

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES FINANCIERAS

---

TESIS FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

La transformación cultural del Banco Público. El caso del  
Banco Ciudad a partir del año 2020.

---

**AUTOR: MARINÉ DANIELA IGLESIAS**

**TUTOR: ALBERTO CRISCI**

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Justificación / Fundamentación</b> .....  | 3  |
| <b>Planteamiento del Tema – Problema</b> .....   | 3  |
| <b>Hipótesis</b> .....   | 5  |
| <b>Objetivos</b> .....   | 5  |
| <b>Objetivo General</b> .....  | 5  |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....   | 5  |
| <b>Marco teórico</b> .....   | 6  |
| <b>Metodología y Técnicas a Utilizar</b> .....   | 12 |
| <b>Capítulo 1: Características y objetivos de la transformación cultural del Banco Ciudad</b> .....  | 14 |
| <b>Capítulo 2: Forma de implementación por parte del Banco de los cuatro pilares centrales para efectuar la transformación cultural.</b> ..... | 17 |
| <b>Capítulo 3: Analizar las desventajas y ventajas de dicha reestructuración.</b> .....  | 20 |
| <b>Conclusión</b> .....  | 22 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 24 |

## **Justificación / Fundamentación**

Se decidió realizar un estudio de caso acerca de la transformación cultural que está llevando a cabo el Banco Ciudad de Buenos Aires a partir de la decisión de comenzar una transformación en el año 2020, como consecuencia de las respuestas rápidas que exige hoy en día el mercado, haciendo hincapié en cuatro pilares centrales: células ágiles, trabajo colaborativo, foco en la experiencia del cliente y digitalización en los procesos.

Si bien en años anteriores se comenzaron a observar cambios en los bancos públicos<sup>1</sup> de Argentina, como producto de la pandemia por Covid19, hubo una aceleración en los mismos. Sin embargo, no se hallaron antecedentes sobre lo ocurrido. Por lo tanto, va a surgir un nuevo trabajo sobre la transformación cultural que está sufriendo la banca pública en el país.

Este estudio, aportará información, en un futuro, de cómo los bancos públicos pueden volverse más competitivos a la hora de enfrentarse a la banca privada y debido a que la misma ya se encuentra en proceso de transformación desde años anteriores y a las nuevas *Fintechs*. También aportará datos sobre la innovación, la digitalización en las organizaciones públicas y las células ágiles enfocadas en el cliente.

## **Planteamiento del Tema – Problema**

En el año 2017 el Banco Ciudad creó la Gerencia de Experiencia al Cliente para poder comenzar la transformación cultural dándole entidad a la misma con cambios pequeños.

Años más tarde, el 11 de marzo del 2020 se declaró pandemia al COVID-19. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) una pandemia es la propagación mundial de una enfermedad infecciosa en los humanos, afectando a un grupo numeroso de personas y extendiéndose geográficamente.

En Argentina, cuando se decretó el brote de COVID-19 como pandemia, el gobierno con el objetivo de proteger la salud pública estableció el aislamiento social,

---

<sup>1</sup> Tal como es el caso del Banco de la Nación Argentina y Banco de la Provincia de Buenos Aires.

preventivo y obligatorio (ASPO) a partir del 20 de marzo del 2020, durante el cual todas las personas deberían permanecer en sus residencias o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo. (Poder Ejecutivo Nacional, 2020)

Si bien el mercado desde antes de la pandemia comenzó a exigir una mayor agilidad, aprovechando este nuevo contexto, las organizaciones comenzaron a marcar un mercado más competitivo. Como lo menciona Ventós (2021) a través de la evolución rápida del entorno, las tecnologías disruptivas y la digitalización acelerada; se transformaron los hábitos, las formas de interactuar y se establecieron nuevos paradigmas. No dejando de lado al sector bancario en esta revolución, incluida la banca pública.

Esto provocó nuevas maneras de realizar las tareas por parte de los empleados en donde se realizó una incorporación de tecnología en las organizaciones de forma repentina. Dichas organizaciones, utilizaron el nuevo contexto para producir cambios o acentuar los que ya se habían empezado a establecer. Tal es el caso del Banco Ciudad que, en el año 2019 mediante una iniciativa del sector de Recursos Humanos como un conjunto de flexibilidades para los colaboradores, había comenzado a implementar el teletrabajo una vez por semana. En un caso de estudio de Onofrio (2003) -como se cita en Ramírez, 2019- el nuevo contexto competitivo, hizo que las organizaciones bancarias comenzaran a transformarse tomando como punto clave la agilidad, modificando la tecnología y las competencias del personal.

Por lo tanto, a partir del COVID-19 junto con el trabajo que se venía llevando a cabo desde la Gerencia de Experiencia al Cliente, el Banco decidió comenzar un cambio cultural. Para esto, aplica la agilidad basándose en la metodología de células ágiles y trabajo colaborativo con el foco en la experiencia en el cliente y la digitalización. Por lo cual, hace surgir los interrogantes sobre ¿qué características tiene la transformación cultural de un banco público y cuáles son sus objetivos, analizando el caso del Banco Ciudad a partir de la decisión de comenzar la transformación en la pandemia del COVID-19? ¿Cómo el Banco Ciudad aplicará los cuatro pilares centrales para poder llevar a cabo dicha transformación? ¿Qué ventajas y desventajas encontrará el Banco para poder efectuarla?

## **Hipótesis**

El Banco Ciudad de Buenos Aires, atendiendo al contexto en el cual se encuentra, donde se enmarca lo financiero, político, social y tecnológico, ha decidido transformar su cultura organizacional basándose en un mercado cada vez más competitivo. Las nuevas tecnologías y metodologías ágiles por parte de los competidores, y una demanda de los clientes que se caracteriza por obtener resultados al instante han agilizado los tiempos de dicha transformación.

