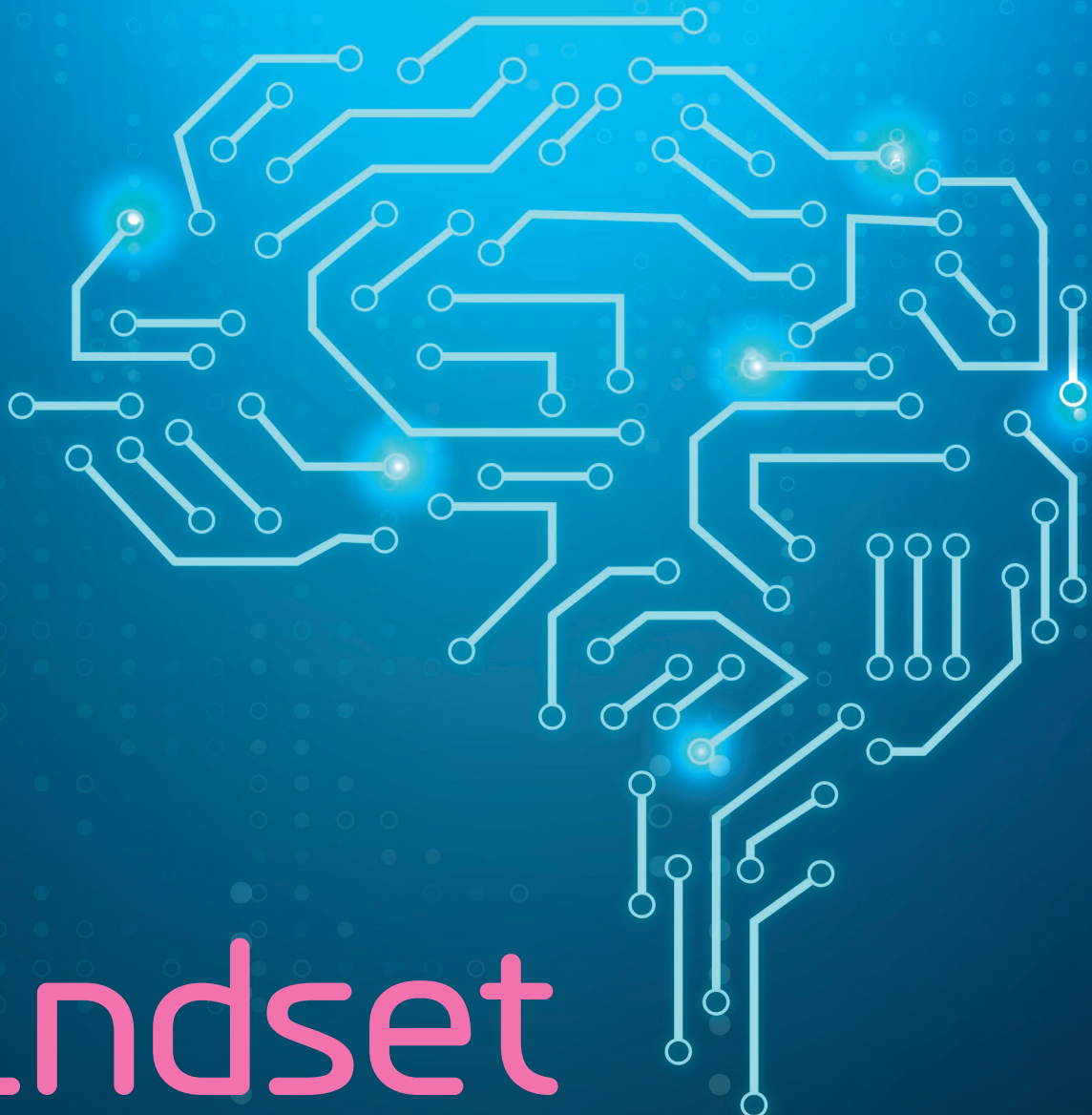




Mindset → Digital

Un recurso eficaz para que los Bancos
pueden motivar a sus equipos a abrazar
el cambio y la innovación.

Realizado por Infocorp con la
colaboración de Patricia Ara.



INFOCORP
helping people LOVE their bank

"Una persona que tenga activo el Mindset Digital poseerá la capacidad de explorar todo lo que nos brinda la era digital, crear valor e impulsar el mundo hacia lo que sigue"

→ Bill Fischer /
Director del Programa
de Innovación del MIT



Es una tarea titánica implementar cambios y seguir produciendo/ funcionando al mismo tiempo. Por eso es crucial crear las condiciones para que exista en los equipos un Mindset de apertura y que la experiencia de transformación sea positiva para todos. **Entrenar el Mindset** se ha convertido en la llave para que los líderes de las organizaciones, y entre ellas los Bancos obtengan una capacidad de respuesta alineada a los objetivos que persiguen.

