FINTECH AMERICAS

El Fin de la Transformación Digital y el Comienzo de la Era de la Adaptación Infinita

Un Whitepaper de Fintech Americas, escrito por Chris Colbert

Introducción

"El hombre sabio se adapta a las circunstancias, como el agua se amolda a la vasija que la contiene."

Proverbio Chino

En Estados Unidos existe un término llamado "el efecto bandwagon", o en español, "el efecto de arrastre". Refleja la observación de que las personas, las empresas e incluso los países son propensos a subirse a los metafóricos bandwagons, es decir las modas o teorías que convencen a los mejores y más brillantes mentes de que, sea lo que sea, es la próxima gran novedad. Podría decirse que el auge de la Transformación Digital en los últimos años y la asombrosa inversión multimillonaria en ella por parte de empresas de todo el mundo se debe, en parte, al efecto bandwagon. De hecho, un estudio realizado por CIO Magazine lo demostró, revelando que la razón número uno por la que la mayoría de las organizaciones fracasan en la Transformación Digital es porque no saben lo que es, o qué es exactamente lo que quieren de ella.

Pero eso no significa que todas las tendencias sean malas ideas o malas inversiones. La mayoría de ellas suele aportar una o dos lecciones útiles sobre cómo podemos y debemos pensar en el futuro. Podría decirse que la mayor lección que nos ha enseñado la Transformación Digital es la siguiente: la necesidad de cambiar nunca va a terminar. Y en ese sentido, la búsqueda de la transformación debe sustituirse por la aceptación de la necesidad de una adaptación infinita, continua y perpetua. La única manera de hacer frente al cambio constante es cambiar constantemente. Sin hipérboles, es la única forma de sobrevivir, por no hablar de prosperar. Es un vagón al que todos tenemos que subirnos, y permanecer en él.

La Era de la Adaptación Infinita

"No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente. Es la que más se adapta al cambio."

Charles Darwin

lEn la década del 60, Gordon Moore, el fundador de la empresa estadounidense Intel, predijo que el poder de las computadoras se duplicaría cada año. Lo que se infería en su pronóstico era que, a medida que la potencia informática creciera exponencialmente, su precio disminuiría al mismo ritmo. Su predicción se conoció como la Ley de Moore. Y su creencia se hizo realidad.

Cada vez más empresas vieron la oportunidad (o se vieron obligadas) de aceptar la necesidad de invertir más en tecnología, de innovar, de trabajar activamente para cambiar sus negocios como nunca antes.

Las nuevas tecnologías digitales, potentes y rentables, ofrecieron a las organizaciones la promesa de una mayor eficiencia empresarial, una conexión mucho más personal con sus clientes. Le proveyeron a empresas grandes y pequeñas la capacidad de eliminar funciones que no generaban valor: desde escleróticos procesos de infraestructura y tecnologías heredadas hasta interfaces de usuario complejas o innecesarias. Y por último, implícita o explícitamente, el rápido avance de la tecnología sirvió de motivación para replantearse toda su oferta de productos o servicios.

En la última década, las promesas de estas tecnologías han llegado a conocerse como "Transformación Digital". El término sugiere que las empresas pueden o deben transformar sus negocios para pasar de dominar los procesos analógicos a dominar la tecnología digital y, de este modo, mejorar sus resultados y su rentabilidad.

Dos supuestos erróneos

Desde que apareció por primera vez en la agenda corporativa, la premisa y el paradigma de la Transformación Digital ha conllevado dos supuestos erróneos:

1) La Transformación Digital consiste en gran medida en que las empresas inviertan en nuevas tecnologías.

FALSO. Las tecnologías por sí mismas nunca cambiarán nada. Lo que determinará el éxito de la transformación de una institución es cómo se implementan las nuevas tecnologías, lo que depende de cómo se adapten sus empleados a las nuevas herramientas y enfoques. Toda transformación digital es, en el fondo, una transformación humana.

2) La tarea de la Transformación Digital tiene un fin.

FALSO. Desde que comenzó, el creciente clamor por la Transformación Digital (y el gasto) en todas las industrias ha implicado un antes y un después, como se refleja en esta definición del diccionario del término transformación:

"La transformación es un cambio completo en la apariencia o el carácter de algo o alguien."

Esta suposición de un resultado singular y temporal de la transformación saltó por los aires durante la pandemia del Covid-19. Esta amenaza para nuestras vidas y medios de subsistencia también trajo consigo la comprensión de que el cambio se había convertido en una constante, y que aferrarse a lo que había ya no era viable. El nuevo orden exigía una nueva mentalidad sobre el cambio, una mentalidad que rechazara la transformación como una tarea de una sola vez, y la sustituyera por un compromiso de por vida con el cambio, con la adaptación constante; una mentalidad que viera la adaptación no como un "deseo" o un "algo bueno que tener", sino como un "deber" existencial.

Pero, ¿qué entendemos exactamente por adaptación? Esta definición de National Geographic lo explica:

"La adaptación evolutiva, o simplemente adaptación, es el ajuste de los organismos a su entorno para mejorar sus posibilidades de supervivencia en ese entorno."

Más contextualmente, la adaptación es la capacidad innata de cualquier entidad para responder continuamente a los cambios del entorno con el fin de asegurar su existencia continuada. Suponiendo que nuestro entorno esté siempre cambiando, nosotros debemos cambiar siempre. Hoy, mañana y dentro de diez años.

Cada vez más organizaciones están despertando a este nuevo requisito de adaptación. De hecho, Harvard Business Review ha bautizado la adaptabilidad como la "nueva ventaja competitiva". Y un informe de investigación de EY declaraba recientemente que: "150 líderes de la C-suite descubrieron que la adaptabilidad era una de las cinco principales habilidades que consideraban necesarias para tener éxito en el futuro".

El mensaje es claro. El ritmo y la intensidad del cambio no harán sino acelerarse, la presión para innovar nunca disminuirá y la necesidad de que las organizaciones (y las personas) cambien nunca se reducirá.

Por eso es el fin de la Transformación tal y como la hemos buscado, y el comienzo de la Era de la Adaptación Infinita.

Transformación Digital y el sector financiero: el final de un affaire

"La agilidad en el aprendizaje, la flexibilidad emocional y la apertura a la experiencia forman parte de una comprensión multidimensional de la adaptabilidad, y nos ayudan a mantener la calma bajo presión y a mostrar curiosidad ante el cambio. Nos permiten responder de forma opuesta a una reacción instintiva, tomando decisiones meditadas."