Además, la pandemia del Covid-19, una variable no esperada, ayudo aún más a acelerar dicho cambio, incorporando de manera vertiginosa nuevas maneras de trabajar y de analizar los procedimientos arcaicos que se estaban utilizando.

El Banco ha comenzado a prepararse para la adopción de esta nueva cultura.

La resistencia al cambio por parte de los involucrados provoca la incertidumbre sobre el éxito de esta transformación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Caracterizar la transformación cultural de un banco público junto con sus ventajas y desventajas analizando el caso del Banco Ciudad a partir de la decisión de comenzar la transformación en el año 2020 y frente a la pandemia de COVID-19.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las características y objetivos de la transformación cultural de un banco público tomando el caso del Banco Ciudad durante la pandemia de COVID-19.

Analizar la forma de implementación por parte del Banco de los cuatro pilares centrales (las células ágiles, el trabajo colaborativo, el foco en la experiencia en el cliente y la digitalización) para efectuar la transformación cultural.

Analizar las desventajas y ventajas de dicha reestructuración.

### **Marco teórico**

Según Schein (1988) la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. La misma puede ser intervenida por los directivos a través de mecanismo directos como la planificación, las recompensas, las prácticas de gestión humana y por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes.

Sumado a este concepto se puede explicar que:

La cultura organizacional se compone por los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos del trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

En la medida en que una organización cree un ambiente de trabajo agradable en forma continua, habrá un efecto positivo en la productividad; un lugar de trabajo hostil siempre predispone negativamente en el desarrollo de las tareas y, en consecuencia, en obtención de las metas y objetivos. (Narvaez, 2009, pág. 233)

Además, Gareth Morgan (1998) indica que la cultura forma un etnocentrismo, debido a que se entiende que la misma aporta códigos de acción que se conciben como normales, permitiendo ver actividades que no concuerdan con estos mismos como anormales.

En resumen, Morgan hace hincapié en que cuando se habla de cultura se está hablando de estructuras reales que permiten ver y comprender hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones.

El mismo autor también habla sobre el cambio organizacional, donde establece que si una empresa desea incluir por ejemplo tecnologías, estructuras o habilidades también debe hacer foco en el cambio de valores o imágenes que guían dichas acciones. Es decir, el cambio organizacional debe ser acompañado por un cambio de cultura ya que esta puede facilitar u obstruir la transformación organizacional buscada.

Con el correr de los años, las empresas aprendieron que deben transformar su manera de trabajar, pensar y hacer las cosas para poder adaptarse al mercado. Transformarse o morir, así hace referencia Rafael Echeverría (2000) a la adaptación de la empresa para su supervivencia. Dicho autor establece dos tipos de transformación cultural. La primera hace referencia a una transformación lineal y acumulativa en donde la empresa para adecuarse a los cambios de su entorno introduce los últimos avances y procedimientos para incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad manteniendo el mismo proceso de patrones organizativos básicos sin que haya una ruptura. En cambio, en la segunda línea de transformación habla sobre un cambio interno en la empresa. Es decir, se establecen rupturas para rediseñar su modo básico de hacer organización.

Según la Coordinadora de la Gerencia de Experiencia del Cliente (la cual se encuentra encargada de llevar adelante dicha transformación), el Banco poseía una forma de trabajar verticalista. En el libro *la Empresa Emergente* (Echeverría, 2000) se resalta a la estructura verticalista por dos funciones. La primera se basa en la red de información en la cual se informa de abajo para arriba y se ordena de arriba para abajo. El otro punto corresponde a los canales de toma de decisiones ya que cuanto más abajo se encuentre en la pirámide, menor es el poder de la toma de decisión.

Para complementar este concepto, McKinsey en su *Agile Compendium* (2018) – como se cita en Ventós, 2021 – expresa que dicha manera de funcionar se debe a que las organizaciones tradicionales se encuentran estructuradas en una jerarquía estática y fundada en silos. Funcionan bajo la planificación lineal y el control y su estructura básica es sólida pero, a menudo, rígida y lenta.

Según Johnson, Scholes, & Whittington (2006) y siguiendo la línea expuesta por Echeverría, en un mercado donde el conocimiento está en manos de los empleados de todos los niveles de la organización y el cambio es constante; la estructura formal debe reorganizarse continuamente para dar respuesta a estos cambios aprovechando la sensatez de los trabajadores que se encuentran en la base de la pirámide para poder obtener una ventaja competitiva.

El Banco Ciudad se encuentra en el proceso de transformación de dicha cultura llevando a cabo el segundo tipo de transformación planteado por Echeverría, el cual fue descrito párrafos anteriores, ya que está cambiando la forma de trabajar para obtener resultados de forma ágil. La presente transformación se basa en cuatro pilares: las células ágiles, el trabajo colaborativo, el foco en la experiencia en el cliente y la digitalización.

Para comenzar a definir los conceptos se debe explicar que es Ágil ya que el mismo integra los cuatro pilares mencionados anteriormente. Ágil o Agile es la capacidad de crear y responder al cambio basándose en la adaptabilidad. Para esto, se utiliza la colaboración de equipos multifuncionales autoorganizados que llevarán a cabo prácticas convenientes de acuerdo con el contexto. De esto, se desprenden las metodologías ágiles, ya que cada equipo trabajará siguiendo sus convicciones según los valores y principios ágiles. (Agile Alliance, s.f.)

Según surge de la Alianza Ágil (Los 12 principios detrás del manifiesto ágil, s.f.) son 12 los principios a los que se hace referencia, los cuales se exponen a continuación:

1 - Nuestra máxima prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software valioso.

