

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN ENTIDADES
FINANCIERAS QUE IMPLEMENTAN LA AGILIDAD**

Alumno: Lucas Giordano

Tutor: Vanessa Welsh

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Junio 2020

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres y a mi hermana, por acompañarme en cada nuevo desafío profesional en el que decido embarcarme, y en particular por ser mi sostén durante toda la maestría.

Destaco la cercanía y buena energía de Vanessa, mi tutora y guía en la elaboración del presente trabajo. Me asesoró desde la selección del tema hasta la entrega final, realizando devoluciones sólidas y constructivas frente a cada entregable que fui presentando.

Agradezco también a todo el plantel de profesores del MBA de la Universidad Torcuato Di Tella, por aportarme nuevos conocimientos y permitirme expandir mis horizontes.

Finalmente, quiero dar las gracias al equipo de Banco Galicia por ser un actor clave en mi desarrollo profesional y por permitirme llevar adelante un estudio de caso sobre el Banco.

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan los cambios a realizar por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales en entidades financieras que adoptan la agilidad como nueva forma de trabajo. Se realizó una revisión de lo que implica convertirse en una organización ágil y cómo se debe escalar el modelo en una entidad financiera. Se analizaron también distintos estudios y bibliografía que describen la gestión del riesgo operacional en entornos tradicionales. Dado que los métodos existentes para implementar la agilidad no incluyen una solución para el abordaje de los riesgos operacionales, lo que podría llevar a la materialización de pérdidas con impacto negativo en la rentabilidad, se desarrolló una investigación para describir lineamientos que permitan gestionar estos riesgos de manera adecuada. Se estudió el caso de Banco Galicia, que actualmente se encuentra en Argentina transitando el cambio hacia la agilidad. Se abordaron los cambios en el mapa de *stakeholders* con los que debe relacionarse el equipo de riesgo operacional frente a los cambios en el marco de trabajo y la forma en la que deben alinear sus objetivos y resultados clave de forma de acompañar al negocio en las nuevas propuestas. Se concluye con la recomendación de que el equipo de riesgo operacional se transforme en un Centro de Experiencia, con referentes fijos que trabajen en línea con los nuevos equipos ágiles, apoyándose principalmente en los Analistas de Producto y en los *Product Owners*; adicionalmente, se recomienda definir objetivos de trabajo con frecuencia trimestral.

PALABRAS CLAVE

Riesgo operacional, entidades financieras, agilidad, Scrum, Kanban

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE.....	3
INDICE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	7
Planteamiento del problema de la investigación.....	9
Justificación y delimitación de la investigación	9
Diseño de la investigación	10
Estructura de la tesis	10
MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO I – LAS ENTIDADES FINANCIERAS ADOPTAN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA AGILIDAD	11
1.1. Contexto actual de las entidades financieras.....	11
1.2. El origen de la “agilidad” en el mundo del software.....	12
1.3. La “agilidad” no es una metodología	14
1.4. ¿Qué significa “Ser ágil” y en qué se diferencia de “Trabajar en forma ágil”?	15
1.5. Principales prácticas para “Trabajar en forma ágil”: <i>Scrum</i> y <i>Kanban</i>	17
1.6. Escalar la agilidad a toda una organización	21
1.7. Un modelo de referencia en el mundo de la agilidad: Spotify	22
1.8. El desafío de los Bancos: convertirse en ágiles.....	27
CAPÍTULO II – RIESGO OPERACIONAL EN ENTIDADES FINANCIERAS QUE ADOPTAN LA AGILIDAD.....	28
2.1. Los orígenes del Riesgo Operacional.....	28
2.2. Definición de Riesgo Operacional	29
2.3. Significatividad e importancia de gestionar los riesgos operacionales	30
2.4. Marco de gestión de los riesgos operacionales	31

2.5. La adopción de la agilidad y su impacto en la gestión del riesgo operacional	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
CAPÍTULO III – PRESENTACIÓN DE LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS.....	40
3.1. Descripción del análisis cualitativo realizado	40
3.2. Descripción del análisis cuantitativo realizado	42
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.1. Resultados obtenidos del análisis cualitativo: documentación	45
4.2. Resultados obtenidos del análisis cualitativo: entrevistas.....	47
4.3. Resultados obtenidos del análisis cualitativo: observación.....	52
4.4. Resultados obtenidos del análisis cuantitativo: cuestionario	54
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	72
ANEXO I: Los principios de la agilidad, según el Manifiesto Ágil	72
ANEXO II: Preguntas utilizadas como guía en las entrevistas realizadas a los líderes de Tribu en Banco Galicia.....	74
ANEXO III: Puntos principales que fueron considerados en la observación presencial realizada en las Tribus de Banco Galicia	75
ANEXO IV: Preguntas del cuestionario enviado al personal de las Tribus de Banco Galicia para la recolección de información cuantitativa	76
ANEXO V: Respuestas obtenidas en las entrevista realizadas a los líderes de Tribu de Banco Galicia	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: “Ser ágil” es la base para “trabajar en forma ágil”.....	16
Figura N° 2: Marco de trabajo <i>Scrum</i> : equipo, eventos y elementos.....	19
Figura N° 3: Tablero <i>Kanban</i>	20

Figura N° 4: Estructura de una Tribu conformada por <i>Squads</i>	24
Figura N° 5: Modelo de organización con Tribus, <i>Squads</i> , <i>Chapters</i> y <i>Guilds</i>	26
Figura N° 6: Proceso de gestión del Riesgo Operacional	33
Figura N° 7: Cuestionario - Cantidad de respuestas obtenidas por perfil	43
Figura N° 8: Cuestionario - Cantidad de respuestas obtenidas por Tribu.....	44
Figura N° 9: Personas que trabajan en <i>Sprints</i> quincenales y semanales	54
Figura N° 10: Periodicidad con la que se definen los objetivos del equipo.....	55
Figura N° 11: Diagrama de Cajas (<i>Boxplot</i>) acerca del conocimiento de Riesgo Operacional que posee cada perfil de los <i>Squads</i>	56
Figura N° 12: Nivel de conocimiento sobre riesgos operacionales.	57
Figura N° 13: Cantidad de riesgos operacionales identificados en los últimos dos <i>Sprints</i> o en el último mes, según el perfil.....	58
Figura N° 14: Cantidad de personas que analizan riesgos operacionales en alguna ceremonia y personas que no lo hacen	59
Figura N° 15: Ceremonias en las que se analizan riesgos operacionales.....	60
Figura N° 16: Valoración de modelos de interacción entre la Tribu y otros equipos...	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Personas entrevistadas como parte de la investigación cualitativa.....	41
Tabla N° 2: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca del propósito de riesgo operacional.....	47
Tabla N° 3: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la forma de identificar riesgos operacionales en las Tribus	48
Tabla N° 4: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la frecuencia con la que se deberían evaluar los riesgos operacionales.....	49
Tabla N° 5: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la interacción entre cada Tribu y el equipo de Riesgo Operacional	50
Tabla N° 6: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la necesidad de presencia física del equipo de Riesgo Operacional en las Tribus.....	51

INTRODUCCIÓN

En la industria de servicios financieros, los nuevos actores que ingresaron en los últimos años (bancos digitales y empresas financieras basadas en tecnología, conocidas como *fintechs*), están desafiando los tiempos para generar propuestas y dar respuesta a los usuarios. En este contexto, los bancos tradicionales se ven forzados a repensar sus procesos para adaptarse a las nuevas dinámicas de trabajo, que les permitan mantenerse competitivos y seguir siendo elegidos por los consumidores.

Luego de que un grupo de desarrolladores escribiera el Manifiesto Ágil para desarrollo de *software* a principios de este siglo, muchas empresas tecnológicas comenzaron a adoptar esta nueva forma de trabajar, para generar soluciones de manera más rápida y con una mejor adaptación a los cambios de requerimientos de los usuarios. Los Bancos recién empezaron a incorporarla en la última década, cuando comenzaron a reemplazar sus sistemas por tecnologías más modernas que se adaptan a la nueva dinámica de trabajo. En una primera instancia, los cambios quedaron circunscriptos a los equipos de desarrollo de *software*, sin embargo, hoy se ha vuelto necesario escalar el modelo a toda la organización.

Actualmente las entidades bancarias se encuentran cambiando su metodología tradicional en “Cascada” por un enfoque “Ágil” con foco en la experiencia del cliente, que les permita acortar los plazos que demandan los proyectos y, además, aumentar los niveles de servicio. Es el caso del Grupo BBVA que empezó un proceso de transformación en España en 2014 con un primer equipo que se encontraba trabajando en la aplicación móvil, y luego continuó escalando el modelo a toda la organización (BBVA, 2019). Banco Santander inició con el cambio en España en 2015, continuando con el despliegue de la nueva dinámica de trabajo en los demás equipos (Sarriés, 2018). JP Morgan a nivel internacional, es otro ejemplo de un Banco transitando el mismo proceso de transformación (Crosman, 2016), así como también ING en Europa (En Naranja, 2018).

Es importante tener en cuenta que este cambio no puede desatender una de las aristas fundamentales de toda entidad financiera, que es la gestión de riesgos, clave para ser una empresa sólida y sostenible en el tiempo.

Puntualmente dentro del área de riesgos, se encuentra la gestión del riesgo operacional, entendido como la probabilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas en los sistemas internos, errores humanos, o como consecuencia de eventos externos (Banco Central de la República Argentina, 2008).

Si bien cuando se habla de riesgos, es frecuente pensar en los tipos crediticio y de mercado por ser los más conocidos, los riesgos operacionales (con menor nivel de divulgación dado que comenzaron a gestionarse hace dos décadas) revisten también un alto nivel de importancia para las organizaciones y su rentabilidad. La gestión de estos riesgos se encuentra normada a nivel local por el Banco Central de la República Argentina, así como también su adecuado tratamiento se incluye como parte de los principios definidos en el Comité de Basilea (institución internacional fundada por referentes de las autoridades monetarias de las principales potencias del mundo).

Ser ágil no significa ser más riesgoso. Surge entonces la necesidad de integrar la implementación de la agilidad con un análisis de los riesgos operacionales, que haga posible la generación de nuevas iniciativas sin desatender el marco de control interno de la organización.

Como caso de estudio se analizó a Banco Galicia, que actualmente se encuentra en Argentina transitando el cambio hacia la agilidad. En una primera etapa, las áreas de negocio se reinventaron y cambiaron su estructura de roles y funciones, abandonando la tradicional jerarquía de analistas, especialistas, jefes y gerentes, para dar lugar a la creación de “Tribus”, las cuales están formadas por un líder de Tribu y equipos denominados “*Squads*” (o Escuadrones). Cada *Squad* es una célula interdisciplinaria en la que participan distintos perfiles, incluyendo la mirada del negocio, la parte técnica de desarrollo de sistemas y la visión de experiencia del cliente.

No obstante, cabe señalar que ninguno de los perfiles definidos contempla la mirada de riesgos operacionales per se. Esto lleva a la necesidad de redefinir las funciones del equipo de Riesgo Operacional, y de repensar el modelo de relacionamiento de sus integrantes con el resto de la empresa. Debe alinearse a los cambios compartiendo el conocimiento especialista con los *Squads* y descentralizar así la gestión del riesgo en la nueva organización.

Planteamiento del problema de la investigación

Las grandes entidades financieras se encuentran atravesando un cambio de estructura organizacional, como parte de la implementación de la agilidad, que les permita hacer frente a los nuevos competidores del mercado. Sin embargo, los métodos existentes no incluyen una solución para el abordaje de los riesgos operacionales, situación que podría llevar a la materialización de pérdidas con impacto negativo en la rentabilidad.

En el presente trabajo se abordaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los cambios necesarios para gestionar eficazmente el riesgo operacional en entidades financieras que modifican su metodología tradicional de trabajo por un modelo ágil?
- ¿Cómo se modifica el mapa de *stakeholders* con los que debe relacionarse el equipo de riesgo operacional frente a los cambios de metodología de trabajo?
- ¿Cómo alinear los objetivos y resultados clave para acompañar al negocio en las nuevas propuestas y al mismo tiempo dar respuesta al marco regulatorio de gestión?

El objetivo general de la investigación consistió en describir los lineamientos de un nuevo marco metodológico para la gestión del riesgo operacional que esté alineado a las nuevas estructuras de trabajo de las entidades financieras. En particular, se buscó abordar los cambios que implica transformarse en una organización ágil y las adecuaciones a realizar desde el equipo de riesgo operacional.

Justificación y delimitación de la investigación

En un contexto económico en el que se prevé un crecimiento a escalas menores que en años anteriores, el foco estratégico se encuentra en la gestión de las pérdidas que permita mejorar la eficiencia (entendida como el ratio de pérdidas sobre ingresos).

Se debe lograr que el cambio organizacional, que busca acelerar los tiempos de creación y desarrollo de nuevas propuestas para los clientes, incluya en sus iniciativas el análisis de riesgos operacionales.

Diseño de la investigación

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, en la que se trabajó sobre los cambios que implica la agilidad en la gestión del riesgo operacional en entidades financieras.

Se realizó un estudio de caso, en el que se analizó a Banco Galicia. La investigación presentó un diseño cuasi experimental; se analizaron y describieron las variables de análisis, y se evidenció el impacto del cambio de metodología en el equipo que gestiona los riesgos operacionales.

Estructura de la tesis

El trabajo se realizó en tres etapas, que combinaron el desarrollo del marco teórico y la investigación de campo.

En primer lugar, se presentó el contexto actual en el que están inmersas las entidades financieras y los fundamentos por los cuales se encuentran impulsando la implementación de nuevas formas de trabajo; se describieron las bases y fundamentos que plantean los principios y valores de la agilidad; luego se detallaron los métodos ágiles más difundidos y los desafíos para escalar la agilidad en una organización.

En segundo lugar, se detallaron las funciones de la gestión del riesgo operacional en entidades financieras y cómo se ve impactada su ejecución frente a las modificaciones que propone la agilidad.

Y, en tercer lugar, se analizaron los cambios que deben realizarse y de qué manera se puede lograr una mejora en la gestión del riesgo operacional.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I – LAS ENTIDADES FINANCIERAS ADOPTAN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA AGILIDAD

El contexto actual está generando cambios importantes en las entidades financieras tradicionales, que las está impulsando a adoptar los principios y valores de una nueva forma de trabajar, conocida como “agilidad”. En este primer capítulo se presentan los motivos que llevan a este cambio, así como también qué significa ser ágil y cuáles son sus principales prácticas. Luego se expone a modo de ejemplo, el modelo de Spotify, que ha sido utilizado como referencia en muchas compañías a la hora de escalar la agilidad en toda la organización. Y finalmente se abordará el desafío al que se enfrentan los Bancos para convertirse en empresas ágiles.

1.1. Contexto actual de las entidades financieras

Históricamente los cambios a los que las empresas se enfrentaban respondían a una lógica secuencial o lineal. Sin embargo, el contexto actual se caracteriza por mercados dinámicos, complejos y con altos niveles de competencia, que generan modificaciones a un ritmo exponencial. Se evidencia una creciente incapacidad para comprender el mundo y hacer frente a las situaciones del día a día. A este nuevo entorno se lo denomina VUCA, por su sigla en inglés: volátil (*volatile*), incierto (*uncertain*), complejo (*complex*) y ambiguo (*ambiguous*) (Kraaijenbrink, 2018).

Este contexto llevó al surgimiento de una nueva generación de compañías, conocidas como “organizaciones exponenciales”, que presentan un acelerado crecimiento gracias al uso de la tecnología, y con rendimientos mejores que los de sus pares. Consecuentemente las empresas preexistentes deben transformarse para poder competir con estos nuevos actores del mercado; esto implica adecuar su estrategia, su estructura, su cultura, sus procesos y sus sistemas (Ismail, 2014).

Focalizando en la industria financiera, se observa que las entidades tradicionales se encuentran frente a una situación completamente desafiante, ya que la revolución tecnológica combinada con las necesidades de la sociedad dio lugar al nacimiento de

nuevos competidores que se sumaron al ecosistema financiero; aparecieron así compañías tecnológicas que ofrecen productos y servicios de fácil acceso y simples de usar, y que se han convertido en una fuerte amenaza para los bancos (Andrés, 2015).

La tecnología está modificando la forma en la que los consumidores interactúan con los bancos; empieza a quedar atrás el concepto de sucursal presencial para dar espacio a la banca digital. Las *fintechs*, es decir, las nuevas empresas financieras basadas en tecnología, ganan protagonismo. Por consiguiente, los bancos, caracterizados históricamente por ser grandes empresas con poca capacidad de adaptación a los cambios, se han visto casi forzados a sumergirse en un proceso de transformación que les permita mantenerse competitivos; deben mejorar sus indicadores de eficiencia y calidad de los servicios, para satisfacer las necesidades de un consumidor que ya se encuentra familiarizado con las nuevas tecnologías *online*, a las que accede mediante el uso de computadoras y celulares (Duer, 2018).

Volviendo al concepto de VUCA, es oportuno señalar el nuevo significado que le ha asignado el Instituto Tecnológico de Singapur, en un intento por generar una solución que permita afrontar el contexto actual. Melamed (2017) analiza esta nueva propuesta que consiste en transformar la volatilidad en visión (*vision*), como una forma de comprender el futuro; la incertidumbre en entendimiento (*understanding*), lo que implica detenerse, mirar y escuchar las características de cada desafío; la complejidad en claridad (*clarity*), es decir, encontrar soluciones frente al caos; y la ambigüedad en agilidad (*agility*), el cual corresponde a un enfoque colaborativo para actuar frente al cambio.

Se necesitan organizaciones ágiles que tengan la capacidad de capitalizar las nuevas oportunidades, es decir, empresas livianas, con agilidad de estructura y de pensamiento, que se vuelvan sustentables y sean capaces de manejar el presente mientras se crea un futuro mejor.