McKinsey

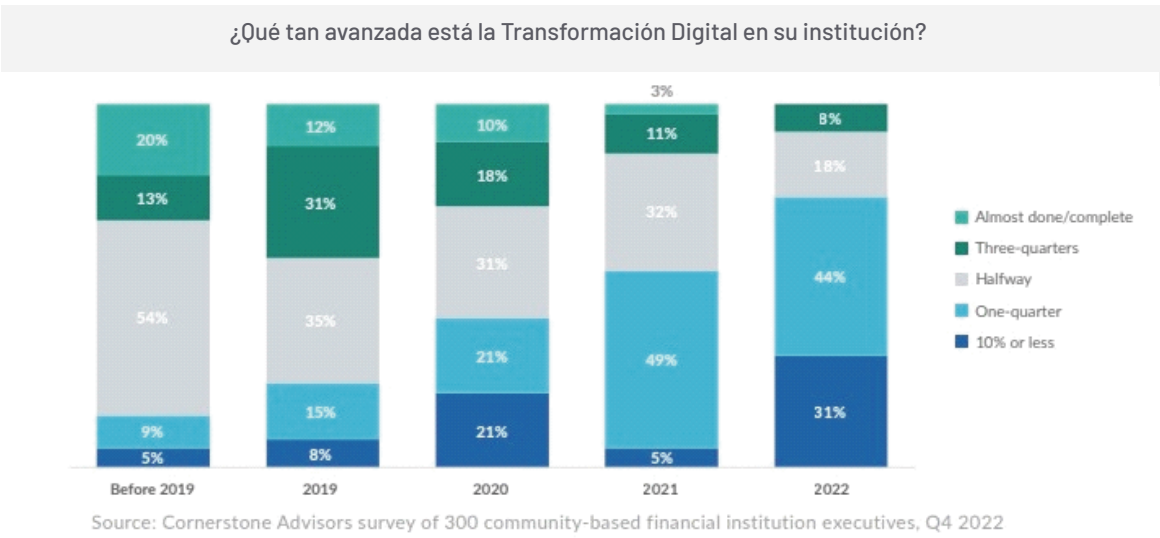
Ningún sector ha querido aprovechar tanto el potencial de la Transformación Digital como el sector bancario a nivel mundial. Dependiendo de la fuente, en los últimos años los bancos y las instituciones financieras han gastado entre 1 y 5 billones de dólares en intentar obtener mejoras de rendimiento con base en las nuevas tecnologías digitales.

Muchos dirigentes bancarios veían (y siguen viendo) a estas tecnologías como la salvación definitiva, su forma de recuperar los niveles de crecimiento y la posición de antaño. Esta perspectiva fue (y es) alimentada en gran medida por un ejército de falsos tecno-profetas que con sus flechas de Cupido hicieron que los altos ejecutivos se enamoraran de la idea de un modelo de negocio profundamente transformador. Sin embargo, tras varios años de seguir ese camino, un análisis cercano de los datos actuales nos permite correr el velo y conocer la cruda verdad que a muchos bancos les cuesta admitir:

- Las implementaciones de Transformación Digital no están tan avanzadas a nivel organizacional como deberían
- Se utilizan tecnologías de ayer para hacer frente a los desafíos del mañana
- El impacto de las iniciativas de Transformación Digital no es el esperado

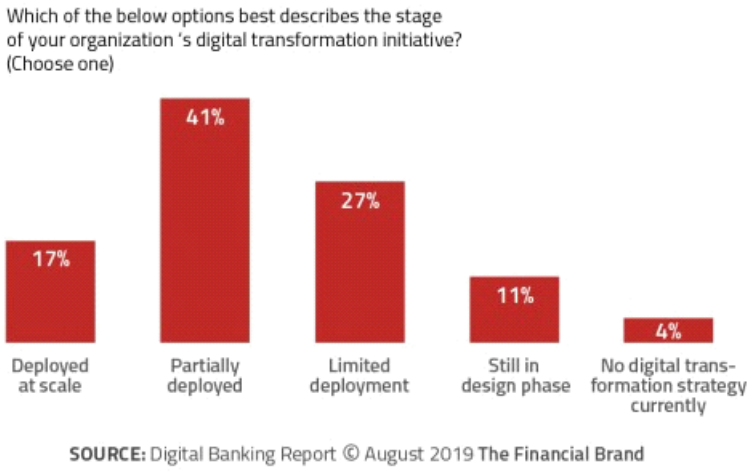
O el progreso se retrasa o el contexto es erróneo

Una reciente encuesta a más de 300 altos ejecutivos de la banca internacional arroja un dato revelador: el 75% respondió que la estrategia de Transformación Digital de su institución está en su etapa inicial, es decir, menos de una cuarta parte de lo previsto.



Un estudio del 2019 refleja que tan solo un 17% de las instituciones financieras implementaron iniciativas de Transformación Digital a escala, lo cual deja a un impresionante 87% con proyectos estancados o en proceso.

La implementación de la Transformación Digital
aún presenta retrasos en la mayoría de las organizaciones



SOURCE: Digital Banking Report © August 2019 **The Financial Brand**

Ambos estudios reflejan los mismos problemas endémicos. En primer lugar, tanto los investigadores como los encuestados sugieren que la transformación tiene un principio y un final. Que se trata de una serie de proyectos que hay que llevar a cabo y que, una vez realizados, la Transformación estará completa. En segundo lugar, el retraso implica que estas organizaciones están luchando por hacer cosas nuevas, por adoptar nuevas tecnologías, por reinventar formas de trabajar. En este sentido, ambas investigaciones miden en realidad la capacidad de adaptación de las organizaciones encuestadas. Y dichas capacidades de adaptación parecen ser escasas.

Nuevas tecnologías... de ayer

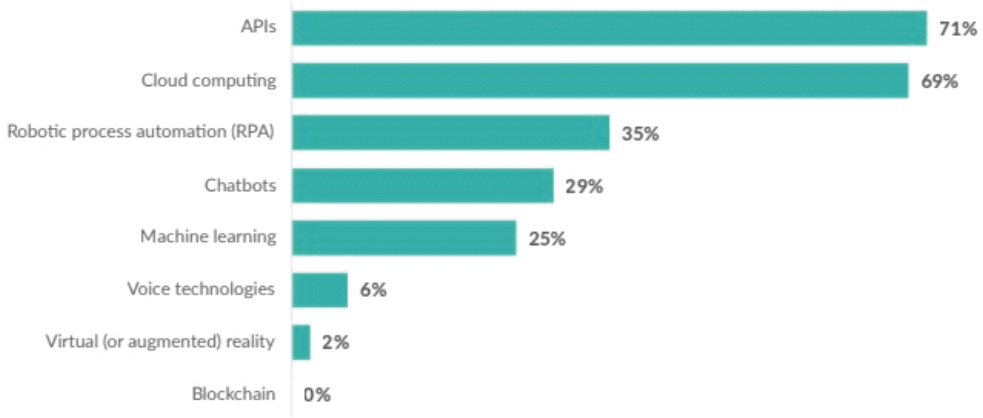
Detrás de las deficiencias en los esfuerzos de transformación de los bancos se esconde un problema de raíz: pocos invierten en solucionar las necesidades del banco y del cliente del mañana, optando en su lugar por centrarse en soluciones y tecnologías que se ajustan a las necesidades de ayer.

Cuando se les preguntó a los bancos más avanzados en sus estrategias de Transformación Digital sobre las tecnologías emergentes que han implementado, la respuesta deja mucho que desear: 71% utiliza APIs, 69% computación en la nube, 35% Automatización Robótica de Procesos (RPA), 29% Chatbots y sólo 25% Machine Learning.

Es de destacar que tan solo un 2% utiliza realidad Virtual, y nadie utiliza Blockchain, Inteligencia Artificial, robótica avanzada, sistemas Core en modalidad SaaS, ni finanzas embebidas. Y con razón o sin ella, ninguno mencionó el metaverso.