2- Bienvenidos a los requisitos cambiantes, incluso al final del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para la ventaja competitiva del cliente.

3 - Entregue software que funcione con frecuencia, desde un par de semanas hasta un par de meses, con una preferencia por la escala de tiempo más corta.

4 - Los empresarios y los desarrolladores deben trabajar juntos diariamente durante todo el proyecto.

5 - Construir proyectos en torno a individuos motivados. Dale el entorno y el apoyo que necesitan, y confía en ellos para hacer el trabajo.

6 - El método más eficiente y efectivo para transmitir información a y dentro de un equipo de desarrollo es la conversación cara a cara.

7 - El software de trabajo es la principal medida del progreso.

8 - Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben poder mantener un ritmo constante indefinidamente.

9 - La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño mejoran la agilidad.

10 - La simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.



11 - Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de equipos autoorganizados.

12 - A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo, luego ajusta su comportamiento en consecuencia.

Estos principios están basados en el Manifiesto Ágil el cual hace referencia a “individuos e interacción es sobre procesos y herramientas; software de trabajo sobre documentación completa; colaboración con el cliente sobre la negociación de contratos y responder al cambio sobre el seguimiento de un plan” (Beck et al; 2001).

Si bien la agilidad en una primera instancia nace con el fin de crear una nueva metodología para crear softwares, en la actualidad se transformó en un *mindset* llevándolo hacia la empresa apareciendo así la agilidad empresarial. Como hace referencia la Alianza Ágil, la mentalidad se basa en los valores y principios del Manifiesto Ágil proponiendo orientación de cómo crear y responder al cambio y de qué manera lidiar contra la incertidumbre. A su vez, Alessandra de Fatima Espinoza Marthans (2021) establece que el centro en una transformación ágil es mejorar la experiencia del cliente a través de la entrega de valor por medio de trabajo en equipos flexibles. El cliente se va a transformar en el corazón de la organización.

Como se mencionó anteriormente, el Banco Ciudad comenzó su transformación a través de cuatro pilares que se explicaran a continuación.

El primero de ellos corresponde al armado de células ágiles para trabajar y cumplir diferentes objetivos. Las células, son una de las metodologías ágiles, que se basan en un equipo compuesto por diez personas de diversos sectores que poseen distintos roles. El objetivo de éstas es entregar valor a la organización a través de la colaboración multidisciplinaria de acuerdo con las prioridades de las organizaciones (Diaz Vergara, 2019).

Si bien existen varios métodos para llevar adelante la agilidad en una empresa, el Banco Ciudad utiliza el *Scrum*.

Según los creadores del *Scrum*, Ken Schwaber y Jeff Sutherland (2017), el mismo es un marco de trabajo a través del cual las personas entregan productos de forma eficiente y con su máximo valor.

A su vez, dichos autores también explican que:

*Scrum* se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo.

El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y en poder

tomar decisiones basándose en lo conocido. *Scrum* emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. (pág. 4)

Como se explica en la Guía del *Scrum* (Schwaber & Sutherland, 2017) dicha modalidad de trabajo se lleva a cabo por el Equipo *Scrum*, los cuales son autoorganizados - equipos que eligen la manera de llevar a cabo el trabajo y no son dirigidos por nadie - y multifuncionales - con todas las capacidades y habilidades necesarias para no depender de personas fuera de dichos equipos-.

Las personas que componen estos equipos son:

- Propietario del Producto (*Product Owner*): maximiza el valor del producto
- Equipo de Desarrollo (*Development Team*): profesionales que entregan un producto terminado y puedan ponerlo en producción al finalizar cada *Sprint*.
- *Scrum Master*: es el encargado de promocionar y apoyar la metodología *Scrum* en la organización.

A su vez, la metodología *Scrum* posee diferentes eventos que se van dando durante el proyecto para evitar reuniones de tiempos prolongados e innecesarias.

- *Sprint*: período de tiempo, normalmente un mes, en el cual se trabaja sobre un objetivo para que al finalizar dicho período pueda entregarse un producto incremental, terminable y potencialmente utilizable.
- Planificación del *Sprint* (*Sprint Planning*): reunión de 8 horas en donde se planifica lo que se llevara a cabo en el *Sprint*.
- *Scrum* Diario (*Daily Scrum*): Se trata de una reunión diaria de 15 minutos para planificar lo que se hará en el día y verificar lo realizado en las últimas 24 horas. De esta manera se optimiza la colaboración y el desempeño del equipo.
- Revisión del *Sprint* (*Sprint Review*): reunión de cuatro horas en la cual se inspecciona el Incremento (para facilitar la retroalimentación y la colaboración) y adaptar la Pila de Producto en caso de ser necesario.
- Retrospectiva del *Sprint* (*Sprint Retrospective*): oportunidad para efectuar mejoras en el equipo en cuanto a modalidad de trabajo y poder implementarlas en el siguiente *Sprint*.

También, como lo mencionan sus autores (Schwaber & Sutherland, 2017), el modelo *Scrum* posee Artefactos (*Scrum Artifacts*) los cuales “representan el trabajo o el valor en diversas formas que son útiles para proporcionar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación” (pág. 15).

En estos se encuentran:

- Pila del Producto (*Product Backlog*): son todos los requerimientos que debe tener el producto, los cuales van cambiando con el tiempo, por lo que se dice que es un artefacto vivo.
- Pila del *Sprint* (*Sprint Backlog*): se trata de una predicción hecha por el Equipo de Desarrollo de la funcionalidad que se agregara al producto en el próximo Incremento.
- Incremento (*Increment*): son todos los requerimientos acumulados especificados en la Pila del Producto tanto del *Sprint* actual como de los anteriores.