1.2.El origen de la “agilidad” en el mundo del software

Los bancos han empezado a transformarse, y a poner mayor énfasis en su estrategia digital. No obstante, el cambio que deben generar no está limitado solo a los equipos de tecnología, sino que por el contrario debe ser integral, y alcanzar a toda la estructura

organizacional, para generar propuestas de valor con la flexibilidad y velocidad que demandan los clientes en la actualidad. Deben adaptarse para sobrevivir y seguir siendo parte de la industria financiera del siglo XXI (Andrés, 2015).

No alcanza con cambiar la arquitectura de tecnología, sino que los bancos deben emprender un cambio más profundo que implica poner al cliente en el centro de sus propuestas, y aprender a manejar grandes volúmenes de datos. Adicionalmente es necesario adoptar nuevas formas de trabajo ágil, acompañadas de un cambio en la cultura organizacional que sume a los equipos perfiles que acompañen la transformación (Duer, 2018).

Para comprender lo que significa la agilidad como forma de trabajo, es necesario remontarse a sus orígenes en el mundo del *software*. Acorde a Hales (2017), en los inicios de la industria del *software*, el ciclo de vida de los nuevos desarrollos seguía un proceso rígido formado por las siguientes etapas: relevamiento de requerimientos, diseño, desarrollo, implementación, validación y mantenimiento. Las etapas eran ejecutadas en ese orden sin desviaciones; cuando se finalizaba una fase se avanzaba con la siguiente. El problema que presentaba este modelo era que, si un requerimiento no era relevado inicialmente y recién se detectaba en la fase de implementación, todo el proyecto se detenía y volvía a la etapa de requisitos para comenzar nuevamente. Sin embargo, en esa época, los proyectos duraban varios meses y no presentaban grandes cambios.

Con el *boom* de las computadoras personales a principios de la década de 1980, los consumidores se volvieron más demandantes y comenzaron a tener cada vez más necesidades. Esto imprimió una velocidad mayor a las innovaciones en el *software* generado; era importante dar respuesta a los cambios con un ritmo adecuado, y la metodología inflexible del momento empezaba a ser insuficiente. En consecuencia, a inicios de la década de 1990 empezaron a promoverse nuevos enfoques.

En el año 2001, un grupo de expertos en desarrollo de *software* se reunió en Utah, Estados Unidos, para discutir sobre estas nuevas metodologías. Fue entonces cuando firmaron el “Manifiesto Ágil”, un documento que contiene doce principios (Los cuales se detallan en el Anexo I) y cuatro valores, que da inicio a una nueva filosofía de trabajo que permitiera

hacer frente a las necesidades cambiantes de los usuarios del mundo moderno (Durán, 2018).

La agilidad hace referencia a un enfoque iterativo que, a diferencia del enfoque tradicional, valora:

1. **Individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas**: se pone foco en el equipo de trabajo quien luego definirá sus procesos y herramientas necesarias.
2. **Software funcionando por sobre documentación extensiva**: mientras que el enfoque tradicional generaba mucha documentación a medida que se avanzaba en las distintas etapas, la nueva propuesta consiste en documentar sólo lo que sea indispensable y de manera simple, conteniendo solamente lo esencial.
3. **Colaboración con el cliente por sobre negociación contractual**: es clave que el usuario interactúe de manera permanente con el equipo de desarrollo para alinear expectativas e ir realizando los ajustes necesarios en cada iteración.
4. **Respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan**: se valora la capacidad de adaptación frente a los cambios en lugar de seguir el plan definido inicialmente (Agileroad, 2016).

Los Bancos deberán adoptar los principios y valores de la agilidad como punto de partida para la transformación que les permita adecuarse a las nuevas reglas de juego del mercado.

1.3.La “agilidad” no es una metodología

Antes de profundizar acerca de lo que implica la implementación de la agilidad es importante realizar una aclaración acerca de este concepto. Al analizar la bibliografía, pueden encontrarse varios autores que hacen mención del tema bajo la expresión “metodologías ágiles”, sin embargo, esto constituye un oxímoron, es decir, una combinación de dos palabras cuyo significado es opuesto.

Por un lado, acorde a la Real Academia Española (2014), una “metodología” es un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal, y define que un método es un procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. En síntesis, una metodología establece una serie de pasos que indican cómo realizar un trabajo determinado; dichos pasos deben ser ejecutados siguiendo un orden establecido para poder alcanzar el objetivo deseado, es decir, no hay margen para la flexibilidad.

Por otro lado, la “agilidad”, como se ha mencionado anteriormente, hace referencia a un conjunto de valores y principios que los equipos de trabajo pueden seguir para elegir los métodos que más se ajusten al problema que deban resolver y que variarán frente a cada situación. Es decir, que la agilidad se asocia a la capacidad de cambiar y adaptarse en forma rápida.

Por lo tanto, la agilidad no es una metodología, no existe una única manera de ser ágil, es un concepto flexible. Significa tener en cuenta los valores y principios ante cada decisión a tomar para avanzar.

Si bien, tal como señala Salcedo (2018), la agilidad se suele malinterpretar como una forma para ejecutar una tarea rápidamente, en realidad hace referencia a una forma de pensar, mediante la cual se busca crear un entorno colaborativo con el usuario, en el que se realicen entregas de manera temprana, trabajando con un modelo de mejora continua. El objetivo radica en generar entregables tempranos que agreguen valor al cliente.

1.4. ¿Qué significa “Ser ágil” y en qué se diferencia de “Trabajar en forma ágil”?

Habiendo aclarado que la agilidad no es una metodología, es momento de analizar entonces qué implica “ser ágil”: significa seguir los valores y principios del Manifiesto Ágil, que constituyen la base de la cultura de la agilidad; determinan la forma en la que un equipo piensa y racionaliza para llevar adelante cualquier decisión a la que se enfrente.

Sobre esta base, se han creado varias prácticas, formadas por conjuntos de herramientas y comportamientos que un equipo puede utilizar para la ejecución de sus tareas. De su

implementación surge “trabajar en forma ágil”. Entre estos métodos se encuentran: *Scrum, Kanban*, entre otros (Osses, 2018).

Un equipo que es ágil irá adoptando las prácticas para trabajar en forma ágil según considere necesario, y las irá cambiando acorde a las circunstancias que se presenten, siempre sobre la misma base de principios y valores.

Esta distinción es importante ya que es posible observar muchas empresas que inician la transformación hacia la agilidad, pero erróneamente se enfocan exclusivamente en implementar los métodos sin adoptar los valores y principios. Por lo tanto, no llegan a ser ágiles.

Tal como menciona Osses (2018), la implementación de las prácticas es sólo la punta de la pirámide; la base fundamental la forman los valores y principios (Figura N°1).

Figura N° 1: “Ser ágil” es la base para “trabajar en forma ágil”



Fuente: elaboración propia, basado en Osses, Y. (2018). Valores y Principios Ágiles [Mensaje en un blog].¹

De acuerdo con la Figura N°1, los Bancos deben enfocarse en primera instancia en adoptar los principios y valores, en base a los cuales cada equipo de trabajo podrá

¹ Osses, Y. (6 de septiembre de 2018). Valores y Principios Ágiles [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://medium.com/valores-y-principio-agiles/valores-y-principios-agiles-dfdefaf2d414>

seleccionar luego las prácticas a implementar que mejor se adapten a su diaria. Entre dichas prácticas se encuentran *Scrum* y *Kanban*, las cuales se detallan a continuación.

1.5.Principales prácticas para “Trabajar en forma ágil”: *Scrum* y *Kanban*

Entre las prácticas que se pueden utilizar para implementar la agilidad se encuentra *Scrum*. Tal lo definen Schwaber y Sutherland (2017), se trata de: “un marco de trabajo dentro del cual las personas pueden afrontar problemas adaptativos y complejos, a la vez que entregan productos del máximo valor posible de manera creativa y productiva” (p.3).

A diferencia de una metodología, este marco de trabajo empodera al equipo para que establezca su forma de trabajar, la cual implica un aprendizaje continuo y lleva a una mayor generación de valor (Ballarín, 2019). Este marco establece las siguientes componentes: equipo, eventos y elementos.

Acorde a Schwaber y Sutherland (2017), un **equipo *Scrum*** se caracteriza por ser flexible y adaptativo, realizar entregas del producto en forma iterativa e incremental, y se encuentra formado por los siguientes roles:

- ***Product Owner*** (Dueño de Producto): se encarga de gestionar las tareas a realizar (*Product Backlog*) para maximizar el valor del producto generado por el equipo de desarrollo. Es quien interactúa con el cliente, entiende sus necesidades, y luego prioriza las tareas para el equipo de desarrollo.
- **Equipo de desarrollo**: son las personas responsables de llevar a cabo la creación del producto en forma incremental trabajando de manera autoorganizada.
- ***Scrum Master***: se encarga de que el equipo siga la guía de *Scrum*, acompañándolos con la teoría, las prácticas, reglas y valores. Es un facilitador que se encuentra al servicio de los demás.

En *Scrum* se establece el concepto de *Sprint*, el cual se define como un bloque de tiempo que puede tener una duración menor o igual a un mes, en el que se genera una versión incremental del producto utilizable. Durante el *Sprint* tienen lugar cuatro **eventos** o ceremonias:

- ***Sprint Planning*** (Planificación del *Sprint*): tiene lugar al comienzo del *Sprint*, y se utiliza para planificar el trabajo que el equipo se compromete a realizar durante dicho período.
- ***Daily Scrum*** (*Scrum* Diario): es una reunión que no debe durar más de quince minutos y se realiza cada día que dure el *Sprint*. En ella se genera una retroalimentación sobre lo que se hizo el día anterior, lo que se hará durante el día y los impedimentos que se presentaron.
- ***Sprint Review*** (Revisión del *Sprint*): se realiza al final del *Sprint* para exponer el trabajo construido y contar lo que no llegó a realizarse.
- ***Sprint Retrospective*** (Retrospectiva del *Sprint*): tiene lugar una vez que finaliza el *Sprint*; su objetivo es analizar oportunidades de mejora con respecto a la forma de trabajar del equipo y establecer planes de acción.

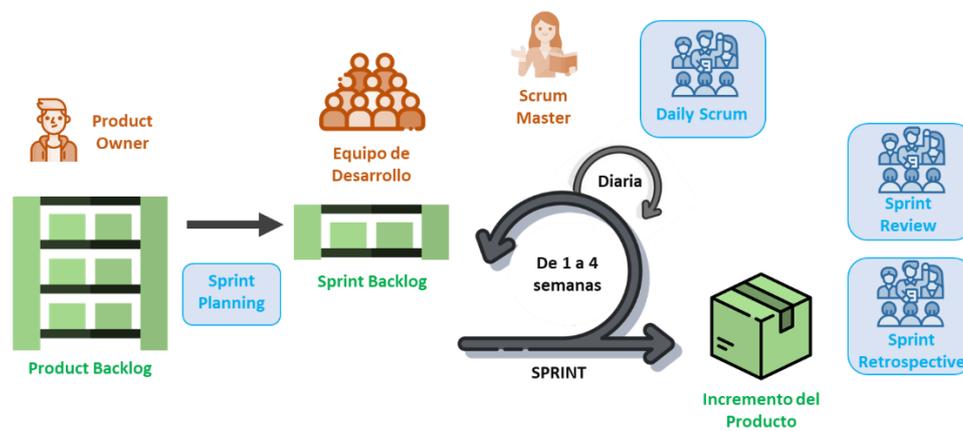
Los **elementos** de *Scrum* buscan maximizar la transparencia de la información relevante para garantizar que todos los integrantes del equipo posean el mismo entendimiento.

- ***Product Backlog*** (Lista de Producto): es una lista de los requisitos necesarios en el producto a crear y se ordena según la prioridad para el usuario final. Es dinámica y se va refinando a medida que se va iterando en cada *Sprint*.
- ***Sprint Backlog*** (Lista de Pendientes del *Sprint*): es el subconjunto del *Product Backlog* que se incluye en el próximo *Sprint*, y contiene los elementos en los que se trabajará para entregar en el siguiente incremento del producto.

- **Incremento del producto:** es la suma de los elementos del *Product Backlog* finalizados durante un *Sprint*, los cuales se suman al valor de los incrementos de los *Sprint* anteriores.

Los distintos roles, elementos y eventos de este marco de trabajo se combinan tal como lo muestra la Figura N°2.

Figura N° 2: Marco de trabajo Scrum: equipo, eventos y elementos



Fuente: elaboración propia, basado en Muradas, Y. (2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog].²

De acuerdo con la Figura N°2, el marco de trabajo *Scrum* permite que durante el período de tiempo que dura el *Sprint*, se realicen distintas ceremonias y se ordene el trabajo entre los integrantes del equipo. Cada uno realizará su aporte con el objetivo de generar un incremento en el producto final.

Otro de los marcos de trabajo que existen en el mundo de la agilidad fue desarrollado por Taiichi Ohno, diseñador del sistema de producción de Toyota, y se llama *Kanban*, palabra japonesa que significa “señal visual”. Consiste en un sistema para el manejo de la carga de trabajo que permite visualizar las tareas a realizar por todo el equipo, limita la cantidad de tareas en curso y maximiza la eficiencia del flujo de trabajo (Pereira, 2018).

² Muradas, Y. (8 de marzo de 2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog].

Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/conoce-las-3-metodologias-agiles-mas-usadas/>

Como parte de este marco de trabajo se crea el tablero *Kanban*, el cual puede ser construido físicamente sobre una pared o una pizarra, o también puede construirse con alguna de las tantas herramientas digitales creadas a tal efecto.

Según se explica en Atlassian Agile Coach (2019), el objetivo del tablero es categorizar todas las etapas por las que pasa una tarea desde antes de iniciarse hasta que la misma se finaliza, representando todo el flujo (Figura N°3).

Figura N° 3: Tablero Kanban



Fuente: elaboración propia, basado en Muradas, Y. (2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog].³

Tal lo representado en la Figura N°3, cada etapa por la que pasa una tarea constituye una columna del tablero *Kanban*. A modo de ejemplo podría representarse que la tarea inicia en un estado “pendiente”, luego cuando un integrante del equipo se la asigna cambia a “en curso”. Si por algún motivo se dificulta el avance, se mueve la tarjeta al estado “frenado”. Por último, cuando el trabajo se completa, la tarjeta se mueve a “finalizado”.

Cada tarjeta *Kanban* representa el trabajo que debe ser realizado y debe contener un título, una descripción y un responsable de su ejecución; tiene que ser lo suficientemente pequeña tal que el equipo pueda lograr avanzarla en un período de tiempo razonable.

³ Muradas, Y. (8 de marzo de 2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog].

Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/conoce-las-3-metodologias-agiles-mas-usadas/>

Tal lo expresa Muradas (2018), utilizar el tablero genera determinadas ventajas: permite entregar valor de manera continua, detectar si se genera algún cuello de botella, así como también identificar la capacidad del equipo para realizar tareas en un período de tiempo, permitiendo mejorar el flujo de trabajo. Suele ser una herramienta útil para los equipos que buscan mejorar la transparencia, la comunicación y la alineación de su lugar de trabajo.

1.6. Escalar la agilidad a toda una organización

Hasta el momento se han detallado los principios y valores, así como algunas herramientas y marcos de trabajo que un equipo determinado puede utilizar para desempeñarse de forma ágil. Sin embargo, el mayor desafío surge cuando una empresa desea escalar este modelo a toda la organización, con el objetivo de adaptarse a los requisitos cambiantes y responder de una mejor manera a la imprevisibilidad del cliente, a través del trabajo incremental e iterativo.

La adopción de la agilidad por parte de las compañías en Argentina aún se encuentra en proceso; incluso entre las empresas de desarrollo de software que es donde más se avanzó, son pocas las organizaciones que han logrado transformarse de manera completa, tal lo estudiado por Bollati, Gaona, Pletsch, Gonnet, y Leone (2017). Los Bancos, objeto de estudio de la presente investigación, se encuentran transitando este camino en la actualidad y aún en una fase intermedia.

A la hora de escalar el modelo se suelen analizar empresas internacionales que ya han realizado varios pasos en esta dirección, incluyendo aquellas que nacieron ágiles (por ejemplo: Spotify), así como también otras que transitaron el cambio partiendo de una estructura tradicional (como es el caso de Amazon), para evitar caer en los mismos errores que otros ya han cometido y tomar aquellos ejemplos que funcionaron bien; se busca responder las preguntas que los líderes que se inician en la materia se hacen: ¿Qué sucede si una empresa arma docenas de equipos ágiles?, ¿Podrán todos los equipos aprender a trabajar de esta manera? ¿Escalar la agilidad mejora realmente el rendimiento de la empresa tanto como los métodos ágiles mejoran el rendimiento de un equipo específico? (Rigby, Sutherland y Noble, 2018).

En líneas generales los líderes que llevan adelante la transformación empiezan por implementar la agilidad en unos pocos equipos, recolectan datos acerca de los aciertos y errores cometidos para decidir luego cómo y cuándo continuar con la expansión. En cada instancia se mide el valor agregado y se lo compara con los costos incurridos. Se establecen prioridades y se arma una secuencia de las iniciativas a desarrollar, teniendo en cuenta múltiples criterios, tales como la alineación con la estrategia, las limitaciones de presupuesto, la disponibilidad de personas, el retorno de la inversión, el costo de los retrasos y las relaciones entre equipos. Más importante aún son los puntos de dolor que sienten los clientes y empleados, así como también las capacidades y limitaciones de la organización; estos determinan el equilibrio adecuado entre la rapidez con la que debe escalarse la agilidad y cuántos equipos pueden hacerlo simultáneamente.

Para que un equipo pueda pasar a trabajar al estilo ágil, se deben garantizar determinadas bases de antemano. Debe ser responsable por alcanzar resultados específicos, tener la confianza para desempeñarse de manera autónoma, estar empoderado para actuar cerca de los clientes, estar capacitado, disponer de las herramientas para prototipar y testear con usuarios, y contar con el apoyo de la organización para destrabar obstáculos que se presenten. Como parte del proceso, se irá incrementando el número de equipos que empiecen a adoptar los nuevos marcos de trabajo. Lo que no se debe perder de vista es la necesidad de que dichos equipos interactúen con el resto de la organización, incluyendo los sectores que aún continúen funcionando en estructuras tradicionales.

