tengo la imperiosa necesidad de contar con efectivo, ya sea depositarlo o extraerlo, para alguna acción que la contraparte no acepta pagos electrónicos, pero yo creo que la reducción de uso de efectivo va a ser cada vez mayor, y vamos a todos canales digitales, ni nos vamos a ver las caras.

Tuve una experiencia ayer justamente con Banco Galicia que me sorprendió: tenía que depositar efectivo, voy a un cajero, me toma la plata y dice “ahora retire el dinero” y no estaba y no me entregó ningún *ticket*, y yo decía “uh, ¿cómo hago ahora de volver acá cuando abra el banco, que haga el arqueó?”; y yo ya estaba, viste... (risas), despotricaba. Y vi un *sticker* que

decía un *WhatsApp*, esta es la sucursal 165 terminal 503, bueno, voy a escribir... Digo lo que me pasó por *WhatsApp* y me preguntan número de sucursal y cajero, deposité tanta plata a esta cuenta y explico lo que me pasó. Me responden con el comprobante del depósito, y digo “waw”, es así, es eso, por ahí tenemos que ir. O sea, ni voy al banco, ni hablo por teléfono, porque ahora es así.

El futuro es eliminar las fricciones, el banco no va a ser como es hoy, sino finanzas embebidas, voy a pedir plata al banco cuando lo necesite en ese momento, o sea, no voy a tener que pagar yo, en el comercio voy a tener que identificarme, como estamos haciendo ahora con el QR (Respuesta Rápida, por sus siglas en inglés) básicamente, eso va a ir evolucionando a otro nivel sobre todo en la parte crediticia.

3) **Ornella Pastore.** Actual líder de Atracción de Talento en Banco Galicia.

Pregunta A: ¿Cómo definirías un proceso de transformación digital en un banco?

El proceso de transformación digital primero, para mí, es la cultura del banco, ¿no? O sea, cómo queremos que las personas nos identifiquen a nosotros con nuestros valores y con nuestros principios culturales. Yo creo que a partir de ahí comienza la transformación digital.

Después, obviamente, toda la parte de diseño organizacional de una compañía, digo la estructura, los nombres de los puestos, todo eso también hace a la transformación digital y ni hablar de las maneras de trabajar, ¿no? Esto de trabajar con metodologías ágiles yo creo que va de la mano de la transformación, el estar organizados en tribus, *squads*, trabajar y llevar adelante iniciativas con equipos interdisciplinarios donde la gente tiene un conocimiento más 360 de otras áreas y trabajar en pos, obviamente, del cliente, digo yo, que eso va de la mano de la transformación.

Yendo más a transformación, que hoy en día para mí es un gran tema, es el tema del talento. En un banco donde, digamos, el competidor de un banco ya no es solamente otro banco, sino una Fintech, una *start up*, digo, hay muchas empresas nativas digitales que son competencia de un banco, creo que también tuvimos que reorganizarnos desde el lado de talento, rediseñar todos nuestros procesos para lograr ser atractivos; entonces, para mí, primero transformación es posicionar la marca del banco, ¿no? Como una marca digital, los bancos están vistos hoy

por hoy cuando hablas con personas, con talentos digitales del mercado, hoy por hoy los bancos se ven como organizaciones burocráticas, como algo que no podés hacer, digamos, sin posibilidad de hacer, porque estás regulado por un Banco Central y demás, y en una *start up* eso por ahí no pasa mucho, y yo creo que también trabajar mucho desde el posicionamiento de marca, ¿no? Que quieras que al banco lo vean como una empresa realmente digital. Así que creo que de la mano de marca empleadora y siempre de la mano con cultura, obviamente es fundamental la parte del posicionamiento; hablarle a alguien de producto con un lenguaje apropiado, hablarle a alguien de data de otra manera diferente, hablarle a alguien de IT de otra manera distinta, eso es posicionar una marca, y a partir del posicionamiento toda la atracción del talento.