¿De qué hablamos cuando hablamos de Mindset?

El Mindset es el conjunto de creencias, ideas y valores de una persona que moldea sus hábitos de pensamiento y predetermina las respuestas de ésta ante diferentes situaciones. En otras palabras, el Mindset puede entenderse como el sistema operativo de una persona, que la lleva a pensar de determinada manera y actuar en consecuencia.

Desarrollar un Mindset Digital o Mentalidad Digital supone fusionar el mundo offline y el online, la consciencia con la tecnología. Implica tener una mentalidad que facilite la conversación entre los seres humanos y las máquinas y que esta conversación sirva para construir procesos de aprendizaje sostenibles.



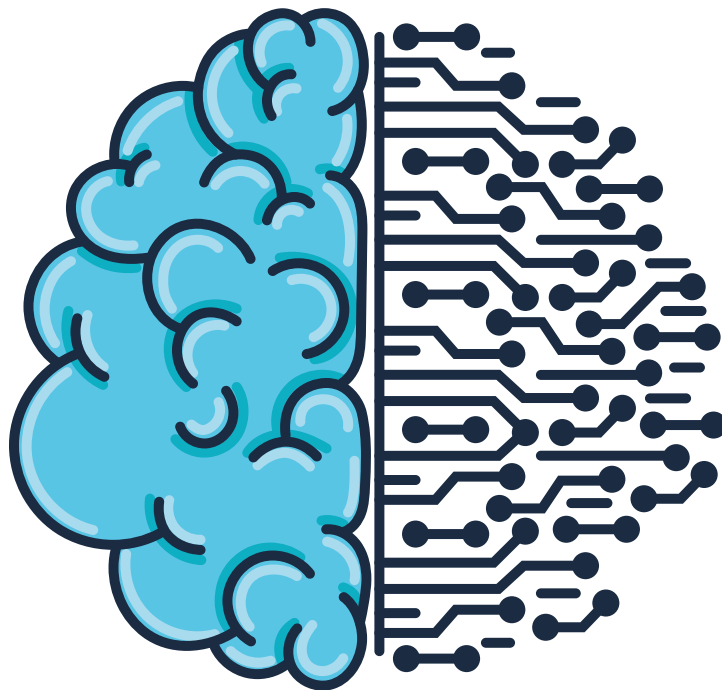
Dos tipos de Mindset

La investigadora Carol Dweck desarrolló la teoría sobre Mindset y distingue dos tipos:

El Mindset de Crecimiento y el Mindset Fijo.

Las personas con un Mindset Fijo creen que sus talentos y aptitudes están grabadas en su ADN. Consideran que son así y nada pueden hacer para cambiar.

Tienen grandes dificultades para aceptar los retos de la era digital y buscan en todo momento seguir funcionando con herramientas conocidas (aunque tal vez obsoletas).



Las personas con un Mindset de Crecimiento creen que su talento y aptitudes son un punto de partida pero no son inamovibles, y pueden desarrollar su potencial con trabajo y esfuerzo.

En todas las personas están presentes ambos, pero predomina uno; y dependiendo de la situación a la que se enfrenta cada uno y de acuerdo a los recursos que tenga, podrá abordar esa circunstancia con un Mindset de Crecimiento o con uno Fijo.

Incluso a lo largo de la vida una persona puede ir navegando entre estos dos Mindsets y de acuerdo a los aprendizajes que haya incorporado, adoptará uno u otro con mayor frecuencia.

Lo que sucede es que, en la era actual de cambio exponencial, estos Mindset son más visibles y es muy claro cuando mayoritariamente en una organización prima uno u el otro.

Las personas con **Mindset Fijo** evitan las nuevas tecnologías y los cambios porque interfieren en los asuntos conocidos y por tanto predecibles, suponen desafíos que pueden terminar en fracaso y si hay algo que no les gusta a las personas con Mindset Fijo es fracasar. Las personas con un Mindset Fijo usan la tecnología para lo estrictamente necesario, y padecen ansiedad cuando se les propone una nueva herramienta que deben incorporar. Y es de destacar que esto no necesariamente está asociado con la edad.

En cambio las personas que tienen un **Mindset de Crecimiento** son curiosas, quieren estar en lo último y se animan a probar. Sienten que todos los desafíos que se presentan son oportunidades para ser mejores y para desarrollarse como personas y profesionales.