1.7. Un modelo de referencia en el mundo de la agilidad: Spotify

Uno de casos más difundidos es el modelo de Spotify, empresa cuyo propósito es proveer a sus clientes la música adecuada para cada momento. Se trata de una organización que implementó una nueva forma de trabajar desde su génesis en 2006, y que luego fue adoptada por muchas empresas que abrazaron los procesos de transformación. Varias de las características que propusieron están siendo adoptadas en la actualidad por compañías del sistema financiero, por lo que serán explicadas a continuación.

Aplicar los principios de la agilidad en toda una compañía es complejo. Para ello, a cada equipo se le otorga autonomía y se lo empodera para que cuente con el control sobre determinadas situaciones. Cada una de dichas unidades de trabajo constituye un *Squad*

(mismo nombre que plantea al marco de trabajo *Scrum*) y representa el núcleo familiar más cercano de un trabajador ya que son las personas con las que realiza las tareas a diario y de manera conjunta. Se trata de un equipo multidisciplinario, cuyos integrantes cuentan con los perfiles necesarios para avanzar de manera fluida en la generación de valor. Persiguen una misma misión y todos hacen su aporte para lograrla (Ivarsson y Kniberg, 2016).

Si bien en Spotify comenzaron aplicando *Scrum* en los equipos, siguiendo los principios de la guía *Scrum*, a medida que los mismos fueron madurando empezaron a incorporar herramientas de otros marcos. Así por ejemplo crearon tableros *Kanban*, para visualizar la capacidad de tiempo disponible y ver el movimiento del flujo de trabajo. Metafóricamente podría decirse que cada equipo empezó a elegir su propio color dentro de la paleta de colores de la agilidad.

Cada *Squad* tiene su propósito y trabaja sobre un producto en particular: la experiencia de buscar música, la experiencia de escuchar música, la página principal que el usuario visualiza cuando ingresa a la plataforma, la funcionalidad para la versión de dispositivos móviles, entre otros. Cada *Squad* identifica una mejora en la que estará trabajando, define indicadores con los que medirá el éxito o no de la implementación, y en general trabaja sobre prototipos, es decir, en lugar de crear un producto completo, crea una versión más simple y económica con el objetivo de testear si se trata de una idea cuyo desarrollo agrega valor. Se crea lo que se conoce como MVP o Producto Mínimo Viable (de acuerdo con el marco ágil de trabajo LEAN), la solución más pequeña posible que es útil y funcional para los usuarios y que permite obtener *feedback*.

Físicamente todos los integrantes de un *Squad* se ubican en un mismo lugar y forman parte del mismo espacio de trabajo. Las oficinas se encuentran acondicionadas para disponer de espacios abiertos que propicien las distintas ceremonias de la agilidad, tales como las reuniones diarias y las retrospectivas a fines de cada *Sprint*, promoviendo la colaboración.

A pesar de su autonomía, los *Squads* necesitan apoyo de la organización de diferentes maneras. Por este motivo, a los equipos que comparten misiones similares se los agrupa bajo el concepto de Tribu (Figura N°4).

Figura N° 4: Estructura de una Tribu conformada por Squads



Fuente: elaboración propia, basado en Roche, J. (2013). Introducción al modelo 'agile' de Spotify. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html>

Tal como se muestra en la Figura N°4, dentro de una Tribu los equipos de trabajo se organizan en *Squads*. Idealmente la Tribu no debe estar formada por más de 150 personas, ya que se debe ubicar en una misma oficina a todo el equipo que la conforma para facilitar las intercomunicaciones. Esto permite una mayor cercanía entre las personas con las que cada uno interactúa, propiciando la colaboración que propone el modelo. El conjunto de Tribus emula la estrategia de la organización.

A pesar de la autonomía que cada *Squad* tiene, no son equipos totalmente independientes; se busca que se pueda combinar y potenciar con el resto de la organización. Cuando la interacción funciona bien se genera colaboración, pero cuando la misma no fluye según lo esperado la relación se tensa y se crean dependencias. Las mismas son un foco al que se debe prestar mucha atención porque pueden potenciar o decrementar el rendimiento de un determinado *Squad*. Cuando la cooperación no avanza, se producen bloqueos y se deben encontrar soluciones como, por ejemplo, contratar más personas, o incorporar

algún perfil que el equipo no posee, o capacitarse en una temática específica para adquirir el conocimiento que actualmente frena el avance de las tareas por necesitar del apoyo de otro sector que domina el tema. Las conexiones cambian todo el tiempo, evolucionan, no son rígidas. El entramado de la red de colaboración se modifica permanentemente evidenciando cambios de manera orgánica, llevando al surgimiento de nuevas Tribus o incluso a la fusión de aquellas con misiones similares (Ivarsson y Kniberg, 2016).

En el modelo de relaciones se busca evitar que cuando un *Squad* avanzó con una solución deba pasar por otros equipos para poder implementarla, por ejemplo, infraestructura o manejo de datos. Eso genera cuellos de botella que frenan la entrega de valor. Se busca en cambio que los equipos de soporte generen el conocimiento en cada *Squad* y compartan herramientas que permitan avanzar de manera autónoma.

Trimestralmente se realizan encuestas a todos los *Squads* para evaluar aspectos clave, problemas que puedan haber surgido y definir soluciones a implementar en el siguiente período para mejorar el modelo de trabajo a nivel organización.

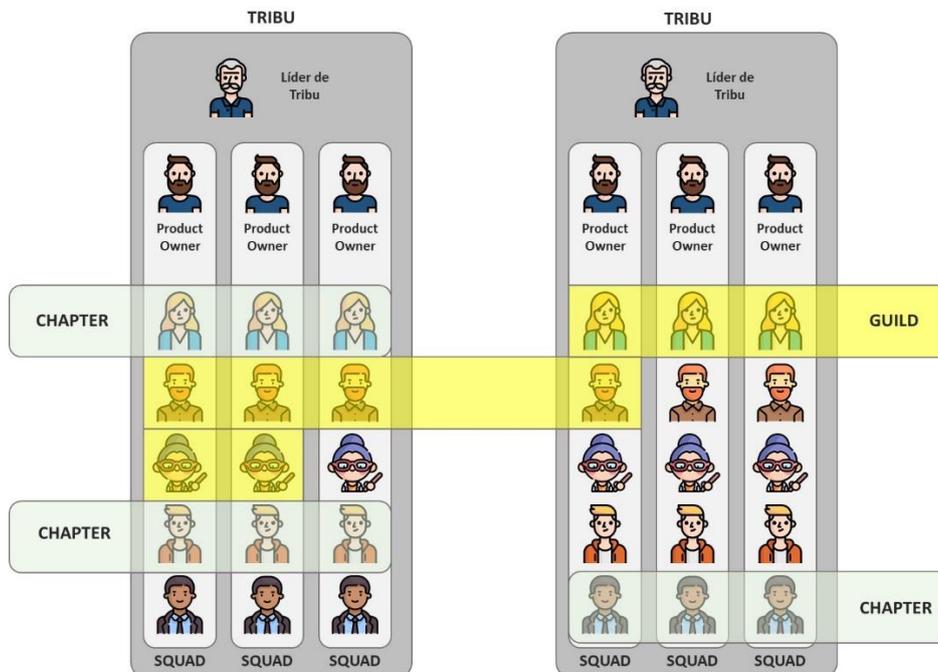
Ivarsson y Kniberg (2016), señalan otro concepto que se introduce en Spotify: el *Chapter*, entendido como un equipo de personas que forman parte de distintos *Squads*, pero que comparten el mismo grupo de competencias; así por ejemplo cada desarrollador *web* de cada *Squad* integra el *Chapter* de desarrolladores *web* y se reúnen para definir cómo llevar adelante las soluciones vinculadas a las nuevas funcionalidades del sitio. Entre las personas que lo conforman una tomará el rol de Líder del *Chapter*, y será quien ayude y brinde soporte al resto de los integrantes.

En cada *Squad*, el *Product Owner* es el guía que define en qué estará trabajando el equipo en las próximas semanas, es decir, establece el foco, mientras que el *Chapter* será una guía acerca de cómo hacer bien el trabajo en esa área de conocimiento en particular.

Un *Chapter* existe dentro de una Tribu. Cuando la interacción involucra integrantes de más de una Tribu, se establece un *Guild* (o Gremio), es decir una comunidad de interés (Figura N°5). A diferencia del *Chapter* que es bastante estático, el *Guild* puede ir cambiando y las personas de distintos *Squads* pueden ir sumándose, es decir, cambia de

manera orgánica. Por ejemplo, puede crearse el *Guild* sobre temas *Web* y generar espacios abiertos, para intercambio de conocimiento y experiencias.

Figura N° 5: Modelo de organización con Tribus, Squads, Chapters y Guilds



Fuente: elaboración propia, basado en Roche, J. (2013). Introducción al modelo 'agile' de Spotify. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html>

El modelo presentado en la Figura N°5 consiste en Tribus, *Squads*, *Chapters* y *Guilds*. Sin embargo, cuando se analiza el caso de empresas que no nacieron ágiles, sino que transitaron una transformación, como es el caso del Banco ING en Europa (En Naranja, 2018), existen otras dos clases de células adicionales que se deben tener en consideración. Por un lado, los Centros de Experiencia (CoE), sectores especialistas que cuentan con el conocimiento específico en una temática y que brindan asesoramiento a los *Squads* de las Tribus, sin ser miembros permanentes de estos equipos; buscan desplegar el saber para que los integrantes de los *Squads* lo incorporen en futuras decisiones. Por otro lado, las Áreas de Soporte, que brindan apoyo horizontal a distintos sectores de la organización en la medida en que los equipos soliciten su colaboración en forma ad-hoc.

1.8.El desafío de los Bancos: convertirse en ágiles

A diferencia de Spotify que directamente nació ágil, organizaciones más antiguas como los Bancos deben enfrentarse a un arduo proceso de transformación para cambiar su forma de trabajo tradicional y alcanzar la agilidad; el mismo puede que se realice en un corto período de tiempo impactando a toda la organización en olas de transformación; o siguiendo un enfoque más paulatino, en el que cambian algunos equipos en forma inicial y luego continúa desplegándose de manera emergente. Acorde a Brosseau, Ebrahim, Handscomb y Thaker (2019), sea cual sea la alternativa que se elija, se deben tener en cuenta: la estrategia empresarial, la tecnología, los procesos, la estructura y las personas.

Es fundamental invertir en un cambio cultural; la agilidad es un modo de pensar, por lo que, si no se genera la mentalidad correcta, difícilmente se podrán capturar los beneficios.

Resumiendo, en este primer capítulo se expusieron las características del contexto actual, que están llevando a muchas empresas a adoptar las buenas prácticas de la agilidad. Entre ellas se encuentran los Bancos, que deben adecuarse para poder mantenerse competitivos frente a la amenaza que representan los nuevos *players* de la industria financiera. En este proceso de cambio se encuentran modificando sus estructuras y procesos, y revisando los roles y responsabilidades de cada equipo. Sin embargo, los modelos de referencia no especifican con demasiado detalle cómo deben gestionarse los riesgos operacionales en la nueva organización ágil.

En el siguiente capítulo se definirá qué son los riesgos operacionales, y se detallará la importancia que reviste su análisis para una entidad financiera.

CAPÍTULO II – RIESGO OPERACIONAL EN ENTIDADES FINANCIERAS QUE ADOPTAN LA AGILIDAD

En un proceso de pleno cambio como el que están atravesando los Bancos tradicionales para convertirse en organizaciones financieras ágiles, es fundamental que todas las funciones clave encuentren la forma de adaptarse. Entre estas actividades se encuentra la gestión del riesgo operacional que se aborda en el presente capítulo.

2.1. Los orígenes del Riesgo Operacional

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1974 por los gobernadores de los bancos centrales de los países integrantes del G10, es una entidad que emite recomendaciones a nivel mundial en temas de regulación financiera. Las reuniones normalmente tienen lugar en Suiza, en la ciudad que da nombre al comité. Acatar sus lineamientos no es obligatorio, sin embargo, constituyen una referencia que muchos países adoptan en pos de fortalecer sus sistemas bancarios (Westreicher, 2018).

En el año 1988 se logró el primer Acuerdo de Capital, conocido como Basilea I, que estableció una exigencia mínima de capital en entidades financieras, dinero que debe ser inmovilizado en respaldo de los riesgos asumidos. Sin embargo, hasta el momento sólo hacía referencia a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio.

Fue recién en 2004, en la firma de un nuevo Acuerdo de Capital, conocido como Basilea II, cuando el Comité reconoció la gestión del riesgo operacional como un tema en sí mismo. Si bien los bancos ya se encontraban dedicando recursos para su abordaje (para hacer frente a cuestiones tales como los errores en las operaciones y el fortalecimiento de controles internos), por primera vez en la historia se consideró su gestión como una práctica comparable con la gestión de los demás riesgos.

Puede decirse entonces que si bien el análisis de riesgos acompaña a las entidades bancarias desde sus inicios hace varios siglos, fue a partir de los primeros años del siglo XXI cuando se le otorga identidad propia al riesgo operacional.

A nivel local, se publican en el año 2008 los lineamientos para la gestión del riesgo operacional en entidades financieras, estableciendo la necesidad de implementar un marco específico e integral para la gestión de los riesgos operacionales, tratándolos como una disciplina separada de los demás riesgos (Banco Central de la República Argentina, 2008).

Pocos años más tarde el Banco Central actualiza los lineamientos y los incluye como parte de la gestión de riesgos en entidades financieras (Banco Central de la República Argentina, 2013).

2.2. Definición de Riesgo Operacional

Se define como riesgo operacional al riesgo de sufrir pérdidas debido a la actuación del personal, inadecuación o fallos de los procesos internos, fallas en los sistemas, o aquellas generadas por eventos externos. Esta definición incluye al riesgo legal, el cual comprende aspectos tales como sanciones, penalidades y consecuencias económicas producto del incumplimiento de normativas u obligaciones contractuales. No obstante, es importante aclarar que se excluyen los riesgos estratégico y reputacional (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004).

Cuando un riesgo operacional se materializa se genera un evento de pérdida para la organización. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004), estableció siete categorías o fuentes de pérdidas operacionales:

1. **Fraude interno:** incluye robos realizados por empleados, uso de información confidencial de la entidad en beneficio del empleado, falsificación de información, entre otros temas.
2. **Fraude externo:** incluye robos, circulación de cheques en descubierto, daños generados por intromisión en los sistemas informáticos, entre otros temas.
3. **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** reclamos de indemnizaciones realizados por empleados, infracción a las normas laborales de seguridad e higiene, acusaciones de discriminación, entre otros temas.

4. **Prácticas con los clientes, productos y negocios:** uso indebido de información confidencial de los clientes, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, lavado de dinero, entre otros temas.
5. **Daños a activos materiales:** actos de terrorismo, vandalismo, incendios, terremotos, inundaciones, entre otros temas.
6. **Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas:** incluye fallos del *hardware*, fallos del *software*, problemas con las telecomunicaciones, entre otros temas.
7. **Ejecución, gestión y cumplimiento del plazo de los procesos:** errores en la introducción de datos, fallas con la administración de garantías, incompletitud de documentación, brindar acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con proveedores, entre otros temas.

2.3. Significatividad e importancia de gestionar los riesgos operacionales

Como consecuencia de la globalización y del surgimiento de nuevas tecnologías, y acorde a lo que se ha explicado hasta el momento, las entidades financieras se encuentran realizando modificaciones en los servicios que brindan en forma permanente, aumentando así su nivel de exposición al riesgo operacional; por ejemplo, la automatización de procesos para mejorar los tiempos de respuesta al cliente puede trasladar errores de la operatoria manual o incluso generar nuevos fallos de sistemas si no cuenta con los controles adecuados, pudiendo generar nuevas pérdidas operacionales (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2003).

A nivel internacional, en los últimos años, tuvieron lugar algunas situaciones en las que se evidenciaron grandes fallas en los sistemas de control interno de las empresas, ocasionando pérdidas significativas con una fuerte repercusión. Un ejemplo lo constituye el caso Enron en 2001, en el que la empresa terminó en bancarrota debido a un fraude interno cometido por sus directivos, los cuales falsearon los estados contables de la compañía. Tal fue la relevancia de la situación que como consecuencia la SEC (*Security*

and Exchange Commission) sancionó la ley norteamericana Sarbanes – Oxley (conocida como ley SOx) obligando a las empresas cotizantes en la bolsa de Estados Unidos a mejorar su nivel de control interno.

Otro ejemplo más reciente fue el ciberataque WannaCry ocurrido en el año 2017, que llevó a pérdidas multimillonarias producto del secuestro de datos privados de las empresas y su correspondiente solicitud de rescate para liberarlos (Prado, 2018).

Los nuevos escenarios que comenzaron a presentarse en años recientes ayudan a entender por qué al desarrollar su listado de buenas prácticas en Basilea II (2003) el Comité haya definido que es necesario tratar al riesgo operacional con el mismo rigor con el que se tratan los demás riesgos.

Justamente se busca establecer un marco que permita fortalecer la solidez y la estabilidad del sistema bancario a nivel mundial y es por este motivo que, al cálculo de los requerimientos mínimos de capital económico se incorporó una nueva componente por riesgo operacional. Dado que menores requerimientos de capital llevan a que una empresa sea más rentable, se vuelve fundamental contar con una adecuada gestión de los riesgos operacionales para que el cálculo sea lo más preciso posible.

2.4. Marco de gestión de los riesgos operacionales

Una sólida gestión del riesgo operacional permite prevenir futuras pérdidas derivadas de eventos operacionales y al mismo tiempo evaluar la suficiencia de capital.

