



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***“Estudio de la cultura organizacional existente y la deseada:
aplicación a una fintech en Argentina”***

Alumna: Milagros L. Díaz de Astarloa

Mentora: Marcela Zangaro

Director: Christian Bernal

Buenos Aires, 2024



***“Estudio de la cultura organizacional existente y la deseada:
aplicación a una fintech en Argentina”***

Alumna: Milagros L. Díaz de Astarloa

Mentora: Marcela Zangaro

Universidad de San Andrés

Trabajo Final de Graduación

Maestría y Especialización en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Director: Christian Bernal

Buenos Aires, 2024

Índice

1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	5
3. La compañía y su contexto	6
3.1. Análisis interno	6
3.2. Análisis externo	9
3.3. Stakeholders	11
4. Marco teórico	13
4.1. Conceptualización de start up y fintech	13
4.2. Análisis de la cultura organizacional en el entorno start up	15
4.3. El concepto de cultura organizacional	17
4.4. Enfoques para describir la cultura organizacional	18
4.5. La transformación y el cambio cultural	21
4.6. El rol de recursos humanos en el proceso de cambio	23
5. Diagnóstico de situación	24
5.1. Metodología y diseño de la investigación	24
5.2. Recolección de datos	25
5.3. Población	25
5.3.1. Edad	26
5.3.2. Género	26
5.3.3. Área de trabajo	26
5.3.4. Antigüedad en el trabajo	27
5.3.5. Nivel jerárquico	27
5.4. Análisis y presentación de datos	28
5.5. Resultados de la investigación	28
5.5.1. Resultados de la cultura general	28
5.5.2. Dimensiones de la cultura organizacional	29
5.5.2.1. Dimensión de características dominantes	29
5.5.2.2. Dimensión de liderazgo organizacional	30
5.5.2.3. Dimensión de la gestión de empleados	31
5.5.2.4. Dimensión de la cohesión organizacional	32

5.5.2.5. Dimensión de énfasis estratégico	33
5.5.2.6. Dimensión de criterios de éxito	34
5.6. Conclusiones diagnósticas	35
5.6.1. Factores que dificultan o facilitan el alcance del objetivo	36
5.6.2. El rol de Recursos Humanos frente al proyecto	37
6. Plan de Acción	37
6.1. Benchmark: ¿qué están haciendo otras compañías?	37
6.1.1. Relevamiento de la información	37
6.1.2. Resultados de la investigación y principales hallazgos	39
6.1.3. Conclusiones preliminares de las entrevistas realizadas	42
6.2. Objetivos específicos: propuesta de valor y contribución	43
6.3. Recomendación para la acción	45
6.4. Factores clave de éxito	46
7. Conclusiones finales	47
8. Referencias bibliográficas	48
9. Anexos	51
9.1. Anexo A: Valores de la cultura organizacional de Openbank	51
9.2. Anexo B: Principio de Liderazgo de Openbank	51
9.3. Anexo C: Proceso de Evaluación de Desempeño de Openbank	53
9.4. Anexo D: Organigrama Alta Dirección de Openbank	53
9.5. Anexo E: Cuestionario OCAI	54
9.6. Anexo F: Cuestionario estructurado para la recolección de datos	56
9.7. Anexo G: Cuestionario estructurado para la recolección de datos	59
9.8. Anexo H: Resultados de la investigación a compañías start up	61

1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación tiene como propósito determinar la cultura organizacional existente y la deseada de una compañía argentina *startup* de la industria *fintech* mediante el análisis de sus tipologías culturales, enfocándose en la identificación de las características actuales y los desafíos que enfrenta al intentar alinear su cultura con los objetivos estratégicos futuros.

Para arribar a este análisis se utilizó la metodología desarrollada por Cameron y Quinn (1999), la cual se fundamenta en el Modelo de Valores por Competencias. De este modo, se recopilaron datos sobre diversas dimensiones de la cultura organizacional mediante el cuestionario *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI), diseñado y validado por los mismos autores. A partir de los datos obtenidos, se logró identificar la cultura actual y la deseada, basadas en cuatro tipos de culturas genéricas: clan, jerárquica, adhocrática y mercado. Las diferencias y similitudes entre estos tipos de cultura revelaron las brechas existentes entre la cultura actual, centrada en la flexibilidad y la agilidad, y la cultura deseada, que busca incorporar mayor estructura y orientación hacia la eficiencia y competitividad.

Además, se llevó a cabo un estudio comparativo con cuatro compañías del sector *startup*, específicamente en la industria *fintech* con el fin de entender cómo han gestionado la evolución de su cultura organizacional mientras impulsan y escalan el crecimiento de sus negocios. Esta comparación permitió extraer aprendizajes clave sobre prácticas de mercado en el contexto de compañías *startups* que deben crecer rápidamente y alcanzar rentabilidad en plazos reducidos. Asimismo, se obtuvieron valiosas lecciones aprendidas en el ámbito de la cultura organizacional y el cambio cultural en donde fue necesario adaptar valores, comportamientos y procesos para impulsar el crecimiento y la innovación.

Finalmente, el estudio destaca los desafíos del proceso de cambio cultural que puede enfrentar la compañía al tratar de evolucionar su cultura en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la necesidad de escalar rápidamente y de mantener el compromiso y la alineación entre los equipos durante el proceso de transformación. Además, se enfatiza el rol crucial que desempeña el profesional de recursos humanos tanto como facilitador del proceso como agente de cambio.

Se concluye que es clave implementar una estrategia de cambio cultural bien planificada y respaldada por un liderazgo fuerte, y una comunicación clara y constante.

2. Introducción

El presente trabajo expone la investigación de la cultura organizacional de Openbank Argentina, una *fintech* con una gran ambición corporativa, manifestada por una mayor orientación hacia el crecimiento y la rentabilidad, en consonancia con las demandas cada vez más exigentes de los accionistas y del mercado.

A los fines del trabajo, la cultura organizacional se entiende como las conductas, los comportamientos habituales y las creencias de las personas en la organización (Steizel, Karpf, Maffeo, 2019). Desde esta concepción, se analiza la adaptación de la empresa a un entorno volátil y cambiante, que lleva a diagnosticar y a evaluar las creencias organizacionales, los comportamientos y las formas de trabajo que permitan la evolución hacia una estrategia más agresiva y proactiva para generar valor y maximizar el rendimiento financiero.

De este modo, el objetivo del presente trabajo será determinar la cultura organizacional existente y deseada de la compañía mediante el análisis de sus tipologías culturales. El análisis de estas tipologías se realizará tomando como variables explicativas los valores, principios y comportamientos de los individuos que forman parte de la compañía. Luego de obtener un diagnóstico del estado de la cultura organizacional se realizarán recomendaciones de intervención para la planificación de potenciales procesos de cambio de acuerdo con la estrategia del negocio y de las metas corporativas. Si bien la implementación y la evaluación de las recomendaciones propuestas quedarán por fuera del alcance de este trabajo, se identificarán los indicadores clave de desempeño o KPIs que ayudarán a medir el progreso y éxito del proceso de cambio cultural.

A partir del objetivo propuesto surgen los siguientes interrogantes que se abordan a lo largo de la investigación: ¿qué atributos definen a la cultura organizacional actual? ¿Cuáles son los atributos de la cultura organizacional deseada? ¿Cuáles son las brechas entre la cultura actual y la deseada? y ¿Cuáles podrían ser los desafíos de la compañía para atravesar un cambio cultural?

3. La compañía y su contexto

3.1. Análisis interno

Openbank se origina en Europa hacia el año 1995 como iniciativa del Grupo Santander, con el objetivo de crear el primer banco operado solo a través del canal telefónico y como entidad financiera sin comisiones en España.

Hacia el año 2016, se sobrepasa el millón de clientes activos, y en 2017 se realiza el lanzamiento de la nueva plataforma digital del sitio web y aplicación. Entre 2018 y 2021, se comienza a ejecutar la estrategia de expansión internacional en Alemania, Países Bajos, Portugal, Estados Unidos, México y Argentina, siendo este último el primer país americano en el que el banco digital está presente. En Argentina, el banco está regulado por el Banco Central de la República Argentina (organismo rector del sistema financiero del país) y es liderado por Federico Procaccini (Gerente General) desde 2018 y, sus accionistas son *Open Digital Services* (ODS) (empresa tecnológica que desarrolla la plataforma bancaria para la expansión internacional), con un 51% de participación, y el Banco Santander Argentina, con el 49% restante.

El análisis descriptivo del presente trabajo se enfocará en Openbank Argentina y su cultura organizacional, dejando por fuera de esta investigación el resto de las filiales del grupo. De este modo, se describe a continuación el contexto interno de la compañía.

Entre 2018 y 2020, la operación de Openbank Argentina se enfocó en el reclutamiento y formación del equipo de trabajo y la ejecución ágil de la estrategia empresarial para ingresar al mercado argentino.

A pesar de las complejidades del entorno externo, en el año 2021, la empresa inició el proceso de prueba de su aplicación bancaria digital utilizando la metodología "*Friends & Family*", que implica ofrecer sus servicios financieros a un grupo selecto de clientes. En marzo de 2022, Openbank Argentina realiza su lanzamiento oficial en el mercado, ofreciendo sus productos de manera activa a todos los usuarios interesados en formar parte de la plataforma.

Actualmente, el banco ofrece los siguientes productos financieros: caja de ahorro, tarjeta de débito y plazo fijo. Además, se ofrecen los servicios de pedido de dinero (DEBIN), retiro y depósito de efectivo, transferencias inmediatas, pagos de servicios a través de "Pago Mis Cuentas", *card control* (otorga al cliente la posibilidad de activar o desactivar su tarjeta de débito a través de la aplicación en el teléfono celular) y un administrador de contraseñas. La

propuesta de valor para los clientes se enfoca en la transparencia y la seguridad de sus productos y servicios.

Openbank Argentina está compuesto por un equipo de 86 personas (dato actualizado y con corte al 1 de diciembre de 2023) cuya antigüedad promedio no excede los dos años.

La estructura organizacional se ha diseñado con las siguientes direcciones funcionales: Negocio, Recursos Humanos, Legales, Tecnología & Procesos, Producto, Cumplimiento Normativo, Riesgos & Data, y Finanzas & Operaciones. Cada una de estas áreas desempeña un rol fundamental en el funcionamiento integral del banco, abarcando desde la gestión estratégica y el desarrollo de productos hasta el cumplimiento normativo, la evaluación de riesgos y la administración financiera.

El equipo de liderazgo está conformado por un CEO, y por ocho directores y directoras que le reportan directamente. Asimismo, el CEO de Openbank Argentina reporta de manera matricial al presidente de Openbank España y de forma directa al presidente del banco Santander Argentina.

En cuanto a la cultura existente, nos detendremos en la descripción de los valores, principios, comportamientos y principales procesos del banco.

Openbank Argentina se identifica con los siguientes seis valores (ver Anexo A):

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. Ambición de éxito | 4. Innovación y creatividad |
| 2. Foco en el cliente | 5. Integridad profesional |
| 3. Trabajo en equipo | 6. Excelencia operativa |

Estos valores están anclados en trece principios de liderazgo (ver Anexo B): (i) cumplimos con las leyes y normas, en todo lo que hacemos; (ii) tomamos riesgos calculados; (iii) partimos del cliente en todo lo que hacemos; (iv) construimos la confianza del cliente; (v) entregamos resultados, y lo hacemos de manera diferente; (vi) lo queremos todo y lo queremos ahora; (vii) somos conductores, no pasajeros; (viii) tomamos decisiones basadas en hechos; (ix) hacemos las cosas cada vez mejor; (x) nos centramos en contratar y desarrollar el mejor talento; (xi) hacemos de Openbank un gran lugar para trabajar; (xii) somos un equipo y nos comportamos como tal; (xiii) tenemos la obligación de discrepar.

Además, se menciona brevemente el proceso de evaluación de desempeño que facilita la alineación de criterios para valorar el rendimiento individual de cada miembro del equipo en relación con el logro de sus objetivos personales y con los objetivos estratégicos de la compañía. El proceso se divide en las siguientes etapas: (ver Anexo C):

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. Fijación de objetivos | 4. Evaluación Líder |
| 2. Revisión de mitad de año | 5. Calibraciones |
| 3. Autoevaluación | 6. Feedback final |

En el proceso de desempeño se utilizan cuatro escalas de valoración que permiten realizar una evaluación graduada del cumplimiento de los objetivos y de la conducta observada en cuanto a los valores y a los principios de liderazgo. Las escalas son: “No alcanza” (la contribución está por debajo de lo esperado), “Alcanza” (la contribución coincide con lo esperado), “Supera” (la contribución supera las expectativas) o “Excede” (la contribución ha sido excepcional). La escala de valoración tiene un impacto directo en la compensación de la persona, aspecto que se describe a continuación.

Para determinar las políticas de recompensa y compensaciones se establecen bandas salariales que delimitan un rango específico de remuneración para cada rol dentro de la organización. Estas bandas salariales definen tanto un salario mínimo como máximo, determinando así la compensación adecuada que corresponde a cada individuo en función de sus responsabilidades y posición en la estructura organizativa. Además, se implementan bonos por productividad y mérito, lo que refleja una cultura organizacional basada en la meritocracia, donde se reconoce y recompensa a aquellos individuos que destacan por su capacidad para alcanzar sus objetivos y aportar valor a la compañía. Por su parte, el banco debe adherirse a las paritarias y aumentos salariales establecidos por la Asociación Bancaria al estar afiliado a este sindicato.

A continuación, se describen los rituales más relevantes que refuerzan la cultura de la compañía:

- **Convocatorias:** reuniones mensuales en las que participan todos los colaboradores y son lideradas por los directores de la empresa para compartir novedades, resultados de negocio y reconocimientos a toda la organización.
- **Offsites o salidas fuera de la rutina:** se realizan por áreas junto al equipo de trabajo para revisar el alcance de objetivos y celebrar logros.
- **Semana de la salud:** se refuerzan mensajes sobre el cuidado de la salud y la importancia de realizar estudios anuales.
- **Encuentro de ex colaboradores:** evento anual donde se reúnen los colaboradores actuales y pasados, celebrando la importancia del trabajo en equipo con el lema "una vez *openbanker*, por siempre *openbanker*".

- **Mes de la niñez u “Open Kids”:** en agosto se celebra el mes de la niñez con una invitación a las familias de los colaboradores para disfrutar un día en la oficina.
- **Encuesta de clima:** encuesta anual que mide la satisfacción de las personas de trabajar en Openbank Argentina. Es un proceso que genera apertura al feedback y a la receptividad de la satisfacción de los colaboradores y que permite actuar o realizar planes de acción sobre los resultados obtenidos.

Los rituales mencionados anteriormente demuestran una proximidad hacia el colaborador, evidenciando un compromiso con su bienestar y su salud. Además, reflejan el interés en consolidar el trabajo en equipo y fomentar una comunicación fluida, transparente y abierta al *feedback*.

El principal desafío que motiva a determinar metodológicamente la cultura organizacional actual y la deseada, como se describió en la introducción del trabajo, es comprender si las creencias organizacionales, los comportamientos y las formas de trabajo actuales son las adecuadas para un contexto en el que la organización debe elevar su negocio y alcanzar objetivos empresariales más estrictos y ambiciosos.

En ese sentido, la evolución de la cultura organizacional se torna imperativa para alcanzar metas organizacionales más exigentes, por lo que es necesario adaptar la cultura y los modos de trabajo de la organización. Tal como evidencia Ulrich (1997): “las culturas que se correspondían con las viejas necesidades empresariales deben abrir paso a culturas que reflejan las actuales tendencias del mercado” (p. 298).

3.2. Análisis externo

Con el propósito de brindar una visión completa del entorno en el que se desenvuelve la compañía y de examinar los factores que podrían influir en el análisis de la cultura organizacional, en este apartado se describirán algunos sucesos que permiten contextualizar el crecimiento de un nuevo modelo de negocio de servicios financieros tecnológicos y su evolución en Argentina.

En los últimos años, factores como la pandemia de COVID-19 y los cambios significativos en los mercados financieros han tenido un impacto considerable en las empresas *fintech* (compañías que ofrecen soluciones financieras haciendo uso de tecnologías centradas en el cliente) en Argentina. La crisis sanitaria global generada por la pandemia ha provocado una serie de desafíos para estas empresas, incluyendo la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo remoto y a una mayor demanda de servicios financieros digitales. Además, la volatilidad económica y las fluctuaciones en los mercados han

requerido una gestión ágil y estratégica por parte de las empresas *fintech* para mantener la estabilidad y la rentabilidad en un entorno cambiante.

A modo de referencia, según el informe *Finnovista Fintech Radar Argentina 2023 (2023)* en colaboración con Visa, el ecosistema *fintech* en Argentina ha mostrado un crecimiento moderado pero constante desde el año 2021 con un aumento anual del 11,5%. En 2023, el número de empresas *fintech* fue de 343, con un incremento de 154 nuevas empresas desde el estudio anterior en 2021. Estas 343 *startups* de origen nacional operan en el país y ofrecen una experiencia digital al cliente, constituyendo así el "ecosistema *fintech* argentino". De las 276 empresas *fintech* identificadas en el estudio de 2021, 189 se mantienen activas en 2023, lo que indica que alrededor del 31,5% de las *startups* salieron del ecosistema en este período de dos años.

De acuerdo con el informe, aunque existe cierta volatilidad en la cantidad de empresas en el mercado, este crecimiento refleja un interés continuo en el sector y oportunidades en el mercado argentino. No obstante, el crecimiento ha disminuido en comparación con el período 2019-2021, que experimentó un crecimiento anual compuesto del 20,4%.