Se podría argumentar que los bancos simplemente se están poniendo al día y que en algún momento lo harán. El reto, por supuesto, es que para cuando se hayan puesto al día, el juego habrá cambiado de nuevo, y también las tecnologías necesarias.

Porcentaje de encuestados que han implementado tecnologías emergentes

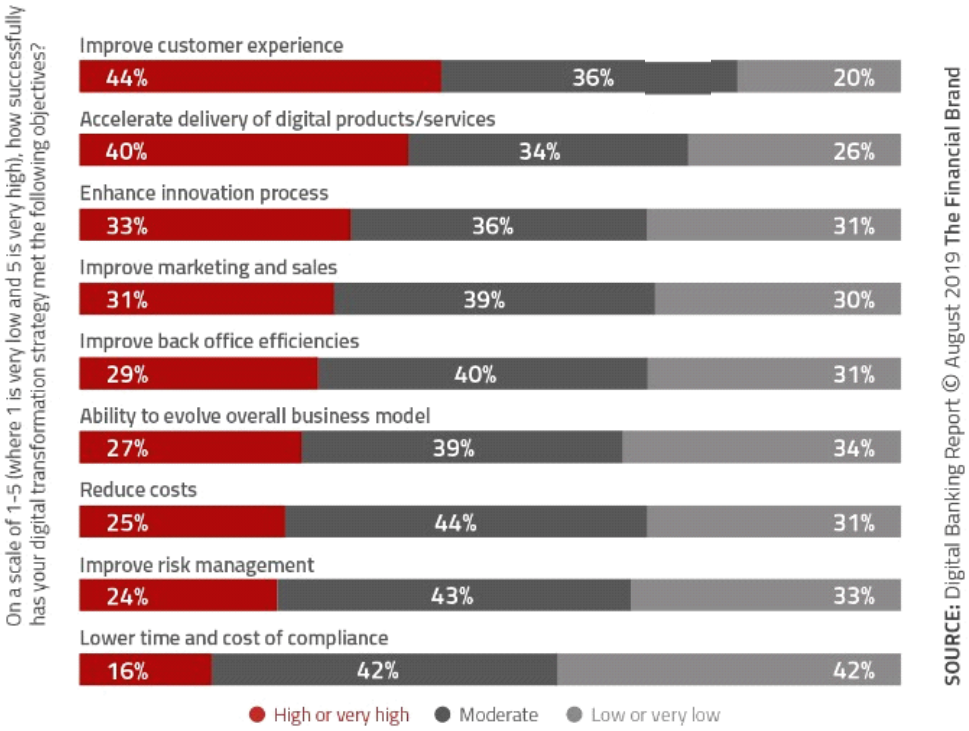


Una cuestión de rendimiento

Las instituciones financieras encuestadas en el segundo estudio tenían muy en claro cuáles son los objetivos de sus esfuerzos de Transformación Digital: mejorar la experiencia del cliente, acelerar la entrega de nuevos productos o servicios digitales, mantenerse competitivos, ser más innovadores, reducir costos y ser más eficientes, entre otros.

Sin embargo, cuando se les preguntó a los mismos bancos sobre el éxito de las iniciativas de Transformación Digital en el cumplimiento de estos objetivos, como puede verse en la siguiente imagen, los resultados fueron, en el mejor de los casos, regulares.

Impacto de la Transformación Digital en los objetivos de los bancos



Si asumimos un sesgo de información positivo en estas cifras (un comportamiento clásicamente humano), está claro que el impacto va por detrás de las expectativas. También está claro que a los bancos les resulta más fácil extraer valor de los esfuerzos de Transformación Digital centrados en el exterior que en el interior, probablemente porque los departamentos internos son reacios a adaptarse a los cambios necesarios.

La motivación para adaptarse: historias de éxito y fracaso

"Es una ley de la naturaleza que pasamos por alto, que la versatilidad intelectual es la compensación por el cambio, el peligro y los problemas. Un animal en perfecta armonía con su entorno es un mecanismo perfecto. La naturaleza nunca apela a la inteligencia hasta que el hábito y el instinto son inútiles. No hay inteligencia donde no hay cambio y no hay necesidad de cambio. Solo los animales participan de la inteligencia que tienen una gran variedad de necesidades y peligros."

H.G. Wells, The Time Machine

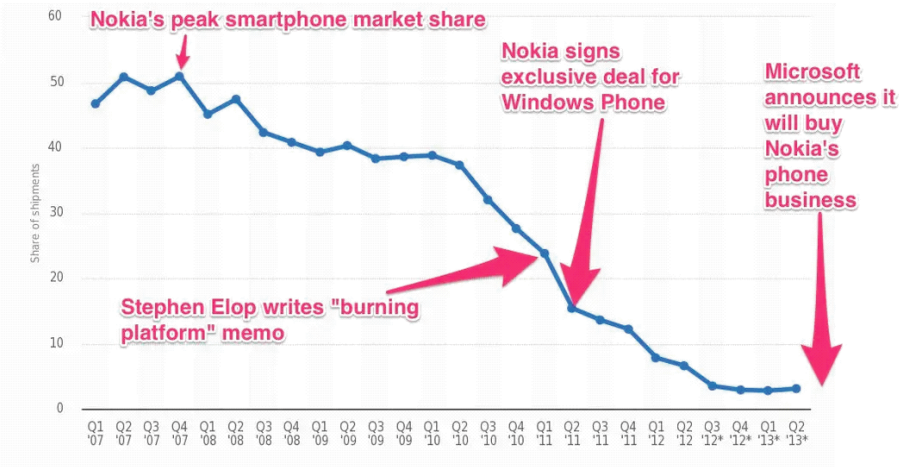
Los dos mayores motivadores del cambio de comportamiento y, más ampliamente, del cambio organizativo son la aspiración o la desesperación. La aspiración es un estado de deseo, la desesperación es un estado de necesidad. La mayoría de las veces, las empresas y las instituciones financieras necesitan algún tipo de desesperación para motivar realmente su compromiso con la adaptación. Pero la desesperación debe ir acompañada de aspiración, de una Visión y un Propósito declarados que puedan compensar positivamente las presiones que conlleva el cambio. Las historias que siguen son historias de líderes empresariales que han encontrado o no la combinación adecuada de motivación para el cambio y los medios correctos o incorrectos para lograr los resultados que buscaban. Al igual que los bandwagons, hay lecciones que aprender.

El precio de no saber adaptarse

NOKIA

Durante muchos años la empresa finlandesa Nokia fue conocida como una empresa con capacidad de innovación y visión a futuro. Pero en algún momento su fuerza se convirtió en debilidad, y dejó de adaptarse. En 2007, Nokia tenía más del 50% del mercado mundial de teléfonos inteligentes. En 2003 tenía menos del 3%. Ese mismo año, la empresa vendió su negocio de telefonía a Microsoft. Poco después, Microsoft decidió discontinuar la marca y la línea de productos.

