

Liderazgo y trabajo en equipo en el Banco Privado Nacional (BPN)

Laura García Fernández, *Universidad Rey Juan Carlos*

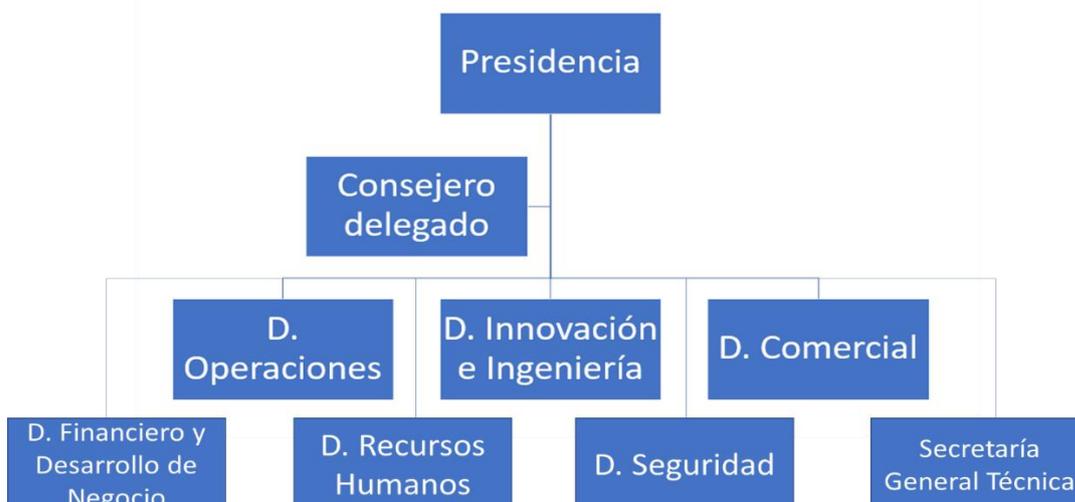
Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

El Banco Privado Nacional (BPN) es una organización con más de 100 años de trayectoria como entidad financiera del país. Posicionado entre los primeros puestos de los rankings nacionales e internacionales desde hace años, se enfrenta en estos momentos a un desafiante reto, digitalizar la compañía para adaptarse a los nuevos tiempos. En sus inicios basó su estrategia en la gestión personal de los clientes, con una fuerte presencia de los agentes comerciales y asesores financieros que trabajan para conseguir el éxito de los usuarios. Esta estrategia iba muy ligada a la misión, visión y valores de la compañía.

Con los primeros cambios generacionales de la compañía, ésta comenzó a adaptarse a los nuevos tiempos, abriendo líneas nuevas de negocio, que ya no sólo se centraban en atender y asesorar al cliente, sino que buscaba ser más eficientes en la gestión y relación con el cliente, reducir los costes operacionales, los costes de inmovilizado, etc. Sin embargo, este proceso de cambio aún no ha terminado.

BPN posee una estructura sólida y fuerte, lo que le ha permitido mantenerse siempre en lo alto del sector sin incumplir su objetivo: ser el banco prioritario de todos. El banco pone énfasis en los valores que le caracterizan, como el respeto, la excelencia en la gestión, la orientación al cliente, la honestidad y la integridad. Sobre esto se asienta una estructura jerárquica con una cabeza clara, el presidente, de la que dependen siete direcciones (Figura 1)

Figura 1. Organigrama de BPN



Fuente: elaboración propia.

Debido a esta fuerte estructura, el banco basa su crecimiento en la gestión y controles, bajo estrictas pautas de calidad y procesos bien definidos. Estos procesos son revisados

de forma periódica a través de grandes reuniones departamentales donde los empleados exponen sus avances en cada tarea encargada, de forma que la dirección del departamento pueda reportar al comité de dirección los avances y que el comité pueda realizar el seguimiento de los proyectos acordados.

El feedback del comité se traslada a cada dirección para que, a través de la organización interna del área, descienda en cascada por todos los mandos intermedios y expertos de la misma.