Por tales motivos, las entidades financieras deben definir políticas y procedimientos internos que contemplen la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos operacionales inherentes a los productos, servicios, actividades, procesos y sistemas principales. Adicionalmente deben analizar los riesgos en forma previa al lanzamiento de nuevos productos, servicios, procesos o sistemas.

Con la información relevada se deben elaborar informes periódicamente para informar a la Alta Dirección el nivel de exposición al riesgo operacional, las pérdidas operativas más significativas y los planes de acción que ayuden a gestionar los riesgos críticos.

Siguiendo las recomendaciones de Basilea II (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004), el proceso de gestión del riesgo operacional debe ser llevado adelante por un equipo especializado y dedicado, y contempla las siguientes etapas:

- **Identificación y evaluación:** el proceso principal de esta fase se denomina “Autoevaluación de riesgo operacional”, y consiste en la identificación de las principales debilidades operacionales de cada sector de la organización. De las reuniones con los sectores especialistas surgen los riesgos, de los cuales se evalúa su probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría si se llegara a materializar. Como resultado de las evaluaciones, se realiza un mapa de riesgos de toda la entidad.

Como parte de esta etapa, se debe definir también un proceso para la registración de todos los eventos de pérdida operacional. Esta información se utiliza para identificar los principales incidentes en los cuales se debe trabajar para mejorar el servicio brindado. Adicionalmente, se deben definir indicadores que permitan identificar nuevos riesgos operacionales, así como el nivel de riesgo operacional, y la eficiencia operacional (calculada como pérdidas operacionales sobre el total de ingresos de la entidad). Tal lo expresa Lerch (2019), se debe elaborar un tablero de comando, con indicadores que resuman la información relevante, en forma organizada y estructurada, que permita medir y controlar.

- **Seguimiento:** se deben realizar mediciones de los indicadores definidos para detectar desvíos a los umbrales de normalidad. Esta etapa incluye también el seguimiento de los eventos de pérdida operacional. Acorde a los cambios que se produzcan en la entidad, se actualizarán las políticas y procedimientos de gestión del riesgo operacional, y se definirán nuevos indicadores.

El equipo encargado de la gestión del riesgo operacional debe emitir reportes con la información de seguimiento analizada y con propuestas de mejora asociadas, y distribuirlos con los sectores alcanzados.

- **Control y mitigación:** ante los riesgos evaluados, existen cuatro estrategias posibles para su abordaje acorde a Bará (2014): evitarlo (consiste en cambiar las condiciones del evento, eliminando el riesgo identificado; por ejemplo, si la adopción de una nueva tecnología genera problemas por ser incompatible con los sistemas actuales, evitar el riesgo sería descartar esa tecnología y reemplazarla por otra), transferirlo (es cuando se traslada el impacto negativo del riesgo a un tercero; por ejemplo, contratando un seguro), mitigarlo (es realizar acciones que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de la amenaza o su impacto si se materializara; por ejemplo, mejorando los controles internos) o aceptarlo (seguir con el plan original sin modificaciones).

Las etapas del proceso conforman un ciclo (Figura N°6). Anualmente se debe revisar el marco de gestión y realizar las actualizaciones pertinentes, alineándose siempre a la política de riesgos de la entidad financiera.

Figura N° 6: Proceso de gestión del Riesgo Operacional



Fuente: elaboración propia, basado en Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). Basilea II: Convergencia internacional de medidas y normas de capital, marco revisado. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>

Tal como se muestra en la Figura N°6, la gestión del riesgo operacional es permanente. A partir de la identificación de nuevos riesgos, se los debe evaluar, dar seguimiento,

controlarlos y encontrar la mejor manera de mitigarlos. Esto implica que el equipo de Riesgo Operacional debe estar atento a los cambios que se producen en toda la entidad en forma permanente, por lo que debe reunirse periódicamente con todos los sectores. Una buena gestión de los riesgos operacionales mejora los resultados y evita sorpresas negativas.

Adicionalmente se debe convocar un Comité de Riesgos en forma periódica, para debatir sobre los principales riesgos operacionales identificados en la entidad, sus probabilidades de ocurrencia, y el impacto en caso de materializarse. El objetivo del Comité es tomar decisiones acerca del tratamiento que se dará en cada caso.

Se deben elaborar también planes de contingencia que permitan dar continuidad a los procesos principales, reduciendo las pérdidas frente a la interrupción de las actividades por algún motivo. A tal efecto, se deben identificar los procesos más críticos y definir alternativas, las cuales deben ser probadas con periodicidad.

Y la pieza esencial que no puede faltar en el marco de gestión es la comunicación mediante la cual se busca desarrollar una cultura de riesgos. Todas las personas deben conocer cuáles son los riesgos operacionales asociados a los productos sobre los que trabajan, para que puedan ser gestionados.

2.5. La adopción de la agilidad y su impacto en la gestión del riesgo operacional

La complejidad del mundo actual ejerce una presión sobre las empresas que las lleva a tener que innovar permanentemente, motivo por el cual se ha difundido la adopción de la agilidad para la organización del trabajo y la toma de decisiones (Samela, 2019).

Huber y Funaro (2018) aseguran que, como resultado de implementar la agilidad, se simplifica la manera de abordar la ejecución de un proyecto y la resolución de problemas, con dinámicas sencillas y menos burocráticas, lo que permite responder rápidamente a las amenazas detectadas. Esto, combinado con la digitalización de los últimos años, lleva a una mejora en los procesos bancarios, y a la reducción o eliminación de la participación humana en determinadas transacciones, minimizando los riesgos de error y de fraude interno (ambos casos de riesgos operacionales).

No obstante, estos cambios pueden aumentar los riesgos operacionales e incluso crear otros nuevos. La forma de trabajar según la agilidad lleva a la creación de *Squads* con autonomía para implementar soluciones en corto plazo de manera descentralizada, lo que puede llevar a que los bancos terminen con menos controles. Se crean tantos frentes simultáneos realizando cambios semana a semana, que los ejecutivos pueden perder el panorama completo de las decisiones comerciales tomadas en niveles inferiores y no llegar a ponerse al día con quienes se encuentran innovando rápidamente.

La agilidad utiliza un enfoque iterativo, dirigido a reducir el tiempo de desarrollo, mientras se mejora la calidad. Si bien esta forma de trabajar reduce los riesgos de manera inherente, todavía existen riesgos y manejarlos adecuadamente podría significar agregar peso a los métodos ágiles, concebidos originalmente como livianos y ligeros; sumar etapas al proceso sería algo contrario a su ethos. (Odzaly, Greer1 y Stewart, 2016).

La gestión de riesgos operacionales es de suma importancia, ya que los mismos pueden ocasionar un grave impacto en los resultados de la compañía, pero además porque estos riesgos ponen en evidencia vulnerabilidades del sistema de control interno de la organización pudiendo afectar la reputación de la entidad, y llevar a la pérdida de negocios si no se hacen bien las cosas. El riesgo operacional al ser un riesgo de proceso no es un riesgo que se asume conscientemente, sino que se asume de manera inconsciente: todas las tareas que se realizan son susceptibles de un riesgo operacional. Esto puede notarse de manera más clara cuando se lo compara con el riesgo de crédito; cuando se asume riesgo de crédito se espera obtener una mayor rentabilidad, sin embargo, no se obtendrá un mayor retorno por asumir riesgo operacional, es un riesgo con el que no se contará en las cuentas de resultados, pero que si se gestiona mal afectará la eficiencia de la entidad.

Surge entonces la necesidad de adecuar la gestión del riesgo operacional para que esté en línea con la nueva forma de trabajo ágil. Para evidenciar esta necesidad alcanza con mencionar un simple ejemplo: en una entidad financiera que adopta la agilidad como forma de trabajo, uno de sus *Squads* desarrolla en un *Sprint* una nueva funcionalidad que permite a los clientes iniciar sesión en la aplicación móvil para hacer transacciones desde sus celulares; sin embargo, unos días antes del lanzamiento el equipo de riesgos identifica

que no se está cumpliendo con el requisito de doble factor de autenticación que exige el regulador. Este punto lleva a una demora de varios meses para la nueva versión de la funcionalidad, situación que podría haberse evitado si se hubieran analizado los riesgos desde un principio (Bickford, Malik, Bochtler, O'Malley, y Rehberg, 2019).

Por lo antes expuesto, se evidencia que se deben realizar varios cambios, entre ellos:

- La definición de la estructura que debe tener el equipo de riesgo operacional para ejercer su función en el marco de la nueva organización, en la que existen múltiples *Squads* generando nuevas propuestas. De acuerdo con Borenstein (2018), una de las razones por las que una empresa puede no estar aprovechando al máximo todo su potencial es la organización interna de sus equipos.
- El establecimiento de un nuevo modelo de interacción que permita la identificación de nuevos riesgos operacionales a tiempo. Se debe contar con la cantidad adecuada de personas y gestionarlas de manera eficiente para dar respuesta en tiempo y forma a las solicitudes de las Tribus. De acuerdo con Montealegre (2018), en toda transformación organizacional hay que acompañar el cambio con la estructura.
- La identificación de las ceremonias de la agilidad que se celebran en cada Tribu en las que debe participar el equipo de riesgo operacional para notificarse de las nuevas vulnerabilidades a las que podría quedar expuesta la entidad.
- El desarrollo de una evaluación de riesgos operacionales ágil y complementarla con un programa de monitoreo continuo. Se debe tener en cuenta que, en la nueva forma de trabajar, algunos de los elementos clásicos de comunicación que ayudaban a monitorear los riesgos operacionales (documentos de requerimientos, reportes de proyectos, entre otros) se sustituyen por formas de comunicación más informal (como tableros *Kanban* que se borran una vez finalizado un *Sprint*) pero más efectiva entre miembros del equipo; situación que lleva a la necesidad de una mayor presencia física en las Tribus (Cascales et al., 2019).

Tal como lo señalan Huber y Funaro (2018), para lograr una efectiva gestión de los riesgos operacionales es fundamental capacitar a las personas para anticipar lo que podría salir mal, fundamentalmente cuando un sector de negocios esté por hacer algo nuevo, como introducir un producto, cambiar la interfaz de un cliente o alterar la forma en que se compensa a los empleados.

Anticipar y disuadir los eventos de riesgo operacional de manera proactiva se vuelve especialmente crítico a medida que las entidades financieras se reorientan en torno a la experiencia del cliente. Cualquier cambio en la forma en que un banco ingresa a los clientes, crea y lanza nuevos productos tiene el potencial de crear nuevos riesgos operacionales.

Identificar y mitigar el riesgo operacional es una tarea demasiado grande como para quedar exclusivamente en manos del equipo de riesgo operacional; se debe, por el contrario, trabajar conjuntamente con el resto de la organización. En este nuevo escenario, contar con expertos en riesgo operacional de forma integrada en los equipos ágiles es una forma de garantizar que posibles desencadenantes de riesgo se detecten y se aborden de manera temprana. No obstante, lograr captar la atención de los *Squads* para analizar riesgos, no es tarea sencilla y requiere de habilidades de negociación, haciendo foco en la generación de valor. Para ello, tal lo señala Aréchaga (2018), se debe compartir información, comunicar en forma clara y cultivar intereses comunes.

El desafío del equipo es lograr que los sectores de negocio conozcan y entiendan la importancia de gestionar los riesgos operacionales y trabajar en forma conjunta para maximizar los ingresos al tiempo que se minimizan las pérdidas operacionales asociadas.

Hasta el momento se ha explicitado el proceso de cambio que se encuentran atravesando las entidades financieras, y se han expuesto los argumentos que llevaron a esta transformación citando diversos autores que han analizado la situación.

Como se ha mencionado, la adopción de los principios y valores de la agilidad por parte de los Bancos ha generado la necesidad de adecuar la estructura del equipo de riesgo operacional y la forma de abordar sus tareas. Tomando este marco como punto de partida,

se realizó una investigación para poder comprender con un mayor nivel de detalle los cambios que este equipo debe realizar. En la siguiente sección, se presenta la investigación realizada y se detallan los resultados obtenidos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de consultar varios autores y definir el marco teórico, presentado en la sección anterior, se realizó una investigación para profundizar sobre los cambios que debe realizar el equipo de Riesgo Operacional en entidades financieras que adoptan la agilidad como nueva forma de trabajar.

Para la elaboración de los instrumentos de medición que permitieron recolectar los datos de la presente investigación, se tomaron como guía de referencia los pasos establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

A continuación, en los capítulos III y IV se presentan los aspectos metodológicos del trabajo de campo efectuado y el análisis de los resultados obtenidos, respectivamente.

CAPÍTULO III – PRESENTACIÓN DE LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS

3.1. Descripción del análisis cualitativo realizado

Se realizó una investigación cualitativa, con el objetivo de comprender cómo se llevan a cabo las prácticas de la agilidad en entidades financieras.

Se efectuó un análisis de tipo descriptivo, con la finalidad de entender cómo se debe adecuar la gestión del riesgo operacional en los Bancos, como consecuencia de escalar el modelo ágil en la organización.

Se analizó el caso de Banco Galicia, empresa financiera argentina que comenzó hace dos años con la implementación de la agilidad y que actualmente se encuentra escalando el modelo en toda su estructura corporativa.

Para la recolección de la información se utilizaron tres instrumentos:

En primer lugar, durante el mes de enero de 2020, se recopiló y analizó documentación corporativa de Banco Galicia, en la que se detallan los nuevos equipos creados a partir de la adopción de la agilidad (Tribus y *Squads*) con su composición y objetivos.

Para la obtención de los documentos se accedió a *Workplace*, sitio web que la compañía utiliza como canal formal de comunicación interna, así como también a documentación publicada internamente en el *Campus* Galicia, sitio web al que ingresan los empleados para capacitarse. Se accedió a informes y comunicados que se fueron realizando en los últimos meses sobre el escalamiento de la agilidad en la organización.

En lo que respecta a la información sobre cómo se gestiona el riesgo operacional bajo la metodología tradicional (pre-implementación de la agilidad) cabe señalar que el autor de la presente tesis es quien lidera el equipo de Riesgo Operacional en Banco Galicia, por lo que pudo acceder a la política y manual de gestión correspondientes.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a 4 de los 6 líderes de Tribu (67%); los mismos fueron elegidos por ser los máximos referentes de los nuevos equipos en la transformación hacia la agilidad, y por estar al frente de los grupos que trabajan en los nuevos productos y servicios, donde surge la gran mayoría de los riesgos operacionales.

Las entrevistas se realizaron durante la primera quincena del mes de febrero de 2020, siguiendo la guía del Anexo II. Se convocó a cada uno de los líderes (Tabla N°1) a una reunión presencial e individual en las instalaciones del Banco, y se mantuvo una entrevista de aproximadamente 30 minutos con cada uno de ellos.

Tabla N° 1: *Personas entrevistadas como parte de la investigación cualitativa*

Apellido	Nombre	Cargo	Empresa
Valls	Ezequiel	Líder de Tribu: Everyday Banking	Banco Galicia
Caputto	Pablo	Líder de Tribu: Cobros y Pagos	Banco Galicia
Porciani	Emiliano	Líder de Tribu: Segmentos	Banco Galicia
Borrajo	José	Líder de Tribu: Lending	Banco Galicia

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos del organigrama de Banco Galicia.

Para entrevistar a las personas de la Tabla N° 1 se optó por instancias presenciales. Las entrevistas cara a cara son óptimas para desarrollar una relación más cercana con el entrevistado y aclarar las preguntas que lo requieran para obtener mejor información.

En tercer lugar, se realizaron visitas presenciales al espacio físico donde opera cada una de las seis Tribus (previa autorización de los respectivos líderes), durante la segunda quincena del mes de febrero de 2020.

Para llevar adelante la observación se siguieron los puntos detallados en el Anexo III. El objetivo de la misma fue conocer cómo es la dinámica de trabajo de los nuevos equipos en su diaria, los nuevos hábitos y cambios culturales. El instrumento de recolección fue el investigador, quien estuvo atento a los detalles, eventos e interacciones, con foco en las reuniones o ceremonias presenciales in situ, y los tableros físicos de cada equipo.

3.2.Descripción del análisis cuantitativo realizado

Finalizado el análisis cualitativo, y a partir de la información obtenida, se elaboró un cuestionario de 8 preguntas para la recolección de información cuantitativa. En el Anexo IV se detalla el instrumento.

Para la confección del cuestionario se tuvo en consideración la terminología utilizada internamente en el Banco, y se adecuó a las particularidades de la organización relevadas en el análisis cualitativo. Se buscó generar empatía adaptando el mensaje a los estilos de comunicación interna empleados habitualmente por los colaboradores de la entidad.

Las variables o conceptos que se midieron fueron tres:

- La instancia más adecuada para la identificación de riesgos operacionales.
- Los roles de la agilidad más idóneos para gestionar riesgos operacionales.
- La frecuencia con la que se deben definir y evaluar los objetivos por parte del equipo de riesgo operacional.