Sumando a estos conceptos y volviendo a las células ágiles, las mismas poseen mayor autonomía y se forman o disuelven con la misma rapidez que tardan en cumplir los objetivos para los cuales fueron conformadas (Ventós, 2021).

Por lo tanto, dentro de las células ágiles se encuentra el trabajo colaborativo, otro pilar del *mindset* ágil, entre integrantes de diversos sectores con el fin de obtener un resultado en común. Tal como lo define Jiménez González (2009) el trabajo colaborativo es el desempeño laboral a partir de intercambio de ideas entre los miembros de las organizaciones o células ágiles para llegar al objetivo.

Haciendo referencia al Manifiesto Ágil expuesto en párrafos anteriores, el punto 4 habla sobre el trabajo colaborativo ya que en un entorno ágil es indispensable la colaboración entre el negocio – en el caso del Banco Ciudad los interesados en el proyecto - con los desarrolladores del proyecto, debido a que los primeros les brindan un *input* de lo que puede llegar a necesitar el cliente y de esta manera los equipos sean altamente productivos (Marthans, 2021).

Esta nueva forma de trabajo está orientada a la experiencia del cliente como bien se relaciona en el punto 1 del Manifiesto Ágil, en donde se requiere satisfacer al cliente mejorando su experiencia con el producto entregado (Marthans, 2021).

Elena Alfaro (2014), define al *Customer Experience* relacionándolo con tres conceptos, en términos de uso, en términos de hábitos o costumbre y en términos de emociones. En cuanto al primero hace referencia que las empresas van a mejorar la experiencia del cliente de acuerdo con los puntos de contacto que tiene este con la empresa, es decir, *call center*, *home banking*, sucursales, etc. En cambio, cuando habla de hábitos o costumbres trata sobre la experiencia del cliente en cuanto a sus expectativas y a su nivel de satisfacción a la hora de relacionarse con una empresa. Las expectativas

van a nacer de experiencias previas, de la publicidad y de referencias y la satisfacción se va a medir en pasado, presente y futuro. Por lo tanto, Alfaro expresa que “la experiencia se entiende como la valoración que se esperaba, la que se tiene y la que se esperaría tener” (pág. 2). Con respecto a las emociones, habla sobre que, en las decisiones de las personas, en la mayoría de los casos, tiene un gran porcentaje emocional. Por lo que, a cuanto mayor emoción positiva le produzca una experiencia al cliente, más posibilidades hay que lo vuelvan a elegir.

Resumiendo, estos tres conceptos, Gartner (2015) – como se menciona en Escudero, 2019- define que la experiencia del cliente es el conjunto de percepciones y sentimientos del cliente con las interacciones con los empleados, sucursales, aplicativos, etc de la empresa.

Un *mindset* ágil no se puede llevar a cabo sin un apoyo tecnológico. Marcos Gonzalez de la Hoz en su libro Experiencia de Cliente (2015), habla sobre la disrupcion digital en empresas que poseen su centro en el cliente. Esto se debe a que hoy en día el cliente requiere satisfacer sus necesidades en el instante, es decir se encuentra conectado las 24 horas del día los 365 días del año. Por lo tanto, establece que la competitividad de la empresa se va a dar de acuerdo a su nivel de digitalización.

Expuesto todos estos términos, el Banco Ciudad está efectuando una transformación cultural incluyendo la agilidad a su forma de trabajo a través de la metodología de trabajo con células ágiles (*Scrum*) enfocándose en el cliente dentro de un contexto de constante digitalización. Tal como lo menciona Marthans (2021), “los requerimientos del mercado actual en el contexto de la digitalización implican, en concreto, desarrollar una cultura innovadora en sí misma a través de marcos ágiles a fin de aprovechar las oportunidades de los mercados dinámicos” (pág. 66).

### **Metodología y Técnicas a Utilizar**

Este estudio se va a realizar mediante el enfoque cualitativo debido a que se trata de un proceso inductivo a partir de la exploración y la descripción en donde las hipótesis van a ir surgiendo a través del análisis de datos (Sampieri, 2014). A su vez, como explican Marshall y Preissle (tal como está citado en Sampieri, 2014) se trata de un hecho que aún no se encuentra explorado debido a que, como bien se mencionó anteriormente, no se localizan antecedentes sobre transformaciones culturales en bancos públicos.

Se eligió un diseño de estudio descriptivo pues se busca detallar cómo se produce el fenómeno y de qué manera se manifiesta (Sampieri, 2014). Va a buscar las variables independientes sin establecer relaciones entre sí, pero se podrá identificar variables principales y secundarias. (Fassio , Pascual, & Suarez, 2002). Este diseño se efectuará de forma no experimental ya que no se van a provocar acciones intencionales, sino que se van a observar las variables en situaciones ya existentes. (Sampieri, 2014).

Se va a tratar de un estudio de caso Intrínseco. Como lo caracterizan Fassio, Pascual & Suarez (2002), el estudio de caso consiste es tomar una unidad de análisis, en este caso el Banco Ciudad, con el fin de describir, analizar y estudiar las características de un fenómeno en particular. Se trata de un caso Intrínseco ya se va a estudiar un caso en particular por su relevancia (Stake, 1998).

A su vez, va a ser un estudio con diseño transversal ya que se van a registrar conceptos en un momento determinado (Sampieri, 2014).

Las unidades de información serán los informantes claves. Se recolectará datos primarios, a partir de entrevistas semi estructurales y datos secundarios que se producirán a partir de los documentos publicados por el Banco para público tanto interno como externo. Es decir, el estudio se llevará a cabo mediante fuentes de información múltiples.