En esa línea, según el *Informe Startups Latam (2023)*, si bien el sector se encuentra en constante evolución, el cierre del año 2022 fue extremadamente desafiante con una inflación acumulada del 94,8% y con grandes restricciones cambiarias.

En cuanto al impacto de la evolución de la industria *fintech* en la generación de empleo, según el informe *Evolución del empleo fintech 2022 (2022)* presentado por la Cámara Argentina Fintech, se estimaba para el cierre del año 2022 un valor de más de 27.000 puestos de trabajo directos, representando un crecimiento interanual del 15% con respecto a 2021 y del 86% con respecto a 2020. Aquí se menciona que las principales contrataciones se enfocaron en las áreas de Tecnología, Producto y Desarrollo de Negocio.

El contexto externo antes descrito permite poner de manifiesto los distintos estadios que ha atravesado Openbank Argentina en los últimos años. Las dificultades macroeconómicas en Argentina han presentado desafíos significativos para el crecimiento sostenido del ecosistema *fintech*. Estos factores y la necesidad de demostrar resultados de manera inmediata ante las demandas de los accionistas y del mercado llevan a revisar y a indagar si los comportamientos o formas habituales de hacer las cosas dentro de la organización serán o no los necesarios para alcanzar las nuevas demandas del negocio.

A continuación, será fundamental caracterizar los diferentes públicos involucrados en el desafío del trabajo y comprender su papel en relación con el objetivo de la investigación.

3.3. Stakeholders

“Un público puede ser definido como un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros acerca de su relación con la organización” (Hallahan, 2000, p. 502).

En primer lugar, se describe como público estratégico al equipo de trabajo de Openbank Argentina, que está compuesto por 86 personas según datos internos de la nómina de la compañía recopilados con corte al 1 de diciembre de 2023. Entre las principales características del equipo, se destacan las siguientes:

- La edad promedio de los integrantes es de 33 años.
- El 56% del equipo son mujeres, mientras que el 44% son hombres.
- Más del 60% cuenta con experiencia profesional previa en el sector financiero.
- Más del 60% de los colaboradores posee un título universitario.
- Más del 50% realizó sus estudios en universidades públicas.
- La antigüedad promedio en la compañía es de aproximadamente 22 meses.
- Todos los colaboradores se encuentran físicamente trabajando en Argentina, con el 98% de ellos residiendo en la provincia de Buenos Aires.

La estructura organizacional está diseñada de la siguiente manera: 9 personas forman parte del comité ejecutivo (directores, directoras y CEO), 23 individuos ocupan roles de mandos intermedios (responsables de área y líderes de equipo), y 54 personas tienen posiciones de analista en diversos ámbitos de la organización.

El equipo de la alta dirección está formado por un CEO o Gerente General, un director y siete directoras (Ver Anexo D). Estos profesionales cuentan con formación en diversas áreas, incluyendo Abogacía, Economía, Tecnología, Ingeniería y Diseño Gráfico, con una amplia experiencia laboral que supera los quince años en industrias como servicios financieros, consultoría, banca tradicional, banca digital, consumo masivo, entretenimiento y tecnología. El equipo directivo tiene una antigüedad promedio en la compañía que no supera los tres años y una edad promedio de 45 años.

Con el propósito de responder las preguntas que guían esta investigación, el equipo de trabajo de Openbank Argentina se convierte en un actor fundamental que permitirá exponer tanto la cultura organizacional actual como los atributos y comportamientos de la cultura deseada. Este equipo desempeñará un papel crucial al convertirse en promotor o detractor de un potencial proceso de cambio cultural. Además, la alta dirección y los líderes serán clave en este proyecto al ser los transmisores de la cultura organizacional, y quienes

definirán los lineamientos de un posible proceso de cambio o transformación cultural. Diseñar y atravesar un cambio no implica sólo los procesos técnicos, sino también un liderazgo adecuado que permita construir lazos de confianza y transmitir transparencia.

En segundo lugar, se identifica como *stakeholder* al sindicato de la Asociación Bancaria. Openbank Argentina está sujeta al cumplimiento de las regulaciones laborales establecidas por el Ministerio de Trabajo y por el Sindicato de la Bancaria en relación con sus empleados. Sin embargo, este cumplimiento no obstaculiza el alcance de los objetivos de la empresa. Dada la estructura organizacional de Openbank, no se cuenta con la figura de delegado dentro de la compañía. Por lo tanto, el relacionamiento con el sindicato es liderado por la dirección de Recursos Humanos, en colaboración con la dirección de Legales y con el apoyo de un estudio de abogados externo especializado en Relaciones Laborales. Aunque este stakeholder no impide directamente la implementación de un potencial cambio cultural dentro de la organización es crucial monitorearlo para evitar que actúe como detractor o ejerza una influencia negativa sobre la definición de nuevos atributos, símbolos y comportamientos.¹

En tercer lugar, se identifica a los proveedores como un público relevante para la operatoria diaria de la organización, ya que representan uno de sus principales aliados económicos y estratégicos. A pesar de tener un conocimiento corporativo formal y limitado sobre la organización, los proveedores no ejercen un impacto directo en la viabilidad de ejecutar un proyecto de cambio cultural y, por ende, no representan un riesgo significativo para su implementación. Openbank Argentina mantiene relaciones con más de 100 proveedores ubicados en el país, pertenecientes a diversas industrias como el sector *fintech*, banca digital, servicios financieros, servicios de tecnología y socios comerciales, entre otras. Estas relaciones son fundamentales para el funcionamiento de la empresa y deben ser gestionadas de manera estratégica y transparente.

Finalmente, los clientes deben ser considerados como *stakeholders*. Aunque no tienen un papel activo en la difusión de la cultura organizacional y su conocimiento sobre la empresa es superficial, es crucial que exista coherencia entre lo que la compañía transmite internamente y hacia el exterior. Hacia finales de 2023, Openbank Argentina registra más de 600.000 descargas de su aplicación, con el 76% de los clientes menores de 39 años y el principal segmento objetivo entre 20 y 25 años. Geográficamente, el 47% se concentra en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que más del

¹ Al no tener un delegado sindical dentro de la compañía, no es una figura que esté presente ni que acompañe este tipo de proyectos.

50% está distribuido a lo largo del país, con mayor presencia en Córdoba, Santa Fe, Tucumán y Mendoza.

Luego de realizar un análisis de los públicos y su interacción con el desafío propuesto, se desarrolla el marco teórico seguidamente.

4. Marco teórico

Para contextualizar la investigación de este trabajo, se recurre a fuentes bibliográficas sugeridas por las cátedras de la maestría, así como a otras fuentes secundarias que incluyen informes, artículos periodísticos, encuestas elaboradas por empresas y organismos internacionales, y artículos académicos obtenidos a través del buscador Google.

4.1. Conceptualización de *start up* y *fintech*

Blank y Dorf (citados en Montoya Pineda, 2016), señalan que una *start up* es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable. Hacen referencia a una “organización temporal” aludiendo a que su modelo de negocio no ha sido validado y que, independientemente a su forma jurídica, busca convertirse en una empresa real. En cuanto a la búsqueda de un modelo de negocio, reparan en que la primera gran diferencia entre una *start up* y una empresa consolidada es que la primera debe revalidar el tipo de necesidad a resolver para cierto tipo de cliente, el desarrollo tecnológico a implementar y su viabilidad económica. Con respecto a la escalabilidad del modelo, indican que una *start up* puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo superior al crecimiento de la suma de costos fijos y variables. Esto demuestra que llevar adelante una *start up* implica la inversión suficiente para obtener un producto innovador y rentable, que proponga una solución a problemas cotidianos.

En contraposición a las compañías tradicionales, una *start up* busca obtener un producto o servicio diferenciado a través de la innovación, la investigación y el desarrollo. Actualmente, más allá del impacto de este tipo de compañías en el esquema de las empresas tradicionales, las *start up* dan espacio a un mundo más moderno, emprendedor y tecnológico, diferenciándose por su estructura de financiación particular y ciclo de vida propio. En esa línea, es fundamental identificar la fase del ciclo de vida que atraviesa la compañía, ya que sus necesidades, objetivos, estrategia de talento y requerimientos de los accionistas varían de forma considerable (D. Escartín, À. Marimon, A. Rius, X. Vilaseca, À. Vives, 2020).

Por lo anteriormente descrito, se señala brevemente las diferentes etapas del ciclo de vida de la *start up* (Solís Tepexpa & Torres Castañeda, 2022) (ver Tabla 1):

Tabla 1. Etapas del ciclo de vida de la start up

Etapa	Descripción
Pre-semilla (Pre-seed)	Fase inicial caracterizada por una gran inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) sin la generación de ingresos por la falta de clientes.
Semilla (Seed)	Fase crítica en la que la compañía lanza el producto o servicio al mercado para atraer a los primeros clientes y validar la reacción de los usuarios.
Etapa inicial (Early Stage)	Se consolida un EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones) positivo y se logra la fidelización de clientes junto con el aumento de ingresos.
Expansión o madurez (Expansion or maturity)	El negocio está consolidado en el mercado y comienza un proceso de expansión.
Etapa de Salida (Exit Stage)	La compañía deja de ser emergente, fusionándose o siendo adquirida por una empresa más grande.

Fuente: adaptado de Solís Tepexpa & Torres Castañeda (2022).

Openbank Argentina se encontraría en la etapa de “Semilla”, es decir, en la fase crítica en la que busca atraer clientes, posicionarse en el mercado y consolidar la rentabilidad.

Dentro del ámbito de las compañías *start up*, se identifican las *startup fintech*. El término hace referencia a las empresas que ofrecen servicios financieros y reconocen los problemas de los clientes y los solucionan con tecnología. En ese sentido, para continuar con la descripción de la innovación en el sector financiero tradicional y la transformación en la que los clientes acceden a nuevos productos y servicios, se explicará el concepto de “*fintech*”.

En el informe realizado por Accenture con la colaboración de la Cámara Argentina Fintech (2018) se define a este tipo de compañías como: “empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología” (p.11). Según el informe, representan un desafío para la industria financiera tradicional en términos de los productos y servicios ofrecidos, en la experiencia que brindan al cliente y en la forma en que operan su negocio.

En tal sentido, Ian Pollari (citado en Morales, 2021) señala que las innovaciones del sector *fintech* tienen el potencial para proveer servicios a un sector social tradicionalmente desatendido por los bancos, con la intención de incluirlos en el sistema financiero formal. Así, concluye que las *fintech* tienen la versatilidad de enfocarse en problemas que el sector bancario tradicional no ha resuelto. No obstante, los dos sectores podrían potenciarse y acompañarse porque ambos tienen mucho que ofrecer a la otra parte: por un lado, innovación, agilidad y eficiencia, y por el otro, seguridad, fondos y clientes.

En este escenario, podemos concluir que tanto los bancos tradicionales como las *fintech* conviven en un contexto de competencia y cooperación simultánea. En el siguiente apartado, y para continuar con el estudio de este tipo de compañías del sector financiero desde otro enfoque, se describe brevemente la evolución y los estadios de la cultura organizacional en el entorno de una *start up*.

4.2. Análisis de la cultura organizacional en el entorno *start up*

De acuerdo con un artículo publicado por la consultora McKinsey & Company, para muchas *startups*, el principal desafío consiste no solo en asegurar el capital necesario, sino también en aprender a adaptarse y a reestructurarse tan rápido como puedan evolucionar sus productos y el negocio en sí mismo (Jules, C.; Kshirsagar, A.; Lloyd George, K., 2022).

Según los autores, cuando una compañía *start up* se encuentra en una etapa de *scale up* o hiperescala, se diferencia en gran medida de aquellas compañías que sostienen un crecimiento gradual, ya que superan a sus pares de la industria, se mantienen resistentes durante las recesiones y alcanzan posiciones de efectivo sólidas. En cuanto a su talento, exigen el máximo desempeño corporativo y no dudan al tomar decisiones. Es posible lograr esta evolución definiendo formas de trabajo efectivas, diseñando una estrategia sólida de desarrollo de talento, consolidando una cultura de crecimiento distintiva, delineando capacidades de liderazgo a escala y la presencia de un CEO o Gerente General fundador y un equipo de dirección alineados que establezcan direcciones claras y tomen decisiones sostenibles y coherentes (Jules, C. et al., 2022).




Jules et al. (2022) señalan que el gran desafío de la etapa de escalar proviene no solo de la naturaleza de la compañía o del efectivo lanzamiento de los productos, sino también de cada intento fallido de cambiar un modelo de negocio obsoleto, de la gestión del talento, de la cultura organizacional o del modelo operativo. Por consiguiente, proponen seis factores que consideran relevantes para lograr escalar el negocio con éxito (ver Figura 1): (1) una estructura construida especialmente para el crecimiento, (2) formas efectivas de trabajar, (3) un fuerte motor de desarrollo de talento, (4) una cultura distintiva, (5) capacidades de liderazgo en escala, y (6) un CEO fundador alineado y un equipo de dirección que establecen una orientación clara del negocio.

Con respecto al factor de éxito que refiere a sostener una cultura distintiva, los autores mencionan que en los entornos de *startups*, la cultura lo impregna todo. Por tanto, a medida que las compañías crecen y evolucionan, también debe hacerlo la cultura. El CEO y el equipo de la alta dirección deben reconocer que la cultura que permitió el éxito inicial de una compañía nueva con un contexto determinado puede no ser suficiente durante las próximas

fases de crecimiento. Es preciso en esta etapa investigar qué elementos de la cultura conservar y cuáles eliminar. Sobre todo, los directores ejecutivos deben ser claros en la comunicación y en transmitir hacia dónde va la estrategia de negocio y por qué, para así involucrar a los empleados en el viaje y mantener una cultura cohesiva.

Figura 1

Etapas de scale up y tareas asociadas

	 Early	 Ascending	 Peak
Structure built for growth	Establish the right accountabilities	Establish the right structure to support expanded priorities	Simplify increasingly complex organization
Effective ways of working	Build the right governance	Prioritize fast execution instead of bureaucracy	Increase agility
Talent engine	Identify pivotal roles and strengthen talent engine	Build a deep bench of talent	Rethink metrics for performance management and DEI
Distinctive culture	Focus on what makes us “us”	Strengthen performance execution	Remain connected to purpose
Leadership capabilities at scale	Move from “expert” to “people leader” and from “technical” to “adaptive” leadership	Pass on the founder’s individual leadership identity to teams	Shift mindsets from leading teams to leading the organization
Founder CEO and top team	Reset personal priorities	Set ambition for top team	Measure effectiveness of the top team

Fuente: Jules, Kshirsagar & Lloyd George (2022).

Por otro lado, Christopher Oster, un ex consultor financiero de la consultora estratégica *The Boston Consulting Group*, en su artículo “*The three stages of startup culture and how to deal with it*” (2020) describe la importancia de poner foco en la consolidación de la cultura en una *start up* y define tres etapas con sus desafíos (ver Tabla 2).

Tabla 2. *Etapas de una start up y desafíos*

Etapas	Descripción
Etapas tempranas (menos de 20 personas)	La cultura definida actúa como un modelo a seguir y atrae a los primeros empleados y clientes. Definir una cultura organizacional alineada con los valores y comportamientos que se desean transmitir es crucial en esta fase.
Start up mediana (20 y 100 personas)	El crecimiento masivo del equipo de trabajo requiere la formalización de la cultura organizacional. Se deben diseñar procesos y comportamientos que reflejen la cultura de la compañía de forma más estructurada. El liderazgo debe actuar como promotor y modelo a seguir de la cultura organizacional.
Convertirse en scale up (más de 100 personas)	La cultura debe ser parte de la estrategia, los procedimientos y la gestión de los equipos.

Fuente: adaptado de “The three stages of startup culture and how to deal with it” (Oster, C., 2020)

A partir de la anterior descripción, Openbank Argentina se encontraría en la etapa de “start up mediana”. En este estadio es necesario que la cultura organizacional se formalice, definiendo procesos y comportamientos más estructurados que preparen una siguiente etapa de *scale up*.

A continuación, se describe en detalle el concepto de cultura organizacional según diferentes autores y enfoques.

4.3. El concepto de cultura organizacional

Para entender mejor el desafío planteado, se explorará el concepto de "cultura" usando la bibliografía sugerida por Steizel, Karpf y Maffeo (2019) en la Nota Técnica “La transformación cultural: perspectivas y desafíos de gestión”.

Steizel, S. et.al. (2019) señalan que:

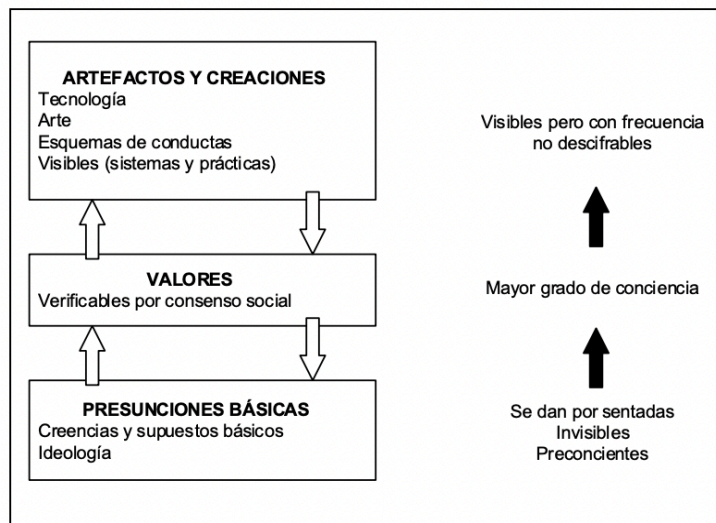
La cultura comprende las creencias, conductas y los comportamientos habituales de las personas en las organizaciones. Es el factor clave que le permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos en tanto esté alineado con ellos (...) la cultura puede ser un freno o un impulsor de los objetivos de negocio y de cualquier transformación asociado a esos objetivos. (p. 4)

Por su parte, Schein (citado en Steizel, S. et al., 2019) distingue tres niveles de observación para comprender la cultura de una organización que se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas (ver Figura 2):

1. **Nivel 1 (artefactos):** refiere a las manifestaciones culturales visibles de la empresa como pautas de comportamiento, historias, estructura organizacional, lenguaje, etc. Define el entorno físico y social.
2. **Nivel 2 (valores compartidos):** comprende las creencias, las aspiraciones y las formas deseadas de comportamiento declaradas por la compañía.
3. **Nivel (supuestos básicos):** es el nivel menos visible y está compuesto por las creencias implícitas que guían la conducta cotidiana dentro de la empresa. Es la forma en la que los colaboradores aprenden a conseguir sus objetivos y que luego enseñan a los nuevos miembros como el modo correcto de actuar.