La ironía es que Nokia inventó el primer smartphone en 1996. Pero su reticencia a aceptar el ritmo y la naturaleza del desarrollo de software, la rápida evolución de las expectativas de los consumidores y la potencia innovadora de empresas como Apple y Samsung fue su perdición. La adaptación consiste, ante todo, en comprender el entorno que nos rodea y responder con agilidad a las condiciones cambiantes. Nokia no lo hizo.



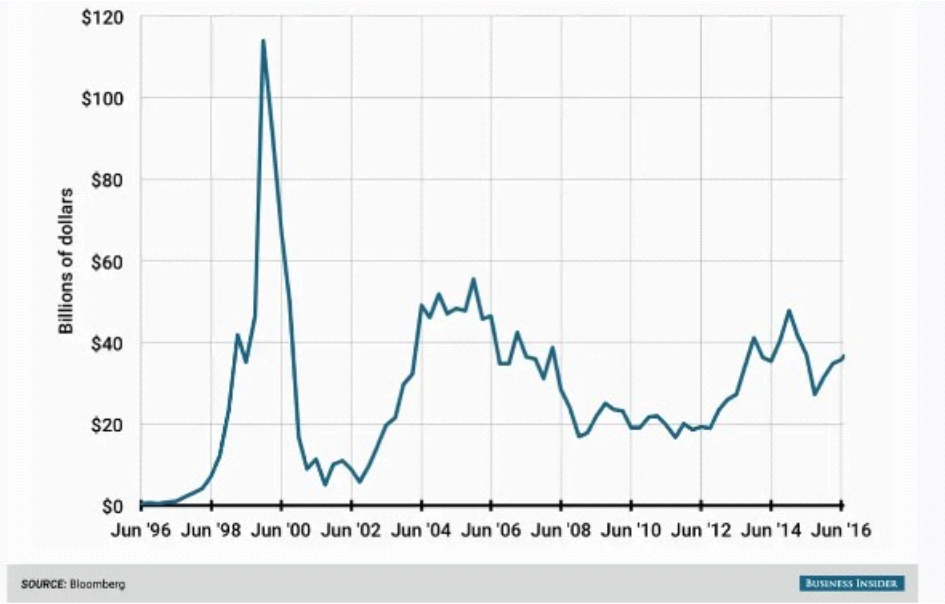
YAHOO

Yahoo se lanzó el 1994 en los comienzos de Internet y se convirtió rápidamente en el portal de referencia para búsquedas en la web, consultar noticias y como medio de correo electrónico.

En 2010 la empresa estaba valorada en 125.000 millones de dólares. Seis años después vendieron lo que quedaba de la empresa a Verizon por 4.800 millones de dólares, una pérdida de valor de más del 95%.

Al igual que Nokia, la perdición de Yahoo fue no prestar suficiente atención a los cambios del entorno, y específicamente, a no prestarle atención al cambio de preferencias de los usuarios, que deseaban y necesitaban interfaces claras y simples de utilizar. Su falta de conexión íntima con el cliente y su falta de voluntad para cambiar sus métodos de diseño se tradujeron en un fracaso tras otro. Mientras luchaban por invertir adecuadamente a nivel interno, también lo hacían a nivel externo. En 1998 tuvieron la oportunidad de comprar Google por un millón de dólares. La rechazaron.

Capitalización de mercado de Yahoo



Visionarios y ganadores: el éxito de la adaptabilidad

NETFLIX

Netflix se fundó en 1997 con la idea de ofrecer un servicio de alquiler de DVDs por correo, en aquel momento una de las formas más avanzadas de distribución de medios de consumo.

En el 2001, Reed Hastings (CEO de Netflix) entendió las posibilidades que permitirían los adelantos tecnológicos, supo relacionarlos con los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios, y tuvo una visión: transmitir películas a través de internet directamente a las pantallas en las casas.

Veintidós años después, Netflix tiene más de 220 millones de abonados de pago (¡algunos siguen recibiendo DVD por correo!) y una valoración de mercado de 143.000 millones de dólares. Su compromiso con la adaptación constante ha sido la clave de su crecimiento exponencial y de su profundo impacto en la forma en que las personas de todo el mundo consumen contenidos de entretenimiento.

Ingresos de Netflix en el período 2015-2022

BANCO INDUSTRIAL, GUATEMALA

Fundado en 1968, el Banco Industrial es una de las instituciones financieras más importantes de Guatemala y una de las mayores de Centroamérica. Presta servicios a través de una red de más de 3.180 puntos en toda la República de Guatemala, así como acceso a la banca electrónica web y móvil más completa desde cualquier parte del mundo.

La empresa tiene una cultura centrada en el cliente, lo que la lleva a buscar constantemente innovaciones tecnológicas aplicadas a procesos, productos y servicios, siempre a través del lente de las necesidades del cliente. Anticipándose a la llegada de la banca digital, en 2016 tomaron la visionaria decisión de invertir fuertemente en un proceso que permitiera realizar transacciones online a los usuarios.

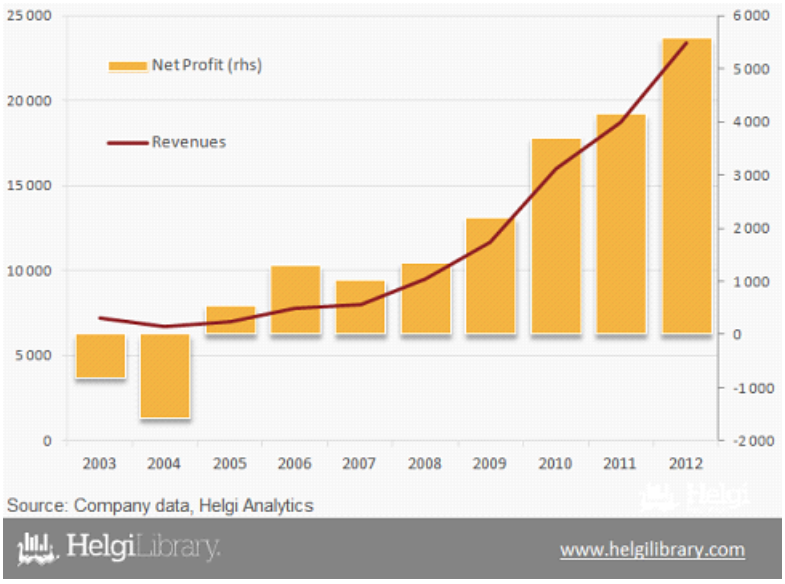
Para ello, implementaron la tecnología de reconocimiento facial digital, toda una novedad en aquel momento. Los resultados iniciales fueron tan buenos que, desde entonces, no han dejado de adaptar y rediseñar su propia cartera de productos, con el fin de ofrecer soluciones digitales de vanguardia y la mejor experiencia de usuario. Gracias a esta decisión y a esta mentalidad adaptativa, pudieron aprovechar los cambios que permitieron el crecimiento exponencial de la adopción en el uso de los canales digitales, pasando de 91.000 usuarios que utilizaban la app bancaria en 2016, a casi 551.000 en 2022.