Pregunta B: ¿Qué impacto tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

100 %. O sea, para mí la cultura es algo que comunicás, digamos, ya sea desde un portal de empleo, o en una red social; digo, ya ahí te transmite algo de la cultura, eh... digo que es lo que transmiten cuando publican un aviso, que es lo que transmiten cuando publican algún proyecto desafiante, entonces yo creo que todo esto es cultura, ¿no? Y habla de la transformación digital de Galicia; después, lógico, ¿no?, la manera de trabajar, la flexibilidad que tienen, esto de trabajar híbrido, digo, somos el único banco que trabaja de manera híbrida donde tenemos días presenciales fijos, digo, eso habla de la cultura del banco, el qué es lo que nosotros queremos para nuestros colaboradores, que trabajen en pos del cliente, ¿no? ¡Entonces el papel de la cultura es un 100 importante!

Nosotras, por ejemplo, desde Talento, en los perfiles: si bien podemos conocer perfiles muy buenos a nivel técnico, digamos, si no tienen la cultura Galicia, digo, por ahí es un perfil que hasta no tomamos, por eso para mí es lo más importante.

Pregunta C: ¿Qué indicadores han tomado para analizar la transformación digital?

Yo creo que, por ejemplo, la encuesta de *candidate experience* de reclutamiento y selección está asociada a la transformación digital. Digo, porque si un proceso de transformación es gigante, si un proceso pasa por muchas instancias y si intervenís en instancias que no te suman y no te aportan valor, ya te da una pauta de qué tan digitales somos.

Nosotros disminuimos mucho las entrevistas presenciales, en algunos casos se siguen manteniendo por una cuestión del colaborador.

Yo creo que lo más importante es que vos, lo que le transmitís a una persona desde un primer momento sea realmente cuando entra al banco y lo vive, tiene que tener una coherencia al 100 %, pero creo que esta encuesta puede ser un indicador sobre nuestros procesos de selección; hoy por hoy nosotras desde Talento te contactamos, te llamamos a una entrevista y hacemos que los procesos sean muy simples, muy claros, y muy transparentes ya de un inicio, ¿no? Eliminamos el psicotécnico para la vertical de negocio de producto y tecnología. Y creo que eso habla mucho de la transformación también del banco.

Pregunta D: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los colaboradores en un proceso de transformación digital?

Para mí tienen que ser perfiles que sí o sí vengan a cuestionar, tienen que ser inquietos, tienen que cuestionar, tienen que desafiar lo que hay. Yo creo que un perfil que no piensa más allá, que no hace ingeniería de procesos, un perfil que no piensa y que no escucha al cliente, es un perfil que no va a sumar a la transformación. La transformación va de la mano de las necesidades de los clientes, ¿no? Entonces, lo primero tenés que conocer es qué necesita el cliente hoy, ¿no? Qué le estamos ofreciendo, y cómo estamos con respecto a nuestros competidores y en base a eso, obviamente, mejorar continuamente los procesos para que cada vez sean más sencillos para el cliente, ¿no? En la diaria y su relación con el dinero y en su relación con Galicia, yo creo que tiene que tener esas aptitudes.

Y también se requieren perfiles con mucha adaptación al cambio, en Galicia la diaria ningún día es igual al otro y creo que también la flexibilidad de adaptarse rápidamente al cambio, esa capacidad rápida de aprendizaje es algo, para mí, que se destaca de las habilidades y aptitudes de las personas que ingresan y hace a la transformación del Banco.

Pregunta E: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los líderes en un proceso de transformación digital?

Para mí, los líderes tienen que ser los facilitadores que permitan hacer, ¿no?

Yo creo que tienen que ser personas que escuchan opiniones e ideas, que se dejen desafiar, que se dejen cuestionar; ahora, mirándolo del otro lado, y que lleven a la acción, ¿no? Yo creo que

los líderes también tienen que delegar, el líder que delega, que deje que las personas hagan, es realmente lo que las personas valoran también, ¿no? Para poder desarrollarse.

Y también líderes que acompañen las ideas y las decisiones.

Puede ser que la idea pueda funcionar o no, pero la idea es escuchar a los equipos y llevarlos a la acción, y también la capacidad de desarrollar. Yo creo que los líderes tienen que desarrollar a las personas y desafiarlos también, para que se animen a más los colaboradores.