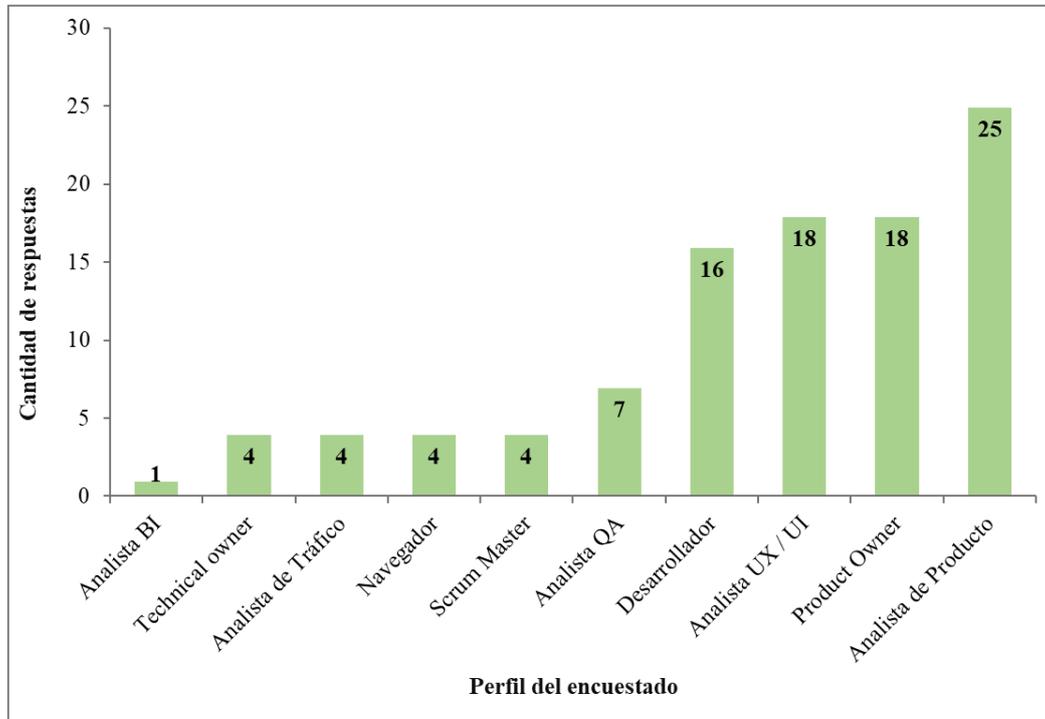
El cuestionario fue confeccionado con la aplicación *Microsoft Forms*, del paquete *Office 365*, herramienta que se utiliza a nivel corporativo; de esta manera se buscó que todos los destinatarios puedan acceder a responder sin inconvenientes.

Una vez terminado, el cuestionario fue validado con un *Agile Coach* y dos *Product Owners* que trabajan en Tribus, para refinarlo y alcanzar la validez de constructo, evitando excluir dimensiones importantes de las variables medidas, así como también para evitar un exceso de preguntas que generen intrusión de otros constructos.

La recolección de los datos se realizó entre la última semana de marzo y la primera semana de abril de 2020. Se distribuyó vía mail un enlace al cuestionario y también un código QR para acceder a las preguntas; se envió a los colaboradores de Banco Galicia que se encontraban trabajando en alguna de las seis Tribus al momento del análisis, un total de 420 personas. La cantidad de respuestas válidas obtenidas fue de 101, que representa un 24% de la población objetivo.

En la Figura N°7, se presentan los perfiles de las personas que respondieron. Cabe aclarar que cada una de ellas trabaja de forma exclusiva en un único equipo.

Figura N° 7: Cuestionario - Cantidad de respuestas obtenidas por perfil

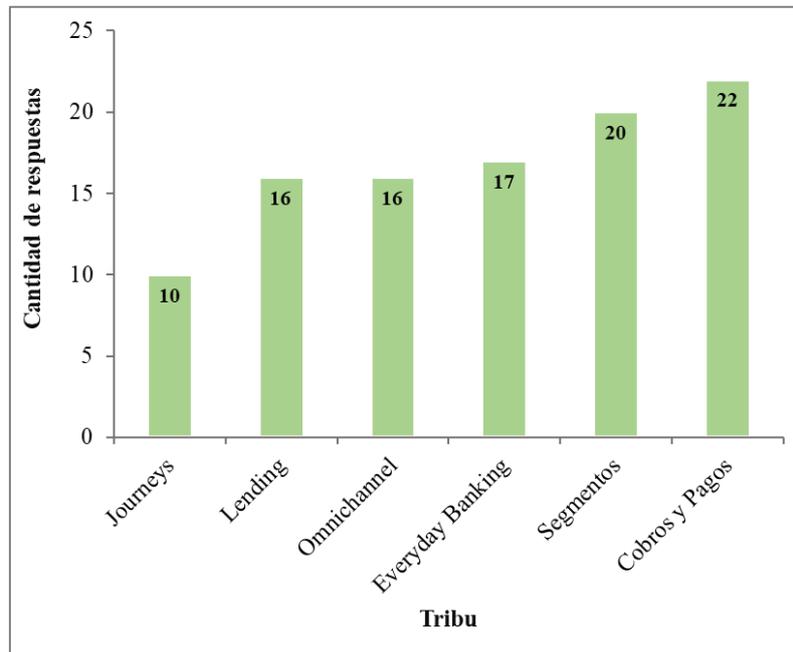


Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Como se muestra en la Figura N° 7, del total de respuestas obtenidas, 25 fueron de Analistas de Producto (24,5%), 18 de *Product Owners* (18%), 18 de Analistas UX/UI (18%), 16 de Desarrolladores (16%) y 24 entre *Scrum Masters*, Navegadores, Analistas de Tráfico, *Technical Owners* y Analista BI (23,5%).

En la Figura N°8 se expone la apertura de las respuestas en función de la Tribu a la que pertenece cada una de las personas que respondieron.

Figura N° 8: Cuestionario - Cantidad de respuestas obtenidas por Tribu



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Tal como presenta la Figura N°8, el cuestionario fue respondido por referentes de las 6 Tribus creadas en Banco Galicia en el marco de la agilidad.

CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos, a partir de la utilización de las herramientas de recolección presentadas en el capítulo anterior.

4.1. Resultados obtenidos del análisis cualitativo: documentación

En primer lugar, se consultaron las publicaciones corporativas realizadas en la herramienta *Workplace* y también se accedió al material publicado en el *Campus Galicia*, sitio interno para formación de los colaboradores. A partir de su lectura se pudo conocer que si bien los equipos de Sistemas en Banco Galicia comenzaron a realizar desarrollos en forma ágil hace varios años, fue recién en los últimos dos años, que la organización decidió empezar a escalar este modelo en toda su estructura. Comenzaron creando algunos pocos *Squads* para atender problemáticas o dolores puntuales de los clientes, al tiempo que la empresa comenzaba a aprender de la nueva manera de trabajar.

Este proceso de transformación comenzó a acelerarse a mediados de 2019, momento en que se crearon las primeras dos Tribus: “*Everyday Banking*”, para algunos productos de la banca minorista, y “Cobros y Pagos”, para la banca mayorista. Cada una cuenta con un Líder de Tribu, quien es asesorado en temas de metodología por un Agile Coach. Cada Tribu está formada por *Squads*, equipos multidisciplinarios integrados por un *Product Owner* y un Analista de producto (Quienes cuentan con la mirada de negocio), un *Technical Owner* (Especialista en temas técnicos de sistemas), un *Scrum Master* (Máximo conocedor de la metodología de trabajo), Analistas UX (Especializados en diseño de experiencias para el usuario), Analistas UI (Especialistas en crear interfaces fáciles de usar), un Navegador (Facilitador de recursos en el equipo), y Desarrolladores (Quienes implementan las soluciones a nivel de sistemas). Cada equipo cuenta con autonomía para desarrollar nuevas soluciones, haciendo foco en la entrega de valor hacia el cliente.

En noviembre de 2019, se crearon cuatro nuevas Tribus: *Lending*, *Journeys*, *Omnichannel* y Segmentos, llegando de esta manera a unas 450 personas trabajando bajo la agilidad. Otros equipos de negocio continúan reestructurándose y adaptándose a este modelo. El

objetivo del banco es llegar a ser una organización “*full agile*” (completamente ágil) en los próximos dos años, teniendo como modelo meta al Banco europeo ING.

Sin embargo, tal lo especifica la documentación analizada, no todos los sectores pueden transformarse en una Tribu debido a las funciones que desarrollan; algunos equipos deben adoptar una de las siguientes estructuras y deben definir la forma de relacionarse con las Tribus para maximizar valor:

- **Área de soporte:** equipo centralizado que brinda soporte a toda la organización.
- **Centro de experiencia:** equipo especializado en una temática que busca generar capacidades críticas en el resto de la entidad.
- **Círculo de servicio:** equipo que se encarga de la parte operativa de los procesos de negocio.

El área de Riesgos, y en particular el equipo de Riesgo Operacional, no se ajusta a la definición de Tribu, por lo que debe analizarse el resto de las opciones mencionadas para afrontar la transformación hacia la agilidad.

Como parte del análisis de la documentación, se consultaron luego el manual de gestión y la política de riesgo operacional del Banco. En dichos documentos se evidencia que la gestión es anual, y que se realiza de manera centralizada por la Gerencia de Riesgo Operacional, la cual forma parte de la Gerencia de Área de Riesgos.

Siguiendo con las normativas del Banco Central de la República Argentina, así como las buenas prácticas sugeridas por el Comité de Basilea (ambos explicados en el marco teórico), se realiza la identificación y evaluación de riesgos en conjunto con el resto de los sectores; luego se elabora un mapa de riesgos con frecuencia anual y se realiza seguimiento sobre los riesgos altos; sobre estos últimos se definen controles y planes de mitigación conjuntamente con los equipos responsables de su ejecución.

4.2. Resultados obtenidos del análisis cualitativo: entrevistas

La comparación de las respuestas obtenidas en las entrevistas con los líderes de Tribu mostró un elevado nivel de similitud, permitiendo alcanzar la confiabilidad cualitativa o consistencia lógica de la herramienta de recolección utilizada en esta etapa (La transcripción de las respuestas obtenidas en las entrevistas se detalla en el Anexo V).

En primer lugar, se consultó acerca del propósito de la gestión de los riesgos operacionales en el Banco (Tabla N° 2).

Tabla N° 2: *Respuestas obtenidas en las encuestas acerca del propósito de riesgo operacional*

Entrevistado	Elemento	Propósito de la gestión de los riesgos operacionales
Líder de Tribu: Everyday Banking		Identificar las principales pérdidas operacionales y ayudar a las áreas de negocio a mejorar los procesos. Del equipo que gestiona los riesgos operacionales espero un acompañamiento al negocio que oriente y proponga alternativas.
Líder de Tribu: Cobros y Pagos		Encontrar fallas en cómo hacemos las cosas y poder cambiarlas para mejorar el servicio del Banco.
Líder de Tribu: Segmentos		Debe ser simple y claro, por lo que lo resumo como minimizar pérdidas operacionales.
Líder de Tribu: Lending		Identificar focos de posibles fallas que lleven a pérdidas. Riesgo Operacional debe estar presente desde el momento en que se empieza a trabajar en nuevas ideas acompañando en el análisis.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos de la encuesta realizada a los líderes de Tribu de Banco Galicia.

Como se expone en la Tabla N° 2, al preguntar sobre el propósito de la gestión de los riesgos operacionales en el Banco, los líderes entrevistados coincidieron en la importancia de la identificación temprana de los riesgos para mejorar los procesos desde su génesis y evitar así pérdidas.

Luego se preguntó sobre cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando en las Tribus (Tabla N° 3).

Tabla N° 3: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la forma de identificar riesgos operacionales en las Tribus

Entrevistado	Forma de identificar los riesgos operacionales en la Tribu
Líder de Tribu: Everyday Banking	En la Tribu tenemos algunos <i>Product Owners</i> con más <i>expertise</i> y más conocimiento del banco que otros perfiles, y ellos tienen presente el análisis de riesgos cuando analizan nuevas ideas en los <i>Squads</i> .
Líder de Tribu: Cobros y Pagos	No hay un lineamiento explícito sobre cómo deben analizar los riesgos, sin embargo, tanto los Analistas de Producto como los <i>Product Owners</i> lo consideran en sus equipos cuando están trabajando en productos nuevos.
Líder de Tribu: Segmentos	Tenemos riesgos operacionales que los <i>Squads</i> identifican en los distintos <i>Sprints</i> , pero no tenemos una metodología específica para este tema.
Líder de Tribu: Lending	En general los <i>Product Owners</i> son los que más conocen de riesgos y por ese motivo se contactan con los equipos de riesgo cuando están trabajando en nuevos proyectos. En algunos casos también ayudan los Navegadores de la Tribu, que tienen una fuerte mirada de procesos, por las posiciones que ocupaban anteriormente.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos de la encuesta realizada a los líderes de Tribu de Banco Galicia.

Acorde a lo expuesto en la Tabla N° 3, a pesar de reconocer el valor agregado que genera la identificación adecuada de los riesgos operacionales, ninguno de los entrevistados pudo explicar de manera clara cómo se identifican los riesgos en sus equipos, es decir, que cada *Squad* lo gestiona a su manera sin seguir un criterio o definición general. Esta situación pone de manifiesto que las ceremonias que las prácticas de la agilidad proponen, no contemplan la gestión de riesgos en sus lineamientos básicos.

Seguidamente se mencionó que la gestión de riesgos operacionales se realiza en forma anual y consecuentemente se consultó si esta periodicidad resultaba adecuada teniendo en cuenta los plazos de las iniciativas que se abordan desde las Tribus (Tabla N°4).

Tabla N° 4: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la frecuencia con la que se deberían evaluar los riesgos operacionales

Entrevistado	Elemento	Frecuencia con la que se deberían evaluar los riesgos operacionales
Líder de Tribu: Everyday Banking		Si bien a nivel Banco seguimos teniendo indicadores anuales, en la Tribu trabajamos con metas trimestrales. Incluso muchos <i>Squads</i> luego subdividen sus tareas en períodos más cortos, trabajando en <i>Sprints</i> semanales o quincenales. Por eso me parece atemporal que los riesgos se evalúen anualmente, me parece que debería acompañar los tiempos más cortos que menciono.
Líder de Tribu: Cobros y Pagos		Al principio necesitaremos acompañamiento de Riesgo Operacional con mayor frecuencia, y luego ir adquiriendo la independencia en el análisis. Trimestral y anualmente sería conveniente tener una foto completa de todos los riesgos.
Líder de Tribu: Segmentos		El banco en general está cambiando, y los tiempos hoy son más cortos, por lo que, si bien es correcto pensar en la anualidad, la agilidad lleva a trabajar en trimestres. Me parece más adecuado pensar en análisis de riesgos en paralelo a los tiempos de las Tribus.
Líder de Tribu: Lending		En el nuevo marco de la agilidad, el análisis de riesgos debe alinearse a las Tribus, que actualmente definen objetivos en forma trimestral.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos de la encuesta realizada a los líderes de Tribu de Banco Galicia.

Tal lo expuesto en la Tabla N° 4, los líderes coincidieron en que a pesar de seguir existiendo los indicadores clave anuales, en las Tribus se trabaja con objetivos a nivel trimestral; se definen metas cada tres meses, y luego se siguen indicadores para medir el éxito de las implementaciones. Estas respuestas demuestran que la evaluación anual de los riesgos operacionales resulta atemporal, y en cambio, el equipo de Riesgo Operacional debería trabajar más en línea con los *Squads* para analizar los riesgos propios de cada trimestre.

A continuación, se consultó sobre alternativas para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y las Tribus (Tabla N° 5).

Tabla N° 5: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la interacción entre cada Tribu y el equipo de Riesgo Operacional

Entrevistado	Elemento	Interacción entre la Tribu y el equipo de Riesgo Operacional
Líder de Tribu: Everyday Banking		Se debería trabajar más en conjunto, estar desde el inicio de los proyectos proponiendo alternativas, que ayuden a bajar los riesgos pero que no frenen el negocio.
Líder de Tribu: Cobros y Pagos		Es importante que, al principio de cada trimestre, cuando definimos los objetivos en los que estaremos trabajando, el equipo de Riesgo Operacional se sume para dar su mirada experta acerca de dónde visualiza que puede haber mayores riesgos. Y después, trabajar con esos <i>Squads</i> en particular con mayor frecuencia.
Líder de Tribu: Segmentos		Creo que todavía falta generar más cultura del tema y estaría bueno que el equipo de Riesgo Operacional forme a todos con los lineamientos básicos a tener en cuenta y se genere una mayor sinergia y trabajo conjunto.
Líder de Tribu: Lending		Tenemos instancias en la Tribu en las que compartimos objetivos y nos alineamos entre los <i>Squads</i> . Riesgo operacional se debería sumar a la <i>Tribe Planning</i> , ya que ahí se expone el foco del trimestre; a partir de ahí se deberían identificar aquellos equipos con los que deberá trabajar más de cerca ese período por las soluciones que estarán realizando que puedan presentar más riesgos operacionales. Participar en otras ceremonias también puede ser de valor, como la <i>Sprint Planning</i> de algunos <i>Squads</i> .

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos de la encuesta realizada a los líderes de Tribu de Banco Galicia.

Ante la pregunta acerca de la relación entre equipos, y tal como se expone en la Tabla N° 5, los líderes opinaron que debe incrementarse la interacción entre los *Squads* de las Tribus y Riesgo Operacional. Manifestaron que se debe generar una mayor sinergia, y que el equipo de Riesgo Operacional se sume a las mesas de trabajo de los *Squads* para aportar su mirada especialista; consideraron clave contar con el acompañamiento al trabajar en nuevas propuestas, con alternativas a los procesos que permitan mejorar los controles internos y crear soluciones más robustas.

Finalmente, y teniendo en cuenta que todas las personas de una misma Tribu se encuentran trabajando físicamente en el mismo sitio para mejorar las conexiones y los tiempos de respuesta, se preguntó si en línea con este modelo resultaba eficiente que el equipo de Riesgo Operacional se encuentre en otro espacio físico o si debía reubicarse junto a cada Tribu (Tabla N° 6).

Tabla N° 6: Respuestas obtenidas en las encuestas acerca de la necesidad de presencia física del equipo de Riesgo Operacional en las Tribus

Entrevistado	Elemento	Necesidad de presencia física del equipo de Riesgo Operacional en el piso de la Tribu
Líder de Tribu: Everyday Banking		Una buena dinámica es contar con visitas presenciales al piso de la Tribu todas las semanas; esto ayuda a mejorar las relaciones, ya que cada <i>Squad</i> sabe que tal día de la semana el referente de ese sector va a estar presente y podrá evacuar las dudas que le surjan.
Líder de Tribu: Cobros y Pagos		Al principio me parece útil contar con presencia física para acelerar el proceso de capacitación a los equipos en el análisis de riesgos operacionales. Se podría acordar un día de la semana para interactuar. Me parece importante no generar nuevas ceremonias, sino sumarse a alguna que la Tribu ya tenga; por ejemplo, sumarse a la ceremonia de POs, reunión semanal en la que todos los <i>Product Owners</i> de la Tribu se juntan a debatir ciertos temas de las nuevas ideas en las que están trabajando.
Líder de Tribu: Segmentos		Es súper importante que tengamos un referente fijo del equipo de Riesgo Operacional que nos brinde servicio. Definido el referente, estaría bueno que nos empezara a visitar en la Tribu periódicamente para ir avanzando con los temas.
Líder de Tribu: Lending		Lo presencial suma. En principio en algunas ceremonias, pero también generar espacios con los <i>Squads</i> para el análisis de riesgos agilizaría las cosas.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos de la encuesta realizada a los líderes de Tribu de Banco Galicia.