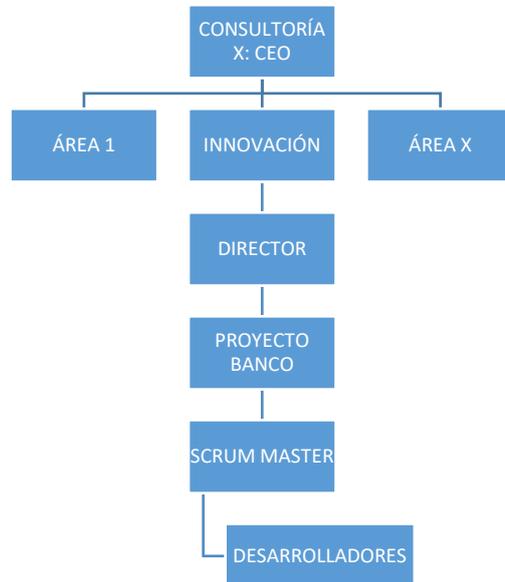
El banco quiere desarrollar una aplicación orientada a clientes digitales, que necesitan realizar una gestión financiera más optimizada, sin necesidad de pasar por las oficinas o emplear tiempo en gestiones básicas del día a día. Esta aplicación incluye funcionalidades como la integración con seguros de otras compañías, acompañamiento de costes, gráficos por categoría, gestor digital de todas las cuentas del cliente, herramienta de control de gastos, ahorros, asesoría financiera online, etc. Evidentemente el banco debe desarrollar una aplicación que cumpla todos los criterios de seguridad, que cumpla con las diferentes leyes que aplican al sector bancario, a la protección de datos y al consumidor, debe cumplir todas las reglas y normativas del banco, sin, con todo, ello perjudicar la calidad a la que tienen acostumbrados a los clientes.

Para poder poner en marcha este proyecto se han definido nueve equipos de trabajo. Todos los equipos trabajan simultáneamente en la implementación de la aplicación. Cada equipo se compone por nueve técnicos (6 desarrolladores + 3 homologadores), el Scrum Master y el *Product Owner*.

- **Desarrolladores:** Pertenecientes a una consultoría de fuera de la organización (la misma de los Scrum Master), acostumbrados a entornos *agile* y con una filosofía de trabajo basada en la efectividad y eficiencia. El equipo de desarrolladores, fiel a esta filosofía, es un equipo multidisciplinar de trabajo, muy disciplinados y con pautas y procesos claros sobre cómo actuar ante situaciones de incertidumbre (Figura 2).
- **Scrum Master:** Son profesionales de la consultoría de desarrollo, con un *background* técnico, pero muy acostumbrados a trabajar en proyectos de diversas categorías, incluyendo proyectos tradicionales y proyectos más modernos (*agile*). Están formados en *Scrum* y entienden muy bien el método de trabajo requerido para el proyecto (Figura 2).
- **Product Owner:** Líderes de diferentes áreas del banco que fueron invitados para incorporarse como *Product Owner* para este nuevo reto. No están dedicados al 100% a este proyecto, sino que lo compatibilizan con sus responsabilidades diarias, pero, al pertenecer a otras áreas de negocio del banco, tienen un conocimiento muy elevado sobre todo lo requerido. Han invertido más del 50% de su tiempo para realizar este papel, definiendo las funcionalidades y acompañando al equipo en el desarrollo. Es importante mencionar que recibieron un curso de *Scrum* antes de empezar el proyecto para saber cómo sería la metodología de trabajo (Figura 3).
- **Equipo de homologación:** Este equipo es una de las áreas más antiguas del banco, ha estado en todos los procesos, desde sus inicios al momento actual y responde ante su jefe de área, perteneciente a la subdirección de innovación e ingeniería. Son responsables de realizar todas las pruebas y homologación de los desarrollos de la aplicación emitiendo las incidencias oportunas de cada fase del avance. El equipo de homologación reporta a su responsable a través de informes

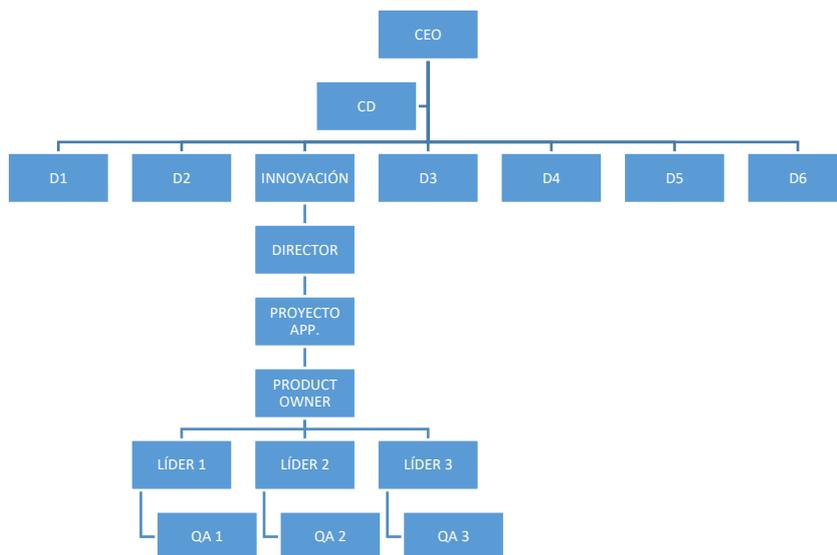
diarios que incorporan, y son medidos, por la cantidad de incidencias creadas y la calidad del avance de las pruebas, obteniendo unas recompensas monetarias mayores en función del número de incidencias reportadas y la calidad de detalle de las mismas (Figura 3).