El Mindset de crecimiento es el que permite transitar de forma fluida hacia el mundo digital y esto supone no solo saber usar correctamente las nuevas tecnologías, sino también integrar los conocimientos y aplicarlos a diferentes ámbitos.



El Cambio Organizacional y el Mindset Digital

Cuando una organización decide emprender un proceso de transformación, innovación o aceleración digital ocurre una colisión entre las personas con mentalidad analógica y con mentalidad digital. A raíz de este choque cultural emerge un escenario con actores que entran en conflicto porque tienen maneras muy diferentes de hacer las cosas. Se genera alta frustración ya que los grupos no encuentran una manera de convivir en armonía.

Incluso en aquellos que se sienten atraídos por la idea de cambio se disparan un sinnúmero de preguntas ¿...perderé mi trabajo...? ¿Cuántas horas más voy a tener que trabajar para implementar este nuevo plan? ¿...funcionará este cambio...? Esta energía cargada de miedo se convierte en un ruido que atraviesa a toda la organización y dificulta la creación de un plan de trabajo que acompañe la iniciativa para una verdadera transformación.

Tengamos en cuenta que los seres humanos viven el cambio como un duelo. Es necesario pasar por las etapas de resistencia, caos, integración de la idea transformadora y adopción del nuevo status quo. Por eso es casi imposible concebir un cambio sin trabajar en profundidad la cultura organizacional. Las transformaciones las hacen las personas, no la tecnología. Y ni siquiera alcanza con que aprendan a usar correctamente un software o una app. Se requiere de mucha energía y disposición por parte de toda la organización.



¿Por qué hablar ahora de Mindset Digital?

Ya estamos inmersos en este mundo...

La mayoría de los Bancos vienen realizando cambios y transformaciones hace años y obviamente la pandemia aceleró la digitalización. Por lo que seguramente tendemos a pensar que se trata de “una etapa superada”.

Sin embargo está claro que los cambios seguirán sucediendo y generarán un nuevo sacudón a partir de la implementación de lo que se conoce como “metaverso”: una internet más inmersiva, evolucionada, donde la realidad virtual nos permitirá interactuar con otras personas y otros ambiente alejados de nosotros geográficamente, de manera aún más cercana y realista. Y es probable que muchas personas que hicieron esfuerzos para asumir cambios anteriores sientan que “ya están cansadas” y no quieran volver a incomodarse. Por eso es un buen momento ahora que lo peor de la pandemia parece haber pasado; para volver a alinear a los colaboradores hacia un futuro que sigue siendo impredecible pero donde la innovación será la única forma de ser y estar.

→ Ahora que lo peor de la pandemia parece haber pasado, es un buen momento para volver a alinear a los colaboradores hacia un futuro que sigue siendo impredecible pero donde la innovación será la única forma de ser y estar.

Entrenando el Mindset Digital

Uno de los recursos más relevantes para gestionar la transición es acompañar a los equipos de una organización con capacitaciones y mentoring en prácticas de Mindset que les permitan desarrollar habilidades y les proporcionen herramientas de gestión que favorezcan la integración cognitiva y emocional de lo nuevo. El primer abordaje que se recomienda hacer es trabajar con los líderes para luego incorporar al resto de los integrantes.

Un líder digital será capaz de guiar a su equipo para que desarrolle una actitud correcta y tome sus propias decisiones. Una vez que eso pase, los colaboradores decidirán cómo participar de manera efectiva en metas y objetivos específicos. Es así que, el papel de un líder es entrenar a su team, darles un contexto digital y acompañarlos activamente en su desarrollo.

El líder que sepa conducir a su equipo desde lo analógico hacia lo digital tendrá una organización exitosa y saludable. Incluso un líder analógico que pudo aprender a ser digital entiende lo que significa este pasaje y por lo tanto será un mentor mucho más paciente que un líder netamente digital.



Las 5 Competencias del líder digital

Se habla de contar con habilidades en cinco grandes áreas:

1

La información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos

Se trata de poder identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.

2

La comunicación y colaboración

Saber comunicar en entornos digitales, compartir recursos en línea, conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes; conciencia intercultural.

3

La creación de contenido digital

Crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos...), integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos, realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática.

4

La seguridad

Protección personal, protección de datos y de la identidad digital, uso de seguridad, uso seguro y sostenible.

5

La resolución de problemas

Identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad, resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales, uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros.



Una vez que el líder se siente sólido en esas habilidades, es momento de entrenar a los colaboradores.