En este caso, tal se expone en la Tabla N° 6, las respuestas presentaron algunas diferencias en cuanto a los detalles, pero todas coincidieron en la necesidad de que algún integrante de Riesgo Operacional sea referente para la Tribu y que realice visitas presenciales al piso

donde la Tribu desempeña sus funciones. Algunos consideraron necesario que dicho referente se acerque a la Tribu una o dos veces por semana, otros consideraron importante que se sumen a algunas de las ceremonias ya planificadas. El común denominador de las respuestas fue que contar con un referente fijo que además visite todas las semanas a la Tribu ayuda a generar una mejor relación con los equipos de los *Squads*, y además mejora los tiempos y la planificación.

En línea con el último punto, los líderes coincidieron en que el equipo de Riesgo Operacional es un sector especialista que debe desplegar su conocimiento en las Tribus, para que sus integrantes aprendan a identificar riesgos operacionales y se vuelvan autónomos en la construcción de nuevas propuestas.

Asociando esta última respuesta con las estructuras que propone el marco de la agilidad, puede decirse entonces que Riesgo Operacional debe transformarse en un COE, es decir, en un Centro de Experiencia (Del inglés, *Center Of Expertise*), que capacite a los *Squads* y les brinde un marco de actuación que les permita independencia en su gestión.

4.3.Resultados obtenidos del análisis cualitativo: observación

Con la información relevada mediante el análisis de documentos y las entrevistas a los líderes, se le solicitó autorización a estos últimos para realizar visitas a los pisos donde trabajan las Tribus a los efectos de observar la dinámica de trabajo en la diaria.

Lo que el investigador pudo observar en primera medida es que las personas que conforman un *Squad* se sientan en escritorios contiguos, lo que les permite una mejor comunicación entre los integrantes del equipo.

Cada *Squad* cuenta con un tablero físico (en algunos casos se trata de pizarras blancas con notas en *post-its*, en otros casos se trata de monitores con tableros digitales), en el que se plasman las tareas en las que se encuentran trabajando, con el grado de avance de las mismas y los plazos comprometidos.

Se respira un ambiente más descontracturado que en el resto de la organización, lo que se evidencia en la vestimenta más casual y las dinámicas de trabajo. Los equipos se reúnen

en torno a los tableros para analizar avances de las tareas, y detectar aquellas complicaciones que demoran el cierre de las mismas.

En lo que respecta a las reuniones de equipo, las mismas fueron reemplazadas por ceremonias de la agilidad. Trimestralmente se realiza la *Tribe planning*, en la que toda la Tribu comparte los principales objetivos en los que se enfocará durante los próximos tres meses y cuenta también las dependencias con otros sectores para garantizar el éxito de sus propuestas.

Luego, cada *Squad*, organiza sus tareas en períodos más cortos y organiza sus prioridades en la *Sprint planning*, y realiza un seguimiento diario en la *Daily sincro*, una ceremonia de no más de 20 minutos, en la que cada integrante comparte las tareas finalizadas del día anterior, el foco para ese día y si presenta algún obstáculo.

Al finalizar el *Sprint*, se realiza una *Sprint Review*, para mostrar los avances de lo construido a los usuarios interesados, quienes aportan sus comentarios acerca del nivel de satisfacción de la solución presentada. Internamente, cada *Squad* realiza una *Sprint Retro*, ceremonia donde analizan la forma en la que el equipo trabajó, y se detectan oportunidades de mejora de cara al próximo *Sprint*.

Al cierre del *Sprint*, el equipo también realiza el *Sprint Refi*, ceremonia en la que se baja a mayor nivel de detalle las tareas que se encuentran pendientes, para poder realizar una planificación más precisa del próximo *Sprint*.

Al finalizar el trimestre, los líderes de Tribu presentan los logros alcanzados al Comité Ejecutivo de la organización en una ceremonia denominada QBR (Revisión Trimestral de Negocios, del inglés, *Quarterly Business Review*).

Acorde a lo que pudo observarse, en ninguna de las ceremonias mencionadas se contempla metodológicamente el análisis de riesgos operacionales, sino que el mismo es realizado arbitrariamente a criterio de cada equipo.

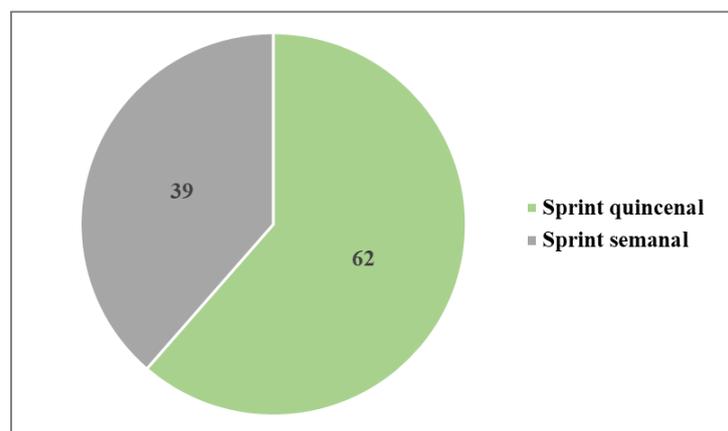
4.4. Resultados obtenidos del análisis cuantitativo: cuestionario

A partir de los resultados obtenidos del análisis cualitativo, se elaboró un cuestionario que fue enviado a las personas que integran las Tribus en Banco Galicia, para recolectar información cuantitativa que permita completar la investigación.

Acorde a la diversidad de las personas que respondieron, dado que se obtuvieron respuestas de referentes de todas las Tribus, el análisis de los datos contó con una mirada integral de la agilidad en la organización.

Entendiendo que la gestión de riesgo operacional debe alinearse a los tiempos de trabajo de las Tribus, se consultó acerca de la frecuencia con la que se definen y evalúan los objetivos en los *Squads* (Figura N°9).

Figura N° 9: Personas que trabajan en Sprints quincenales y semanales

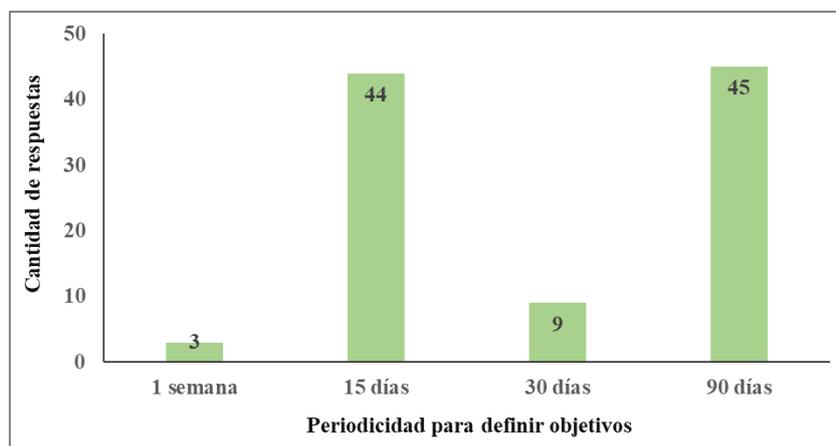


Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Como se expone en la Figura N° 9, todos los *Squads* organizan sus tareas en *Sprints*. 62 personas (61,4%) manifestaron organizarlos quincenalmente y las restantes 39 (38,6%) respondieron que los planifican en forma semanal. Por su parte, las respuestas “No trabajamos en *Sprints*” y “Otras” no fueron seleccionadas por ningún encuestado.

Independientemente de la frecuencia con la que se organiza el trabajo en cada *Squad*, se consultó sobre la periodicidad con la que cada uno define sus objetivos, y los resultados se muestran en la Figura N° 10.

Figura N° 10: Periodicidad con la que se definen los objetivos del equipo



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

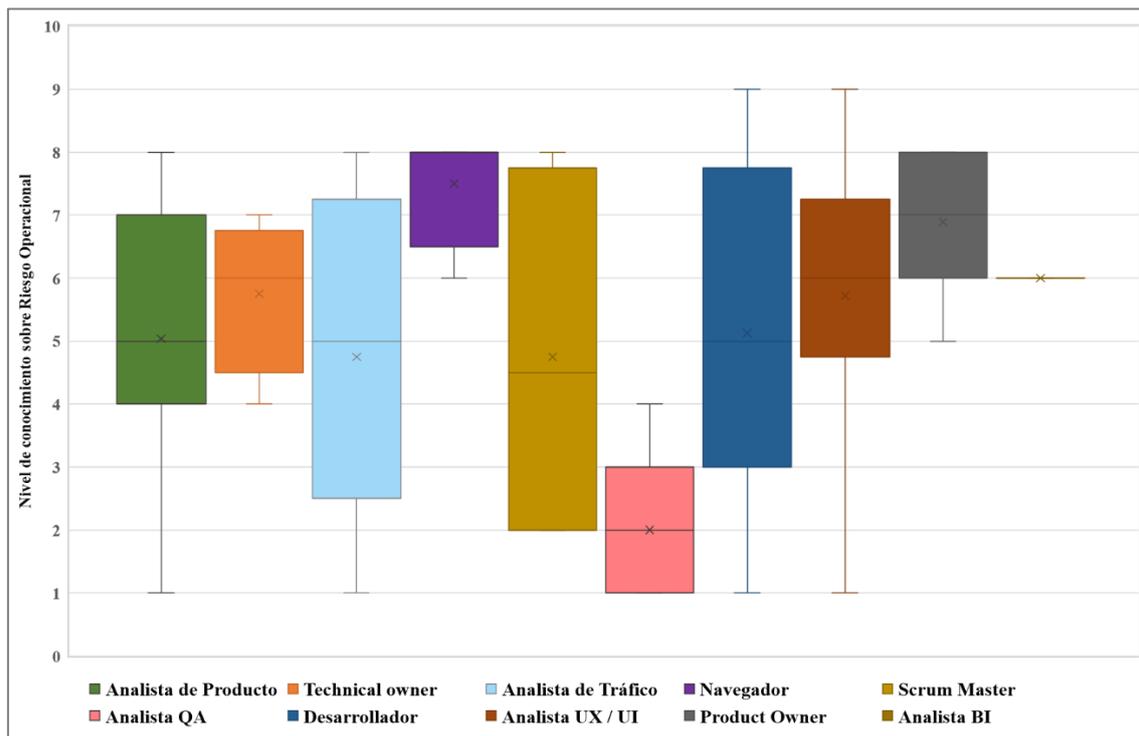
Tal lo representado en la Figura N° 10, del total de encuestados, 45 (44,6 %) expresaron que los objetivos se definen cada 90 días. Esta respuesta va en línea con las brindadas previamente por los líderes de Tribu en las entrevistas individuales. El resto de los encuestados, a pesar de seguir los lineamientos trimestrales de las Tribus, optan por dividir el trabajo en períodos de tiempo más cortos para un seguimiento más exhaustivo: 44 personas expresaron definición de objetivos quincenales (43,6 %), 9 personas objetivos mensuales (8,9 %) y 3 personas objetivos semanales (2,9 %).

De los dos últimas figuras, se desprende la importancia de que el equipo de Riesgo Operacional cambie su gestión anual, por períodos de tiempo más cortos, para poder dar respuesta en término a las necesidades de las Tribus. En primera medida, se deberán definir objetivos trimestrales. Adicionalmente puede ser necesario que con algún *Squad* en particular se deba trabajar con una mayor frecuencia, y ese tiempo de respuesta puede verse acortado a gestiones mensuales o quincenales.

Otra de las variables que se buscó comprender a través del cuestionario corresponde a la identificación de los roles de los *Squads* que resultan más idóneos para gestionar riesgos

operacionales. A tal efecto, se consultó acerca del nivel de conocimiento sobre los riesgos operacionales vinculados a los productos, servicios, canales y procesos en los que trabajan a diario, en una escala de 1 a 10, donde 1 significaba conocimiento nulo y 10 conocimiento experto (Figura N° 11).

Figura N° 11: Diagrama de Cajas (Boxplot) acerca del conocimiento de Riesgo Operacional que posee cada perfil de los Squads.

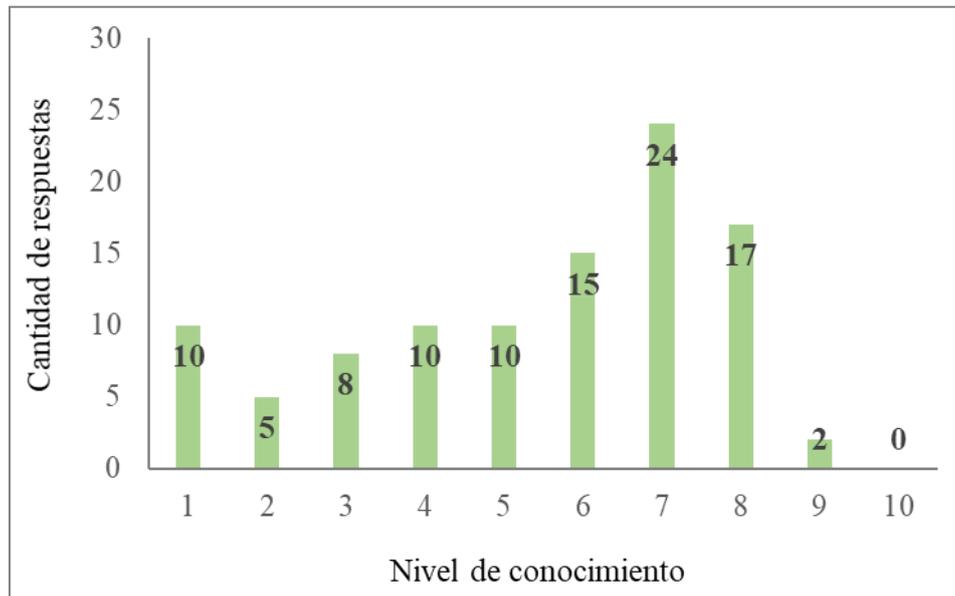


Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Acordé a lo representado en la Figura N° 11, los *Product Owners* y los *Navegadores* son quienes expresaron tener un mayor nivel de conocimiento acerca de riesgos operacionales. Mientras que, por el contrario, los *Analistas de QA* son quienes poseen el nivel de conocimiento más bajo. Para el resto de los perfiles, la distribución expone personas con distinto nivel de conocimiento, sin una tendencia marcada.

También se analizaron las respuestas obtenidas para cada nivel de conocimiento sobre riesgo operacional, que expresaron tener las personas encuestadas, independientemente de sus roles (Figura N° 12).

Figura N° 12: Nivel de conocimiento sobre riesgos operacionales.



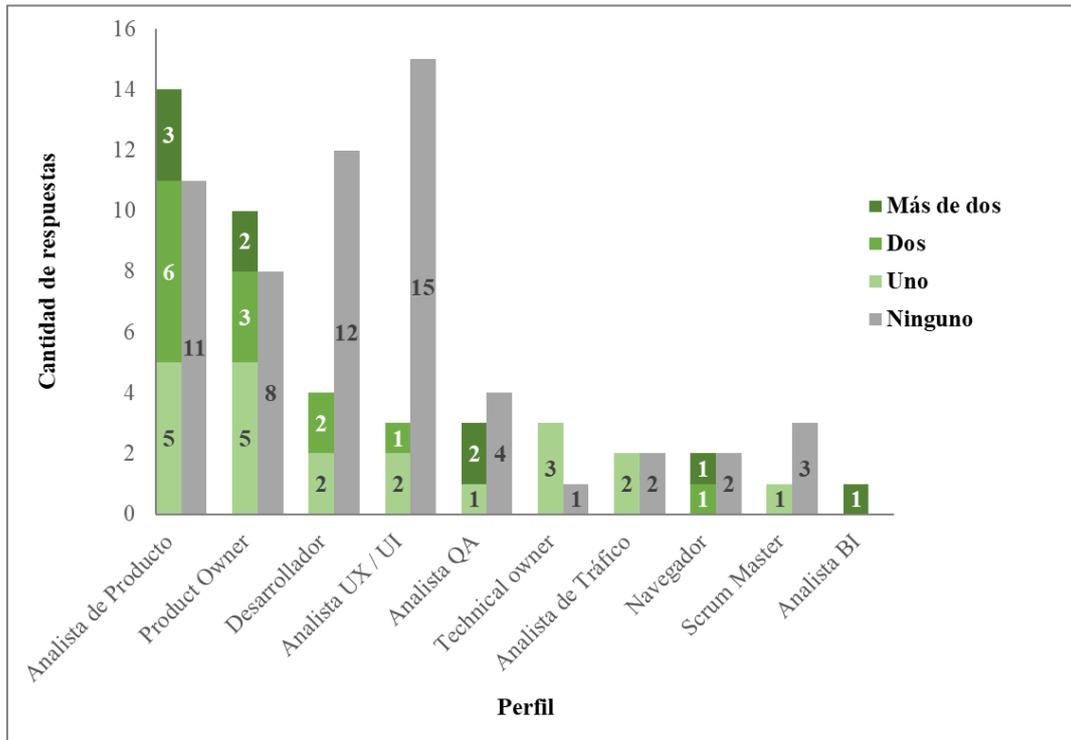
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

En la Figura N° 12 se representa que el 23,8% (24 respuestas) considera tener un nivel 7 de conocimiento; el 16,8% (17 respuestas) un nivel 8; el 14,8% (15 respuestas) nivel 6; solo un 2% (2 respuestas) considera tener un elevado conocimiento, al responder nivel 9; y el restante 42,6% (43 respuestas) expresa un nivel de conocimiento menor o igual a 5.