Por un lado, la informante clave será la coordinadora del Banco Ciudad que se encuentra encargada de implementar el cambio y sus colaboradores y a los empleados que están participando directamente de este. De esta manera, se podrá obtener información, descripciones e interpretaciones del fenómeno de estudio (Stake, 1998).

Las dimensiones de análisis serán las acciones del Banco Ciudad para enfrentar el cambio cultural, la recepción por parte de los empleados de estas modificaciones con el fin de medir su efectividad, la tecnología utilizada, el contexto en el que se encuentra el Banco y los objetivos buscados con la transformación.

## Capítulo 1: Características y objetivos de la transformación cultural del Banco Ciudad

Si uno habla de la manera de trabajar de un banco las palabras más comunes son burocracia, trabajo verticalista, monotonía, rutina, largas filas, entre otras. Estos conceptos no van en concordancia con lo que pide el cliente actual, el cual pretende tanto obtener una respuesta rápida e instantánea a su consulta o requerimiento como a poder efectuar un trámite, en lo posible, sin necesidad de concurrir a una sucursal.

Con el paso de los años, comenzó a irrumpir en este mercado las nuevas *Fintech* entre las cuales se puede nombrar Mercado Pago, Ualá, Moni, entre otros. Estas nuevas empresas comenzaron a analizar al cliente y le empezaron a ofrecer los servicios que estos exigían utilizando la agilidad como forma de trabajo.

Los primeros bancos en comenzar dicha transformación fueron los bancos privados. Tomando como referencia el Banco Galicia el cual en el año 2017 empezó revertir su manera de trabajar con un *mindset* ágil comenzando este año a obtener sus primeros resultados positivos.

Los bancos públicos también comenzaron con su proceso, pero de una forma más lenta, como se mencionó anteriormente en referencia al Banco Nación y Banco Provincia, ya que estos tipos de bancos si bien no tienen la presión de desaparecer del mercado, si pueden llegar a perder clientes que utilicen sus productos y, por lo tanto, tengan menos rentabilidad.

Sin embargo, en este trabajo nos centraremos en el Banco Ciudad para poder analizar su transformación cultural hacia la agilidad.

El Banco Ciudad nació en 1878 con la finalidad de ayudar a los vecinos de escasos recursos satisfaciendo sus necesidades financieras. A lo largo de los años se fue transformando, quedando hoy en día como un Banco social. Es por esto por lo que su misión, visión y valores son los siguientes:

- **Misión:** Promover la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, el empleo y la calidad de vida de los habitantes de las zonas donde opera el Banco, privilegiando el crédito social y la asistencia a la pequeña y mediana empresa.
- **Visión:** Alcanzar un modelo de gestión pública de excelencia, brindando a nuestros clientes productos y servicios modernos y de calidad mediante la

innovación permanente y reflejando un compromiso prioritario con el desarrollo y su rol social.

- Valores:
  - Inclusión
  - Transparencia
  - Compromiso con el desarrollo y la innovación
  - Integridad
  - Igualdad de oportunidades

Para poder comenzar a cumplir con estos nuevos objetivos y transformarse en Banco que se desea, se comenzó a realizar la transformación.

El Banco Ciudad tenía una forma de trabajar arcaica que provocaba que la obtención de resultados sea lenta para el cliente. Este esquema se basaba en la estructura piramidal en donde cada área tenía sus objetivos específicos y conocimientos comunes lo que provocaba que, por ejemplo, si se requería de otro sector, el proceso se retrase debido a una mala comunicación, falta de permisos, derivación a otro sector por equivocación, entre otros problemas. Sumado a esto, también se encuentran los usos y costumbres normales que poseen los empleados del Banco provocados por la misma cultura utilizada desde hace años. A su vez, se necesitaba efectuar un cambio en la tecnología ya que los sistemas que poseía el Banco eran anticuados y no brindaban un *time to market* adecuado al cliente, es decir, la respuesta no llegaba de la forma más rápida posible, lo que provocaba que la misma se busque en otro lado, ya sea en un banco o en una *Fintech*.

El Ciudad comenzó su proceso de transformación en el año 2019 con el foco en la agilidad y la flexibilidad para poder realizar un trabajo con valor agregado. El Banco emprendió a promover un *mindset* en donde el cliente era el centro; en el que se realicen procesos en los cuales se aprendan de los errores; se posea un compromiso de los equipos y de los jefes en las tareas; se adquiera una responsabilidad entre las áreas involucradas y se tomen decisiones basadas en datos.

También se comenzó un proceso de cambio en el modo de liderazgo. Los jefes deberán tener ciertos atributos para que se tenga un impacto positivo tanto en los clientes como en los empleados. Los atributos son:

- Ser ágil: innovador, impulsar la transformación y generar entornos ágiles.
- Hacer foco en la experiencia: poner en el centro a la persona, haciendo foco en el cliente y en los equipos.

- Generar un buen clima: comunicando, dando *feedback* y construyendo confianza.
- Tener visión estratégica: pensar en grande obteniendo resultados.
- Desarrollador: centrarse en desarrollar a las personas, empoderarlas y darles protagonismo.
- Inclusivo: impulsa equipos diversos y colaborativos.

Sin embargo, en el 2020 junto con la pandemia se modificó repentinamente tanto la vida cotidiana como el ámbito laboral y se tuvieron que acelerar los procesos que se habían comenzado el año anterior y que se proyectaban para un futuro. Junto con esto, a principio del año 2020 se cambió el Directorio el cual aceptó seguir con el cambio cultural de una forma más veloz teniendo en cuenta decisiones estratégicas y políticas. Siendo estas primeras la sustentabilidad del negocio, el crecimiento y desarrollo, la banca pública de excelencia y fundamentalmente los recursos y la cultura organizacional.



