

RRHH se transforma a 'agile': un caso de estudio en BBVA

Ricardo Forcano, director de Talento & Cultura en BBVA, describe el viaje que ha realizado el banco en su proceso de transformación para convertirse en una organización 'agile'.

“RRHH se transforma a agile” es el título de un reciente número de Harvard Business Review sobre la gestión de talento. Más allá de artículos académicos sobre el tema, esta transformación es ya una realidad en BBVA. De hecho, es posible que seamos la primera empresa con más de 100.000 empleados que ejecuta una transformación integral (de todos los equipos) y transversal ('holding' y países) de la función de RRHH a una nueva organización y un nuevo modelo de gobierno 'agile'.

Para BBVA todo comenzó en 2014 cuando, a pesar de tener una visión estratégica muy clara, nos dimos cuenta de que no la estábamos ejecutando suficientemente rápido. Y esta era una cuestión relevante a la vista del gran número de nuevos competidores ('startups fintech' y grandes tecnológicas) que estaban surgiendo en los servicios financieros y la velocidad a la que se movían. Así que necesitábamos encontrar una manera más ágil de trabajar, colaborar y desarrollar nuevas soluciones para nuestros clientes.

Tras analizar diferentes ejemplos de otras empresas, llegamos a la conclusión de que la metodología 'agile' podía ayudarnos a solucionar este problema y comenzamos a trabajar en su implantación. Lanzamos los primeros equipos 'scrum' en España, México y América del Sur, combinando perfiles de producto e ingeniería en equipos multidisciplinares, en una misma ubicación, con total dedicación a los proyectos. Equipos que trabajaban en ciclos de 2-3 semanas para probar, iterar y, de esta manera, desarrollar nuevas soluciones desde el 'feedback' de los clientes.

El cambio no fue fácil y tuvimos que superar la resistencia de muchas personas durante los primeros meses, pero enseguida empezamos a ver los resultados. En menos de un año quedó claro el impacto de 'agile' en mejorar la calidad de nuestros productos, los plazos de entrega más ajustados, la mejora de la productividad y el compromiso de los empleados. En América del Sur, por ejemplo, los equipos 'scrum' pasaron a desarrollar hasta tres veces más funcionalidades en el mismo periodo de tiempo. Por todo ello, continuamos escalando el modelo a un número cada vez mayor de equipos hasta que, finalmente, migramos a todos los equipos de desarrollo de nuevas soluciones de cliente (Customer Solutions) a un nuevo proceso de planificación trimestral siguiendo los principios SAFE (Scaled Agile Framework). A finales de 2016 teníamos ya más de 3.600 personas trabajando en 'scrum' y muchas más trabajando con la cadencia trimestral de Program Increments.

Pero para entonces también nos dimos cuenta de que estábamos lejos de ser una organización realmente 'ágile'. La mayoría de nuestros empleados (unas 132.000 personas) seguían trabajando con el modelo tradicional y limitados por silos organizativos. La transformación de algunas unidades como Customer Solutions e Engineering había sido fantástica, pero en el resto de áreas (RRHH, Finanzas, Riesgos, Legal...) seguíamos con el modelo tradicional. Es más, esta transformación estaba comenzando a crear fricciones entre equipos 'ágile' y 'no-ágile'. Entendimos por tanto que había llegado el momento de implantar 'ágile' en todas las áreas corporativas.

Y decidimos comenzar con Talento y Cultura (T&C, el equivalente a la función de RRHH) para vivir esta experiencia en nuestras propias carnes y estar así mejor preparados para apoyar al resto de áreas en acometer esta transformación. A finales de 2016 dimos el primer paso con la creación de un pool de personas con dedicación plena a proyectos en todas las unidades de T&C en todos los países. En total, un 10% del equipo se movió a esta nueva organización basada en proyectos. En paralelo, comenzamos a analizar la oportunidad de crear centros de servicios compartidos en cada país. Pero en pocos meses nos dimos cuenta de que este modelo organizativo dual (que combinaba la organización tradicional y la nueva estructura 'ágile' emergente) no era efectivo y a mediados de 2017 el responsable de T&C España decidió dar un paso más y transformar todo el equipo en una organización totalmente 'ágile'. En los nueve meses siguientes hemos sido capaces de ejecutar este proceso en cada país y en los servicios centrales, de manera que hoy tenemos un equipo de T&C con más de 2.000 personas en 10 países trabajando con una organización y un modelo de gobierno totalmente 'ágile'.