Analizando las respuestas, y siguiendo con la escala de 1 a 10, el nivel general sobre el manejo de riesgos operacionales en los equipos de las Tribus presenta una media aritmética igual a 5,4. El valor central o mediana de las respuestas obtenidas fue igual a 6, y la moda de las respuestas fue 7 (con 24 respuestas).

En línea con la pregunta anterior, y para entender el manejo del tema por parte de los distintos perfiles, se consultó cuántos nuevos riesgos operacionales pudo identificar cada encuestado en los últimos 2 *Sprints* o último mes (Figura N° 13).

Figura N° 13: Cantidad de riesgos operacionales identificados en los últimos dos Sprints o en el último mes, según el perfil



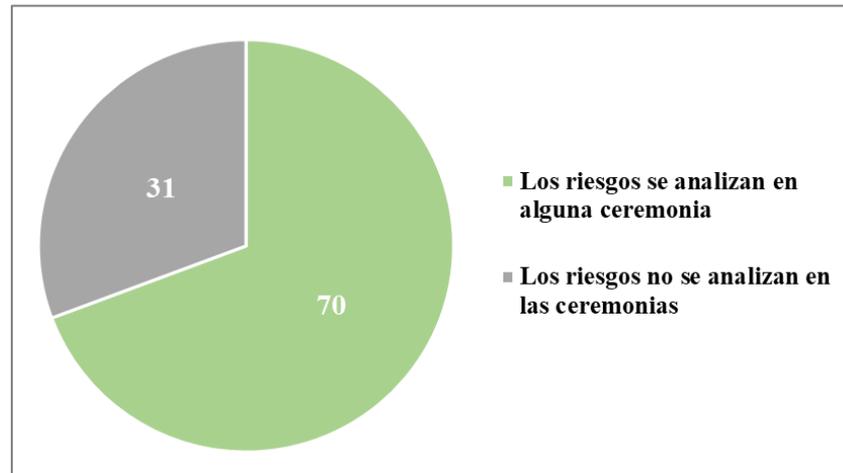
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Según se expone en la Figura N° 13, los Analistas de Producto son quienes más riesgos operacionales identificaron, seguidos por los *Product Owners*. El resto de los perfiles identificaron riesgos en menor medida, ya sea porque solo algunas personas de dicho perfil detectaron nuevos riesgos (como es el caso de los Desarrolladores y los Analistas UX/UI), o porque hay pocas personas que desempeñan ese rol en las Tribus (como los Navegadores y los Analistas de Tráfico).

Del análisis de las últimas tres Figuras (N° 11, 12 y 13), se evidencia que los Analistas de Producto y los *Product Owners* son las personas de las Tribus que tienen mayor conocimiento sobre riesgos operacionales y quienes los tienen presente en los desarrollos de sus *Squads*. En términos generales se observa un nivel de conocimiento medio sobre el tema, por lo que se debería reforzar.

Otro de los elementos sobre los que se consultó fue acerca de las ceremonias de la agilidad en las que se analizan los posibles riesgos operacionales vinculados a los productos, servicios y cambios en los que trabaja cada equipo (Figura N° 14).

Figura N° 14: Cantidad de personas que analizan riesgos operacionales en alguna ceremonia y personas que no lo hacen

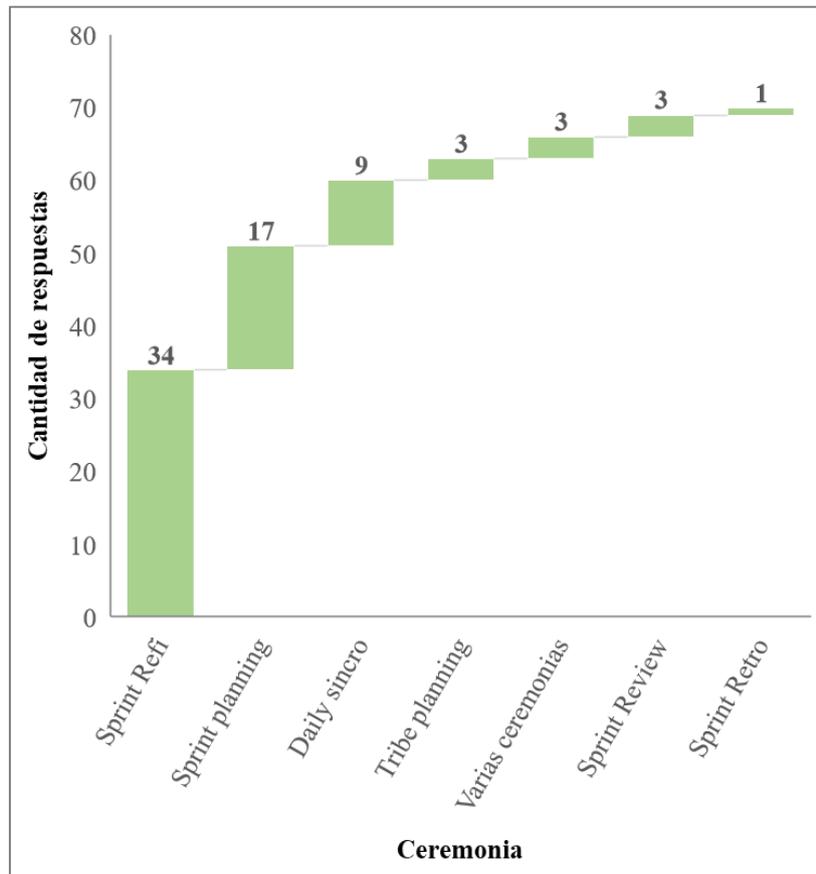


Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Como se muestra en la Figura N° 14, los riesgos operacionales son analizados en alguna de las ceremonias de la agilidad en el 69,3% de los casos (70 respuestas), mientras que en el 30,7% restante (31 respuestas) el análisis no forma parte de las ceremonias.

Haciendo foco sobre los casos que expresaron analizar los riesgos operacionales, se consultó puntualmente en qué ceremonia lo realizan (Figura N° 15).

Figura N° 15: Ceremonias en las que se analizan riesgos operacionales



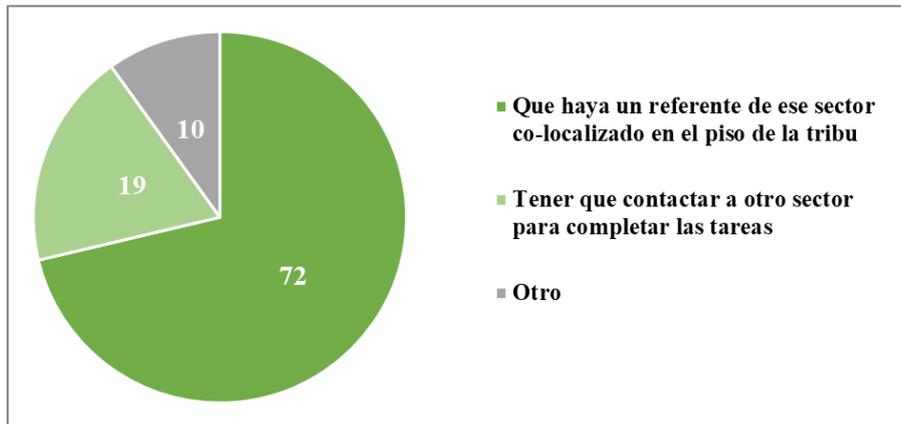
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Tal lo representado en la Figura N° 15, el 33,7% de las personas (34 respuestas) expresaron analizar los riesgos en la *Sprint Refi*; el 16,8% (17 respuestas) en la *Sprint Planning*; el 8,9% (9 respuestas) en la *Daily Sincro*; empatadas con el 3,0% cada una (3 respuestas) se ubicaron la *Tribe Planning* y la *Sprint Review*, y quienes manifestaron analizar los riesgos en más de una ceremonia; el 1,0% (1 respuesta) restante respondió que analiza los riesgos en la *Sprint Retro*.

De lo anterior se desprende que la instancia más adecuada para la identificación de riesgos operacionales corresponde a la *Sprint Refi* (cuando el *Squad* refina los objetivos en los que trabajará el siguiente *Sprint*) y la *Sprint Planning* (ceremonia que se realiza al inicio del *Sprint* para planificar los compromisos del próximo ciclo de trabajo).

Finalmente, se consultó qué modelo de interacción agrega más valor a la hora de interactuar con otros equipos (Figura N° 16).

Figura N° 16: Valoración de modelos de interacción entre la Tribu y otros equipos



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recolectados mediante el cuestionario.

Acorde a lo representado en la Figura N° 16, el 71,3% (72 respuestas) considera que ante la necesidad de tener que interactuar con otro sector, lo que más valoran es tener un referente definido y co-localizado en el piso donde opera la Tribu; el 18,8% (19 respuestas), manifestó que es suficiente con contactar a otro sector para completar sus tareas, sin necesidad de que el referente esté físicamente presente en el piso de la Tribu; y el 9,9% restante (10 respuestas), seleccionó la opción “Otro” para responder, detallando que independientemente de si se ubica en el piso de la Tribu o no, lo importante es tener un referente definido, a quien sea fácil de contactar y que brinde respuestas de manera rápida y completa.

Por lo antes expuesto, resulta propicio definir referentes del equipo de Riesgo Operacional para trabajar con cada una de las Tribus, y que los mismos realicen visitas periódicas a los pisos donde estas operan para forjar la relación con los *Squads* y ayudarlos en el análisis de los riesgos.

CONCLUSIONES

Las empresas hoy en día se encuentran transitando fuertes cambios en la forma de organizarse y estructurar su trabajo para dar respuesta a los clientes, quienes valoran cada vez más la inmediatez y la calidad del servicio que cada compañía les ofrece. Este desafiante contexto ha llevado a muchas organizaciones a incorporar los principios y valores de la “agilidad”, nueva forma de trabajar que permite hacer frente de una mejor manera al complejo y dinámico entorno actual.

En particular, la industria financiera, caracterizada por entidades que prestan servicio desde hace varias décadas, tenía una forma de trabajar alineada a la velocidad de respuesta que era aceptable hasta hace unos años. Sin embargo, la entrada de nuevos actores nativos digitales, que ofrecen soluciones simples y de fácil acceso, puso sobre las cuerdas a los *players* tradicionales.

En consecuencia, los Bancos se han visto en la necesidad de adoptar la agilidad y readecuar el desarrollo de sus tareas, cambiar sus procesos y su cultura, para mantenerse competitivos. Como parte del cambio han empezado a readecuar sus estructuras, reemplazando gerencias y jefaturas tradicionales por Tribus y *Squads*. Siguiendo en la misma línea, han incorporado nuevas prácticas, entre las que se encuentran con mayor frecuencia *Scrum* y *Kanban*, que llevan a trabajar en un esquema de iteraciones que permiten el desarrollo de nuevas soluciones y la generación de valor al cliente en períodos de tiempo más cortos.

La incorporación de esta nueva forma de trabajar se realiza gradualmente. En la mayoría de los casos, comienza por áreas de negocio. Sin embargo, el análisis de riesgos, tarea central en toda actividad financiera, no está contemplado como una parte explícita de las nuevas prácticas.

En particular, el riesgo operacional (entendido como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la actuación del personal, inadecuación o fallos de los procesos internos, fallas en los sistemas, o aquellas generadas por eventos externos) se encuentra presente en cualquier nueva propuesta que el negocio se encuentre realizando. Adoptar la agilidad no significa

que haya que asumir más riesgos, por lo tanto, es necesario readecuar la forma de gestionar los riesgos operacionales en línea con la nueva forma de trabajo ágil.

El análisis de los riesgos operacionales, tal como se ha explicado, responde a requisitos normativos del Banco Central de la República Argentina e incluso su adecuado tratamiento es parte de las recomendaciones del Comité internacional de Basilea. Es sumamente importante gestionarlos, dado que los mismos pueden ocasionar un fuerte impacto en los resultados de la compañía, y también porque evidencian vulnerabilidades en el sistema de control interno de la organización pudiendo afectar incluso la reputación de la entidad, y llevar a la pérdida de negocios.

Luego del análisis de la bibliografía sobre el tema, se desarrolló una investigación en Banco Galicia, organización que se encuentra transitando el cambio hacia la agilidad.

Justamente como pudo observarse en la entidad estudiada, el cambio inició en las áreas de negocio, las cuales se transformaron en Tribus. No obstante, el equipo de Riesgo Operacional seguía manteniendo una dinámica de trabajo centralizada y demandante a otros sectores de la organización.

Como se ha analizado, no todos los sectores pueden transformarse en una Tribu debido a las funciones que desarrollan; por este motivo se buscó entender la estructura que debería adoptar Riesgo Operacional en el nuevo contexto. Como resultado de la investigación se recomienda que este equipo se convierta en un Centro de Experiencia o COE (Del inglés, *Center Of Expertise*), ya que se trata de un sector especializado en una temática y que deberá generar capacidades críticas en el resto de la entidad.

En el nuevo escenario, se vuelve necesario un relacionamiento con mayor dinamismo para estar presente en todas las mesas de trabajo en las que puedan estar diseñando nuevas soluciones. Por este motivo Riesgo Operacional debe capacitar a los *Squads* y brindarles un marco de actuación que les permita la identificación temprana de los riesgos para mejorar los procesos desde su génesis y evitar así pérdidas.

Como parte del cambio a realizar, y según los resultados obtenidos de la investigación, se debe modificar el modelo de interacción para agregar más valor a la hora de interactuar

con otros equipos. En este sentido se recomienda definir referentes fijos del equipo de Riesgo Operacional para trabajar con cada una de las Tribus, y que los mismos realicen visitas periódicas a los pisos donde estas desempeñan sus funciones para forjar la relación con los *Squads* y acompañarlos en el análisis de riesgos. Esto permitirá generar una mayor sinergia; al trabajar conjuntamente en nuevas propuestas, se podrán analizar alternativas a los procesos que permitan mejorar los controles internos y crear así soluciones más robustas.

Del análisis pudo detectarse que en ninguna de las ceremonias de la agilidad se contempla metodológicamente el análisis de riesgos operacionales, sino que el mismo es realizado arbitrariamente a criterio de cada equipo. Se profundizó sobre este punto como parte de la investigación realizada, concluyendo que las instancias que resultan más adecuadas para la identificación de riesgos operacionales corresponden a la *Sprint Refi* (cuando el *Squad* refina los objetivos en los que trabajará el siguiente *Sprint*) y la *Sprint Planning* (ceremonia que se realiza al inicio del *Sprint* para planificar los compromisos del próximo ciclo de trabajo). En estas ceremonias se recomienda abordar el análisis de los posibles riesgos operacionales vinculados a los productos, servicios y cambios en los que trabajará cada equipo durante el próximo *Sprint*.

Se analizó también cómo se modifica el mapa de *stakeholders* con los que se relaciona el equipo de Riesgo Operacional. En este sentido, la investigación permite concluir que, en las nuevas estructuras, los Analistas de Producto y los *Product Owners* son las personas de las Tribus que tienen mayor conocimiento sobre riesgos operacionales y quienes los tienen presente en los desarrollos de sus *Squads*. Por este motivo se recomienda una mayor interacción con estos perfiles que demostraron ser más idóneos para gestionar riesgos operacionales, en pos de mejorar la eficiencia operacional.

Finalmente, se analizó cómo deben alinearse los objetivos y resultados clave de Riesgo Operacional para acompañar al negocio en las nuevas propuestas y al mismo tiempo dar respuesta al marco regulatorio de gestión.

Se pudo observar que a pesar de seguir existiendo los indicadores clave anuales a nivel Banco, en las Tribus se trabaja con objetivos a nivel trimestral. De esta manera, la evaluación anual de los riesgos operacionales parecería ser atemporal.

Se concluye entonces que el equipo de Riesgo Operacional debería definir objetivos trimestrales para trabajar en línea con los *Squads* y analizar los riesgos propios de cada período. De manera adicional, puede ser necesario que con algún *Squad* en particular se deba trabajar con una mayor frecuencia, y ese tiempo de respuesta puede verse acortado a gestiones mensuales o quincenales.