Figura 2

Niveles de la cultura organizacional y sus interacciones



Fuente: adaptado de Schein (2004)

El autor explica que estos niveles permiten diferenciar los valores explícitos de los aspectos implícitos anclados en las prácticas cotidianas. “La interrelación entre los niveles convierte a la cultura en un proceso dinámico en constante transformación, ya sea para reivindicar lo que existe o para cambiarlo” (Schein, 2019, citado en Steizel, S. et al., 2019, p. 8). Así concluye que, si bien la cultura es un fenómeno emergente, tiene al mismo tiempo dimensiones explícitas y diseñadas, interactuando ambas dimensiones de manera permanente.

Por último, se toma el concepto propuesto por O’Reilly (citado en Steizel, S. et al., 2019) que hace referencia a la importancia de la impronta del líder en la etapa fundacional de una organización: “...aquellas cosas que el líder observa, premia, valora o castiga junto a la respectiva construcción de sentido que el grupo hace sobre esas acciones marcarán el patrón de conductas...” (p. 9).

A partir de las diferentes nociones de cultura descritas, es fundamental establecer qué aspectos se deben observar para comprender y diagnosticar la cultura de una organización. En el siguiente apartado se revisará la metodología definida para abordar este estudio.

4.4. Enfoques para describir la cultura organizacional

Existen múltiples enfoques que permiten describir y comprender los rasgos culturales existentes en una compañía, identificar la cultura deseada, revisar las posibles brechas entre ambas y las vías de transformación cultural a realizar. Como indican Steizel, S. et al. (2019), a través de estos enfoques es posible arribar a ciertas aproximaciones que “se

basan en arquetipos o tipos “ideales” de cultura y dejan a la organización la tarea de definir la cultura más adecuada para ella (...), tomando en cuenta (...) su historia, situación actual, industria y ambición” (p. 10). Estos modelos intentan describir el mayor acercamiento posible a la realidad de la cultura de una organización, entendiendo que no reflejan ninguna verdad absoluta.

Para abordar el desafío propuesto en este trabajo se selecciona y describe el enfoque desarrollado por Robert Quinn y John Rohrbaugh durante 1980 y posteriormente evolucionado por Quinn y Kim Cameron en 1999.

Con el objetivo de diagnosticar y posibilitar el cambio cultural en una organización, los autores proponen una metodología basada en el modelo “*Competing Values Framework (CVF)*” o “Modelo de Valores por Competencia (MVC)” (Cameron & Quinn, 1999, citado en Steizel, S. et al., 2019). Este enfoque está formado por dos dimensiones que permiten sustentar las percepciones de la efectividad organizacional y sus características predominantes: (1) flexibilidad o estabilidad y control, y (2) orientación interna o externa.

La primera dimensión distingue entre la flexibilidad y el control dentro de la organización. Aquellas compañías con prioridad en el orden y el control mantienen un ambiente laboral rígido donde se limita el desvío de las normas establecidas. En contraste, las organizaciones flexibles permiten a sus miembros ajustar su comportamiento según las circunstancias del entorno. La segunda dimensión describe si una organización enfoca su atención en procesos internos o externos. Aquellas con orientación interna priorizan procesos internos y muestran una menor susceptibilidad a los cambios externos. Por otro lado, las organizaciones con orientación externa se centran en el entorno externo y están más influenciadas por los cambios en este.

Al cruzar estas dos dimensiones, se forman cuatro cuadrantes que identifican las tipologías de cultura dominantes según las características de comportamiento y efectividad de la organización (ver Figura 3) (Steizel, S. et al., 2019):

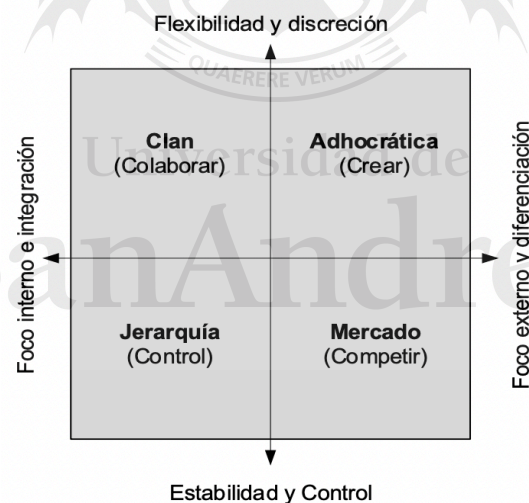
- **Clan o familiar:** la organización es percibida como un lugar agradable para trabajar, hay orientación a la colaboración, los objetivos y los valores son compartidos, y los líderes tienen una figura de mentores. Se premia el trabajo en equipo y se prioriza el desarrollo humano.
- **Adhocrática:** la organización se percibe como un lugar dinámico y creativo que promueve la iniciativa individual y la libertad de intelecto. Los líderes son vistos como innovadores y tomadores de riesgo.

- **Mercado:** orientación hacia la estabilidad, foco externo, y consecución de resultados. El éxito se define por el foco en el cliente y por un agresivo alcance de los objetivos. El liderazgo se caracteriza por tener directivos exigentes y competidores.
- **Jerarquizada:** la organización es percibida como un lugar estructurado y formalizado. El éxito recae en la norma y en el cumplimiento de procesos formales, y los líderes deben asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Cameron & Quinn (1999), al respecto, señalan que:

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización (p. 31).

Figura 3
 Modelo de Valores por Competencias (MVC)



Fuente: adaptado de Cameron y Quinn (2006)

Adicionalmente, usando estos principios, Cameron y Quinn (2000) diseñaron un instrumento llamado *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* para analizar la cultura de una organización y explicar cómo se relaciona con el desempeño laboral, a través del “Modelo de Valores por Competencias”. Esta herramienta consiste en un cuestionario (ver Anexo E) de 24 ítems que permite interpretar y medir en 6 dimensiones diferentes aspectos de la organización:

- **Características dominantes:** principales atributos de la compañía.
- **Liderazgo organizacional:** describe el estilo de liderazgo y su impacto.
- **Gestión de los empleados:** refiere al trato hacia los colaboradores.
- **Cohesión organizacional:** resalta el mecanismo de unión de la compañía.
- **Énfasis estratégico:** evalúa la estrategia de la empresa.
- **Criterios de éxito:** define los sistemas de premiación y recompensa.

Este instrumento evalúa tanto la tipología de cultura actual (la que está presente en el momento de la medición) y la cultura deseada (la que los empleados creen que es necesaria para alcanzar los objetivos futuros de la organización) (OCAI, s.f.).

Cada una de las dimensiones descritas se desglosa en cuatro ítems (A, B, C y D) que hacen referencia a cada estilo de cultura: el ítem A se refiere a la cultura clan, el B a la cultura adhocrática, el C a la cultura mercado y el D se refiere a la cultura jerárquica. El formulario debe contestarse evaluando el contexto actual de la organización y luego considerando la situación deseada a partir de la estrategia de negocio y éxito futuro (Steizel, S. et al., 2019). Para esto, al responder se debe distribuir un total de 100 puntos en cada una de las dos columnas (cultura actual y cultura deseada) en torno a los cuatro ítems de cada una de las dimensiones. De este modo, el instrumento permite hacer una comparación entre la cultura actual y la cultura deseada de acuerdo a los valores obtenidos.

La utilización de este instrumento, a diferencia de otros modelos, permitirá diagnosticar la cultura dominante actual en la organización e identificar la cultura que los miembros creen necesaria para alcanzar el éxito del negocio o enfrentar posibles cambios en el futuro.

Tal como indica Steizel, S. et al. (2019), es relevante delinear el estudio de la cultura organizacional desde un enfoque que luego permita analizar, medir y gestionar el proceso de cambio o transformación cultural: “es solo un punto de partida para encuadrar la discusión que una organización debe tener, con el fin de identificar qué cultura y comportamientos desea cambiar” (p.19).

A tal efecto, se describe el concepto de transformación y cambio cultural seguidamente.

4.5. La transformación y el cambio cultural

Steizel, S. et al. (2019) definen el concepto de transformación cultural como “...la necesidad percibida de una organización de cambiar las creencias y supuestos básicos instalados en las personas que pueden resultar obstáculos para las necesidades del negocio” (p. 20). Según los autores, se debe identificar y comprender aquellos rasgos culturales que son

necesarios para el nuevo contexto de la organización y aquellos que no, y así, emprender el cambio cultural necesario.

Existen múltiples situaciones en las que una organización puede requerir un cambio cultural o un proceso de transformación, es decir, cuando es necesario revisar no sólo los comportamientos, sino los supuestos básicos y el sistema de valores (Steizel, S. et al., 2019). En lo que refiere al desafío del presente trabajo y al contexto particular de la compañía bajo análisis antes descrito, se describen las siguientes:

- **Cambios en la estrategia:** las organizaciones rediseñan las estrategias y el foco del negocio para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, a los nuevos requerimientos de los accionistas o a metas de negocio más exigentes.
- **Diseño y estructura:** ante cambios en las formas de trabajo pueden modificarse los roles y las responsabilidades de las personas en la compañía.

Steizel, S. et al. (2019) indican que para realizar un proceso de transformación cultural se debe: (1) realizar un diagnóstico de la cultura existente, (2) identificar la cultura deseada y (3) definir un proceso adecuado para atravesar el cambio. En tal sentido, concluyen que para atravesar el cambio se debe: “cambiar las condiciones culturales existentes, instalar nuevos hábitos y comportamiento deseados y lograr que estos permeen en las rutinas cotidianas de la organización como una nueva forma de hacer las cosas” (p. 20).

Por su parte, los colaboradores podrían interpretar y entender el proceso de cambio de formas diversas, por lo que se debe identificar y transmitir claramente los comportamientos que se desean cambiar y acompañar a las personas en ese cambio (Steizel, S. et al., 2019).

Por consiguiente, se sintetizan algunas conductas que pueden tener las personas en un proceso de cambio, propuestas por *Harvard Business Review* en el artículo “*Ten Reasons People Resist Change*” (Moss Kanter, 2012): (a) sentir que han perdido el control, (b) tener exceso de incertidumbre, (c) estar confundidos frente al cambio, (d) estar a la defensiva ante el cambio de rumbo, (e) creer que sus competencias queden obsoletas y (f) sentir miedo ante la posible pérdida de su trabajo, entre otros comportamientos.

Como queda en evidencia, los procesos de cambio cultural son complejos, llevan tiempo y requieren de una gestión efectiva. Entre los principales desafíos, Steizel, S. et al., (2019) mencionan: (a) tener el apoyo de la dirección, (b) contar con modelos de liderazgo adecuados, (c) identificar el rumbo y la velocidad del cambio, (d) diseñar la estructura organizacional correcta, (e) desarrollar en el equipo nuevas competencias, (f) sostener una

comunicación fluida y transparente, y (g) lograr una efectiva gestión desde el área de Recursos Humanos.

A partir del último desafío mencionado, en el siguiente subcapítulo se describe brevemente el rol que cumple el área de recursos humanos en el diseño y gestión de los procesos de cambio cultural.

4.6. El rol de recursos humanos en el proceso de cambio

Según Ulrich (1997), los profesionales de Recursos Humanos (RR.HH. en lo sucesivo) al actuar como agentes de cambio tienen la responsabilidad de asegurar que las iniciativas se definan y concreten en tiempo y forma. Deben asegurar que los valores y comportamientos se discutan y se adapten correctamente a las condiciones cambiantes del negocio: “los agentes de cambio de RR.HH. que tienen éxito superan la resistencia con la decisión de llevar los cambios adelante, concretan los planes en resultados y enfrentan el temor al cambio (...)” (p. 251).

En contraposición a Steizel, S. et al. (2019), que indican de forma genérica los desafíos a tener en cuenta para abordar un proceso de transformación cultural, Ulrich (1997) menciona específicamente la caracterización del profesional de Recursos Humanos en un proceso de cambio y propone los siguientes pasos que demuestran la esencia del rol en este tipo de procedimientos: (1) definir el concepto de cambio cultural; (2) transmitir el impacto del cambio cultural en el éxito del negocio; (3) determinar un proceso para evaluar la cultura actual, definir la cultura deseada para el futuro y evaluar la brecha existente entre ambas culturas; (4) identificar diferentes planes de acción para lograr el cambio de cultura; y (5) diseñar un plan de acción que integre múltiples herramientas en el cambio cultural.

El rol de RR.HH. en los procesos de cambio, su conocimiento y su capacidad para acompañar a toda la organización es primordial para arribar a un resultado exitoso. Estos profesionales desempeñan un papel clave en la identificación y comprensión de la cultura organizacional existente, evaluando las normas, valores, creencias y comportamientos presentes en la organización. Esta comprensión es crucial para identificar áreas de mejora, establecer una visión clara de la cultura deseada y luego diseñar e implementar estrategias y programas específicos para impulsar el cambio cultural. Por último, deberán liderar la medición y evaluación del cambio cultural para monitorear su impacto, reconociendo las fortalezas, oportunidades y los logros a lo largo del proceso para mantener la motivación y el impulso de la compañía.

De tal forma, cuando una organización identifica que la cultura existente no acompaña los nuevos requerimientos del negocio y define realizar un cambio, deberá ser capaz de aceptar los riesgos asociados, reconocer y admitir la ruptura de las formas tradicionales de operar, y trabajar en un nuevo modelo de gestión (Steizel, S. et al., 2019).

Luego de revisar los diferentes conceptos propuestos en el marco teórico se puede concluir que en el entorno dinámico y competitivo de una *start up*, la cultura organizacional se convierte en un factor crucial para lograr el éxito y alcanzar los resultados de negocio. En un contexto de tal competitividad es necesario adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y atravesar los desafíos impuestos en la gestión del talento y de la cultura organizacional. El profesional de recursos humanos juega un rol fundamental en este proceso y es quien debe asegurar junto al liderazgo que la cultura evolucione de manera coherente con la visión y ambición de la compañía, mientras se enfrentan los desafíos inherentes al cambio en un entorno tan volátil como el de una *start up*.

Seguidamente, se tomarán los conceptos revisados para determinar la cultura actual y la deseada de Openbank Argentina, analizar las brechas existentes entre ambas y recomendar un plan de acción apropiado.

5. Diagnóstico de situación

A partir del objetivo definido en este trabajo, se describe a continuación la metodología que se utilizó para responder a los interrogantes que se plantearon al inicio de la investigación: ¿qué atributos definen a la cultura organizacional actual? ¿Cuáles son los atributos de la cultura organizacional deseada? ¿Cuáles son las brechas entre la cultura actual y la deseada? y ¿Cuáles podrían ser los desafíos de la compañía para atravesar un cambio cultural?

5.1. Metodología y diseño de la investigación

La investigación es no experimental descriptiva, ya que busca describir la cultura organizacional de una *fintech* en Argentina. Además, tiene un enfoque cuantitativo y un tipo de diseño transversal, ya que permite cuantificar los datos, aplicando un análisis estadístico descriptivo, y la información se obtiene una sola vez y en un solo período de tiempo. Por último, es un tipo de investigación concluyente que permite determinar, evaluar y diseñar un curso de acción ante una situación dada (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

5.2. Recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado (ver Anexo F) diseñado en dos secciones. La primera sección tiene el objetivo de conocer los datos sociodemográficos de los colaboradores de la compañía estudiada (edad, género, equipo de trabajo, antigüedad y rol en la organización). En la segunda sección, y tal como se introdujo en el marco teórico, se utiliza el instrumento llamado *Organizational Culture Assessment Instrument* (en adelante OCAI) que permite analizar la cultura de una organización a través del “Modelo de Valores por Competencias” (Cameron & Quinn, 1999).

Para realizar el cuestionario OCAI las personas deben responder a través de 6 dimensiones con 4 ítems cada una. Estas dimensiones intentan indagar cómo perciben su experiencia dentro de la organización actualmente (columna “actual”), y luego, cómo creen que debería ser en el futuro (columna “deseada”) para alcanzar sus aspiraciones. Para esto, deben calificar cada afirmación distribuyendo 100 puntos entre las alternativas A, B, C, y D, dependiendo de cuán similar es la descripción planteada sobre la organización (100 sería exactamente igual a cómo es la organización, y 0 nada parecido). La suma total de puntos en cada dimensión debe ser igual a 100. Se detalla nuevamente que el primer ítem se refiere a la cultura clan (A), el segundo a la cultura adhocrática (B), el tercero a la cultura mercado (C) y el cuarto se refiere a la cultura jerárquica (D).