Pregunta F: ¿Consideras que los *managers* dedican tiempo suficiente en sus agendas para abordar la transformación?

A ver... yo creo que sí, o sea, por un lado sí, yo creo que los líderes que hay hoy en Galicia y hablo de líderes de altos rangos, yo creo que presentan ideas súper disruptivas y están constantemente haciendo *networking* con el mercado, digo, también han viajado afuera a traer ideas de otros países y poder establecerlas acá.

Veo líderes de referentes que están constantemente mirando el mercado, que miran foros y que están constantemente en intercambio con otras compañías de afuera que están mucho más avanzadas que nosotros, ¿no? Y, obviamente, son ellos los que presentan todo a un comité para plantear ideas, entonces creo que Galicia tiene el posicionamiento que tiene gracias a esto.

Después, obviamente, a los equipos que están por debajo de esa línea creo que todavía les falta, creo que hay que desarrollar, trabajarlo más, yo creo que es por una cuestión también del *run* que tienen las personas, yo creo que hay que seguir trabajando el *networking* en niveles medios y la capacidad de hacer y de transformar; pero en niveles superiores, que son los que llevan todo a un Comité Ejecutivo, sucede y muy bien acá en Galicia.

Y hoy tenemos también *sponsors* y referentes para el mercado.

Pregunta G: ¿Cómo te imaginas los bancos en un futuro?

Yo me imagino, espero que suceda, ¿no?, en un mediano plazo bancos totalmente digitales. O sea, para mí, no van a existir las sucursales, espero que tengamos desarrollado más allá de las *app* del banco, no se si serán otras aplicaciones o qué digo, pero que todo sea digital y que

obviamente esos trabajos y esos roles que hoy en día tienen presenciales los bancos sean reemplazados vía canales digitales.

También se me viene a la cabeza inteligencia artificial, se me viene a la cabeza automatizaciones de procesos, muchos *bots*, creo que me imagino un banco 100 % digital.

Por último, hablando de Galicia, creo que al ser un banco con presencia en Argentina somos un banco muy competitivo, muy posicionado, pero obviamente con el contexto y el mercado que atravesamos nos tenemos que reinventar de manera constante, y para mí es clave contar con personas que estén subidas a esa transformación digital y a esas ganas.

4) **Hernán Fasio.** Actual líder de Atracción de Talento en Banco Francés

Pregunta A: ¿Cómo definirías un proceso de transformación digital en un banco?

Lo definiría de manera integradora y paulatina, creo yo que los procesos de transformación en los bancos implican una operativa justamente integral de lo que es la plataforma principal del banco, qué es lo que contiene: los sistemas, los datos, la información, el motor de todas las operativas y después los canales por los cuales interactúa con sus clientes; entonces creo que convive el banco en dos mundos, uno interno y otro más de cara a los clientes que necesariamente requiere que sea gradual esa transformación; por ende yo diría que es por capas, que es por etapas, es por un proceso de duración larga y que cuando se llega al final igual se necesita hacer mejoras, actualizaciones, mantenimientos y nuevas implementaciones.

Y como principal componente la metodología y la disposición de las partes, de las personas que conforman estos sistemas que te comentaba recién, yo le di una mirada muy técnica pero detrás de todo eso están las personas con una transformación que tienen que adoptar culturalmente hablando y afinar y alinear en su día a día. Entonces también eso es súper clave, que eso esté bien pulido, que si la metodología es ágil, se respete en el modelo que se haya implementado dentro de esa entidad y que se lleva adelante cumpliendo las etapas que así lo requieran.

Pregunta B: ¿Qué impacto tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

Y, para mí lo es todo, porque la cultura es como el entendimiento, ¿no?, es como la traducción de un nuevo idioma pero que es hablado en común por todas las personas que lo integran, entonces me da la sensación de que la cultura y la adhesión de esa cultura pasa a ser una parte fundamental, como si fuese un aliado estratégico en el proceso de la transformación mismo.

Pregunta C: ¿Qué indicadores han tomado para analizar la transformación digital?