## **Capítulo 2: Forma de implementación por parte del Banco de los cuatro pilares centrales para efectuar la transformación cultural.**

Los cuatros pilares centrales que va a utilizar el Banco para realizar la transformación cultural y en los que nos vamos a centrar en esta capítulo son:

- Células Ágiles
- Trabajo Colaborativo
- Foco en la experiencia del cliente
- Digitalización

Para comenzar con el cambio cultural, en el año 2017 se creó la Gerencia de Experiencia al Cliente para comenzar a darle entidad. Esta gerencia se basa en dos principios: el primero corresponde a que los procesos del Banco le faciliten el trabajo al empleado y el segundo, en mejorar estos procesos, enfocándose en los clientes para que esta facilidad al empleado tenga su repercusión en el consumidor. Por ejemplo, evitar firmar tantas copias de un mismo papel para repartir en los sectores.

En el año 2018 se comenzó a realizar una prueba piloto de lo que sería trabajar en células ágiles. Eran dos proyectos que se llamaban SUMA y ARCA en donde el Banco lanzaba una convocatoria para todos los colaboradores que quisieran sumarse. Una vez seleccionados, se hacían pequeños grupos (células) con empleados de distintos sectores, un líder y un *sponsor*. A estos, se les asignaba una problemática que poseía el Banco para que se proponga una mejora y, luego de unos meses, se les presentaba a los interesados la propuesta, la cual podía aplicarse o no.

En el año 2020, se comenzó a trabajar en lo que serían las células ágiles. La primera que se formó fue la llamada Nueva Cultura de Trabajo que comenzó a analizar la forma de trabajar que poseían los empleados del Banco para comenzar a modificarla. Sin embargo, en ese momento, surge la pandemia por lo que pasa a ser un proyecto.

La célula estuvo conformada por gente de Tecnología, Obras, Personas y Seguridad para pensar un mundo luego de la pandemia. El resultado de esta célula, que se llevó a cabo de forma virtual, fue que la nueva cultura se basaría en cuatro atributos: ágil y simple; colaborativo; digital y foco en experiencia del cliente utilizando como modelo en primera instancia a las áreas centrales.

A partir de esto, se empezaron a formar las células para tratar temas puntuales. Se comenzó a buscar trabajar en proyectos más cortos y flexibles con foco en un propósito generando un valor incremental. Las células están conformada por un equipo

multidisciplinario que se asigna según sus capacidades de acuerdo con el objetivo buscado. Se utiliza el sistema *Scrum*, se comienza con un *Sprint* de tres semanas con seis encuentros. Se efectúan las *daily*s para corroborar donde está parado el equipo y si se encuentran con algún impedimento para avanzar y, por último, las *reviews* donde se lleva el producto a los *stakeholders* a quienes se les comentan las oportunidades de mejora y las debilidades para que den su opinión y poder seguir avanzando. Se aplican los productos de formar incremental, sin tener la necesidad de que el mismo este completo.

Las primeras células fueron *part time* (dos días a la semana) y con áreas que permitían “prestar” a sus colaboradores a esta nueva forma de trabajo.

La primera célula correspondió a Eficiencia de Empresas en donde se buscaba reducir la carga operativa a los oficiales de negocios para utilizar ese tiempo a la captación de clientes y generación de negocios. La segunda fue la de *Leasing*, con el propósito de realizar un análisis de punta a punta del producto y su proceso de otorgamiento y administración para incrementar su colocación en el mercado.

A medida que paso el tiempo, se analizaron los buenos resultados que se obtenían mediante este método de trabajo por lo que se comenzaron a realizar nuevas células, pero con objetivos estratégicos. Algunas que se pueden mencionar son la célula de *Home Banking* Individuos, Banca Empresa, ChatBot, entre otras.

Este nuevo modelo de trabajo se obtiene mediante el trabajo colaborativo entre las distintas áreas del Banco, es decir, a través de los equipos multidisciplinarios que brindan sus conocimientos para que los resultados sean más ágiles.

A su vez, se hacen células enfocándose siempre en el cliente para mejorar su experiencia en el Banco con el objetivo de retenerlos o captar nuevos mercados.

El último pilar para poder llevar a cabo esta nueva cultura de trabajo es la digitalización, es decir, la tecnología. Si bien en el Banco se siguen teniendo sistemas antiguos, a partir de la pandemia, se comenzaron a incorporar nuevas aplicaciones que ayudaron en el trabajo ágil del día a día. Se brindó a las áreas centrales equipos para que puedan trabajar desde su casa durante la pandemia, quedando una modalidad híbrida luego de esta. También se comenzó a utilizar la plataforma *Teams* para realizar las reuniones sin necesidad de la presencialidad que, a veces, complicaba coordinar los horarios o para tener información compartida entre diferentes equipos.

Si bien todos estos cambios se dieron en áreas centrales, se tiene previsto que entre el 2023 y 2024 también se haga un recambio tecnológico en sucursales comerciales para brindarle una mejor experiencia a empleados y clientes.

Este recambio consiste en:

- Nuevo equipamiento tecnológico: brindándole *notebooks* a gerencia, *back office* y atención.
- Reemplazo de equipamiento de red que brindara una velocidad de conexión seis veces mayor a la actual.
- Integración de aplicativos Windows 10: para que se puedan trabajar desde las *notebooks* con los aplicativos que se utilizan actualmente desde las computadoras de escritorio.
- Utilización de herramientas colaborativas como *Teams* y las aplicaciones de *Microsoft Office 365*.