El cuestionario se aplicó durante los meses de octubre y noviembre de 2023. La encuesta no tuvo un tiempo exacto de ejecución, pero se estableció un tiempo aproximado de 15 minutos para completarla. Para el envío a todos los colaboradores se utilizó un cuestionario web confeccionado con la herramienta de software *Qualtrics* que permite crear formularios en línea.

5.3. Población

Para determinar la cultura organizacional actual y deseada de la compañía se invitó a los colaboradores de Openbank Argentina a responder el cuestionario OCAI de forma anónima y confidencial. En total, se trabajó con una población de 86 personas, divididas en las áreas de Recursos Humanos, Legales, Tecnología & Procesos, Finanzas & Operaciones, Cumplimiento Normativo, Riesgos & Data, Producto y Negocio (incluye CEO). Los criterios de inclusión fueron: (i) ser colaborador de Openbank Argentina y (ii) aceptar voluntariamente participar en el estudio de caso. A continuación, se detallan los datos sociodemográficos de la muestra estudiada.

5.3.1. Edad

Del total de 86 personas encuestadas, el 41% de los empleados están en el rango de 23 a 30 años, el 47% corresponde a edades entre 31 y 40 años, el 10% están entre 41 y 50 años y el porcentaje restante del 2% son mayores de 50 años (ver Tabla 3).

Tabla 3. Distribución de los empleados por edad

Edad	N de empleados	%
23 a 30 años	35	41%
31 a 40 años	40	47%
41 a 50 años	9	10%
Mayor de 50 años	2	2%
Total	86	100%

Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Género

De los 86 encuestados, el 56% declaran formar parte del género femenino y el 44% integra el género masculino. La mayor cantidad de empleados de Openbank Argentina son de género femenino (ver Tabla 4).

Tabla 4. Distribución de los empleados por género

Género	N de empleados	%
Femenino	48	56%
Masculino	38	44%
Total	86	100%

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Área de trabajo

De los 86 encuestados, el 4% de los empleados pertenece al equipo de Recursos Humanos, el 5% es parte de Legales, el 9% corresponde al equipo de Tecnología & Procesos, el 26% a Finanzas & Operaciones, el 10% a Cumplimiento Normativo, el 9% a Riesgos & Data, el 16% al equipo de Producto y el 21% a Negocio (ver Tabla 5).

Tabla 5. Distribución de los empleados por área de trabajo

Área de trabajo	N de empleados	%
Recursos Humanos	3	4%
Legales	4	5%
Tecnología & Procesos	8	9%
Finanzas & Operaciones	22	26%
Cumplimiento Normativo	9	10%
Riesgos & Data	8	9%
Producto	14	16%
Negocio	18	21%
Total	86	100%

Fuente: elaboración propia.

5.3.4. Antigüedad en el trabajo

De los 86 encuestados, el 25% representa a los empleados que forman parte de la compañía hace menos de 1 año, el 41% tiene una antigüedad de entre 1 a 2 años, el 19% de entre 2 a 3 años, y, por último, el 15% forma parte de la compañía hace más de 3 años. La mayoría de los empleados tienen una antigüedad menor a 2 años (ver Tabla 6).

Tabla 6. Distribución de los empleados por antigüedad

Antigüedad	N de empleados	%
Menos de 1 año	22	25%
Entre 1 y 2 años	35	41%
Entre 2 y 3 años	16	19%
Más de 3 años	13	15%
Total	86	100%

Fuente: elaboración propia.

5.3.5. Nivel jerárquico

De los 86 empleados encuestados, el 63% pertenecen al nivel jerárquico de Analista, el 27% corresponde a Responsables de área, y el 10% son parte del Comité directivo (directores, directoras y CEO) (ver Tabla 7).

Tabla 7. Distribución de los empleados por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	N de empleados	%
Analista	54	63%
Responsable de área	23	27%
Comité directivo (director y CEO)	9	10%
Total	86	100%

Fuente: elaboración propia.

5.4. Análisis y presentación de datos

Para cumplir con los objetivos del estudio, se calcularon los promedios de cada una de las cuatro culturas en cada una de las seis dimensiones. Además, se realizó un esquema de gráfico radial para una mejor comprensión de los resultados generales y de cada una de las dimensiones. Para esto, se utilizaron diversas funcionalidades de Microsoft Excel.

5.5. Resultados de la investigación

En primer lugar, se describen los resultados generales de la cultura actual y de la cultura deseada de Openbank Argentina, y la brecha existente entre ambas. Luego, se detallan los hallazgos específicos en cada una de las seis dimensiones: características predominantes, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Estas dimensiones permiten determinar el tipo de cultura organizacional actual y deseada en la empresa, que puede ser clasificada en los modelos de clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

5.5.1. Resultados de la cultura general

Los resultados indican que los colaboradores detectan una cultura actual caracterizada por los rasgos de la cultura clan. Esto significa que la organización es percibida como un lugar agradable para trabajar, lo que promueve un ambiente familiar y flexible. Asimismo, la organización posee características asociadas a la cultura adhocrática, que fomenta la creatividad y la innovación. La brecha indica que si bien la cultura clan es la deseada por los colaboradores, consideran que a futuro las características de la cultura de tipo mercado y jerárquica deberían aumentar (ver Tabla 8, Figura 4).

En este último punto, además, se registra una brecha en lo percibido por los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Por un lado, el C-Level detecta una cultura existente más alineada al tipo “mercado” con rasgos de “clan”, y marcando una tendencia de cultura deseada con rasgos característicos de las culturas mercado y jerárquica, indicando que la

compañía pone el énfasis en acciones competitivas con la prioridad de setear objetivos ambiciosos y ganar posiciones de mercado. Por su parte, los niveles de liderazgo de mando medio y analistas describen con mayor preponderancia una cultura existente caracterizada por el estilo clan y adhocrática, y sostienen esto mismo en la definición de la cultura deseada, identificando en algunas dimensiones evaluadas la necesidad de ir hacia una cultura de tipo mercado. Podría concluirse entonces que existe una discrepancia en la percepción de la cultura organizacional entre los distintos niveles de la organización y que deberá ser tenido en cuenta al momento de diseñar el plan de acción para generar alineación en el equipo de trabajo.

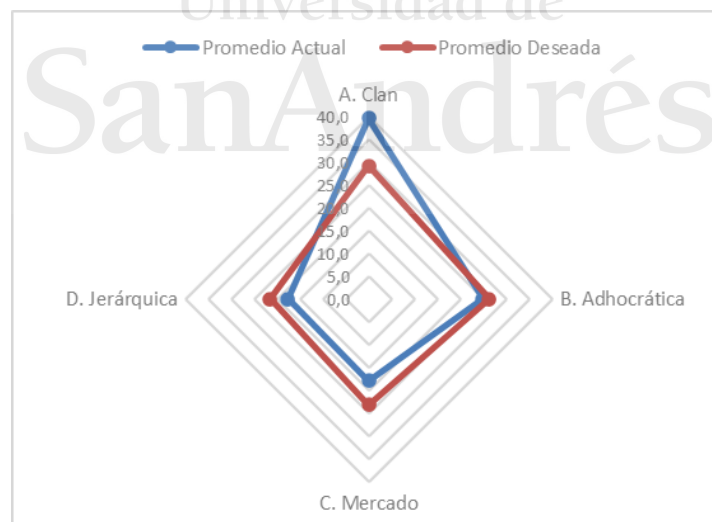
Tabla 8. Promedios de la cultura general

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	39,5	29,1	-10,4
B. Adhocrática	24,9	26,2	1,3
C. Mercado	17,9	23,2	5,3
D. Jerárquica	17,7	21,6	3,9

Fuente: elaboración propia.

Figura 4

Cultura general



Fuente: elaboración propia.

5.5.2. Dimensiones de la cultura organizacional

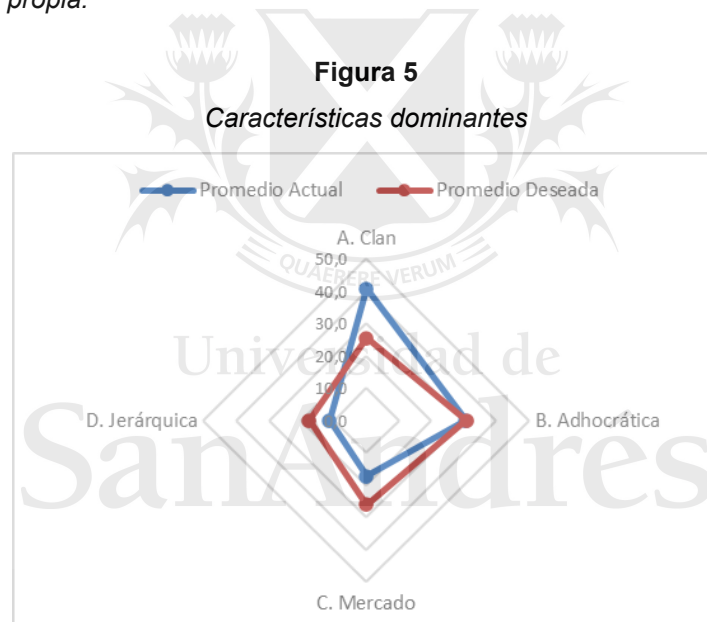
5.5.2.1. Dimensión de características dominantes

En esta dimensión se destaca ampliamente la tipología de cultura clan como la cultura actual. En contraste, a futuro, los empleados quisieran que la organización se enfocara más en la innovación, la creatividad y la libertad para hacer (cultura adhocrática). La brecha encontrada indica que la cultura clan debería reducirse en 15,4 puntos, mientras que la cultura mercado debería aumentar en 8,8 puntos (ver Tabla 9, Figura 5).

Tabla 9. Promedios de las características dominantes.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	40,8	25,4	-15,4
B. Adhocrática	30,6	30,9	0,2
C. Mercado	17,3	26,0	8,8
D. Jerárquica	11,3	17,7	6,4

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

5.5.2.2. Dimensión de liderazgo organizacional

En la dimensión de liderazgo organizacional, la cultura actual y deseada predominante es la de tipo clan. Los líderes son considerados tutores, que orientan y brindan entrenamiento. Si bien tanto la cultura actual como la deseada se define como clan, la brecha encontrada indica que los colaboradores detectan que los atributos de la cultura mercado y jerárquica deberían crecer en 3,7 y 4,3 puntos respectivamente. Esto demuestra una orientación hacia la entrega de resultados y al aseguramiento de la eficiencia (ver Tabla 10, Figura 6).

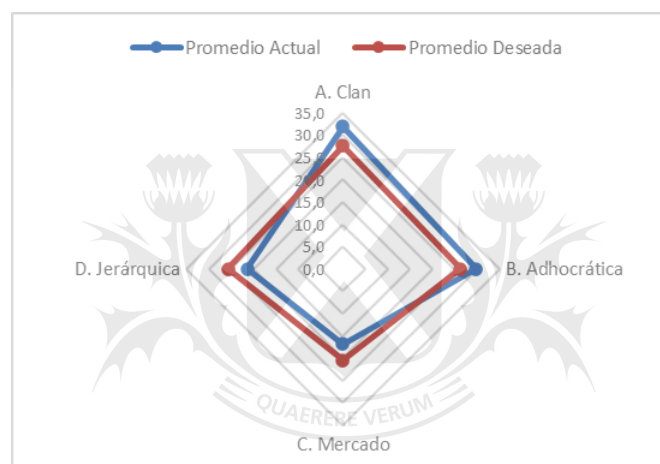
Tabla 10. Promedios de liderazgo organizacional.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	31,9	27,6	-4,3
B. Adhocrática	29,9	26,3	-3,6
C. Mercado	16,7	20,4	3,7
D. Jerárquica	21,5	25,7	4,3

Fuente: elaboración propia.

Figura 6

Liderazgo organizacional



Fuente: elaboración propia.

5.5.2.3. Dimensión de gestión de los empleados

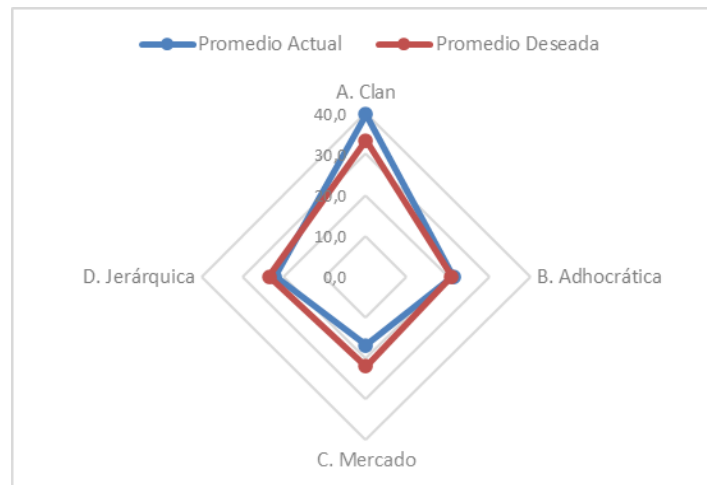
Los resultados de la cultura actual señalan que la organización se enfoca en promover el consenso y el trabajo en equipo (cultura clan). En tanto, la cultura deseada concuerda con la que predomina (cultura clan). No obstante, la brecha indica que la cultura clan, pese a que tiende a predominar con 39,7 puntos, debería disminuir en 6,3. Además, evidencia que hay una tendencia a incrementar en 5,3 puntos las características de la cultura mercado, con foco en la competencia y la alta exigencia (ver Tabla 11, Figura 7).

Tabla 11. Promedios de gestión de los empleados.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	39,7	33,3	-6,3
B. Adhocrática	21,3	20,9	-0,4
C. Mercado	16,8	22,1	5,3
D. Jerárquica	22,2	23,7	1,5

Fuente: elaboración propia.

Figura 7
Gestión de los empleados



Fuente: elaboración propia.

5.5.2.4. Dimensión de cohesión organizacional

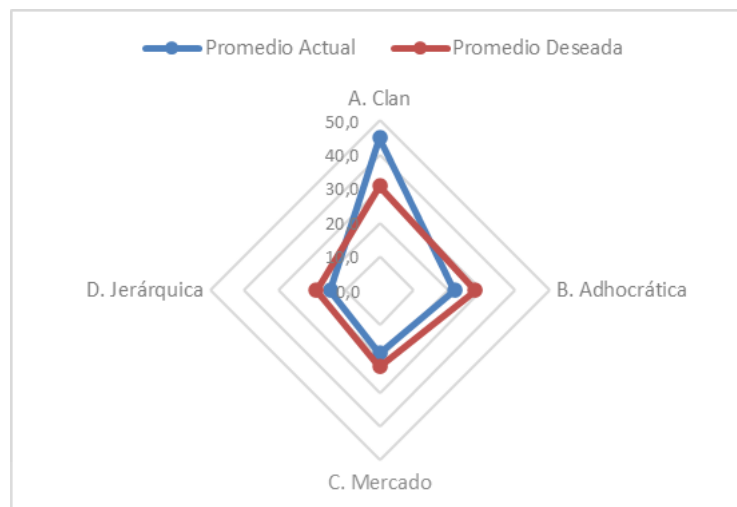
Los colaboradores perciben actualmente y desean una organización que esté unida por la lealtad y la confianza mutua, existiendo un alto compromiso con la misma (cultura clan). Sin embargo, la brecha encontrada indica que la cultura clan debería disminuir en 14,1 puntos, mientras que la cultura adhocrática debería aumentar 6 puntos, con atributos orientados hacia la vanguardia y la innovación (ver Tabla 12, Figura 8).

Tabla 12. Promedios de cohesión organizacional.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	44,9	30,8	-14,1
B. Adhocrática	22,0	28,1	6,0
C. Mercado	18,5	22,4	4,0
D. Jerárquica	14,6	18,7	4,1

Fuente: elaboración propia.

Figura 8
Cohesión organizacional



Fuente: elaboración propia.

5.5.2.5. Dimensión de énfasis estratégico

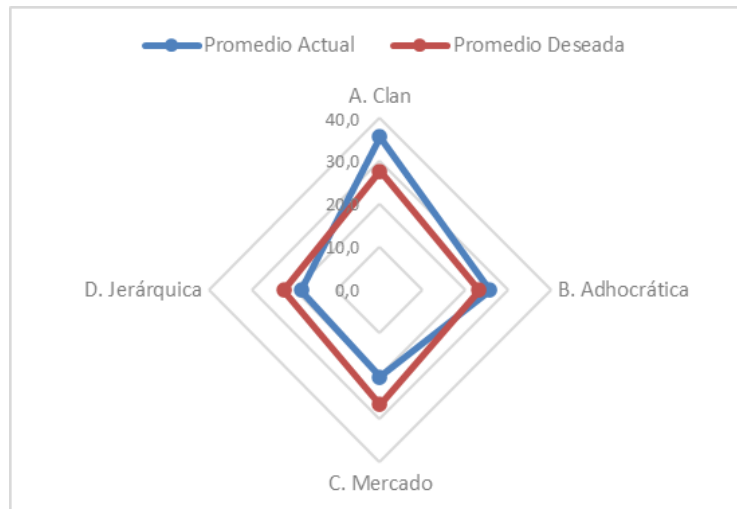
La evaluación de la cultura actual como de la cultura deseada ponen de manifiesto una organización que prioriza el desarrollo humano, la alta confianza y la apertura (cultura clan). Las brechas señalan que la cultura clan debería disminuir en 7,9 puntos, con un crecimiento de la cultura mercado y jerárquica con 6,4 y 4 puntos respectivamente (ver Tabla 13, Figura 9).