Tenemos varios y como de varias aristas, uno de ellos es el *NPS*, indicador de satisfacción (*Net Promoter Score*) dentro de los equipos, y otro más ligado a la transformación es el cumplimiento de proyectos claves de la entidad, y ese indicador te habla de qué proyectos, que son claves para la innovación y transformación del año corriente y del siguiente, se están cumpliendo, y eso acompaña justamente a la transformación que requiere el banco, ¿no? Para hacer ese mismo año, y eso se va actualizando.

Después tenemos otros tipos de indicadores que son más ligados a cumplimiento y cobertura de vacantes, vacantes claves, tiempos de cobertura y demás, alguno mucho más *soft* que son de programas que intentan impulsar la actividad de la marca empleadora en redes, por ejemplo, nosotros tenemos un programa que tiene su marca específica y que impulsa a que los líderes puedan publicar, puedan generar contenidos y puedan hablar de las vacantes de sus equipos, sus necesidades, en las principales redes.

Las mediciones mayoritariamente son trimestrales.

Pregunta D: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los colaboradores en un proceso de transformación digital?

Comunicación, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad ligada a la innovación porque tienen que tener la capacidad de entender que lo que se les va a exigir en su rol va a ser distinto a lo que venían haciendo; también, y yo diría un poco ligado a la comunicación, el compañerismo, la camarería y solidaridad.

Pregunta E: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los líderes en un proceso de transformación digital?

La orientación a los resultados, la comunicación efectiva, dar buen *feedback*, hay un concepto muy clave que rondó todo este año que se llama vulnerabilidad, que es la capacidad del líder

de poder entender y reconocer sus propios errores, un líder siendo humano, ¿no? Justamente y transmitiendo eso como un valor más a destacar, y todo lo que implica el líder inspiracional, viste, que es un líder de la era actual que amolda muy bien con este tipo de metodologías de innovación y transformación.

Pregunta F: ¿Considerás que los *managers* dedican tiempo suficiente en sus agendas para abordar la transformación?

Yo consideraría que no, que no le dedican el tiempo suficiente, pero también esos espacios les cuesta generarse por todas las demandas y exigencias que tienen día a día de otros cumplimientos, que tienen esos mismos *managers*.

Yo creo que muchas veces, y hablo por el lugar en el que estoy, desde el lado de los procesos de áreas y centrales y demás se los apoya para que se generen esos espacios, para que se tengan los recursos, los tiempos y demás, y creo que hay una mezcla entre compromisos del día a día laborales y falta de disposición y adhesión a la misma causa, de “vamos todos a acompañar esto”, ¿no? Por eso te diría que es un sí y un no, depende.

Creo que, agrego algo más, si me permitís, creo que a medida que esto se vaya internalizando en objetivos, en objetivos claros y KPI (*Key Performance Indicators*) u OKR (*Objectives and Key Results*), lo que sea del tipo de objetivo que se quiera implementar, se va a lograr que esa adhesión sea mucho mas natural y no tan forzada.

Pregunta G: ¿Cómo te imaginas los bancos en un futuro?

Mirando al futuro me imagino una experiencia aún mas ligada a la virtualidad, más de lo que ya es, y a su vez, a medida que se va logrando ese ecosistema virtual, con inteligencia artificial, con un montón de cosas que ya se están trabajando a la interna en prototipos y demás. A su vez, me imagino que va a haber o se va a intentar generar un alto grado de inclusión, volcarse hacia el lado de ambientes virtuales y que vos veas un cajero de manera virtual y puedas operar en él aunque no estés ahí. No se va a dejar de lado a una porción de la población que tal vez no interactúa tanto con estas herramientas sino todo lo contrario, creo que hay una disposición, una inversión y una postura de involucrar a las personas que sea necesario, involucrar a todos para que puedan trabajar sobre esas herramientas.

Hoy estamos con un gris, con un gris extraño ya que estamos con un ecosistema de aplicaciones, tenemos cosas virtuales pero algunos productos los usan algunas personas y otros no, hay mucha segmentación, hay un perfilamiento grande, yo creo que se va a acortar la brecha de esa segmentación.