Figura 2. Estructura de trabajo del área de innovación: Scrum Master y desarrolladores



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Estructura de trabajo del área de innovación: Product Owner



Fuente: elaboración propia.

Ambas empresas se comunican a través de la figura *SCRUM* que reporta al *Product Owner* y al Líder de los equipos de homologación (Figuras 2 y 3).

El desarrollo de la aplicación se va realizando en ciclos de tres semanas y en cada ciclo, debe poderse entregar el nuevo grupo de funcionalidades de la aplicación (acordado en la reunión de planificación) probadas y homologadas por el equipo de homologación.

Al comienzo de cada ciclo, el equipo de desarrollo y homologación se reúnen con el *Product Owner*, en la reunión de planificación, para elegir las funcionalidades que deben ser implementadas en el nuevo ciclo. Además, se revisa lo ya realizado para que el equipo de homologación comience a preparar los casos de prueba.

Tras la reunión, mientras el equipo de desarrollo desarrolla las nuevas funcionalidades, en el entorno de desarrollo, el equipo de homologación prepara todos los informes de uso y base de datos para las pruebas. Una vez el equipo de desarrolladores termina la prueba unitaria y valida internamente que todo funcionaba, se pasa al equipo de homologación (dentro del entorno de pruebas) para la homologación. El equipo encargado de la homologación empieza el entorno de pruebas (habitualmente en la última semana del ciclo de 3) y para cada funcionalidad, siguen el proceso de homologación definido por ellos. Este proceso incluye muchas reglas y situaciones específicas que deben probar.

Por cada prueba que se realiza, se debe incluir en el sistema interno del banco un reporte que incluya toda la información sobre el avance de la prueba, incluyendo pantallazos donde se visualice el entorno. Si el caso de uso se finaliza con éxito, debe archivarse la evidencia de la prueba de que toda la nueva funcionalidad se ha implementado de forma correcta. Si el caso de uso se finaliza con alguna incidencia, se debe añadir el error del sistema, y a la vez, registrar una incidencia en el sistema interno de incidencias, con todos los detalles del caso de uso, funcionalidad, tipo de error, pantallazo, etc. Para el segundo caso (caso de fallo), los desarrolladores reciben la incidencia interna del sistema para su mejora y una vez arreglada, deben volverla a pasar a homologación para el nuevo test. Ese proceso se repite hasta que todas las incidencias se cierran con éxito, siendo por tanto el equipo de homologación quien valida el éxito y lo libera para para producción.

Sin embargo, hay algunos problemas que se están produciendo para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto. Los desarrolladores tardan alrededor de dos semanas de las tres disponibles en realizar los desarrollos y lanzarlos a homologación para su prueba y homologación. Por tanto, no se llega a tiempo de cerrar todo lo comprometido en la reunión de planificación del ciclo de trabajo.

Por su parte, el equipo de desarrollo reclama que los de homologación registran incidencias para todo, desde los detalles más sencillos, errores de escritura, hasta errores funcionales del sistema. La actitud del equipo va minándose por tantas “incidencias” ya que es prácticamente imposible arreglar todo a tiempo. También, el equipo de homologación reclama que los desarrolladores no desarrollan con atención, pues con una revisión previo a subirlo a test se solventarían muchos casos y eso impactaría positivamente en el equipo de homologación porque no tendrían tanto trabajo de revisión y reporte de incidencias. Además, se encuentran con toda la presión, pues todo sucede la última semana del ciclo haciendo parecer que ellos son los responsables del retraso.

Fuentes de información utilizadas:

Caso ficticio creado para las prácticas de clases de recursos humanos.

Fecha del caso: mayo de 2023.

Palabras clave: gestión del talento, análisis de puestos de trabajo, trabajo en equipo, liderazgo, cultura organizativa.

Preguntas sobre el caso

1. Identifica las características principales del puesto de trabajo (perfil del puesto) que sería recomendable que tuviesen los tres líderes que aparecen en el caso: Scrum Master, Product Owner y Líder del equipo de homologación.
2. ¿Qué acciones se podrían poner en marcha para atraer y retener a personas con el talento necesario para formar unos buenos equipos de trabajo?
3. Diseña un nuevo modelo de trabajo modificando lo que consideres necesario para que el proyecto sea un éxito y los equipos de trabajo lo hagan en sintonía. ¿Cómo afecta la cultura y el estilo de liderazgo a los equipos de trabajo?
4. ¿Qué acciones se podrían poner en marcha para motivar a los equipos? ¿qué características sería conveniente que tuviesen los líderes de estos equipos?