Tabla 13. Promedios de énfasis estratégico.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	35,6	27,7	-7,9
B. Adhocrática	25,7	23,2	-2,5
C. Mercado	20,3	26,7	6,4
D. Jerárquica	18,4	22,4	4,0

Fuente: elaboración propia.

Figura 9
Énfasis estratégico



Fuente: elaboración propia.

5.5.2.6. Dimensión de criterios de éxito

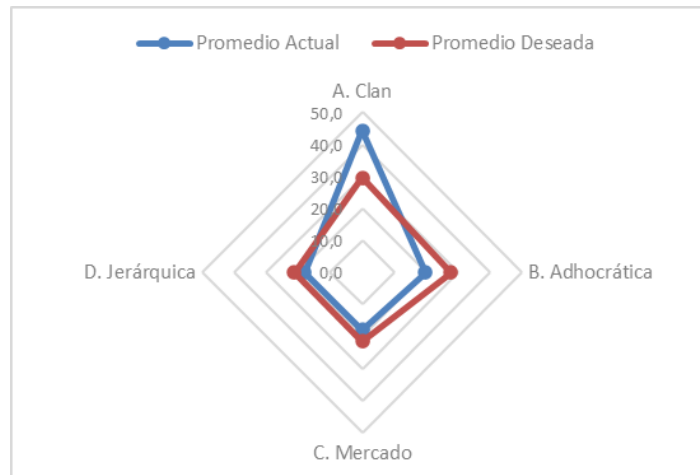
Los colaboradores señalan que la organización tiende al éxito a través de la satisfacción del cliente, promoviendo el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el consenso (cultura clan). La cultura deseada coincide con la actual (cultura clan). No obstante, la brecha evidencia que la cultura clan debería disminuir en 14,6 puntos para ajustarse a la deseada, prevaleciendo un crecimiento de la cultura adhocrática en 7,9 puntos con foco en el lanzamiento de productos únicos y novedosos (ver Tabla 14, Figura 10). Esta apreciación y brecha resulta significativa ya que se está manifestando en este cluster la necesidad de hacer foco en productos exclusivos e innovadores para evolucionar el negocio actual.

Tabla 14. Promedios de criterios de éxito.

Tipología cultural	Actual	Deseada	Brecha
A. Clan	44,2	29,7	-14,6
B. Adhocrática	19,7	27,6	7,9
C. Mercado	18,0	21,5	3,5
D. Jerárquica	18,1	21,3	3,2

Fuente: elaboración propia.

Figura 10
Crterios de éxito



Fuente: elaboración propia.

5.6. Conclusiones diagnósticas

A partir de la aplicación del cuestionario OCAI se logró determinar la cultura actual y la deseada de Openbank Argentina, y analizar las brechas existentes entre ambas.

Los resultados muestran que la cultura organizacional actual de la compañía es de tipo clan con ciertos matices de la cultura adhocrática. El mismo resultado se obtiene al medir la cultura deseada. La compañía expresa una cultura familiar, orientada principalmente al entorno interno y enfocada en la flexibilidad. No obstante, al estudiar las brechas existentes, se evidencia la necesidad de trabajar rasgos de las culturas mercado y jerárquica, con una orientación hacia la rentabilidad, la competencia, la exigencia y la eficiencia.

De manera general, se podría afirmar que en Openbank Argentina la cultura organizacional predominante es de tipo clan, ya que los miembros de la organización indican la dominancia de este tipo de cultura en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Se percibe que la cultura deseada para el alcance de los objetivos futuros de la compañía y su éxito estaría definida sobre la base del trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación por las personas. Asimismo, como se mencionó previamente, se evidencia la necesidad de una evolución o cambio hacia una cultura de mercado. Se detecta la necesidad de conservar ciertas características culturales que hacen al mantenimiento de relaciones de tipo más personal e incorporar características orientadas a la competencia con un agresivo enfoque a resultados y cumplimiento de logros para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

En ese sentido, haciendo referencia a las etapas de una *start up* y a los desafíos culturales de cada una de ellas (Oster, 2020), Openbank Argentina se encontraría en la etapa de “*start*

up mediana”. En esta instancia, es necesario que la cultura organizacional se formalice y que se determinen comportamientos esperados más estructurados que permitan alcanzar la siguiente etapa de *scale up*. Por tanto, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de los rasgos culturales identificados con el objetivo de preparar adecuadamente a la compañía para la próxima etapa de crecimiento. Este análisis permitirá ajustar y alinear la cultura corporativa con las nuevas metas y desafíos que acompañan al proceso de expansión, asegurando que la empresa pueda afrontar eficazmente los cambios y oportunidades emergentes.

5.6.1. Factores que dificultan o facilitan el alcance del objetivo

Luego de obtener un diagnóstico del estado de la cultura organizacional, el objetivo será proponer recomendaciones de intervención para evaluar un proceso de cambio a partir de la redefinición de las estrategias de negocio. En esta instancia, y tomando como referencia lo comentado por Steizel, S. et al., (2019) en el marco teórico, se consideran los siguientes factores que podrían facilitar o dificultar el alcance del objetivo (ver Tabla 15):

Tabla 15. Factores que dificultan o facilitan el alcance del objetivo

Factor	Contexto en Openbank Argentina
Apoyo de la dirección	Revisado y alineado con el C-Level, la dirección de la compañía se muestra propensa a revisar el diagnóstico de la cultura organizacional y a evaluar recomendaciones, pero las prioridades del negocio pueden cambiar rápidamente en respuesta a las demandas del mercado. Esto puede dificultar la ejecución de un proyecto de cambio cultural, ya que las iniciativas propuestas y validadas al inicio podrían despriorizarse o retrasarse.
Modelos de liderazgo adecuados	Si bien el equipo de Comité Ejecutivo podría acompañar el análisis de un cambio cultural, no hay un modelo de liderazgo claro y definido para los mandos medios de la organización. Estos tienen poco recorrido liderando equipos y se debería invertir tiempo y recursos para entrenarlos y que actúen como promotores del cambio cultural.
Rumbo y velocidad del cambio	Los colaboradores están acostumbrados a un ambiente de trabajo flexible. Introducir cambios significativos podría generar resistencia por parte de los empleados que están cómodos no solo con la forma en que se hacen las cosas actualmente, sino en cómo desearían hacerlas. Esto podría afectar el foco en el alcance de los objetivos de negocio.
Estructura organizacional correcta	Este factor no debería dificultar en sí el avance de un proceso de cambio, pero sí podría estar en constante movimiento dada la velocidad de cambio y de crecimiento propio de una compañía start up.
Comunicación transparente	Mantener una comunicación transparente durante el proceso de cambio no sería un obstáculo, ya que es una característica de la forma de trabajar y actuar de los colaboradores; en tal sentido, sería un factor facilitador.
Incorporar nuevas habilidades	Esto puede dificultar la implementación de un proyecto de cambio cultural, ya que se debería formar y capacitar a las personas en nuevas habilidades o competencias que son importantes para atravesar un proceso de cambio cultural, tales como: adaptabilidad, flexibilidad e innovación. Esto puede requerir tiempo de formación que compite con otras prioridades del negocio orientadas a maximizar los resultados estratégicos.

Efectiva gestión de Recursos Humanos	Se evidencia una gran apertura al diálogo y a la innovación en la implementación de proyectos que eleven la cultura organizacional. No obstante, el equipo de Recursos Humanos es reducido, no cuenta con un presupuesto para ejecutar un proyecto de cambio cultural y las prioridades del negocio podrían cambiar rápidamente, lo que le quitaría prioridad al proyecto.
---	--

Fuente: elaboración propia.

5.6.2. El rol de Recursos Humanos frente al proyecto

Como se mencionó en el marco teórico, según Ulrich (1997), el rol de Recursos Humanos en los procesos de cambio, su conocimiento y su capacidad para acompañar a toda la organización es primordial para arribar a un resultado exitoso. En el caso de Openbank Argentina, el área de Recursos Humanos cuenta con la validación y apoyo de la alta dirección para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y para iniciar un proceso de cambio cultural si fuera necesario. Sin embargo, el área no dispone de un presupuesto adicional para la contratación de consultoras externas y cuenta solo con una persona del equipo para llevar adelante la implementación del proyecto. De este modo, la persona que lidere el proceso de cambio deberá tener un rol multifacético que implique liderar, comunicar, gestionar el talento, crear políticas y procesos, y monitorear y evaluar el progreso. Su principal objetivo será demostrar el impacto del cambio cultural, y cómo una cultura organizacional adecuada puede convertirse en aliada del negocio para maximizar los resultados financieros.

6. Plan de Acción

6.1. Benchmark: ¿qué están haciendo otras compañías?

6.1.1. Relevamiento de la información

La investigación incluyó cuatro entrevistas que se realizaron de forma virtual a tres mujeres y a un varón que se desempeñan en roles de liderazgo en Recursos Humanos en compañías start up de la industria fintech.

El propósito de estas entrevistas fue conocer en detalle las iniciativas relacionadas con la cultura organizacional y los procesos de cambio cultural en el contexto específico de una start up fintech. Además, el objetivo fue comprender el impacto de estas acciones en el alcance de las metas de la empresa y cómo se reflejan estos resultados en el comportamiento de los colaboradores. Este proceso implicó analizar y comparar las prácticas y estrategias utilizadas por diferentes organizaciones para promover su cultura organizacional y facilitar procesos de cambio cultural.

Las preguntas realizadas y el análisis de la información relevada en las entrevistas se presentaron organizadas en cuatro ejes principales: (i) descripción de la compañía, (ii) identificación de la cultura organizacional, (iii) impacto en el alcance de resultados, y (iv) proceso de cambio cultural (ver Anexo G).

Las compañías investigadas fueron elegidas considerando como principal variable que se tratara de *start ups* de la industria *fintech*, es decir, empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología (Accenture y Cámara Argentina Fintech, 2018, p.11).

Los casos relevados fueron los siguientes:

- **Pomelo:** creada en 2021, la compañía argentina se especializa en brindar soporte tecnológico para cuentas, pagos digitales y tarjetas de crédito, débito y prepagas a otras firmas de la región. Especializada en servicios tecnológicos financieros, Pomelo basa su negocio en la premisa del software como principal servicio, y brinda soporte y diferentes herramientas para clientes que operan medios de pagos u otros elementos del rubro. Entrevista realizada a: People & Culture Manager.
- **tapi:** se fundó en 2020 como una billetera virtual que fue llamada “tap”. En 2022, los fundadores de la compañía decidieron cambiar el esquema y foco del negocio y nace “tapi”. Se trata de una empresa de fundadores argentinos que ofrece el servicio de redes de pagos para bancos y fintech en Latinoamérica a través de una única conexión, lo que facilita la oferta de servicios y evita recurrir a varias plataformas para que el usuario pague todas las facturas que desee. Entrevista realizada a: Chief People Officer.
- **Lemon Cash:** empresa fintech fundada en Argentina en 2019 que se especializa en servicios financieros digitales. La empresa ofrece una amplia gama de servicios sin comisiones y requisitos mínimos de apertura de cuenta, lo que permite a personas de diferentes perfiles acceder a servicios financieros básicos. Si bien la billetera electrónica es su principal producto, su objetivo es crear un nuevo ecosistema virtual basado en el uso de todo lo que permite *blockchain*, como ahorrar en nuevas monedas. Entrevista realizada a: People & Culture Manager.
- **Rebanking:** se trata de la plataforma digital de servicios y productos financieros del Grupo Transatlántica y que opera en Argentina desde el año 2019. Entre los servicios que ofrece se incluyen la apertura de cuentas bancarias digitales, la emisión de tarjetas de débito virtuales y físicas, la realización de transferencias y

pagos, así como la gestión de presupuestos y ahorros. Entrevista realizada a: People Manager.

6.1.2. Resultados de la investigación y principales hallazgos

En este apartado se presenta un resumen de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los referentes de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas (ver Anexo H).

A partir de los cuatro ejes principales en los que se relevó y ordenó la información, se mencionan los siguientes hallazgos.

a. Descripción de la compañía

Las cuatro compañías investigadas tienen un equipo de entre 70 y 230 personas, y se evidencia mayor cantidad de varones que de mujeres y una edad promedio de entre 32 y 34 años. En ese sentido, tomando el concepto propuesto por Oster (2020) que hace referencia a las etapas de una start up y a los desafíos culturales de cada una de ellas considerando la cantidad de personas en el equipo, podría concluirse lo siguiente: una de las compañías se encuentra en la etapa de “start up mediana” (tapi), es decir, que debe enfocarse en el diseño de procesos y comportamientos que reflejen una cultura más estructurada, compartiendo este estadio con Openbank Argentina. Por otro lado, las otras tres empresas encuestadas (Pomelo, Lemon Cash y Rebanking) se ubican en el estadio de “*scale up*”, en donde la cultura debe ser parte de la estrategia, de los procesos y de la gestión de los equipos.

Por su parte, de acuerdo con Solís Tepexpa & Torres Castañeda (2022) que describen las diferentes etapas del ciclo de vida de la start up, una de las compañías investigadas manifiesta encontrarse en un estadio de “semilla” (Pomelo), otra en etapa “inicial” (Rebanking) y, por último, dos en etapa de “expansión o madurez” (tapi y Lemon Cash). En estos tres estadios las compañías se encuentran lanzando sus productos al mercado, captando clientes, consolidando su rentabilidad y comenzando procesos de expansión en el mercado respectivamente. Ninguna de las empresas encuestadas se encontraría en la primera etapa de “inversión” ni en la etapa de “salida” en la que dejarían de ser emergentes.

Por último, al igual que Openbank Argentina, todas las compañías indican que deben reportar resultados financieros de manera formal a grupos de accionistas.

b. Identificación de la cultura organizacional

En este eje se identifican las tipologías culturales dominantes de las distintas empresas

analizadas siguiendo los conceptos propuestos por Steizel, S. et al. (2019). En ese sentido, tanto Pomelo como Lemon Cash revelan que la cultura predominante es de tipo “adhocrática” y que el lugar de trabajo se percibe como un entorno dinámico y creativo que promueve la iniciativa individual y la libertad de intelecto. Asimismo, indican que los aspectos culturales que las diferencian son la intelectualidad de los equipos, una comunicación transparente de los resultados de negocio, el espacio para opinar y agregar valor entre áreas y la resiliencia constante.

Por otro lado, las empresas Tapi y Rebanking ponen de manifiesto que su cultura predominante es de tipo “clan o familiar”, al igual que Openbank Argentina. Aquí, la cultura de la organización es percibida como un lugar agradable para trabajar, hay orientación a la colaboración, se premia el trabajo en equipo y se prioriza el desarrollo humano. Los aspectos culturales destacados de las dos compañías mencionadas son: líderes mentores, compromiso, cultura de dueños, creatividad e innovación, calidad humana, respeto mutuo, compañerismo entre colaboradores y un excelente clima de trabajo.

c. Impacto en el alcance de resultados

En esta dimensión se consultó a las compañías analizadas si podían identificar algún tipo de relación entre las iniciativas de negocio y las acciones de cultura, y de ser afirmativo, si evidenciaban un impacto medible en el desempeño de la empresa como resultado de sus iniciativas culturales. El racional para abordar esta dimensión proviene de lo propuesto por Jules et al. (2022): los autores mencionan que en los entornos de *startups*, la cultura lo impregna todo, y que a medida que las compañías crecen y evolucionan, también debe hacerlo la cultura.

Todas las compañías analizadas en esta investigación coinciden en que existe una relación directa entre las iniciativas de negocio que implementan y las acciones de cultura organizacional. Esto sugiere que el éxito de las estrategias empresariales está intrínsecamente vinculado a cómo se gestiona y fomenta la cultura dentro de la organización, lo que refuerza la idea de que ambas variables no pueden considerarse de forma aislada. Algunas de las situaciones compartidas fueron: (i) cambio del propósito de la empresa al detectar que culturalmente no se estaban realizando las acciones correctas que se relacionaran con la realidad del negocio; y (ii) relación directa entre la estrategia de relacionamiento con el cliente (ser ágiles, rápidos y moverse con celeridad) y lo que se espera de la cultura de trabajo de los colaboradores.

d. Proceso de cambio cultural

Por último, considerando el concepto de transformación o cambio cultural propuesto por Steizel, S. et al. (2019) como "...la necesidad percibida de una organización de cambiar las creencias y supuestos básicos instalados en las personas que pueden resultar obstáculos para las necesidades del negocio" (p. 20), se consultó a las compañías entrevistadas si habían experimentado cambios significativos en la cultura de la empresa, y de resultar afirmativo, por qué motivo, cuáles fueron las etapas del cambio, cuál fue el rol del profesional de Recursos Humanos en esa instancia y qué aprendizajes podían compartir.

Como resultado, se arribó a que las compañías tapi, Pomelo y Lemon Cash experimentaron procesos de cambio cultural intencionales, alineados con su liderazgo y diseñados de manera formal. Estos procesos no solo fueron planificados estratégicamente para asegurar la coherencia entre la cultura organizacional y los objetivos de negocio, sino que también fueron implementados con un enfoque sistemático, asegurando que cada etapa del cambio estuviera en consonancia con la visión y valores promovidos por la dirección de cada una de las empresas. Por su parte, Rebanking atravesó un cambio cultural de manera informal, sin un diseño estructurado o una planificación explícita. Este proceso se dio de forma orgánica, impulsado por las dinámicas internas y las influencias del entorno. A medida que los valores y comportamientos de los colaboradores y líderes evolucionaron naturalmente, la cultura organizacional se transformó sin la necesidad de intervenciones formales o estrategias dirigidas.