La clave del Mindset Digital: El aprendizaje infinito

La clave para desarrollar un Mindset Digital es tener una actitud de aprendizaje infinita. ¿Qué quiere decir esto? Que las personas tienen que querer aprender y las personas sólo aprenden cuando algo les causa emoción. La curiosidad es la madre del aprendizaje y motivar a las personas es el desafío inicial para desarrollar un mindset digital. Aprendemos algo si tiene sentido. Es decir tenemos que encontrar el porqué. Esto es algo humano. Por eso **antes de decidir si las personas pueden tener un Mindset Digital tenemos que saber qué los mueve, qué les apasiona y qué sientan que la organización les da sentido a sus vidas.**

Con la pandemia aprendimos que la incertidumbre nos puede impulsar en vez de dejarnos desamparados y congelados. Que el umbral del miedo se transita y cuando estás del otro lado ya estás en el juego y lo mejor que puedes hacer es simplemente darlo todo y confiar en que el resultado va a ser bueno.

Sin darnos cuenta toda la humanidad de alguna forma o de otra ha tenido que aprender a vivir de una manera diferente. Hay quienes están padeciendo este nuevo mundo y otros que están disfrutando de lo que están pudiendo crear.

¿Cuál es la diferencia? Hay quienes están aprendiendo y otros que no lo logran.

Por eso, hoy más que nunca, las organizaciones tienen que recordar ¿Por qué existo?

¿Por qué estamos hoy aquí? La respuesta a esto no puede ser para hacer dinero, para vender esto o aquello. La respuesta a estas preguntas tiene que ver con algo mucho más profundo que es la misión de la organización.



¿Qué es lo que hace tu banco/ tu organización para que las personas vivan mejor y en definitiva sean más felices?

Antes de emprender cualquier camino de capacitación o formación todas las personas de tu banco tienen que poder contestar esta pregunta y si no la pueden contestar o no les interesa, lo más probable es que no vayan a poder desarrollar un MINDSET DIGITAL.

Las personas aprenden algo nuevo si les causa curiosidad.

De alguna forma el compromiso hacia la organización tiene que estar conectado con el sentido de trascendencia que tiene cada individuo que trabaja en una empresa.



Ejemplos de dinámicas o actividades a aplicar

→ La caja mágica:

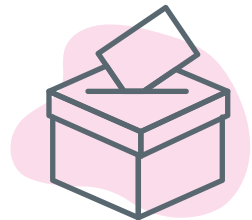
REUNE grupos de no más de 10 personas. La idea es crear un clima de intimidad y dar apertura para que las personas se sientan cómodas.

Haz la **PREGUNTA** clave: ¿Qué es lo que hacemos como organización que a las personas les trae alegría, felicidad, bienestar?

Pide a todos que apunten las respuestas de forma anónima en un papel y lo doblen y lo pongan dentro de una caja. Empieza a sacar una a una las respuestas y verás que te sorprendes.

Luego **CUENTA** tu versión de qué es lo que hace tu organización para hacer feliz a los demás.

Este es un momento clave para que las personas tomen consciencia de que lo que ellos hacen cada día impacta en la vida de otras personas. Parece obvio pero no lo es. Las personas no lo saben o no lo recuerdan y por lo tanto tienen una performance baja y no logran desarrollar al máximo su potencial. Esto no tiene nada que ver con el alcanzar objetivos. El llegar a los objetivos y a los resultados financieros que se establecieron al principio de mes puede tener un efecto positivo y ser un generador de gratificación pero no tiene un alcance en el cambio de mentalidad y actitud a largo plazo.



→ Introduce entrenamiento en Mindfulness

Las prácticas que permiten a las personas estar presentes, focalizadas en lo que hoy se conoce como estado "flow" colaboran a bajar la ansiedad y que las personas puedan aprender algo nuevo, porque no se sienten tan ansiosas por el tiempo que deben dedicar al aprendizaje sintiendo que tienen muchas otras cosas que hacer en ese momento.



→ Mentorías internas

Haz que personas de diferentes áreas se reúnan, incluso idealmente de diferentes sexos y edades y asuman el compromiso de enseñar algo una a la otra. Es una dinámica que debería realizarse en unos 90 minutos, pero los beneficios y vínculos que se establezcan seguramente son mucho más duraderos. Una persona le pregunta a la otra ¿Qué es lo que haces realmente bien, o mejor que otros en tu actividad cotidiana y puedes enseñarme?

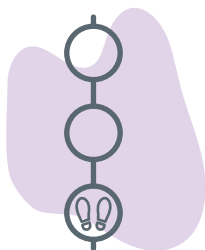
Al final se hace una puesta en común donde cada persona cuenta qué aprendió y cómo se sintió durante el proceso.



