

*Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar*

SERIE RRHH · PARTE I

## El momento en que Recursos Humanos puede volver a pesar de verdad

*Contexto, lugar en la mesa y lo que la tecnología no va a resolver sola*

Edición: Banca internacional con franquicia en México

Hay un momento en la vida de cada área en el que el entorno cambia y deja dos caminos: adaptarse en serio o sobrevivir en la superficie. Para Recursos Humanos en la banca, ese momento es hoy.

No porque el área haya perdido peso, sino porque el contexto acaba de volverla indispensable —si sabemos leerlo bien.

***La IA no llega a reemplazar a las personas. Llega a amplificar lo que ya existe. Y si lo que existe está mal armado, lo amplifica más rápido y a mayor escala.***

En las próximas páginas vamos a recorrer algo que nos parece urgente: por qué la ventana está abierta justo ahora, cómo pararse para aprovecharla, y qué conviene resolver antes de que la tecnología congele lo que todavía no rediseñamos.

### 1. El banco que tenemos no fue diseñado para lo que viene

La mayoría de las estructuras con las que opera un banco hoy se pensaron en una época en la que el cambio era lento y se podía trabajar por pasos: primero análisis, después planeo, después ejecutivo, con calma.

Ese modelo ya no alcanza. No porque la gente sea menos capaz —la banca tiene gente extraordinaria—, sino porque el diseño quedó viejo.

Operaciones optimiza lo suyo, riesgo lo suyo, comercial lo suyo, la red de sucursales lo suyo. Y cuando el sistema se tensiona —que en la banca pasa seguido: un cierre, una caída de sistema, un reclamo que escala, una revisión del regulador— nadie está diseñado para resolver con otros lo que solo se resuelve con otros.

#### El problema no es la gente. Es el diseño.

Cuando un proceso no fluye, cuando una decisión se atora, cuando la información se pierde entre áreas, la reacción natural es buscar al responsable entre las personas: cambiar gente, capacitar gente, evaluar gente.

Pero el diagnóstico de fondo es otro: estructuras verticales sin puentes entre áreas, áreas que deberían colaborar hablando idiomas distintos, prioridades fijadas por la meta de cada área y no por la del banco.

- Los cuellos de botella no están donde duele. Están en los pases de un área a otra.

- Los errores más caros ocurren en los puntos ciegos que comparten varias áreas, no dentro de un proceso aislado.
- El talento se pierde en organizaciones que no tienen pensado cómo aprovecharlo.

Entonces la pregunta no es “¿tenemos a la gente correcta?”. La pregunta es: “¿tenemos el diseño correcto para que esa gente dé lo mejor que tiene?”

## 2. Innovación: la palabra más usada y menos entendida

Pocas palabras se gastaron tanto como “innovación”. Se usa para justificar un cambio de logo, para lanzar una app interna que nadie adopta, o para ponerle nombre nuevo a un proceso viejo.

La innovación de verdad tiene dos condiciones que rara vez se piensan juntas:

**Inter-disciplina real.** Innovar no es que el área de tecnología arme una solución y se la entregue a operaciones. Es que tecnología, operaciones, el área usuaria y quien conoce el proceso por dentro se sienten juntos desde el inicio a construir algo que ninguno habría imaginado solo.

Eso pide algo que no se aprende en un curso: pensar con otros que piensan distinto. Escuchar miradas que incomodan. Soltar certezas propias para construir algo mejor entre todos.

***La inter-disciplina no es un formato de junta. Es una capacidad de la organización. Y como toda capacidad, se construye con diseño, no con buenas intenciones.***

**Co-creación de soluciones superadoras.** Tampoco es un taller participativo. Es el proceso por el cual personas con miradas distintas construyen juntas algo mejor de lo que cualquiera habría propuesto por su cuenta.

Para que eso pase hacen falta condiciones que Recursos Humanos puede y debe ayudar a construir: seguridad para hablar sin miedo, roles claros en los equipos, líderes que habiliten en lugar de controlar, y espacios donde el error sea parte del proceso y no una amenaza.

### 3. Lo que hay que resolver antes que llegue la IA

La inteligencia artificial ya no es el futuro: es el presente. Y muchos bancos están tomando decisiones de implementación con una prisa que se salta una pregunta clave:

***¿Qué está tomando la IA exactamente? ¿Un proceso eficiente, o uno que nunca rediseñamos?***

La automatización amplifica lo que existe; no lo corrige. Un proceso lleno de pasos de más, de autorizaciones repetidas, de criterios que cambian según quién los aplique, automatizado no se vuelve ágil: se vuelve un error que ahora ocurre más rápido y a mayor escala. Automatizar la apertura de una cuenta que hoy pide siete firmas no da agilidad: da siete firmas más rápido.