En cuanto al rol del profesional de Recursos Humanos y tomando los conceptos propuestos por Ulrich (1997) que indica que al actuar como agentes de cambio estas personas tienen la responsabilidad de asegurar que las iniciativas se definan y concreten en tiempo y forma, se comparten a continuación las experiencias de las diferentes compañías: (i) para Pomelo el rol de Recursos Humanos fue de espectador y no tanto de participante, ya que había una consultora liderando el proceso de cambio; (ii) para tapi y Lemon Cash, se asumió un rol protagónico para dar lugar al proceso de cambio y fue fundamental en la mesa del C-Level para elevar y llevar a cabo las propuestas de transformación y acompañar al equipo en la adopción del cambio; (iii) por último, para Rebanking el equipo de RR.HH ocupó un rol clave de acompañamiento de los equipos.

Entre los aprendizajes transmitidos por las personas entrevistadas se destaca la importancia de estar cerca de las personas y acompañar el proceso de cambio formalmente identificando roles y responsabilidades. Además, entender e identificar claramente los estadios del cambio para tomar las decisiones correctas y guiar a los equipos de forma

adecuada, y por último, la importancia de contar con un tercero (consultor externo) que aporte una visión por fuera de la operación diaria de la compañía.

6.1.3. Conclusiones preliminares de las entrevistas realizadas

A partir de lo presentado en el apartado anterior sobre las cuatro compañías investigadas y tomando el diagnóstico realizado en Openbank Argentina, se podría observar que la alineación estratégica entre la cultura organizacional y los objetivos de negocio es fundamental para alcanzar resultados más ambiciosos y una mejor consolidación en el mercado. Estas compañías demostraron que un enfoque intencional en la transformación cultural, adaptando valores, comportamientos y prácticas internas, fue clave para impulsar el crecimiento y la innovación.

En la mayoría de los casos expuestos, la redefinición de la cultura, si bien implicó repensar y alivianar la estructura organizacional y ser más exigente en los procesos de evaluación de desempeño, permitió una mayor cohesión interna y facilitó la agilidad necesaria para responder a las demandas agresivas y dinámicas del mercado. En última instancia, el éxito de estas *start up fintechs* subraya la importancia de consolidar una cultura organizacional que no solo apoye, sino que también potencie las metas de negocio, convirtiéndose en un aliado esencial para el logro de objetivos estratégicos.

Comparando las cuatro empresas analizadas con Openbank Argentina, se evidencian similitudes en cuanto a la tipología cultural predominante de “clan o familiar” con matices de la cultura “adhocrática” y la necesidad de incorporar características de la cultura “mercado” orientada a la competencia con un agresivo enfoque a resultados y cumplimiento de logros para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. En cuanto a las diferentes etapas del ciclo de vida de la *start up*, Openbank Argentina solo está alineada a Pomelo, compartiendo el estadio de “semilla”, mientras que las otras tres compañías ya han evolucionado sus negocios hacia las etapas “inicial” y “expansión o madurez” consolidando su rentabilidad y comenzando procesos de expansión en el mercado.

Sin dudas, las entrevistas realizadas proporcionaron una visión valiosa de las prácticas actuales y las lecciones aprendidas en el ámbito de la cultura organizacional y el cambio cultural en las *start up* de la industria *fintech*. Esta información se utilizó para enriquecer el análisis y las recomendaciones en el contexto de este trabajo que se presentarán seguidamente.

6.2. Objetivos específicos: propuesta de valor y contribución

Luego de obtener un diagnóstico del estado de la cultura organizacional y de conocer la experiencia de cuatro compañías de la industria se realizan a continuación las recomendaciones de intervención para la planificación de potenciales procesos de cambio de acuerdo con la estrategia del negocio y de las metas corporativas. Si bien se identificarán los indicadores clave de desempeño o KPIs que ayudarán a medir y evaluar el progreso y éxito del proceso de cambio cultural, la implementación y la evaluación de las recomendaciones propuestas quedarán por fuera del alcance de este trabajo.

El objetivo principal de estas recomendaciones es contribuir al éxito del negocio, promoviendo su crecimiento y escalabilidad. Esto implica aumentar la rentabilidad y la eficiencia operativa en un entorno empresarial cambiante, competitivo y volátil. Para esto, será fundamental diseñar una propuesta que refleje tanto la esencia original de la compañía como la visión transformada hacia la que se dirige.

De esta forma, se define el objetivo específico del plan de acción:

1. Diseñar un proceso de cambio cultural que promueva una transformación organizacional efectiva, que mejore la capacidad de adaptación de la empresa a los desafíos del entorno empresarial actual y le permita alcanzar sus objetivos futuros de manera exitosa.

El plan de acción propuesto incluirá una serie de pasos y estrategias diseñadas específicamente para fomentar y promover una transformación cultural exitosa dentro de la organización. Cada fase o etapa contará con un indicador clave de desempeño (KPI) correspondiente y un período estimado de ejecución. En cuanto a los recursos económicos necesarios para su implementación se determinarán al momento de la validación del plan de acción dada la continua fluctuación de los valores.

A continuación se presenta el plan de acción (ver Tabla 16):

Tabla 16. Detalle del Plan de Acción

Fase	Foco	KPI	Acción asociada	Timeline
FASE I	Análisis del diagnóstico cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de adhesión de la alta dirección a las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar dos encuentros con la alta dirección para identificar áreas de mejora y oportunidades de cambio. 	3 a 4 semanas
	Definición de la cultura deseada	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de adhesión de la alta dirección y líderes a 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar al menos 2 sesiones de trabajo con la alta dirección y con los líderes 	

		las sesiones de trabajo.	para definir la cultura organizacional deseada e identificar los valores, principios y comportamientos que se aspira a promover en la organización.	
FASE II	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación de los líderes en las capacitaciones del proceso de cambio. • Índice de satisfacción en las encuestas sobre las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 2 capacitaciones para los líderes para que actúen como embajadores del proceso de cambio. • Brindar retroalimentación continua y reconocimiento a aquellos líderes que demuestren un compromiso efectivo con el cambio cultural. 	4 a 8 semanas
	Comunicación y creación de conciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de apertura de correos electrónicos internos con información sobre el proceso de cambio cultural y su impacto. • Tasa de participación en las sesiones de feedback. • Índice de satisfacción en las encuestas sobre las sesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar al menos 5 comunicaciones sobre el proceso de cambio y su impacto con el objetivo de comunicar de manera clara y transparente la necesidad y los beneficios del cambio cultural a todos los colaboradores. • Organizar 4 sesiones de sensibilización y feedback con todos los colaboradores para transmitir el propósito y la importancia del cambio. 	
FASE III	Diseño e implementación de iniciativas culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación de los colaboradores en los rituales organizacionales. • Índice de satisfacción sobre los eventos culturales realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar 3 nuevos rituales para reforzar y promover la nueva cultura organizacional. 	8 a 12 semanas
FASE IV	Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de participación en las Encuestas de Clima. • Índice de satisfacción general en la encuesta de clima. • Tasa de adhesión de la alta dirección a las reuniones de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar una encuesta de clima que permita evaluar la satisfacción sobre la cultura organizacional. • Realizar una reunión trimestral con la alta dirección para analizar el impacto del cambio cultural en el alcance de los objetivos de negocio. 	Continuo
FASE V	Celebración y recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación en los eventos de reconocimiento. • Índice de satisfacción general sobre los eventos de reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un evento de reconocimiento bimestral para celebrar los logros alcanzados en el proceso de cambio cultural y generar recordación sobre la definición de la nueva cultura organizacional y su impacto en los objetivos de negocio. 	Continuo

Fuente: elaboración propia.

6.3. Recomendación para la acción

Como primer paso es fundamental revisar junto a la alta dirección de la compañía el diagnóstico cultural realizado para entender el punto de partida, identificar áreas de mejora y evaluar oportunidades de cambio. A partir de aquí, será clave definir el propósito de cambio y la cultura organizacional deseada o necesaria, alineado a los objetivos del negocio y del contexto. Esta alineación ayudará a que líderes y colaboradores comprendan la necesidad de cambio y puedan acompañarla.

Como segundo aspecto clave del proceso de cambio se sugiere involucrar a los líderes de la organización. La participación activa y comprometida de los líderes es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de cambio cultural, ya que pueden influir en el comportamiento, la motivación y la actitud del resto de los colaboradores, así como en la dirección y el enfoque estratégico de la organización. Es por esto que los líderes deben estar alineados y embarcados en el cambio previo al lanzamiento, y deben ser ellos mismos quienes compartan su propósito y necesidad hacia sus equipos.

Como tercera recomendación se destaca la importancia de planificar detalladamente la estrategia de comunicación e incorporar la visión y opinión de los colaboradores. El involucramiento en el proceso de cambio ayuda a generar la sensación de “ser parte” de ese cambio, teniendo la posibilidad de diseñarlo a medida, y adueñándose con mayor compromiso del resultado. Por esto se recomienda comunicar de manera clara y transparente la necesidad y los beneficios del cambio cultural a todos los colaboradores. Además, es relevante convocarlos a sesiones de sensibilización y capacitación para ayudarlos a comprender el propósito y la importancia del cambio, fomentando la participación activa y su compromiso. Los mensajes deben ser claros, inequívocos y deben permear en todos los niveles de la organización de manera alineada.

Dando lugar a la cuarta recomendación, se sugiere realizar un análisis para identificar qué habilidades deberán poner de manifiesto tanto líderes como colaboradores en la nueva cultura organizacional propuesta. De esta manera, se pueden desarrollar programas y actividades específicas que promuevan los valores y comportamientos deseados. Asimismo, es importante establecer ceremonias, rituales y símbolos que refuercen la nueva cultura organizacional, e integrar la cultura deseada en los diferentes procesos de talento, como evaluación de desempeño, encuesta de clima, selección y comunicación interna.

Como quinta recomendación, es importante definir desde el inicio cuáles serán los indicadores de éxito del proceso de cambio, y cuál será la metodología y periodicidad de medición que se llevará a cabo. Realizar este tipo de seguimiento de manera continua

permitirá visualizar el punto de llegada esperado, y monitorear el avance de cumplimiento para ajustar y adaptar el plan de acción según sea necesario.

Por último, se recomienda generar espacios de celebración y recordación para reconocer los logros, fortalecer el sentido de pertenencia, crear momentos memorables, motivar el compromiso continuo y promover la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la organización. Estas celebraciones son fundamentales para reforzar continuamente los valores y comportamientos deseados, y para mantener el impulso y el entusiasmo durante todo el proceso de cambio.

6.4. Factores clave del éxito.

A continuación, se mencionan los factores de éxito que se deben considerar en la implementación del plan de acción. Estos factores son fundamentales para asegurar que el proceso de cambio sea efectivo y tenga un impacto positivo en la organización.

- **Sponsorship de la alta dirección:** el respaldo y acompañamiento de la alta dirección otorga autoridad y credibilidad al proceso de cambio. Además, tiene la capacidad de asignar recursos necesarios para implementar el cambio de manera efectiva. La participación activa de la alta dirección demuestra un compromiso con el cambio cultural, lo que motiva a los colaboradores a contribuir al proceso de manera positiva.
- **Equipo de liderazgo:** los líderes de la organización actúan como embajadores del cambio cultural, comunicando el cambio alineado con la visión estratégica del negocio, lo que ayuda a inspirar a los colaboradores y a mantenerlos enfocados en los objetivos a largo plazo.
- **Trabajo en equipo:** cooperar de manera efectiva con otros miembros del equipo, fomentando un ambiente de confianza y colaboración.
- **Compromiso organizacional:** actitud de compromiso y dedicación hacia los objetivos y valores de la organización, apoyando activamente el cambio cultural y contribuyendo a su éxito.
- **Comunicación efectiva:** comunicar claramente los objetivos del cambio cultural, así como dar lugar al feedback y retroalimentación de los miembros del equipo.
- **Gestión del cambio:** capacidad del equipo para gestionar la incertidumbre y la resistencia al cambio, identificando y abordando los obstáculos que puedan surgir durante el proceso.
- **Creatividad e innovación:** habilidad del equipo para generar nuevas ideas y enfoques para facilitar el cambio cultural y superar los desafíos.

Por último, y no por eso menos importante, uno de los mayores factores de éxito será el equipo de Recursos Humanos que lidere el cambio, su conocimiento y su capacidad para acompañar a toda la organización es primordial para arribar a un resultado exitoso. Tal como menciona Ulrich (1997): “los agentes de cambio de RR.HH. que tienen éxito superan la resistencia con la decisión de llevar los cambios adelante, concretan los planes en resultados y enfrentan el temor al cambio (...)” (p. 251).

7. Conclusiones finales

El objetivo del presente trabajo implicó determinar la cultura organizacional existente y la deseada mediante el análisis de tipologías culturales en una compañía *startup* de la industria *fintech*. El principal desafío que impulsó esta investigación fue evaluar si las creencias, comportamientos y métodos de trabajo vigentes eran o no los adecuados para un contexto en el que la empresa debía escalar su negocio y cumplir con metas empresariales más exigentes y ambiciosas.

A través del análisis realizado se logró evidenciar una divergencia entre la cultura organizacional actual y la deseada. Los resultados revelaron que la cultura organizacional actual era predominantemente de tipo “clan”, con algunos aspectos de la cultura “adhocrática”. Este mismo perfil se observó al analizar la cultura deseada. La organización reflejó un ambiente familiar, centrado principalmente en el entorno interno y enfocado en la flexibilidad. Sin embargo, al examinar las brechas existentes, se destacó la necesidad de incorporar características de las culturas de “mercado” y “jerárquica”, orientadas hacia la rentabilidad, la competitividad, la exigencia y la eficiencia. Esta brecha refleja la necesidad de adoptar estrategias que fomenten una alineación más coherente entre los objetivos de negocio de la compañía y las formas tradicionales de operar.

Luego de obtener un diagnóstico del estado de la cultura organizacional se llevó a cabo un *benchmark* con cuatro compañías *startup* de la industria *fintech* con el objetivo de comprender su evolución empresarial y la forma en que diseñaron sus estrategias de negocio y sus iniciativas de cultura organizacional. Este estudio comparativo permitió contrastar y analizar cómo estas compañías han gestionado su crecimiento en un entorno dinámico y competitivo, identificando prácticas que han adoptado para fortalecer su cultura organizacional mientras impulsaron su expansión y alcanzaron objetivos estratégicos reportando resultados a sus accionistas.

A través de esta comparación, se obtuvo una visión clara de cómo la cultura organizacional puede actuar como un facilitador o, en algunos casos, como una barrera para la innovación, la agilidad y el éxito en el sector *startup fintech*. Además, permitió evaluar la implementación

de enfoques culturales que promueven la cohesión interna, la adaptabilidad al cambio y la capacidad de afrontar los desafíos propios del rápido crecimiento de una *startup*. Esta evaluación fue clave para entender mejores prácticas que pueden ser adoptadas por otras compañías en etapas similares de evolución, y cómo la alineación estratégica entre cultura y negocio resulta esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Aunque cada organización enfrenta desafíos únicos, se observan similitudes en cuanto a la necesidad de adaptabilidad, la importancia del liderazgo participativo y el rol fundamental del profesional de RR.HH. en los procesos de cambio para acompañar a toda la organización y arribar a un resultado exitoso.

Finalmente, se destacan los desafíos que enfrenta una compañía *startup* al intentar evolucionar su cultura organizacional en un entorno caracterizado por la competencia, la exigencia de los accionistas y el rápido crecimiento. La naturaleza ágil y cambiante de estas empresas hace que el proceso de transformación cultural sea complejo, requiriendo un equilibrio entre flexibilidad y estructura, así como un fuerte compromiso del liderazgo y una clara comunicación de los objetivos a todos los niveles de la empresa. Para superar estos desafíos, se recomienda un enfoque holístico y estratégico que integre la participación activa de todos los colaboradores, una comunicación transparente y un liderazgo que promueva tanto la cohesión interna como la adaptabilidad a las exigencias del entorno.

En conclusión, la transformación cultural en una *startup* es un proceso dinámico y crucial para el éxito a largo plazo, y su adecuada gestión puede convertirse en una ventaja competitiva clave en un mercado altamente volátil. Tal como mencionó Ulrich (1997): “las culturas que se correspondían con las viejas necesidades empresariales deben abrir paso a culturas que reflejan las actuales tendencias del mercado” (p. 298).

8. Referencias bibliográficas

Cámara Argentina Fintech y Accenture (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino 2018* (s.d.). Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>

Cámara Argentina Fintech y Great Place To Work (2022). *Evolución del Empleo Fintech 2022* (s.d.). Recuperado de: <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-Empleo-Fintech-2022-Camara-Argentina-Fintech.pdf>

Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*.