Sumado a estos cuatro pilares que el Banco está haciendo foco para poder cambiar al *mindset* ágil, se implementaron capacitaciones en agilidad ya sea un curso introductorio a esta, introducción al *Scrum*, estimaciones ágiles, proyectos ágiles con *Scrum* y formación para participantes de células ágiles que están disponibles para a aquellos colaboradores que les interese conocer más sobre el tema.

También hubo una transformación en el edificio de la casa matriz del Banco para que se pueda llevar a cabo el trabajo colaborativo, es decir, se colocaron mesas grupales para trabajar, salas de reuniones, escritorios individuales, entre otras modificaciones.

Para poder llevar a cabo esta nueva cultura, desde Experiencia al Cliente se quieren buscar aliados para que la transformación sea más llevadera, como es el caso de Sistemas, para que realicen los recambios de tecnología necesarios a tiempo y RRHH ya que las políticas a la larga deberían cambiar para que vayan acompañando a la agilidad.

Cuando comenzó dicha transformación se hizo un *road map*. La primera etapa, se basaba en implementar las células *part time* para ir aprendiendo y capacitando a los líderes. De esta manera, se sabría la mejor manera de implementar la transformación que, al ser un banco público, iba a ser más lenta ya que había que incentivar a la persona a que quiera trabajar distinto. Esta etapa debería haber durado 6 meses, pero se llevó a cabo en un año. Luego, debería haber una fase de aceleración durante un año completo, terminando la transformación en tres años más. Este plan fue realizado por una consultora, pero según la opinión de la Coordinadora de la Transformación ésta va a llevar 5 años más para que el Banco este totalmente transformado.

### **Capítulo 3: Analizar las desventajas y ventajas de dicha reestructuración.**

En principio, se pueden hablar de dos grandes desventajas en cuanto a la transformación cultural que está buscando el Banco: las personas y la tecnología.

En primer lugar, se encuentran las personas que participaban de las células por ejemplo en ARCA o SUMA en donde veían que sus propuestas no se efectivizaban provocándoles frustración, por esta razón, al momento de incorporarse a las células creían que iba a pasar lo mismo, pero el Banco con estos dos proyectos empezó a aprender la forma de trabajar y con los *feedbacks* lo que les pasaba a los integrantes con sus propuestas.

Luego, se encuentran los líderes, que son los que más resistencia tienen a la hora de entregar a sus empleados para que trabajen en células. Según consultas que se realizaron, los líderes opinaban que si iban a trabajar a las células los colaboradores no iban a efectuar el trabajo que le correspondía en su equipo. Con el tiempo se les explico que, en realidad, es un método de trabajar distinto al que están acostumbrados, si siempre se hizo de una forma para qué cambiarlo era el cuestionamiento. La célula es salir de la zona de confort.

En la primera etapa, hubo temas estratégicos que no se pudieron trabajar ya que los líderes no prestaban a su gente para las células, por eso mismo, como se comentó en el capítulo anterior, se comenzaron con temas que involucraban a áreas que estaban de acuerdo con la nueva forma de trabajo.

Sin embargo, había líderes que apoyaban esta manera nueva de trabajar ya que son gerentes que se veían beneficiados con el tema que se iba a desarrollar en la célula.

Este problema se trató con una consultora, que explico que eran resistencias lógicas al cambio, por lo que se decidió llevar a cabo un plan de acción hacia los líderes que no estaban de acuerdo. Cada tres semanas, al final del *sprint*, se reunían para que evalúen el producto y le den el visto bueno, pero poniéndoselos con un valor económico. Por ejemplo, en la célula de Eficiencia en Empresas se planteaba el valor en horas hombres que perdía el oficial de negocios llamando tres horas por día a los clientes en vez de hacerlo de forma digital. De esta manera, los líderes observaban que el Banco iba a tener mayor ganancia con la nueva mejora.

Hoy en día, si bien si se tiene más resistencia por parte de los líderes que de los empleados, todos terminan de manera satisfactoria la célula ya que se obtienen los

resultados esperados. Para medir esto, se hacen encuestas sobre la opinión de la célula, la forma de trabajar y los resultados esperados.

Otra desventaja es la tecnología. Si bien es uno de los pilares para la transformación, cuando se comenzó con esta se evaluaron los sistemas y se determinó que el Banco Ciudad tiene una infraestructura en informática muy débil que no acompaña al cambio. Los sistemas son los que deben darle al cliente inmediatez si no puedo brindarle esa característica, la transformación queda en lo teórico. Por ejemplo, se estudió que el *home banking* de empresas no era lo que el cliente esperaba así que se formó una célula para trabajar sobre eso que, hoy en día, sigue mejorándolo.

Normalmente, primero se cambia lo tecnológico para luego continuar con los demás cambios. Lamentablemente en el Ciudad, se hizo al revés para que la tecnología se sume, pero esto trae aparejados tiempos que, en determinados casos, pueden no ser iguales.

En cuanto a las ventajas de esta nueva forma de trabajar, se puede mencionar la obtención de resultados en corto plazo y de forma satisfactoria. A través de las Comunicaciones Internas que realiza el Banco a sus colaboradores, el día 20/10/2022 informo que en la célula que se realizó para captar prestamos con retención de haberes, los mismos aumentaron un 24% y se propusieron mejoras en el proceso que se llevaron a cabo. Es decir, se cumplió el objetivo de facilitarle el trabajo tanto a los colaboradores como a los clientes. También se informó que los empleados que forman parte de las células tienen un 100% de satisfacción en trabajar de esta nueva manera.

En otra comunicación emitida el 17/09/2021 sobre la célula que estuvo trabajando en el *Home Banking* de Individuos, el 83% de los clientes encuestados quedaron muy satisfechos o satisfechos con la nueva plataforma, así como con la APP.