→ Líneas de tiempo

Se reúne un grupo de unas 30 o 40 personas, idealmente liderados por un coach que explica la dinámica y acompaña el proceso. Se pide que las personas se junten en parejas, idealmente con un compañero de un área con la que no tenga vínculo habitual. Una persona le pide a la otra que visualice un objetivo que tenga para su trabajo dentro de la organización para un período que puede ir de 3 meses a un año.

Se realiza una línea de tiempo imaginaria de unos 10 o 15 metros y se le pide a la persona que camine imaginariamente hacia ese objetivo. Pero debe visualizar y comunicar al compañero qué recursos precisa para llegar al objetivo y con qué obstáculos va a encontrarse en el camino y cómo los superará. Luego vuelve para atrás y vuelve a recorrer esa línea dos o tres veces hasta que puede sentir las emociones que implicará alcanzar el objetivo. Luego se cambian los roles y el otro compañero es quien dirige la actividad, acompañando el recorrido de su colega.



8 pasos para entrenar el Mindset Digital

Además de actividades específicas, entrenar el Mindset se refiere a implementar prácticas cotidianas en el ámbito de trabajo que faciliten el diálogo entre las personas con distintos Mindsets. Los pasos que se recomienda aplicar son:

- 1** **IDENTIFICAR** cuál es el Mindset de las diferentes personas. Si el banco tiene un Mindset fijo va a ser difícil ayudar a las personas a transitar por un camino de apertura al cambio. En cuestiones de Mindset, la coherencia es vital. Si la organización identifica que tiene un Mindset Fijo es importante poner manos a la obra y **ENTRENAR** el Mindset de Apertura para después facilitar las herramientas a los equipos.
- 2** Crear una **VISIÓN** sólida y compartida que motive el deseo de cambio. Todos en la organización deberían entender cuál es la finalidad que tiene el MINDSET DIGITAL. Las personas deben sentirse cómodas con la velocidad de la era digital y deben estar dispuestos a arriesgarse por el negocio.
- 3** **DEFINIR** atributos de comportamiento clave que reflejen la adopción de este Mindset Digital. Para identificar que realmente el equipo está cambiando su forma de trabajo, se pueden establecer logros individuales que contribuyan a los resultados de todo el equipo.
- 4** **ESCUCHA ACTIVA.** Es imprescindible para entender los diferentes Mindsets de las personas en distintas situaciones. Hay quienes tienen un Mindset Fijo para algunos temas y para otros un Mindset de crecimiento. Acompañar a las personas en sus procesos y sus tiempos.



5



COMUNICACIÓN AUTÉNTICA. Para que un líder comprenda a un colaborador debe estar dispuesto a generar un espacio de COMUNICACIÓN AUTÉNTICA y estar preparado para comprender qué es lo que las personas necesitan. Es importante hacer preguntas poniendo el foco en lo que pueda generar una actitud de cambio en el interlocutor.

6



Poner **FOCO** en las acciones a realizar y quitar la atención de la confusión e incertidumbre que causa la idea de lo desconocido.

7



IMPLEMENTAR. El departamento de talento es una pieza clave para garantizar que los indicadores de desempeño, así como las descripciones de roles y responsabilidades se actualicen.

8

MONITOREAR el clima emocional que generan los movimientos en la organización. Ante cualquier tensión entre las personas y los equipos se debe parar y volver a la ESCUCHA ACTIVA y A LA COMUNICACIÓN AUTÉNTICA.





Este paper fue realizado con la colaboración de Patricia Ara.

Patricia Ara estudió Ciencias de la Comunicación y trabajó en el área de marketing para multinacionales como Warner Bros., Fox, Vodafone y Sol Meliá en Uruguay, Estados Unidos y España. Es profesora de ADM en Uruguay donde imparte las asignaturas de Comunicación, Liderazgo, Inteligencia Emocional y Mindset Digital. Se ha especializado en Marketing Digital y Comportamiento Digital. Está llevando a cabo una investigación acerca del impacto del Contenido Digital en el Comportamiento Humano. También está escribiendo su Tesis de Maestría: El Impacto de la Transformación Digital en la Organización. Su expertise en marketing y el mundo digital la han llevado a buscar estrategias para una mejor convivencia entre la tecnología y las personas.

Es coach y consultora en Estudios Organizacionales en corporaciones en España, Estados Unidos, Uruguay, Japón, Corea del Sur y Colombia. El foco principal de su trabajo es el Cambio Organizacional y la Transformación Digital.

.....

Las empresas no existen,
existen las personas que las conforman.

¿Listo para que tu Banco sea un verdadero
impulsor del cambio y la innovación?



INFOCORP
helping people LOVE their bank

marketing@infocorpgroup.com
Infocorpgroup.com