Estados Unidos: Prentice Hall.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2000). *Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)*. Saddle River con permiso de Pearson Education, Inc.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Escartín, D., Marimón, A., Rius, A., Vilaseca, X. & Vives, Á. (2020). Startup: Concepto y ciclo de vida. *Revista de Contabilidad y Dirección* Vol. 30 año 2020, pp. 13-21. UPF Barcelona School of Management, Barcelona. Recuperado de: https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf
- Finnovista y Visa (2023). *Informe Finnovista Fintech Radar Argentina 2023* (s.d.). Recuperado de: https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2023/11/FINAL_COMUNICADO-Finnovista-Fintech-Radar-Argentina-2023.docx.pdf
- Hallahan, K. (2000). "Inactive Publics: The forgotten publics in public relations". *Public Relations Review*, 26(4), 499-515.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jules, C., Kshirsagar, A. & Lloyd George, K. (2022, 9 de noviembre). *Scaling up: How founder CEOs and teams can go beyond aspiration to ascent*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/scaling-up-how-founder-ceos-and-teams-can-go-beyond-aspiration-to-ascent#/>
- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades. *Revista Contexto* (5): 141-152.
- Morales, S. (2021). *Fintechs Herbívoras: Hacia un modelo estratégico y sostenible de asociación banca-fintech en Argentina (2018-2020)*. Caso MODO. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1979_MoralesSD.pdf

- Moss Kanter, R. (2012, 25 de septiembre). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang>.
- OCAI (s.d.). *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* (s.d.). Recuperado de: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Oster, C. (12 de marzo de 2020). The three stages of startup culture and how to deal with it. *Linkedin*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/three-stages-startup-culture-how-deal-dr-christopher-oster/>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Solís Tepexpa, S., & Torres Castañeda, K. (2022). Importancia de las startup en la economía del siglo XXI. *Revista Gestión y Estrategia*, (61), 45-62. Recuperado de: <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n61/Solis>
- Startups Latam (2022). *Informe Start up LATAM 2022* (s.d.). Recuperado de: <https://landing.startupslatam.com/informe-startups-latam-2022/>
- Startups Latam (2023). *Informe Start up LATAM 2023* (s.d.). Recuperado de: <https://lp.startupslatam.com/evento-informe-startups-latam-2023/>
- Steizel, S., Karpf, L., Maffeo, S. (2019). *La Transformación Cultural: perspectivas y desafíos de gestión*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Ulrich, D. (1997). Convertirse en un agente del cambio. En: *Recursos Humanos Champions* (pp. 249-306). Buenos Aires: Granica.

9. Anexos

9.1. Anexo A: Valores de la cultura organizacional de Openbank

Valores	Comportamientos asociados
Ambición de éxito	1. Actuamos y tomamos decisiones basadas en el impacto de nuestro propósito a largo plazo. 2. Pensamos en grande buscando superar nuestros propios límites. 3. Demostramos resiliencia y perseveramos a pesar de los obstáculos.
Foco en el cliente	1. Resolvemos las necesidades únicas de cada cliente: escuchamos, customizamos, satisfacemos. 2. Creamos una experiencia diferencial para nuestros clientes. 3. Generamos confianza al actuar con ética, transparencia y claridad con el cliente.
Trabajo en equipo	1. Trabajamos como equipo y generamos <i>networks</i> para alcanzar objetivos compartidos. 2. Fomentamos la pluralidad de pensamientos, estilos y experiencias para alcanzar mejores resultados. 3. Desarrollamos y reconocemos al mejor talento.
Innovación y creatividad	1. Conocemos nuestro código de conducta y lo hacemos cumplir. El incumplimiento tiene tolerancia cero. 2. Actuamos con ética, transparencia, honestidad y respeto en todas nuestras interacciones. 3. Garantizamos la confidencialidad de la información.
Integridad profesional	1. Ejecutamos con foco en resultados, lo hacemos con velocidad y precisión. 2. Logramos resolver problemas y cambiamos con agilidad para lograr los objetivos ambiciosos del negocio que está en permanente beta continuo. 3. Demostramos pasión por lo que hacemos y contagiamos nuestro entusiasmo en el entorno.
Excelencia operativa	1. Innovamos agregando valor al cliente y al negocio. Generamos los espacios para que aparezcan las ideas. 2. Creamos soluciones simples a problemas complejos. Nos desafiamos a pensar " <i>out of the box</i> ". 3. Consideramos el "error" como fuente de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia a partir de los "Valores" declarados en la intranet corporativa de Openbank.

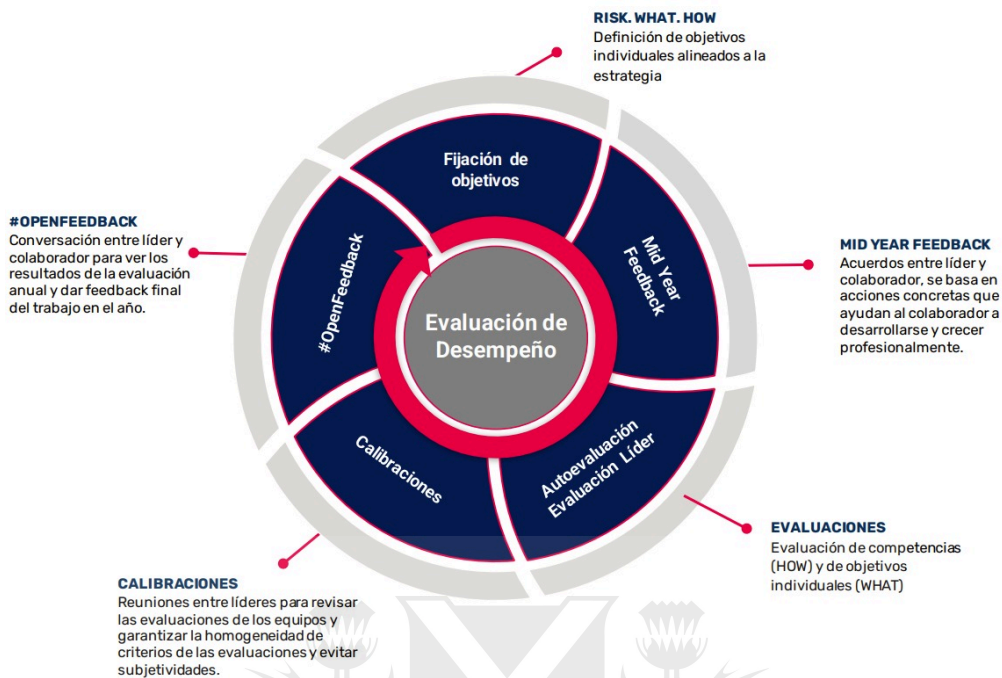
9.2. Anexo B: Principios de Liderazgo de Openbank

Principio	Descripción
Cumplimos con las leyes y normas, en todo lo que hacemos	Openbank es una compañía regulada, todo lo que hacemos nos aseguramos de que esté alineado con las leyes, las regulaciones y los reglamentos internos de los mercados en los que operamos. Actuamos sobre la base de la ética profesional, con la mayor honestidad y transparencia. Tenemos tolerancia cero para el incumplimiento y el comportamiento poco ético. Es tan simple como eso.
Partimos del cliente en todo lo que hacemos	Hagamos lo que hagamos, sea cual sea el producto o servicio que creamos y promovemos, siempre nos aseguramos de que sea relevante y bueno para nuestros clientes. De lo contrario, algo estamos haciendo mal. La relevancia de un producto o servicio se mide por el valor que los clientes le dan a nuestra propuesta, ya sea en términos monetarios, facilidad de uso, conveniencia o funcionalidad.
Tomamos riesgos calculados	Trabajamos sin descanso para mejorar el valor de lo que creamos para nuestros clientes. Para ello innovamos, probamos cosas nuevas, asumimos riesgos, y no solo financieros. Todos somos responsables de administrar, controlar y reportar los riesgos de acuerdo con nuestro rol. Por eso, siempre buscamos la aprobación antes de actuar y medimos e informamos todo lo que hacemos. Reconocemos rápidamente el fracaso y, cuando llega el momento, cambiamos de dirección. Admitimos nuestros errores y aprendemos de ellos, así es como mejoramos.
Construimos la confianza del cliente	Al elegirnos, los clientes ponen sus finanzas en nuestras manos. Nunca podemos poner en juego este nivel de confianza del cliente. Somos un banco y no existe un banco sin la confianza del cliente. Centrarse en la confianza del cliente a largo plazo dará resultados.

Entregamos, y lo hacemos de manera diferente	Nos enfocamos en entregar resultados, en mover la aguja. Creemos que el tiempo y el costo son la esencia de nuestro negocio. Sabemos exactamente lo que se espera de nosotros y lo entregamos a través de una ejecución incesante. Tenemos una hoja de ruta clara de hitos y entregables.
Lo queremos todo y lo queremos ahora	Tenemos y compartimos con nuestros equipos un profundo sentido de urgencia. Nos tomamos el tiempo para pensar y analizar, pero cambiamos rápidamente al modo de acción y nos enfocamos en cumplir lo que prometemos. Si se trata de una acción reversible, entonces nos movemos aún más rápido, mientras consideramos cuidadosamente las decisiones de "puerta de un solo sentido". Somos una empresa "y", no una "o": lo queremos todo.
Somos conductores, no pasajeros	En Openbank no nos quejamos del problema, actuamos para solucionarlo. Nos comportamos como dueños más allá del alcance de nuestras funciones. Nos aseguramos de que las cosas sucedan, de principio a fin. Si se trata de Openbank y de nuestros clientes, entonces es nuestro trabajo. Estamos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros equipos y de nuestro banco.
Tomamos decisiones basadas en hechos	Conocemos nuestros números y tenemos un conocimiento profundo de las palancas comerciales detrás de cada KPI. Entendemos la relación entre entrada y salida. Prestamos mucha atención a los detalles y medimos los resultados de todo lo que hacemos. Somos una empresa que mira más allá del punto decimal y nunca tergiversamos los hechos.
Hacemos las cosas cada vez mejor	Estamos obsesionados con mejorar los resultados y la calidad de lo que hacemos. Siempre creemos que podemos hacer las cosas mejor, de forma más eficiente, con menos riesgo, brindando una mejor experiencia al cliente. Estamos continuamente subiendo la vara en todo lo que hacemos.
Nos centramos en contratar y desarrollar el mejor talento	Nuestra gente es vital para lograr nuestros objetivos, por lo que nos aseguramos de contratar y desarrollar grandes talentos, trabajando arduamente para lograr un entorno que los atraiga y los promueva. Somos una compañía meritocrática y nos apoyamos mutuamente en el desarrollo profesional. Como empresa, somos tan buenos como nuestro equipo. Entonces, cada persona que se suma al equipo tiene que ser capaz de mejorar sustancialmente nuestro talento.
Hacemos de Openbank un gran lugar para trabajar	Hacemos nuestra parte como líderes y miembros del equipo para hacer de Openbank un gran lugar para trabajar. Somos respetuosos con los demás y fomentamos un entorno de trabajo inclusivo con un equilibrio sostenible entre la vida laboral y personal. Estamos orgullosos de la cultura de nuestra organización.
Somos un equipo y nos comportamos como tal	Asumimos toda la responsabilidad de nuestro rol en el equipo y nos enfocamos en la tarea que tenemos entre manos, pero siempre vemos la foto completa y nos apoyamos mutuamente porque Openbank es trabajo de todos. Nuestros compañeros saben que pueden contar el uno con el otro.
Tenemos la obligación de discrepar	En Openbank somos innovadores, lo que significa desafiar el status quo. Cuando no estamos de acuerdo, expresamos nuestras opiniones, aunque sea incómodo. El debate activo y animado nos ayuda a tomar mejores decisiones como equipo y, una vez que se toma la decisión, nos comprometemos por completo con ella, incluso si inicialmente no estamos de acuerdo.

Fuente: elaboración propia a partir de los "Principios de Liderazgo de Openbank" declarados en la intranet corporativa de Openbank.

9.3. Anexo C: Proceso Evaluación de Desempeño de Openbank



Fuente: elaboración propia.

9.4. Anexo D: Organigrama Alta Dirección de Openbank



Fuente: elaboración propia.

9.5. Anexo E: Cuestionario OCAI

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	DESEADA
A La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho sobre ellos mismos en sus conversaciones.		
B La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a hacer valer sus ideas, a arriesgarse y a tomar riesgos.		
C La organización es muy orientada resultados Una preocupación importante es el lograr culminar los trabajos. La gente es muy competitiva y orientada hacia el resultado.		
D La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		
TOTAL	100	100

2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	ACTUAL	DESEADA
A El liderazgo de la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.		
B El liderazgo en la organización es considerado como ejemplo de mentalidad emprendedora, de innovación y de asunción de riesgos		
C El liderazgo en la organización en general es considerado por su agresivo enfoque orientado a resultados, y que deja de lado todo lo que no tienen directamente que ver con esos resultados		
D El liderazgo en la organización es por lo general ejemplo de coordinación, organización y el aseguramiento de la eficiencia.		
TOTAL	100	100

3. GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS	ACTUAL	DESEADA
A El estilo gerencial de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la competencia, altas exigencias y logros.		

D El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
TOTAL	100	100

4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL	ACTUAL	DESEADA
A Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis sobre el logro y el cumplimiento de metas. La vehemencia y el ganar son temas comunes en las conversaciones		
D Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.		
TOTAL	100	100

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	ACTUAL	DESEADA
A La organización pone el énfasis en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B La organización pone el énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran el intentar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.		
C La organización pone el énfasis en acciones competitivas y el cumplimiento de logros. Los objetivos ambiciosos y el ganar posiciones de mercado son temas dominantes.		
D La organización pone el énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
TOTAL	100	100

6. CRITERIO DE ÉXITO	ACTUAL	DESEADA
A La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B La organización define el éxito sobre la base del contar productos únicos y novedosos. La organización es líder en sus productos y es innovadora.		

C La organización define el éxito sobre la base de vencer y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.		
D La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y seguir un cronograma sin contratiempos es clave.		
TOTAL	100	100

Fuente: traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 2006, p. 26)

9.6. **Anexo F: Cuestionario estructurado para la recolección de datos**

ENCUESTA: análisis de la cultura organizacional en Openbank

Cuento con tu colaboración para la realización de esta encuesta a efectos de una investigación sobre la cultura organizacional de Openbank Argentina en el marco de un Trabajo Final para la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este estudio tiene como objetivo determinar la cultura organizacional actual y deseada de la compañía mediante el análisis de sus tipologías culturales

La información relevada será para analizar a la organización en general, por lo que las respuestas son anónimas y de uso confidencial. Completar la encuesta tomará aproximadamente 20 minutos y la participación es completamente voluntaria. Desde ya, muchas gracias por tu participación. A continuación, se describe brevemente el cuestionario:

- En la sección 1, deberás responder 5 ítems sobre datos sociodemográficos.
- En la sección 2, verás 6 dimensiones que se aperturan en 4 ítems cada una e intentan indagar **cómo percibís la experiencia en tu organización en estos momentos**, y luego, **cómo creés que debería ser en el futuro para alcanzar sus objetivos de negocio**. En la encuesta "la organización" se refiere a Openbank Argentina.
- Por favor, calificá cada afirmación distribuyendo 100 puntos entre las alternativas A, B, C, y D, dependiendo de cuán similar es la descripción planteada sobre la organización (100 sería exactamente igual a cómo es la organización y 0 nada parecido). **La suma total de puntos en cada ítem (A+B+C+D) al final de cada columna debe ser igual a 100.**
- Primero, debés responder **cómo percibís a la organización en el presente: en la columna que dice ACTUAL**. Luego, **en la columna que dice DESEADA**, debes indicar cómo creés que debería ser la organización para alcanzar sus objetivos.

SECCIÓN 1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Este apartado tiene como objetivo conocer tu perfil y tu relación con la organización. Esta información es utilizada para evaluar los datos a nivel general, no a escala individual.

1. **Edad:** __ (escribí tu respuesta en números)
2. **Género**
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro
3. **¿Cuál es tu equipo de trabajo?**
 - a. Recursos Humanos
 - b. Finanzas & Operaciones
 - c. Tech & Procesos
 - d. Cumplimiento
 - e. Riesgos & Data
 - f. Producto
 - g. Negocio
 - h. Legales
4. **¿Cuál es tu antigüedad trabajando en la organización?** __ (escribí tu respuesta en cantidad de meses y en números).
5. **¿Qué tipo de rol tenés dentro de la organización?**
 - a. Analista
 - b. Responsable de área
 - c. Director o CEO

SECCIÓN 2. ANÁLISIS DE LA CULTURA

Calificá cada una de las siguientes afirmaciones distribuyendo 100 puntos entre las alternativas A, B, C, y D, dependiendo de cuán similar es la afirmación planteada sobre Openbank Argentina (100 sería exactamente igual a cómo es la organización y 0 nada parecido). La columna "ACTUAL" refiere a cómo percibís a la organización en el presente, mientras que la columna "DESEADA" indica cómo creés que debería ser la organización. Tené en cuenta que, en cada dimensión, los ítems (A+B+C+D) deben sumar un total de 100 puntos por columna.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	DESEADA
A La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho sobre ellos mismos en sus conversaciones.		
B La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a hacer valer sus ideas, a arriesgarse y a tomar riesgos.		
C La organización es muy orientada resultados. Una preocupación importante es el lograr culminar los trabajos. La gente es muy competitiva y orientada hacia el resultado.		
D La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		

TOTAL	100	100
--------------	------------	------------

2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	ACTUAL	DESEADA
A El liderazgo de la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.		
B El liderazgo en la organización es considerado como ejemplo de mentalidad emprendedora, de innovación y de asunción de riesgos		
C El liderazgo en la organización en general es considerado por su agresivo enfoque orientado a resultados, y que deja de lado todo lo que no tienen directamente que ver con esos resultados		
D El liderazgo en la organización es por lo general ejemplo de coordinación, organización y el aseguramiento de la eficiencia.		
TOTAL	100	100

3. GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS	ACTUAL	DESEADA
A El estilo gerencial de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la competencia, altas exigencias y logros.		
D El estilo gerencial de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
TOTAL	100	100

4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL	ACTUAL	DESEADA
A Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		

C Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis sobre el logro y el cumplimiento de metas. La vehemencia y el ganar son temas comunes en las conversaciones		
D Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.		
TOTAL	100	100

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	ACTUAL	DESEADA
A La organización pone el énfasis en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B La organización pone el énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran el intentar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.		
C La organización pone el énfasis en acciones competitivas y el cumplimiento de logros. Los objetivos ambiciosos y el ganar posiciones de mercado son temas dominantes.		
D La organización pone el énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
TOTAL	100	100

6. CRITERIO DE ÉXITO	ACTUAL	DESEADA
A La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B La organización define el éxito sobre la base del contar productos únicos y novedosos. La organización es líder en sus productos y es innovadora.		
C La organización define el éxito sobre la base de vencer y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.		
D La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y seguir un cronograma sin contratiempos es clave.		
TOTAL	100	100

9.7. Anexo G: Cuestionario estructurado para la recolección de datos

ENTREVISTA: análisis de la cultura organizacional de compañías start up *fintech*

Compañía:__ (nombre de la compañía a entrevistar)

1. Descripción de la compañía:

- a. ¿Cuántos colaboradores forman parte de la compañía al día de hoy?
- b. ¿En qué etapa del ciclo de vida de una start up podrías identificar a la compañía según las siguientes opciones?
 - i. **Pre-semilla:** fase inicial caracterizada por una gran inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) sin la generación de ingresos por la falta de clientes.
 - ii. **Semilla:** fase crítica en la que la compañía lanza el producto o servicio al mercado para atraer a los primeros clientes y validar la reacción de los usuarios.
 - iii. **Etapla inicial:** se consolida un EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones) positivo y se logra la fidelización de clientes junto con el aumento de ingresos.
 - iv. **Expansión o madurez:** el negocio está consolidado en el mercado y comienza un proceso de expansión.
 - v. **Etapla de salida:** la compañía deja de ser emergente, fusionándose o siendo adquirida por una empresa más grande.
- c. ¿A quién debe reportar y presentar resultados la compañía?