Estos números indican que, de a poco, las personas van acompañando este nuevo modelo de trabajo viendo los resultados cumplidos e implementados.

## Conclusión

Si bien, como se demostró en el trabajo precedente, la nueva cultura de trabajo está comenzando a tomar forma y se están logrando las metas propuestas. Desde que comenzó hasta el día de hoy, se puede empezar a observar la nueva forma de trabajar en células, aunque aprender a trabajar de esta manera ágil lleva su tiempo, los resultados se pueden plasmar en los productos que llegan al cliente de la manera en que él espera, es decir, rápida y eficaz, como por ejemplo el *Home Banking*. También se puede ver como los empleados se están comenzando a adaptar a esta nueva cultura, sobre todo los colaboradores que pertenecen a áreas centrales, sintiéndose parte del resultado y observando como sus propuestas se llevan a cabo. Sumado a que el trabajo de forma híbrida les posibilita una mayor autonomía y productividad.

Sin embargo, sigue habiendo inconvenientes en cuanto a tecnología y a las resistencias por parte de los líderes.

Para poder profundizar en estos temas, la mejora propuesta sería la siguiente:

En cuanto a la tecnología, el Banco debería comenzar un programa de inversión para migrar los sistemas viejos a plataformas de mayor actualización. Uno de los casos es el AS400 que tiene como plataforma IBM *Host On Demand*, el cual tiene un alto porcentaje de costo de mantenimiento y es dificultoso conseguir programadores que utilicen este tipo de lenguaje.

Migrando estos sistemas, como en su momento se realizó de *Mosaic* a *Cobis*, se va a poder llevar a cabo las mejoras que requieren estos programas que forman parte de los procesos del Banco de forma más rápida (ya que habría mayor número de programadores) y a menor costo.

Para esto, el Banco debería comprender que la mayor inversión hoy en día debe ser en los sistemas, ya que lo digital es lo que requiere el cliente actual. Si bien, por ejemplo, se puede dar de alta una caja de ahorro en pesos desde la APP del Banco, si el sistema que está atrás no acompaña esta iniciativa, a la larga va a traer ciertos inconvenientes que no van a poder acompañar a la transformación.

Otro punto a tener en cuenta es la resistencia en los líderes, como se mencionó anteriormente, en las *reviews* se informan los resultados en valores, esta iniciativa debería efectuarse desde el momento en el que se le solicita el personal a determinada gerencia junto con el plan de trabajo a efectuar, para que el líder entienda que si bien su colaborador

no va a estar trabajando en su equipo por un tiempo, si va a estar colaborando en otro proyecto que le va a dar un beneficio al Banco.

Además, debería acompañarse con capacitaciones, cursos y demás herramientas dirigidas a líderes para que entiendan el funcionamiento de las células y hacerlos participar de las mismas como observadores así no queda de forma teórica.

A su vez, se le podría sumar un reconocimiento al equipo que preste un colaborador a la célula para que se obtenga el sentido de pertenencia al Banco.

## Bibliografía

- Agile Alliance. (s.f.). *Agile Alliance*. Obtenido de <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Agile Alliance. (s.f.). *Los 12 principios detrás del manifiesto ágil*. Obtenido de <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>
- Banco Ciudad de Buenos Aires. (17 de 09 de 2021). Banca Digital. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- Banco Ciudad de Buenos Aires. (20 de 10 de 2022). Transformación - Célula Retención de Haberes. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifiesto Ágil*. Obtenido de <http://agilemanifesto.org/>
- Díaz Vergara, A. P. (2019). Tesis para optar al grado de de magíster en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile. *Caso de negocio: implementación de metodología ágil en el proceso de mejora de requerimientos e incidencias sistémicas en una empresa de retail financiero*. Santiago de Chile, Chile.
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- Elena, A. (2014). Customer Experience: ¿Moda o Religión? *Bspreviews*, 8.
- Escudero, L. J. (Junio de 2019). La experiencia del cliente en la era digital. El nuevo viaje del Cliente. Madrid, España: Comillas Universidad Pontificia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Fassio , A., Pascual, L., & Suarez, F. M. (2002). *Introducción de la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Gartner. (10 de Septiembre de 2015). The Customer Experience in 2020.
- González, K. J. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Educación*, 96.
- Hoz, M. G. (2015). *Experiencia de Cliente*. LIDEditorial.com.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica. Séptima Edición*. Madrid, España: Pearson Educación SA.
- Marthans, A. d. (22 de Febrero de 2021). Proyecto de Tesis de Investigación. *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva*



*de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020.* Lima, Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

McKinsey & Company. (Octubre de 2018). Agile Compendium.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización.* DF: Alfaomega Grupo Editor .

Narvaez, J. L. (2009). *Teoría Administrativa.* San Justo, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Matanza.

Onofrio, S. (2003). Cambios en las relaciones y condiciones laborales en el sector bancario: el caso Banco de Mendoza. Mendoza: Tesina de grado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo.

Poder Ejecutivo Nacional. (20 de Marzo de 2020). Decreto 297/2020. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.

Ramirez, M. C. (20 de Febrero de 2019). Organización del proceso de trabajo y condiciones laborales en el sector bancario de la Argentina. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación.* Mexico DF: Mc Graw Hill Education.

Schein. (1988). La cultura empresarial y liderazgo.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (Noviembre de 2017). La Guía de Scrum. *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego.*

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudios de caso.* Madrid: Ediciones Morata.

Ventós, M. (Abril de 2021). Trabajo Final de Graduación: Recursos Humanos en la generación de una cultura ágil. *Diseño de un road map para la transformación cultural.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. Maestría en Gestión y Dirección de RRHH.