LEGO

Creada en 1932 por un carpintero danés, LEGO comenzó siendo una empresa de juguetes de bloques de madera. En la década de 1940, debido al aumento del coste de la madera provocado por la guerra y, más tarde, por la recuperación económica mundial, la dirección decidió fabricar sus emblemáticos bloques de conexión en plástico. Se produjo un crecimiento significativo, pero trajo consigo una excesiva disposición a asumir riesgos de innovación, lo que puso en peligro el negocio y los llevó a casi declararse en quiebra en 2003.

El equipo directivo reseteó su programa de innovación, cambió sus prioridades y redobló sus esfuerzos para adaptar su producto estrella, los bloques LEGO, a un nuevo mundo. Con un ojo puesto en el mercado y otro puesto en sus propios procesos internos, fueron capaces de llevar adelante innovaciones que, sin ser disruptivas, fueron suficientes para prosperar: revitalizaron sus productos originales colaborando con franquicias como los universos de Star Wars y Harry Potter; lanzaron películas y videojuegos y construyeron parques de diversiones, entre otras iniciativas que les permitieron llegaron a públicos de todas las edades, compradores casuales y coleccionistas. Hoy se les considera la empresa de juguetes más valiosa del mundo. Todo gracias a su capacidad de adaptación.

Ventas y ganancias del grupo Lego



Covid-19: Un acelerador de la adaptación para el sector financiero

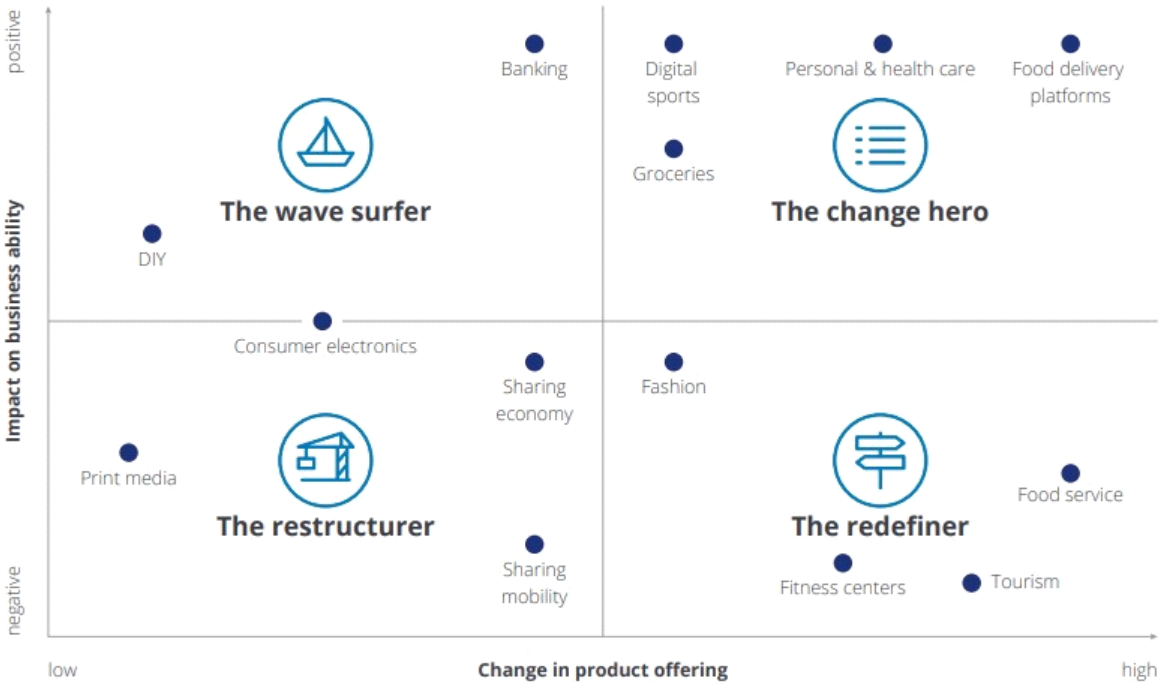
"De repente, lo imposible se hizo posible. Las soluciones que antes tardaban 18 meses en entregarse ahora se consiguen en 18 días."

Ejecutivo bancario de C-Level

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en todas las industrias, y los bancos no fueron la excepción. Con la propagación del virus y las medidas de distanciamiento social que se tomaron, las instituciones financieras se vieron obligadas a repensar la forma en que operaban y debieron adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias en varios frentes a la vez.

A diferencia de otros mercados, las funciones esenciales del sistema financiero y sus capacidades preexistentes permitieron a la industria, en el lenguaje de Deloitte, ser lo que ellos llaman "surfistas de la ola", capaces de montar el oleaje de los cambios en la demanda y las necesidades de los clientes, sin tener que asumir un reajuste masivo de sus prácticas empresariales básicas. Sí, incluso como surfistas de la ola, el sector tuvo que acelerar sus esfuerzos para ofrecer servicios y productos más centrados en lo digital y en el cliente. El gráfico siguiente refleja esa aceleración, al tiempo que clasifica el impacto de Covid-19 en otras industrias centrales.

Categorización de las industrias respecto a los efectos del Covid-19

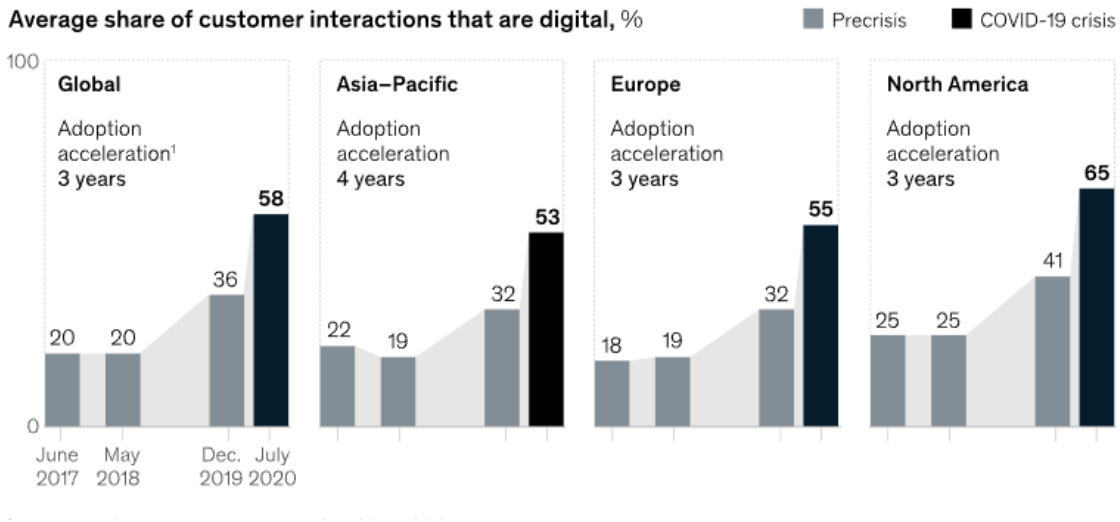


Source: Impact of the COVID-19 crisis on short-and-medium-term consumer behavior, Deloitte, 2020

Una nueva condición medioambiental: las expectativas de los clientes 24/7

Una de las principales áreas en las que los bancos tuvieron que adaptarse fue en la forma en que atendían a sus clientes. Con muchas sucursales cerradas o con horarios limitados, las instituciones tuvieron que redoblar sus esfuerzos para pasar a la banca móvil y en línea 24 horas al día, 7 días a la semana.
La respuesta de los clientes fue mayor y más rápida de lo esperado. Una encuesta realizada a mediados de 2020 por McKinsey a 899 ejecutivos del C-Level y altos directivos confirma que la interacción en línea con los clientes dio un salto cualitativo desde donde estaban.