2. Identificación de la cultura organizacional:

- a. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa considerando las siguientes tipologías culturales?
 - i. **Clan o familiar:** la organización es percibida como un lugar agradable para trabajar, hay orientación a la colaboración, los objetivos y los valores son compartidos, y los líderes tienen una figura de mentores. Se premia el trabajo en equipo y se prioriza el desarrollo humano.
 - ii. **Adhocrática:** la organización se percibe como un lugar dinámico y creativo que promueve la iniciativa individual y la libertad de intelecto. Los líderes son vistos como innovadores y tomadores de riesgo.
 - iii. **Mercado:** orientación hacia la estabilidad, foco externo, y consecución de resultados. El éxito se define por el foco en el cliente y por un agresivo

alcance de los objetivos. El liderazgo se caracteriza por tener directivos exigentes y competidores.

- iv. **Jerarquizada:** la organización es percibida como un lugar estructurado y formalizado. El éxito recae en la norma y en el cumplimiento de procesos formales, y los líderes deben asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- b. ¿Cuáles son los valores fundamentales que guían las acciones y decisiones en su organización?
- c. ¿Qué aspectos de su cultura organizacional considera únicos o destacados?

3. Impacto en el negocio:

- a. ¿Identifica algún tipo de relación entre las iniciativas de negocio y las acciones de cultura? Si es así, ¿ha notado algún impacto medible en el desempeño de la empresa como resultado de sus iniciativas de cultura?
- b. ¿Cómo se reflejan los atributos culturales en el alcance de los objetivos de negocio?

4. Proceso de cambio cultural:

- a. ¿Han experimentado cambios significativos en la cultura de la empresa? Si es así, ¿por qué decidieron atravesar un cambio cultural?
- b. ¿Qué instancias tuvieron en cuenta para diseñar el proceso de cambio?
- c. ¿Cuál fue el rol del profesional de Recursos Humanos en este proceso?
- d. ¿Qué aprendizajes podría compartir sobre la gestión del cambio cultural?

10. Anexo H: Resultados de la investigación a compañías start up

Resultados de la entrevista a Pomelo

Eje	Respuesta
Descripción de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> a. Colaboradores: 200 personas, 70% varones y 30% mujeres, edad promedio: 32 años. b. Etapa start up: semilla. c. Se reportan resultados a fondos de inversión (accionistas: Kaszek y Monashees).
Identificación de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Tipología cultural: cultura Adhocrática. b. Valores: (i) One Pomelo Team; (ii) Somos aprendices seriales; (iii) Velocidad y calidad Pomelo; (iv) Impacto positivo dentro y fuera; (v) Foco siempre en el cliente. c. Aspectos culturales únicos o destacados: alta densidad de talento, gente muy buena intelectualmente, comunicación transparente de resultados de negocio, mucho espacio para opinar y agregar valor entre áreas.

Impacto en el negocio	<p>a. Se identifica relación directa entre las iniciativas de negocio y las acciones de cultura. En el año 2023 se definió avanzar con un cambio de propósito: “creamos infraestructura fintech para revolucionar el ecosistema financiero”. Se detectó que culturalmente no se estaban realizando las acciones correctas que se relacionaran con la realidad del negocio (foco en el lanzamiento de tarjetas de crédito y en la forma de operar y de relacionarse con el cliente). Por esto, se definió un nuevo propósito que estuviera alineado con la ambición del negocio.</p> <p>b. Los atributos se reflejan en la “velocidad Pomelo”, es decir, en la efectividad (tiempo de una tarjeta en ser emitida, costo de esa emisión; la evaluación de desempeño de las personas está alineada al QUÉ (alcance individual de los objetivos de negocio) y al CÓMO (las calibraciones tienen parte de su evaluación anclada en los principios culturales).</p>
Proceso de cambio cultural	<p>a. Se experimentaron cambios significativos en la cultura. En el año 2023, dada una evaluación en el cambio del propósito organizacional, se llevó a cabo una medición cultural a través de la metodología OCI (<i>Organizational Culture Inventory</i>). Esta metodología identifica que la cultura de la organización puede tener tres diferentes estilos de liderazgo según el color verde (estilo pasivo defensivo), el color rojo (estilo agresivo defensivo) y el color azul (estilo humanista alentador). En este análisis se evidenció una combinación de los colores verde y rojo, con un aspiracional o deseo del color azul. En este proceso se midió a todos los colaboradores de Pomelo en ese momento (300 personas) y se trabajó con la consultora Axialent.</p> <p>b. Fases del proceso de cambio cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Fase I: llevaron a cabo entrevistas individuales con el C-Level, entrevistas con referentes del negocio, ejecutaron focus groups, y realizaron una encuesta a toda la compañía que arrojó un informe con datos cualitativos y cuantitativos. o Fase II: como plan de acción se definió realizar sesiones de coaching anual con los miembros del C-Level (3 sesiones presenciales + 2 sesiones virtuales). o Fase III: definir un Comité de Cultura (formado por personas elegidas por el C-Level como embajadores culturales) para trabajar propósito y valores. El principal objetivo de este plan de acción fue achicar la brecha entre la cultura existente y la cultura deseada (el comité se formó por personas elegidas por el C-Level como embajadores). <p>c. Rol del profesional de RRHH: tuvo el liderazgo del proceso de cambio junto con la consultora con un rol más de espectador, no tanto de participante. La persona de Recursos Humanos participó de entrevistas y de las sesiones de coaching. Lideró el proceso de diseño operativo pero luego dejó la estrategia y ejecución a la consultora contratada.</p> <p>d. Aprendizajes: la importancia de tener un tercero con una visión por fuera de la diaria de la compañía (la posibilidad de contratar a una consultora). Otra enseñanza fue entender que la “cultura” debe trabajarse de manera continua: todo el tiempo revisar cambios sin miedo a la transformación constante; revisar y alinear siempre con el negocio; evitar ruidos y llegar a tiempo entendiendo que “cultura es negocio” y que tiene que ser parte de las definiciones. Por otro lado, los líderes son los agentes de cambio, son quienes llevan adelante el cambio y deben ser los que escuchan e impulsan a cambiar.</p>

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la entrevista a tapi

Eje	Respuesta
Descripción de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> a. Colaboradores: 70 personas, 45% mujeres y 55% varones, edad promedio: 32 años. b. Etapa start up: expansión o madurez. c. A partir de 2024 se comienza a presentar resultados a accionistas con mayor formalidad. Entre algunos de sus accionistas se encuentran: Kaszek y Vast Ventures.
Identificación de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Tipología cultural: se identifica un matiz entre los distintos tipos de cultura, pero de forma predominante sería Clan o Familiar. b. Valores: (i) Somos dueños de lo que hacemos; (ii) Nos apasiona crear algo grande; (iii) Juntos lo hacemos mejor; (iv) Nos comunicamos clara y oportunamente; (v) Tenemos espíritu emprendedor; (vi) Nos superamos constantemente; (vii) Siempre pensamos en el cliente. c. Aspectos culturales únicos o destacados: cultura familiar creada por los tres fundadores, líderes mentores, compromiso, foco en el alcance de objetivos, la prioridad es ser pocas personas en el equipo pero los mejores, cultura de dueños, creatividad e innovación y tomadores de decisión.
Impacto en el negocio	<ul style="list-style-type: none"> a. Se identifica al 100% la relación entre las iniciativas de negocio y las acciones de cultura. Por ejemplo, en el mercado de México, uno de los aspectos clave es el foco en el cliente, que implica ser ágiles, rápidos y moverse con celeridad. De este modo, se evidencia que la forma de hacer negocios es la misma que la que se espera de la cultura de trabajo en cada uno de los colaboradores. b. Los atributos culturales que identifican al equipo de tapi se evidencian directamente en la forma de hacer negocios. Como se mencionaba previamente, aspectos como la velocidad y la agilidad se impregnan de forma automáticamente en el relacionamiento con el cliente. Otro ejemplo podría verse reflejado en la métrica que hace referencia a la cantidad de personas que voluntaria o involuntariamente salen de la organización (<i>turn over</i>), que actualmente es del 0% y eso implica cero costos para el negocio (menos costos de reclutamiento y mayor velocidad de los equipos generando resultados).
Proceso de cambio cultural	<ul style="list-style-type: none"> a. La compañía sí ha experimentado procesos de cambio cultural. En el año 2023 se implementó el proceso de Performance Review o Revisión de Desempeño, contemplando que se debía ser más exigentes en la evaluación de la entrega de resultados de los colaboradores considerando las ambiciones y cambios en el negocio. Esta transformación en los métodos de evaluación y valoración de los colaboradores impactó directamente en la forma de tomar decisiones sobre recambio de talento, asignación de bonos por mérito y la fidelización de los altos potenciales, entre otras. Sin dudas, se trabajó sobre la implementación de una cultura de trabajo más exigente alineada a la necesidad de escalar los resultados de negocio. b. Fases del proceso de cambio cultural: <ul style="list-style-type: none"> a. Fase I: involucrar y hacer parte al C-Level y a sus reportes. b. Fase II: realizar capacitaciones y talleres sobre el nuevo modelo de Revisión del Desempeño. c. Fase III: diseñar y ejecutar un plan de comunicación con los mensajes clave del racional del cambio con alcance a toda la compañía. c. Rol del profesional de RRHH: rol protagónico que fue protagonista para dar lugar al proceso de cambio. Fue fundamental el lugar del profesional de Recursos Humanos en la mesa del C-Level para elevar y llevar a cabo las propuestas de cambio. d. Aprendizajes: entender y acompañar los estadios de la compañía para tomar las decisiones correctas.

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la entrevista a Lemon Cash

Eje	Respuesta
Descripción de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> a. Colaboradores: 140 personas, 36% mujeres y 64% varones, edad promedio: 34 años. b. Etapa start up: expansión o madurez. c. Se reportan resultados a grupo de accionistas.
Identificación de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Tipología cultural: cultura Adhocrática, una compañía ágil y dinámica que se caracteriza por dar lugar a la transformación constante. b. Valores: (i) Somos mission-driven; (ii) Pensamos fuera de la caja; (iii) Damos y recibimos feedback honesto y sincero; (iv) Reconocemos nuestros errores; (v) Nos preguntamos el por qué de todo lo que hacemos; (vi) Nunca paramos de aprender. c. Aspectos culturales únicos o destacados: en Lemon hacer las cosas bien es lo mínimo que se espera de los colaboradores. Dar la milla extra y marcar la diferencia es lo que caracteriza a la compañía. Es un lugar con desafíos constantes, con dinamismo, orientación a resultados y donde el propósito se vive de manera muy singular. Un punto a destacar es la antifragilidad, es decir, la resiliencia constante, los cambios son parte del día a día.
Impacto en el negocio	<ul style="list-style-type: none"> a. Se identifica relación directa entre las iniciativas de negocio y las acciones de cultura directamente en los resultados de indicadores como eNPS positivo (herramienta que mide la lealtad de los clientes) y un porcentaje muy bajo de salidas voluntarias de colaboradores también llamado “turnover” (un alto porcentaje tiene un impacto negativo en el negocio). b. Los atributos se reflejan en: (i) la transparencia del equipo, es decir, la confianza en el manejo de información y datos del negocio; (ii) la horizontalidad, existe mucha receptividad para cambiar las formas de trabajo si no tuvieran impacto o no fueran eficientes para el alcance de objetivos, esto implica animarse a romper con lo que no funciona y estar dispuestos a probar; y en (iii) cuestionar todo, preguntarse el para qué, ya que las cosas no se hacen porque sí.
Proceso de cambio cultural	<ul style="list-style-type: none"> a. Sí se experimentó un proceso de cambio cultural. En el año 2022, con el objetivo de negocio de alcanzar el “break even” (cuando los costos totales igualan a los ingresos totales por venta), se definió tener una estructura de equipo más liviana para alcanzar estos resultados. Por tanto, debieron realizar despidos y definir cómo acompañar a los equipos que se quedaban dentro de la compañía ante el impacto de esas salidas de otros colaboradores. El desafío fue cómo hacer que la gente que se quedara mantuviera el sentido de pertenencia y pasar de actuar como una gran familia a un equipo de alto rendimiento. El foco dejó de estar en el vínculo y pasó al negocio. Fue en esta instancia que se rediseñó la misión y se clarificaron los valores culturales. b. Fases del proceso de cambio cultural: se determinó como punto de partida diseñar los valores culturales para alinear expectativas y definir qué tipo de compañías se quería ser. Luego, estos cambios fueron comunicados al equipo y se impactaron en los procesos de evaluación de desempeño. c. Rol del profesional de RRHH: bajar las ideas a un plan concreto, acompañar y ser nexos entre el C-Level y el resto del equipo; definir y clarificar comportamientos esperados, comunicar esto al equipo y acompañarlos para que adoptaran el cambio. d. Aprendizajes: el proceso de cambio permitió rediseñar desde la cultura hasta las ambiciones y la visión de negocio. Sin dudas, fue una etapa de maduración en donde se tomaron decisiones dolorosas pero necesarias.

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la entrevista a Rebanking

Eje	Respuesta
Descripción de la compañía	<p>a. Colaboradores: 230 personas, 60% varones y 40% mujeres, edad promedio: 34 años.</p> <p>Etapas start up: etapa inicial.</p> <p>b. Se reportan resultados a Grupo Transatlántica, accionista mayoritario que está liderado por la familia Angeli.</p>
Identificación de la cultura organizacional	<p>a. Tipología cultural: cultura Clan o familiar.</p> <p>b. Valores: ADN Reba: (i) Trabajamos en gran escala; (ii) Altos estándares de calidad; (iii) Clientes céntricos; (iv) Trabajamos con respeto y buena onda.</p> <p>c. Aspectos culturales únicos o destacados: Reba es como una gran familia, hay mucha presencia de sus dueños, todos son muy cercanos y se conocen entre sí. La cultura se caracteriza por su calidad humana, el respeto mutuo, el compañerismo entre colaboradores y un excelente clima de trabajo.</p>
Impacto en el negocio	<p>a. Se identifican artefactos culturales como las reuniones trimestrales para toda la compañía donde se revisan resultados de negocio, se transparentan resultados y hay una alineación de hacia dónde va la empresa.</p> <p>b. Los principios culturales están totalmente pensados en el impacto en el negocio, en la experiencia del cliente, en el producto y en la calidad por ser compañía de servicios y necesitar diferenciarse.</p>
Proceso de cambio cultural	<p>a. No hubo un proceso de transformación planificado pero sucedió informalmente. El primer gran hito fue que el fundador de la compañía decidió retirarse junto con el gerente general en el año 2021. En consecuencia, llegó un nuevo gerente general con un nuevo enfoque de negocio y foco en el alcance de rentabilidad. Así, cambian las prioridades de negocio, los indicadores y las formas de trabajo. Al principio, esto generó mucho ruido internamente e impactó de forma negativa en el eNPS (encuesta de clima para los colaboradores). En esta transformación fue necesario conversar con el nuevo gerente general y con su C-Level para ordenar el nuevo funcionamiento de la empresa y se evidenció mucha apertura para conversar y transmitir tranquilidad. No obstante, en este período de cambios, muchos colaboradores decidieron renunciar y se alcanzó un ratio de salida del 25% anual.</p> <p>b. Fases del proceso de cambio cultural: no se plantearon ni diseñaron fases formales para atravesar el cambio.</p> <p>c. Rol del profesional de RRHH: el equipo de RRHH siempre estuvo muy cerca de los equipos acompañando a las personas en sus cambios de roles por las nuevas definiciones de negocio y en mejorar la calidad de los procesos de desempeño.</p> <p>d. Aprendizajes: estar cerca de las personas; entender y acompañar el proceso de cambio formalmente identificando cómo venían trabajando los equipos, qué impacto podrían tener los cambios en las decisiones de negocio, conocer al equipo y a las personas en profundidad. Sin dudas, la importancia de definir roles y responsabilidades en un proceso de cambio.</p>

Fuente: elaboración propia.