**Antes de automatizar, hay que rediseñar.** Y eso solo se hace con las personas que conocen el proceso por dentro: mapear cómo funcionan las cosas de verdad (no como dice el organigrama), encontrar los puntos ciegos donde se decide sin visibilidad, ubicar los puntos calientes donde se acumulan los errores, y diseñar los pases entre áreas antes de que la IA los deje congelados tal como están.

**Antes de meter tecnología, todo banco debería poder responder:**

- ¿Dónde se atora hoy nuestro proceso crítico?
- ¿En qué pase entre áreas se pierde más información?
- ¿Qué decisiones se toman con criterios distintos según quién las tome?
- ¿Qué partes del proceso dependen de que alguien se sepa “la maña”?
- ¿Dónde está el conocimiento clave: documentado, o solo en la cabeza de unas pocas personas?

Recursos Humanos no tiene que volverse un área de tecnología. Pero sí tiene que volverse el área *que hace las preguntas correctas antes que se automatice lo que no se pensó bien.*

## 4. El liderazgo que el banco necesita ahora

El modelo de liderazgo que predomina en la mayoría de las organizaciones se pensó para un contexto que ya no existe: mucha certeza, cambio lento, decisiones de arriba hacia abajo, información concentrada en quien tiene el poder. En la banca, además, con una cultura de control que tuvo todo el sentido del mundo —y que hoy, mal entendida, frena. A eso se suma una tensión muy propia de ustedes: alinear lo que pide la casa matriz con lo que de verdad funciona en la operación local.

El contexto actual pide otra cosa. No como moda, sino como necesidad:

- **Visión de conjunto:** entender el banco como un todo, no solo la propia área.
- **Pensar con pares:** aportar y construir con otros líderes, no solo dirigir hacia abajo.
- **Inteligencia colectiva:** saber que el equipo junto sabe más que cualquiera por separado.
- **Mirada horizontal:** comprender el proceso completo del banco más allá del propio escritorio.
- **Habilitar el talento:** crear las condiciones para que el talento aparezca y se quede.

Construir ese liderazgo no es responsabilidad solo de quien lidera. Es responsabilidad del diseño de la organización. Y ese diseño empieza con decisiones que Recursos Humanos tiene que impulsar.

## 5. El lugar de Recursos Humanos en este contexto

Durante años, Recursos Humanos navegó entre dos aguas: ser visto como un área estratégica, o como un área de soporte administrativo. En muchos bancos, ganó la segunda.

Este momento abre una oportunidad real para cambiarlo. Pero no con presentaciones sobre tendencias ni adoptando la palabra de moda, sino con un lugar ganado a partir de preguntas que nadie más está haciendo.

Y hay algo más, propio de un banco global con operación local: el área que logra que el estándar de la matriz y la realidad mexicana trabajen a favor —y no una contra la otra— se vuelve indispensable.

### Las competencias ya no alcanzan.

Por décadas la gestión de personas se ordenó alrededor del concepto de competencias. Sirvió. Pero tiene un límite: describe lo que una persona hace, no lo que sabe a fondo.

Hoy empezamos a hablar de algo más preciso: el dominio real. El nivel de conocimiento que una persona construye con el tiempo, la práctica y la reflexión. Ese dominio es el que separa a quien ejecuta de quien transforma.

El reto de Recursos Humanos es armar sistemas que permitan ver ese dominio, reconocerlo, potenciarlo y evitar que se vaya con la persona el día que renuncia.

**El talento oculto es el mayor desperdicio del banco.** En casi toda organización hay personas con capacidades enormes que nunca se vieron. No porque no existan, sino porque no hubo condiciones para que aparecieran.

***El talento no se descubre en la evaluación anual de desempeño. Se descubre cuando alguien tiene un problema real y el espacio para resolverlo a su manera.***

Diseñar esas condiciones es una de las cosas más valiosas que Recursos Humanos puede hacer hoy. Y es justo lo que la tecnología no puede hacer sola.

## Para cerrar esta primera parte

El contexto tecnológico actual no es una amenaza para las personas: es una exigencia de madurez para la organización. Los bancos que de verdad le van a sacar provecho a la tecnología son los que primero resuelvan cómo funcionan las personas juntas.

Recursos Humanos tiene la oportunidad de liderar esa conversión. No porque lo diga una consultora, sino porque ninguna otra área del banco tiene a la vez el mandato, la mirada transversal y el acceso a las personas para hacerlo.

***La pregunta no es si la IA va a cambiar a los bancos. La pregunta es quién va a liderar ese cambio desde adentro.***

**Próxima entrega** — *Parte II: El líder que la organización necesita: cómo identificarlo, desarrollarlo y no perderlo.*