La crisis de Covid-19 aceleró la digitalización de las interacciones con los clientes



Source: How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, McKinsey.

Esta rápida evolución hacia las plataformas digitales se correlacionó con un cambio en la forma en que los bancos y las instituciones financieras se acercan a sus clientes en general. Antes de la pandemia, el sector se caracterizaba por estar centrado en los bancos, principalmente en sus resultados financieros y sus métodos tradicionales. La pandemia obligó a reajustar ese enfoque para centrarlo mucho más en el cliente. Como sugieren los gráficos siguientes, es una sensibilidad que ha persistido, lo que ha dado lugar a que cada vez más actores del sector consideren su negocio a través de la lente de la experiencia del cliente, y se den cuenta de sus beneficios financieros

Enfoque hacia los clientes en la industria bancaria con el paso del tiempo

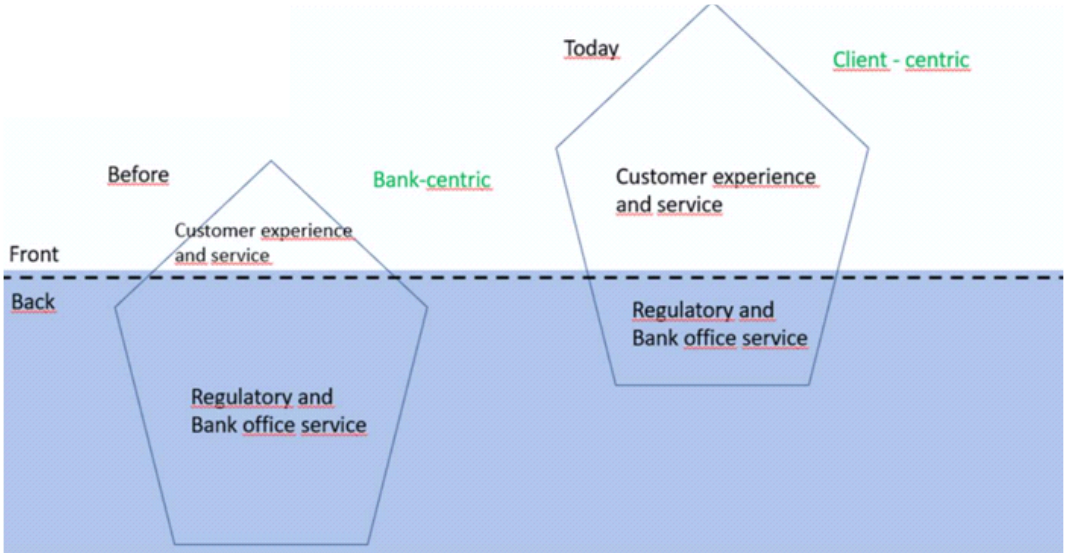
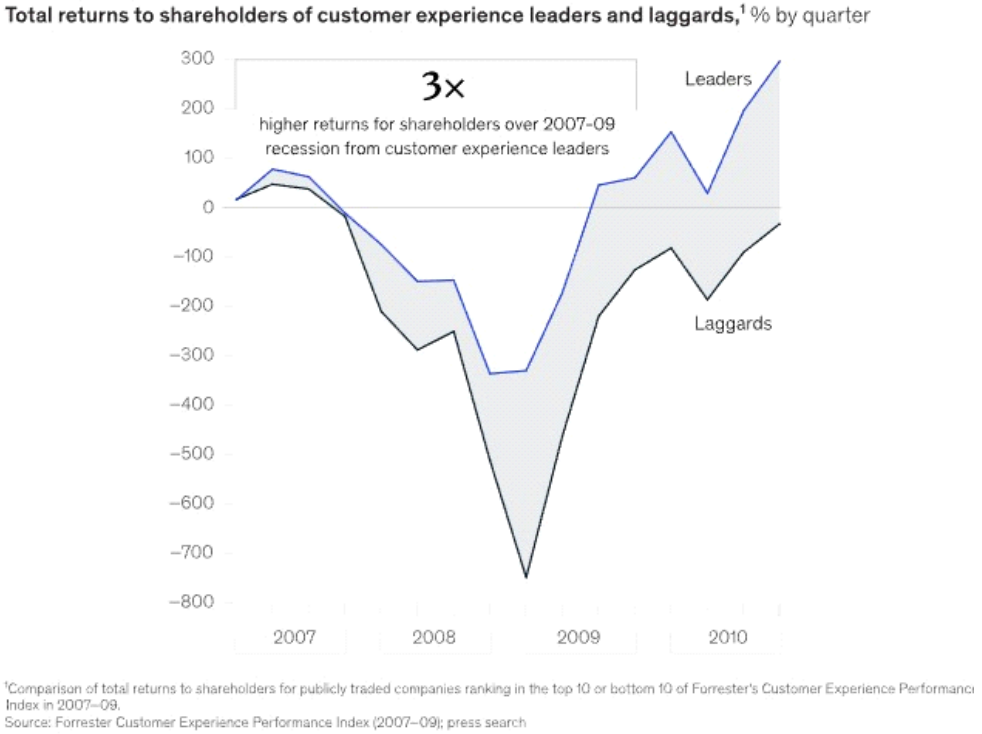


Figure 2. Change in customer approach in banking over time (Source: author)

Source: Covid-19 crisis: Opportunity for banks to reshape service models and foster digital transformation, by Petra Kelecic, International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship, Vol 1, 2020

Focalizarse en las experiencias de los clientes es una estrategia ganadora en tiempos de recesión



Source: Forrester Customer Experience Performance (2007-09)

Una nueva condición medioambiental: Una fuerza laboral remota

Los elementos orientados al cliente de los modelos operativos de las organizaciones no fueron los únicos que se vieron afectados por Covid-19. Todas las áreas de los bancos se vieron alteradas, y se produjo una aceleración similar en la digitalización de sus operaciones internas básicas (como los procesos de back-office, producción e I+D) y de las interacciones en sus cadenas de suministro. Sin embargo, podría decirse que el mayor impacto se produjo en la forma de gestionar y motivar a una mano de obra repentinamente remota.

Ante la necesidad de distanciamiento social y la reducción del personal en la oficina, las instituciones financieras tuvieron que ajustar sus horarios y protocolos de trabajo. Muchos bancos implementaron rápidamente políticas de trabajo a distancia para sus empleados, proporcionándoles las herramientas y tecnologías necesarias para trabajar de forma segura y eficiente desde casa. El gráfico siguiente presenta pruebas asombrosas de lo eficaz que fue la pandemia para que las instituciones se movieran con rapidez, mucho más de lo que pensaban que podían moverse antes de la pandemia.