¿Cómo funciona? Hemos dejado atrás las unidades funcionales y jerárquicas anteriores y hemos reorganizado el equipo de T&C en cuatro grandes grupos:

1º – Front:

Equipo de 'business partners' que ofrecen asesoramiento y apoyo estratégico a los clientes internos: áreas, responsables y empleados. Desempeñan una función estratégica y proactiva, ofreciendo servicio a las áreas internas basándose en el conocimiento de sus necesidades y prioridades. También ejercen como 'coaches' para los responsables y como punto de contacto de los empleados durante su ciclo de vida en la organización. Este grupo supone en torno a un 10-15% del equipo.

2º- Disciplinas:

Equipos de expertos responsables de definir la estrategia y desarrollar los modelos, políticas, herramientas y plataformas en sus áreas de especialidad (p.e. gestión del talento, compensación y beneficios, comunicación interna, organización...). Garantizan la conectividad entre los equipos de ejecución a través de Comunidades de Práctica globales, en las que todos los empleados con

expertise en un determinado campo comparten sus conocimientos y mejores prácticas, y contribuyen a desarrollar nuevos modelos y plataformas. Los equipos de las disciplinas están generalmente compuestos por perfiles senior y son muy reducidos (2-3 personas por disciplina), de modo que representan no más de un 10-15% del equipo.

3º – Desarrollo de soluciones:

Conjunto de profesionales totalmente dedicado a la ejecución de proyectos y al desarrollo de nuevas soluciones siguiendo los principios 'scrum'. Forman equipos multidisciplinarios con autonomía para organizar su trabajo y capacidad de ejecución de proyectos end-to-end. Estos equipos 'scrum' suelen trabajar en ciclos de 2-3 semanas, siguiendo procesos iterativos e incrementales para aprender de forma continua del 'feedback' de los clientes (internos). Cada uno de los trimestres son asignados a las prioridades estratégicas del área a través de un proceso de staffing de proyectos. Lo ideal es que este grupo represente al menos un 25-30% del equipo.

4º – Experiencia de empleado:

Grupo de equipos con capacidad de ejecutar todos los procesos end-to-end de la función, y aportar valor a los clientes internos utilizando Kanban. Tienen un gran impacto sobre la experiencia del empleado, la excelencia operativa y la productividad. Al concentrar todos los procesos anteriormente fragmentados en diferentes unidades, surge de forma clara la oportunidad de dejar de hacer cosas que ya no aportan valor, aplicar ingeniería de procesos para rediseñarlos con el objetivo de mejorar la calidad y la eficiencia, y aplicar técnicas de automatización, robótica y 'machine learning' para incrementar la productividad. Además, se define un catálogo de servicios a disposición de los clientes internos, vinculados a KPIs específicos y a acuerdos de nivel de servicio que permitan medir y mejorar la calidad del servicio de manera continua. Estos equipos generalmente representan un 40-50% del total.

Este nuevo diseño organizativo constituye la columna vertebral de un nuevo modelo de gobierno que requiere nuevos roles y responsabilidades, nuevas 'ceremonias' de equipo, nuevos modelos de gestión de personas (como el modelo de staffing o el modelo de mentores para el equipo de Desarrollo de Soluciones), nuevas herramientas de comunicación para incrementar la apertura y la transparencia, etc.

De hecho, esta transformación 'agile' es un proceso que no acaba nunca, ya que el fin último es impulsar un cambio cultural que ponga a los equipos de ejecución en el centro de la organización y convierta a los managers en 'servant leaders', cuyo cometido principal será orientar estratégicamente a los equipos, ayudándoles a resolver impedimentos y ejerciendo de mentores para ayudarles a desarrollar nuevas capacidades. Los equipos a su vez se benefician de una mayor visibilidad, responsabilidad y capacidad de ejecución.

El éxito de este modelo cada vez es más evidente. Y es un elemento fundamental en el proceso de transformación en el que BBVA se ha embarcado para hacer realidad nuestro propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Fuente: [BBVA.com](https://www.bbva.com)