5) **Barbara Reich.** Actual líder de Formación en Banco Galicia

Pregunta A: ¿Cómo definirías un proceso de transformación digital en un banco?

Un proceso de transformación en general, lo pienso como salir de un punto A y llegar a un punto B transformado con un proceso de cambio, como en el marco de ese camino que transitaste en el proceso de transformación digital en los bancos, me parece que tiene que ver con eso.

Primero quiero incorporar que me parece que es un término que ya caducó. Porque creo que empieza a ser una constante.

Porque de lo que se trata es de estar como en la vanguardia de los avances tecnológicos y de manejo de data y nunca vas a estar en el punto final entonces.

Por ejemplo, en el marco del proceso de transformación digital, entró la transformación en data del Banco porque van juntas, porque el chiste era cuanto más tecnología tenemos que nos permite estar más a la vanguardia y responder más rápido a nuestros clientes.

De cuánta inversión hubo en formación en cuestiones de data desde Excel, que es lo más básico, hasta no sé cosas sofisticadas, de data y *Power Bi* de *Python* y *Machine Learning*.

Pregunta B: ¿Qué impacto tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

Para mí es clave, o sea, es como que si culturalmente no te aprieta el zapato.

Estoy pensando dos cosas, te tiene que apretar el negocio y te tiene que apretar la cultura organizacional, si es a lo que hacemos referencia.

Yo creo que sí, que la cultura, en respuesta sintética, es clave.

Pregunta C: ¿Qué indicadores han tomado para analizar la transformación digital?

Justo a fin del año pasado empezamos a hablar de cómo deberíamos repensar estos indicadores para que efectivamente nos hablen de la transformación, hoy en día todo eso se encuentra en construcción.

Pregunta D: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los colaboradores en un proceso de transformación digital?

Voy a empezar por las abstractas y después voy a las técnicas. Conocimiento sistémico, o sea, está el entendimiento de que tal cosa con tal cosa se une con otras, y todo como que impacta en un sistema más grande.

Después pensamiento crítico. Esto de poder mirar las cosas en forma aguda y criticarlas y hacerte preguntas significativas respecto al problema que tenés delante.

Cierto entendimiento de datos o de cómo los datos pueden ayudarte en la resolución de problemas más que ayudarte son claves, por lo menos a nuestra filosofía en el Banco; tratar de basarte en todas las tomas de decisiones, no exclusivamente, pero sin datos, no podés tomar ninguna decisión como con ese entendimiento.

Y, después, depende del área, cierto conocimiento tecnológico, esto también me está pasando cada vez más.

Pregunta E: ¿Qué habilidades y competencias son claves para los líderes en un proceso de transformación digital?

Bueno, los líderes, en todo lo que esto te cuento, tienen que manejar estas habilidades en un nivel de complejidad mayor.

Quizás no todas las que te nombré, pero sí las más *soft*.

Casualmente, esto de mirada sistémica, pensamiento crítico y el fundamento para la toma de decisiones basado en datos, porque si yo no lo tengo, no se lo voy a exigir a mi equipo, puede

que yo no tenga el conocimiento tecnológico, probablemente necesite que alguien de mi equipo lo tenga.

Además, el pensamiento crítico, el manejo de datos para la toma de decisiones.

Pregunta F: ¿Considerás que los *managers* dedican tiempo suficiente en sus agendas para abordar la transformación?

Creo que no mucho, capaz haya determinadas áreas que lo dedican más que otras.

Pregunta G: ¿Cómo te imaginas los bancos en un futuro?

Sí, creo que van a estar muchos pasos más adelante de las personas y con propuestas mucho más especializadas.

Esos son los bancos que van a ganar el territorio, digamos a partir de todos los datos que se obtienen.

Vos deberías ya estar en condiciones de solucionarle la vida a la gente, mucho más que lo que se está entregando ahora, por lo menos un banco como Galicia.