Los ejecutivos aseguran que durante la pandemia de Covid-19 respondieron a los cambios más rápido de los que pensaban posible

Time required to respond to or implement changes,[1] expected vs actual, number of days

Organizational changes ■ Industry-wide changes

	Expected	Actual	Acceleration factor, multiple
Increase in remote working and/or collaboration	454	10.5	43
Increasing customer demand for online purchasing/services	585	21.9	27
Increasing use of advanced technologies in operations	672	26.5	25
Increasing use of advanced technologies in business decision making	635	25.4	25
Changing customer needs/expectations[2]	511	21.3	24
Increasing migration of assets to the cloud	547	23.2	24
Changing ownership of last-mile delivery	573	24.4	23
Increase in nearshoring and/or insourcing practices	547	26.6	21
Increased spending on data security	449	23.6	19
Build redundancies into supply chain	537	29.6	18

[1]Respondents who answered "entry of new competitors in company's market/value chain" or "exit of major competitors from company's market/value chain" are not shown; compared with the other 10 changes, respondents are much more likely to say their companies have not been able to respond.
[2]For instance, increased focus on health/hygiene.

McKinsey & Company

Source: How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, McKinsey

Las condiciones cambiantes del entorno y un mundo en cuarentena, exigieron una respuesta de adaptación, en este caso, el paso al trabajo remoto. Curiosamente, esa respuesta provocó otra serie de condiciones ambientales relacionadas con la forma en que los empleados empezaron a sentir el trabajo y su relación con él. No es de extrañar que las distintas cohortes de edad reaccionaran de forma diferente al dictado del "trabajo remoto" y a sus costes y beneficios.

Un estudio realizado por EY a 3.700 empleados y 700 empresas de EE.UU., Reino Unido y Alemania en 2021 muestra que los Baby Boomers (normalmente altos directivos o mandos intermedios) son los que más creen que su función les exige estar en la oficina y colaborar con sus compañeros. En cambio, la Generación Z, que acaba de empezar a trabajar, no ve la necesidad de estar en la oficina para colaborar: para ellos, estar conectados socialmente es la razón prioritaria para volver a la oficina.

Cada uno de estos diferentes estados de necesidad sugiere un reto para las instituciones financieras grandes y pequeñas: cómo adaptarse de manera que se satisfaga a estos importantes grupos de interés donde están, cuando se encuentran en lugares muy diferentes.

Razones para regresar a la oficina

Reason	Baby Boomer	Gen X	Millenial	Gen Z
I want to stay socially connected	3	1	1	1
I collaborate with my colleagues	1	1	3	5
The role/nature of my work requires me to be with others	1	3	2	2
I would like access to better working resources (network, tech support, office workspace)	5	4	4	3
I want to build and maintain mentoring relationships**		5	5	4
My manager expects me to be in the office***	4			

Source: EY Work Reimagined study
*Numbers in the grid represent the rank of response for each of the respondent groups; only the top five responses have been included in this table.
**Ranked 7th by Baby Boomer respondents
*** Ranked 6th by Gen X and Millennial respondents, and ranked 8th by Gen Z respondents

Source: How bank boards can shape the workforce of the future, EY, 2021

Insights: Covid ha alterado la relación de las personas con su trabajo:

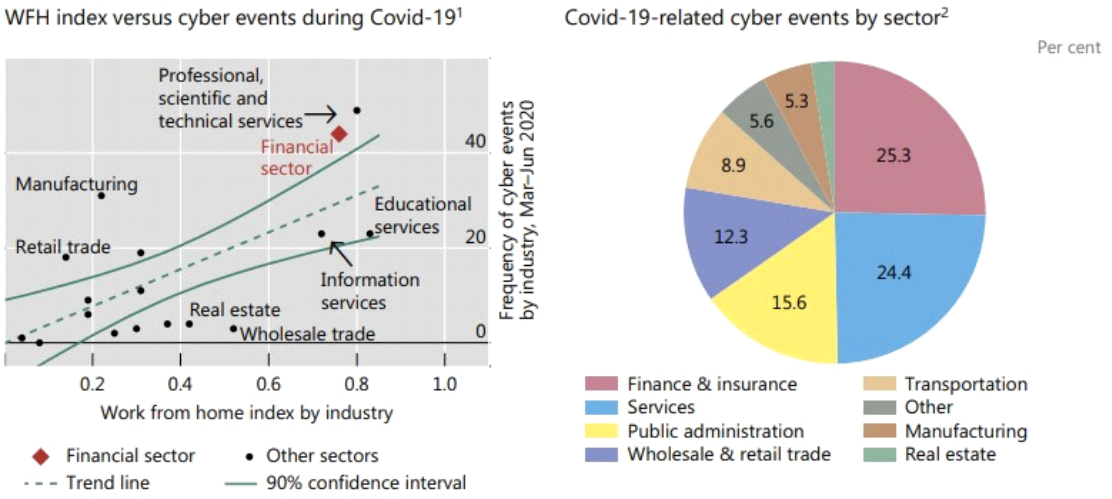
- La pandemia por el Covid-19 ha llevado a los empleados a buscar (más) valor personal y propósito en el trabajo.
- Los empleados de entre 30 y 45 años son los que más han aumentado sus tasas de dimisión, con un incremento medio de más del 20% entre 2020 y 2021.
- Más de 4,5 millones de personas en EE.UU. abandonaron voluntariamente sus puestos de trabajo en noviembre de 2021
- Muchos empleadores han tomado medidas para hacer de la salud mental y el bienestar una prioridad e incluirla en sus políticas laborales.
- El 42% de los empleados querría utilizar la política de trabajo a distancia de su empresa para trabajar desde el extranjero.

Una nueva condición medioambiental: Una epidemia de guerra cibernética

Durante la pandemia, se registró un aumento en los ataques de ingeniería social dirigidos a los bancos. La ingeniería social es una técnica utilizada por los cibercriminales para engañar a las personas y obtener información confidencial o realizar acciones maliciosas. El repentino paso a la banca digital de millones de consumidores y empresas creó una fuente de oportunidades casi exponencialmente creciente para los ciberdelincuentes de todo el mundo.

Los bancos debieron trabajar fuertemente para fortalecer su ciberseguridad y, al mismo tiempo, educar a sus empleados y clientes sobre cómo protegerse contra los ataques de ingeniería social.

El sector financiero fue objetivo de ciberataques durante la pandemia



[1] Excludes the health sector. [2] Based on cases classified by Advisen as Covid-19-related. Includes data up to 9 September 2020. The sample in the graph excludes the health sector (57 Covid-related cases) and affecting health-related items of the manufacturing sector (163 cases).

La desesperación como motivación para la adaptación

Una vez más la naturaleza nos empujó a seguir adelante y dejó en claro que la adaptación es la clave de la supervivencia. De un día para el otro lo que parecía imposible se hizo posible: fuerza de trabajo 100% remota, atención a clientes solamente por canales digitales, procesos de onboarding digital como único modo de abrir una cuenta, implementación de nuevas tecnologías en tiempo récord, y mucho más.

La pandemia de Covid-19 despejó las dudas sobre el éxito de la Transformación Digital como paradigma a seguir y dejó en claro que no era suficiente. En lugar de quedarse en la superficie y añadir capas de tecnología para perfeccionar lo que ya se ha hecho en una organización solo para hacerla más rápida o eficiente, es hora de tomarse a pecho las lecciones transformadoras del Covid-19 y abrazar el camino de la Adaptación Infinita. Es el único camino para lograr un crecimiento prolongado en el tiempo y estar preparados para que el cambio que se avecina no ofrezca más que oportunidades.

Crear una organización adaptable: Paso a paso

"Para adaptarse, una empresa debe tener las antenas sintonizadas a las señales de cambio del entorno externo, decodificarlas y actuar con rapidez para perfeccionar o reinventar su modelo de negocio e incluso remodelar el panorama informativo de su sector."

Martin Reeves, coautor de The Imagination Machine

La adaptación en el mundo empresarial no es distinta de la adaptación en la naturaleza, en el sentido de que requiere la evolución constante de distintos atributos para que la entidad sobreviva. En la naturaleza, una especie sobrevive cuando se adapta física, fisiológica y psicológicamente, al tiempo que modifica su papel en la cadena alimentaria, su finalidad.

En el mundo empresarial, los atributos adaptativos son sorprendentemente similares. Las organizaciones deben cambiar físicamente adoptando nuevas tecnologías y procesos, al tiempo que inventan nuevos productos y servicios. También deben cambiar su fisiología, su forma de trabajar, la manera en que sus productos, servicios y procesos crean o no valor. Su psicología, su forma de pensar, también debe cambiar, empezando por asumir plenamente la necesidad de adaptación y la responsabilidad de todos los miembros de la organización de adaptarse. Y por último, ellos también deben examinar su papel en la cadena alimentaria y estar abiertos a ocupar un lugar diferente en esa cadena, estableciendo un propósito diferente.

Veamos más de cerca cómo, paso a paso, una organización puede volverse más adaptable y, a partir de ahí, lograr una ventaja competitiva sostenible y el éxito empresarial:

PRIMER PASO:
Aceptar la necesidad de que todos los componentes de la empresa se adapten, desde cada proceso y producto hasta cada departamento y empleado, incluidos los miembros de la cúpula directiva.

SEGUNDO PASO:
Aceptar que la psicología de la adaptación es lo más crítico y lo más difícil de hacer. Adquirir nuevas tecnologías, cambiar procesos e incluso redefinir objetivos es fácil comparado con la tarea de cambiar la forma de pensar, creer y actuar de una organización y su gente. Las empresas deben hacer del cambio de comportamiento y mentalidad de arriba abajo un objetivo primordial, apoyado por una comunicación constante entre los líderes, sistemas de gestión y desarrollo del rendimiento y programas de incentivos y reconocimiento.

TERCER PASO:
Crear canales bidireccionales directos con el entorno externo e interno. Como sugiere la definición, la adaptación es la modificación de un organismo o de sus partes que lo hace más apto para la existencia. Más apto significa estar más en sintonía con su entorno y con todo lo que éste presenta. En el caso de las empresas, deben mejorar su capacidad de entender el entorno como clientes, competidores, competidores indirectos, tecnologías emergentes, tendencias sociales, normas culturales internas y expectativas cambiantes de los empleados.

CUARTO PASO:
Reajustar el plan estratégico y operativo para responder a las verdades constatadas del entorno como oportunidad o amenaza. El reajuste requiere la voluntad de desprenderse de prácticas, productos e incluso creencias heredadas y la voluntad de adoptar un nuevo nivel de asunción de riesgos en toda la organización. La adaptación es cambio, y la mayoría de las organizaciones ven el cambio como un riesgo.

QUINTO PASO:
Crear nuevas medidas de rendimiento que reflejen el progreso de la adaptación, porque lo que no se mide no se puede mejorar. Aunque las medidas estándar de los cuadros de mando corporativos, como los beneficios, la rentabilidad del capital y el crecimiento orgánico, siguen siendo válidas, en la era de la adaptación debemos incluir ahora medidas como el crecimiento del capital de conocimiento, el tiempo que se tarda en llegar al cliente y la elasticidad cultural.

Ya es tiempo

En un contexto internacional cada vez más complejo y cambiante, la adaptabilidad es una habilidad crucial tanto para los líderes como para los empleados de sus organizaciones.

El mundo parece moverse de forma cada vez más veloz y las instituciones deben adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes, las tecnologías disruptivas, los cambios regulatorios y las condiciones económicas en constante evolución, para mantenerse competitivas y satisfacer las necesidades en constante evolución de los clientes.

Los bancos que quieran triunfar y crecer en esta nueva Era deben ser capaces de reconocer y anticipar los cambios en el mercado, la tecnología y la sociedad, y estar dispuestos a adaptarse y transformar sus estrategias y procesos empresariales en consecuencia. La adaptabilidad, además, es una cualidad esencial para mantener una cultura empresarial saludable y positiva, en la que se fomente la innovación, el aprendizaje continuo y la creatividad.

Para algunos, el concepto de adaptación infinita, de cambio continuo en respuesta al cambio continuo, puede parecer agotador. Pero si miramos la propuesta de Adaptación a través de la lente de una mayor relevancia, de la creación de valor y del impacto humano, se convierte en una fuerza motivadora. También refleja la simple verdad de que el mayor poder de la humanidad a lo largo de los milenios ha sido su capacidad de adaptación. Ahora sólo tenemos que hacerlo más rápido.

Fuentes:

Forbes - *The End of Digital Transformation in Banking*
https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2022/01/10/the-end-of-digital-transformation-in-banking/

Chris Skinner - *The End of Digital Transformation in Banking*
https://thefinanser.com/2022/01/the-end-of-digital-transformation-in-banking

Jim Marious / Financial Brand - *The Illusion of Digital Transformation in Banking*
https://thefinancialbrand.com/news/digital-transformation-banking/digital-banking-transformation-research-trends-future-87080/

Oliver Wyman, *Ecosystem Thinking - How Banks Need to Adapt to Survive*
https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/sep/ecosystem-thinking.html

Chris Colbert, *Adaptation Talk*
https://vimeo.com/752615608

McKinsey, *How to be an adaptive leader*
https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/how-to-be-an-adaptive-leader

Thomas Insights, *7 Companies That Failed to Adapt to Disruption and Paid the Ultimate Price*
https://www.thomasnet.com/insights/7-companies-that-failed-to-adapt-to-disruption-and-paid-the-ultimate-price/

Deloitte Insights, *First comes the workforce. The human-centric future of work*
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/emea103992_first-comes-the-workforce/DI_First-comes-the-workforce.pdf

Natalie Fratto, *3 ways to measure your adaptability*
https://ideas.ted.com/these-days-adaptability-is-a-must-have-trait-heres-how-to-spot-it-and-increase-it/

Sangeeta Bhatnagar, *Adaptability: The Skill to Thrive in Changing Times*
https://www.contactcenterpipeline.com/Article/adaptability-the-skill-to-thrive-in-changing-times

EY Report, *The importance of adaptability in an increasingly complex world*
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/innovation/ey-the-importance-of-adaptability-in-an-increasingly-complex-world.pdf?download

Martin Reeves and Mike Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage*
https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage

Cornerstone Advisors, *What´s Going On in Banking 2023.*
https://www.crnrstone.com/whats-going-on-in-banking-2023