7.2 Encuesta orientada a líderes de Recursos Humanos de bancos

La finalidad de la presente encuesta es relevar cuáles son los principales desafíos que tienen hoy en día los líderes de Recursos Humanos de bancos en sus agendas respecto a la transformación digital. La información recolectada es confidencial y con fines educativos.

Sección 1 -Datos demográficos de la persona

-Por favor indícanos tu edad

- De 20 a 30 años
- De 30 a 40 años
- De 40 a 50 años
- Más de 50 años

Sección 2 -Datos de la empresa

-Indícanos por favor la dotación de tu empresa

- De 0 a 100 empleados
- De 100 a 1000 empleados
- De 1000 a 3000 empleados
- Más de 3000 empleados

-¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

-Indícanos el nombre del equipo que estás liderando dentro del Departamento de HR

- Formación y desarrollo

- Compensaciones y beneficios
- Selección de personal
- HRBP
- Rol generalista
- Liquidación de haberes
- Bienestar y Beneficios
- Administración de personal
- Relaciones Laborales
- Otros

-¿Hace cuánto tiempo estás liderando el equipo?

- De 1 mes a 1 año
- De 1 año a 3 años
- Más de 3 años

-¿De cuántas personas se compone tu equipo?

- De 1 a 5
- De 5 a 10
- Más de 10

Sección 3 -Relevamiento de datos del concepto de transformación y relevamiento de la empresa

-¿Cuál es tu nivel de conocimiento sobre la transformación digital en la industria bancaria?

- Alto
- Medio
- Bajo

-Para vos, ¿En qué consiste el proceso de transformación digital en un banco? (Pregunta abierta)

-¿Cómo ponderarías el nivel de adopción de tecnología en la empresa en la cual trabajás actualmente?

- Alto
- Medio
- Bajo

-¿Qué tipo de tecnologías han incorporado en tu empresa si pasaron por un proceso de transformación?

- Almacenamiento en la nube
- Herramientas para la automatización
- Blockchain
- Analítica de datos
- Chatbots
- Digitalización de documentación
- Otros

Sección 4 -Desafíos y habilidades según percepción de líderes para la transformación y estadio actual del equipo

-Indícanos según tu experiencia cuáles son los principales desafíos que tienen los líderes de Recursos Humanos ante la transformación digital

- Retención y captación de talento
- Adquisición de nuevas tecnologías
- Competencia con Fintech y empresas de otras industrias
- Competencias entre bancos
- Cliente en el centro de la toma de decisiones
- Desarrollo de equipos
- Otros

-¿Cuáles considerarás que serían las habilidades más importantes que deben tener los líderes en un proceso de transformación?

- Comunicación efectiva
- Inteligencia emocional
- Delegación de tareas
- Innovación
- Liderazgo remoto
- Flexibilidad
- Otros

-¿Cuáles considerarás que serán las principales habilidades y competencias para empleados bancarios en el futuro?

- Autonomía para la toma de decisiones
- Innovación
- Empoderamiento
- Comunicación efectiva
- Explotación de datos mediante herramientas analíticas
- Conocimientos tecnológicos de herramientas
- Otros

-¿Considerarás que en tu equipo hay el suficiente talento digital para abordar una transformación?

- Si
- No
- Tal Vez

Sección 5 -Cultura organizacional

-Para vos, ¿Qué importancia tiene la cultura en un proceso de transformación digital en un banco?

- Mucha

- Poca
- Nula

-¿Cuáles son las principales barreras que podría tener un proceso de transformación digital en el banco en el cual trabajás?

- Negación de nuevas herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores
- Fallas en la comunicación
- Falta de compromiso y motivación
- Falta de skills para la transformación
- Falta de alineación entre las gerencias
- Falta de convencimiento de los líderes
- Otras

Sección 6 -Futuro de los bancos

¿Cómo te imaginás los bancos en un plazo futuro de 5 años?

- Con menos sucursales físicas
- Con las fusiones entre empresas financieras del mercado
- Con más puestos de trabajo remoto
- Con menos personas y más herramientas tecnológicas para la automatización
- Igual que en la actualidad
- Otras

Sección 7 -Final y reflexiones

¿Algunos comentarios que quieras compartir y te gustaría sumar?