A partir de la adopción de los cambios propuestos, se debería lograr una mejora significativa en la gestión de los riesgos operacionales en entidades financieras que implementan la agilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Agileroad. (30 de noviembre de 2016). Manifiesto ágil [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://agileroad.com/es/blog/manifiesto-agil.html>
- Andrés, R. (29 de julio de 2015). Un nuevo ecosistema financiero. *Cinco Días El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/29/economia/1438167270_377223.html
- Aréchaga, P. (2018). Técnicas de Comunicación [Material de clase]. Técnicas de Comunicación, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Atlassian Agile Coach. (Productor). (2019). *What is Kanban? [¿Qué es Kanban?]* [Video online]. De <https://www.atlassian.com/agile/kanban>
- Ballarín, A. (19 de octubre de 2019). Scrum es un marco de trabajo, no una metodología [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.itnove.com/es/blog/scrum-es-un-marco-de-trabajo-no-una-metodologia>
- Banco Central de la República Argentina. (2008). *Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en entidades financieras* (Comunicación “A” 4793). Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/texord_viejos/v-lingeef_18-07-02.pdf
- Banco Central de la República Argentina. (2013). *Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras* (Comunicación “A” 5398). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord//A5398.pdf>
- Bará, M. (4 de agosto de 2014). Estrategias ante las Amenazas en Proyectos. Universitat de Barcelona. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/project-management/estrategias-ante-las-amenazas-en-proyectos>
- BBVA. (2019). *Agile at BBVA: a journey of continuous transformation* [Agilidad en BBVA: un viaje de transformación continua]. Recuperado de <https://www.bbva.com/en/agile-at-bbva-a-journey-of-continuous-transformation/>

- Bickford, J., Malik, P., Bochtler, S., O'Malley, B., y Rehberg, B. (1 de agosto de 2019). Making Risk Management Work for Agile [Hacer que la gestión de riesgos funcione para la agilidad]. *BCG*. Recuperado de <https://www.bcg.com/digital-bcg/agile/making-risk-management-work.aspx>
- Bollati, V. A., Gaona, G., Pletsch, L. C., Gonnet, S., y Leone, H. (Septiembre de 2017). *The state of agile development adoption in Argentine software companies* [El estado de la adopción del desarrollo ágil en las empresas argentinas de software.]. Simposio llevado a cabo en la XLIII Conferencia Latinoamericana En Informática (CLEI), Córdoba, Argentina.
- Borenstein, A. (2018). Comportamiento Organizacional [Material de clase]. Comportamiento Organizacional, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. y Thaker, S. (Mayo de 2019). El camino hacia una organización ágil. *McKinsey*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-es>
- Cascales, J., Camps, C., Guzmán, M., Díaz, A., Rubio, L., y Luengo, R. (2019). De proyectos Agile, a organizaciones Agile. *Management Solutions*. Recuperado de <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). Basilea II: Convergencia internacional de medidas y normas de capital, marco revisado. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>

- Crosman, P. (5 de abril de 2016). Agile development is reshaping tech at Banks like Chase and BBVA [El desarrollo ágil está remodelando la tecnología en Bancos como Chase y BBVA]. *American Banker*. Recuperado de <https://www.americanbanker.com/news/agile-development-is-reshaping-tech-at-banks-like-chase-and-bbva>
- Duer, W. (11 de julio de 2018). Bancos vs. fintech: ¿Amenaza o convivencia?. *Apertura, Negocios*. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Bancos-vs.-fintech-amenaza-o-convivencia-20180710-0006.html>
- Durán, A. G. (29 de noviembre de 2018). Manifiesto 'agile', ¿qué es?. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>
- En Naranja. (2018). *¿Cómo emprender una transformación Agile? Así lo hemos hecho en ING*. Recuperado de <https://www.ennaranja.com/agile/como-emprender-una-transformacion-agile-el-caso-de-ing/>
- FlatIcon (2020). Iconos obtenidos para la elaboración de figuras [Figuras N° 1 a 5]. Recuperado de <http://www.flaticon.com/>
- Hales, L. (2017). *The History of Agile* [La historia de la agilidad] [Curso online]. California, Estados Unidos: Study.com. Recuperado de <https://study.com/academy/lesson/the-history-of-agile.html>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación*. Álvaro Obregón, México: MCGRAW-HILL
- Huber, J., y Funaro, D. (2018). How Banks Can Manage Operational Risk [Cómo los bancos pueden gestionar el riesgo operacional]. *BAIN*. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/how-banks-can-manage-operational-risk/>
- Ismail, S., Malone, M., Van Geest, Y. (2014). *Exponential organizations: why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)* [Organizaciones exponenciales: por qué las nuevas organizaciones son

diez veces mejores, más rápidas y más baratas que la suya (y qué hacer al respecto)]. Nueva York, Estados Unidos: Diversion Books.

Ivarsson, A., Kniberg, H. (Parleys). (4 de enero de 2016). Scaling Agile with Tribes, Squads, Chapters & Guilds [Escalando la agilidad con Tribus, Escuadrones, Capítulos y Gremios] [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MJBUD5vh0TQ>

Kraaijenbrink, J. (19 de diciembre de 2018). What Does VUCA Really Mean? [¿Qué significa VUCA realmente?]. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#3f11bece17d6>

Lerch, D. (2018). Control Global [Material de clase]. Control Global, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta

Menzinsky, A., López, G., Palacio, J. (2019). *Scrum Master – Troncal I*. Recuperado de https://scrummanager.net/files/scrum_manager.pdf

Montealegre, R. (2018). Tecnologías de la Información [Material de clase]. Tecnologías de la Información, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Muradas, Y. (8 de marzo de 2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/conoce-las-3-metodologias-agiles-mas-usadas/>

Odzaly, E., Greer1, D., y Stewart, D. (2016). Capturing Risks In Agile Methods [Capturando Riesgos en Métodos Ágiles]. *American Scientific Publishers*, 4, 400-407

- Osses, Y. (6 de septiembre de 2018). Valores y Principios Ágiles [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://medium.com/valores-y-principio-agiles/valores-y-principios-agiles-dfdefaf2d414>
- Pereira, R. (2018). *Introducción a Kanban* [Curso online]. Texas, Estados Unidos: Gemba Academy. Recuperado de <https://study.com/academy/lesson/the-history-of-agile.html>
- Prado, G. M. (EALDE Business School). (16 de noviembre de 2017). Los Riesgos Operacionales en Risk Management [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=297&v=eQztO8oluV0&feature=emb_logo
- Real Academia Española. (2014). Método. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/método>
- Real Academia Española. (2014). Metodología. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/metodología>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., Noble, A. (Mayo 2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Roche, J. (2013). Introducción al modelo 'agile' de Spotify. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html>
- Salcedo, A. (17 de diciembre de 2018). Entonces... ¿Qué es Agile? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://medium.com/andressalcedo/entonces-qu%C3%A9-es-agile-40efa66d594c>
- Samela, G. (8 de diciembre de 2019). Agilidad: la nueva obsesión de las empresas. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/agilidad-nueva-obsesion-empresas_0_B5qcHQa2.html

Sarriés, N. M. (28 de diciembre de 2018). BBVA y Santander se vuelcan en los sistemas de trabajo 'ágiles'. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/banca/2018/12/28/5c25452322601d704e8b45ba.html>

Schwaber, K., y Sutherland, J. (9 de noviembre de 2017). The Scrum Guide, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [La Guía Scrum, La Guía Definitiva para Scrum: Las Reglas del Juego]. *Scrum Alliance*. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

Westreicher, G. (7 septiembre de 2018). Comité de Basilea. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comite-de-basilea.html>

ANEXOS

ANEXO I: Los principios de la agilidad, según el Manifiesto Ágil

Menzinsky, López y Palacio (2019) listan los 12 principios que sirven de guía para tomar mejores decisiones, según lo firmado en el año 2001 en el Manifiesto Ágil:

1. Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor.
2. Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se doblan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.
3. Entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves.
4. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.
5. Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.
6. La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.
7. El software que funciona es la principal medida del progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad.

10. La simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que se hace, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se autoorganizan.
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia. (p.11)

ANEXO II: Preguntas utilizadas como guía en las entrevistas realizadas a los líderes de Tribu en Banco Galicia

Se realizaron entrevistas a líderes de Tribu en Banco Galicia, como parte de la investigación cualitativa. Las preguntas que se utilizaron como guía para la conversación fueron las siguientes:

1. ¿Cuál crees que es el propósito por el cual se gestionan los riesgos operacionales en el Banco?
2. ¿En los *Squads* de tu Tribu, cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando?
3. Actualmente los riesgos operacionales se evalúan en forma anual. Dada la nueva dinámica de trabajo ¿Con qué frecuencia considerarás que deberían analizarse?
4. Para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y los equipos de las Tribus, y teniendo como base tu experiencia a la hora de interactuar con otros sectores ¿Qué alternativas considerarás que agregan mayor valor para la entidad?
5. ¿Crees que es necesario contar con presencia física en la Tribu por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales, o se puede gestionar mediante herramientas virtuales como mails y videollamadas solamente?

ANEXO III: Puntos principales que fueron considerados en la observación presencial realizada en las Tribus de Banco Galicia

Como parte de la investigación cualitativa se realizaron visitas presenciales a las oficinas donde desempeñan sus funciones las Tribus de Banco Galicia. Los ítems que fueron objeto de la observación se detallan a continuación:

1. **Distribución de los escritorios de trabajo:** observar la distribución física de los equipos de trabajo.
2. **Tableros:** observar si se utilizan tableros físicos o digitales para el seguimiento de las tareas de cada *Squad* y de la Tribu en general.
3. **Reuniones de equipo y ceremonias:** observar si las reuniones se realizan presencial o virtualmente; si se siguen las ceremonias que plantea la metodología *Scrum* o si han adecuado y generado reuniones adicionales.
4. **Dependencias y dinámicas de trabajo:** observar si son equipos que se interrelacionan con otros, o si tratan de resolver todos los pendientes en forma autosuficiente.
5. **Análisis de riesgos:** detectar en qué instancia se contempla el análisis de los riesgos, fundamentalmente los riesgos operacionales.

ANEXO IV: Preguntas del cuestionario enviado al personal de las Tribus de Banco Galicia para la recolección de información cuantitativa

Como parte de la investigación, se realizó un cuestionario, para recolectar información cuantitativa, con las preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Qué rol desempeñas actualmente?
 - *Product Owner*
 - Analista de producto
 - Navegador
 - *Technical Owner*
 - *Scrum Master*
 - Analista UX / UI
 - Otras

2. ¿En qué Tribu trabajás?
 - *Everyday Banking*
 - Cobros y Pagos
 - *Lending*
 - *Journeys*
 - *Omnichannel*
 - Segmentos

3. ¿En tu equipo de trabajo organizan las tareas en *Sprints*?
 - Si (*Sprint* semanal)
 - Si (*Sprint* quincenal)
 - No trabajamos en *Sprints*
 - Otras

4. ¿Cada cuánto tiempo definen objetivos en tu equipo de trabajo?
 - 15 días
 - 30 días

- 90 días
 - 1 año
 - Otras
5. ¿Qué nivel de conocimiento tenés acerca de los riesgos operacionales vinculados a los productos, servicios, canales y procesos sobre los que trabajas a diario?
- Escala: desde 1=Nulo hasta 10=Experto
- 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
6. ¿En los últimos 2 *Sprints*, cuántos riesgos operacionales nuevos identificaste? (Si no trabajás en *Sprints*, considerá el último mes)
- Ninguno
 - Uno
 - Dos
 - Más de dos
7. ¿En qué ceremonia se analizan los posibles riesgos operacionales vinculados a los productos, servicios y cambios en los que estará trabajando tu equipo?
- *Tribe planning*
 - *Sprint planning*
 - *Daily sincro*
 - *Sprint Review*
 - *Sprint Retro*
 - *Sprint Refi*
 - QBR
 - No forma parte de las ceremonias
 - Otras
8. Si necesitás ayuda de otra área de *expertise* ¿Qué valorás más?
- Tener que contactar a otro sector para completar tus tareas
 - Que haya un referente de ese sector co-localizado en el piso de la Tribu
 - Otras

ANEXO V: Respuestas obtenidas en las entrevista realizadas a los líderes de Tribu de Banco Galicia

A continuación, se presentan las respuestas que brindaron a cada pregunta los cuatro líderes de Tribu entrevistados, como parte del análisis cualitativo de la investigación.

Entrevistado N° 1: Ezequiel Valls

Cargo: Líder de Tribu: *Everyday Banking* - **Empresa:** Banco Galicia

1. *¿Cuál crees que es el propósito por el cual se gestionan los riesgos operacionales en el Banco?*

Respuesta: Identificar dónde están las principales pérdidas operacionales y ayudar a las áreas de negocio a mejorar los procesos. Del equipo que gestiona los riesgos operacionales espero un acompañamiento, para que me oriente y me proponga alternativas que me permitan salir al mercado con nuevas propuestas. Si pienso que el propósito que buscan es solo minimizar pérdidas operacionales, pareciera ser que no desarrollar nada nuevo es la mejor forma de lograrlo, y eso atenta directamente con los objetivos del negocio de seguir mejorando y ofreciendo nuevas propuestas de valor a los clientes. Me parece importante señalar entonces que se debe buscar generar más ingresos, y priorizar las alternativas que minimicen las pérdidas operacionales, de esa manera se complementan el propósito de riesgos con el de negocio.

2. *¿En los Squads de tu Tribu, cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando?*

Respuesta: En la Tribu los *Product Owners* son quienes tienen más *expertise* y más conocimiento del banco que los otros perfiles, y ellos tienen presente el análisis de riesgos cuando analizan nuevas ideas en los *Squads*. Pero es algo a criterio de ellos, no hay una metodología fija.

3. *Actualmente los riesgos operacionales se evalúan en forma anual. Dada la nueva dinámica de trabajo ¿Con qué frecuencia considerarás que deberían analizarse?*

Respuesta: Creo que, si bien a nivel Banco seguimos teniendo indicadores anuales, en la Tribu trabajamos con metas trimestrales. Hacemos una *Planning* para toda la Tribu en la que cada *Squad* cuenta el foco para los próximos 3 meses, e incluso luego muchos subdividen sus tareas en períodos más cortos, trabajando en *Sprints* semanales o quincenales. Por eso me parece atemporal que los riesgos se evalúen anualmente; me parece que debería acompañar los tiempos más cortos que menciono.

4. Para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y los equipos de las Tribus, y teniendo como base tu experiencia a la hora de interactuar con otros sectores ¿Qué alternativas considerarás que agregan mayor valor para la entidad?

Respuesta: A veces me da la sensación de que riesgos se acerca a los equipos para pedir completar algunas planillas, o a veces para señalarnos lo que no podemos hacer. Desde mi mirada, se debería trabajar más en conjunto, estar desde el inicio de los proyectos proponiendo alternativas, que ayuden a bajar los riesgos pero que no frenen el negocio.

5. ¿Crees que es necesario contar con presencia física en la Tribu por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales, o se puede gestionar mediante herramientas virtuales como mails y videollamadas solamente?

Respuesta: Una buena dinámica que hemos logrado con otras áreas es contar con visitas presenciales al piso de la Tribu todas las semanas; esto ayuda a mejorar las relaciones, ya que cada *Squad* sabe que tal día de la semana el referente de ese sector va a estar presente y podrá evacuar todas las dudas que le surjan. Esto agiliza mucho la forma de trabajar y evita generar cadenas de mails innecesarias.

Entrevistado N° 2: Pablo Caputto

Cargo: Líder de Tribu: Cobros y Pagos - **Empresa:** Banco Galicia

1. ¿Cuál crees que es el propósito por el cual se gestionan los riesgos operacionales en el Banco?

Respuesta: Los riesgos operacionales se gestionan para encontrar fallas en cómo hacemos las cosas y entender qué debemos cambiar para mejorar el servicio del Banco. Alineado con esto, estamos trabajando también en documentar bien los procesos, para evitar errores a futuro por mala ejecución de lo que hacemos.

2. ¿En los Squads de tu Tribu, cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando?

Respuesta: No hay un lineamiento explícito sobre cómo analizar los riesgos, sin embargo, tanto los Analistas de Producto como los *Product Owners* lo consideran en sus equipos cuando están trabajando en productos nuevos. Creo que hoy no hay demasiado conocimiento en la organización sobre cómo se deben evaluar los riesgos operacionales, y estaría bueno contar con más capacitación sobre el tema. Lo ideal sería que podamos tener un marco de acción, para que cada *Squad* sea independiente y pueda analizar los riesgos en forma autónoma, y solo en algunos casos puntuales que sean más complejos acudir al equipo de Riesgo Operacional para su asistencia.

3. Actualmente los riesgos operacionales se evalúan en forma anual. Dada la nueva dinámica de trabajo ¿Con qué frecuencia considerarás que deberían analizarse?

Respuesta: Como mencionaba en la respuesta anterior, si cada *Squad* contara con un marco para poder evaluar los riesgos operacionales, lo haría con mayor frecuencia al trabajar en los nuevos desarrollos, por ejemplo, quincenalmente en los *Sprints*. Entiendo que al principio necesitaremos acompañamiento de Riesgo Operacional en todos los casos, y luego ir adquiriendo la independencia en el análisis. Creo también que trimestral y anualmente sería conveniente tener una foto completa de todos los riesgos.

4. Para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y los equipos de las Tribus, y teniendo como base tu experiencia a la hora de interactuar con otros sectores ¿Qué alternativas considerarás que agregan mayor valor para la entidad?

Respuesta: Es importante que, al principio de cada trimestre, cuando definimos los objetivos en los que estaremos trabajando, el equipo de Riesgo Operacional se sume para

dar su mirada experta acerca de dónde visualiza que puede haber mayores riesgos. Y después, trabajar con esos *Squads* en particular con mayor frecuencia.

Para mí se deben definir lineamientos claros y un marco de trabajo para que cada *Squad* sea capaz de evaluar los riesgos; y luego si la evaluación arroja riesgos altos, contactar al equipo de Riesgo Operacional para trabajarlos conjuntamente. Es fundamental que los *Squads* vean el valor de evaluar los riesgos, y no lo sientan como una carga operativa que no se pueda traducir en resultados. Creo que podremos considerar que se logró un buen trabajo en equipo, cuando efectivamente los *Squads* tengan entre sus objetivos trimestrales temas de riesgo operacional, evidenciando que pudieron captar el valor de su medición y que la misma es clave para alcanzar sus resultados de negocio.

5. ¿Crees que es necesario contar con presencia física en la Tribu por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales, o se puede gestionar mediante herramientas virtuales como mails y videollamadas solamente?

Respuesta: Al principio me parece útil contar con presencia física para acelerar el proceso de capacitación a los equipos en el análisis de riesgos operacionales. Hoy hay reuniones ad-hoc con algunos *Squads* puntuales, tal vez se podría hacer un *MVP* (Producto Mínimo Viable), y acordar un día de la semana para interactuar. Lo que sí me parece esencial es no generar nuevas ceremonias, sino sumarse a alguna que la Tribu ya tenga. Me refiero a que no haría una nueva instancia para ver riesgos operacionales, sino por ejemplo sumarse a la ceremonia de POs, que es una reunión semanal en la que todos los *Product Owners* de la Tribu se juntan a debatir ciertos temas de las nuevas ideas en las que están trabajando.

Entrevistado N° 3: Emiliano Porciani

Cargo: Líder de Tribu: Segmentos - **Empresa:** Banco Galicia

1. ¿Cuál crees que es el propósito por el cual se gestionan los riesgos operacionales en el Banco?

Respuesta: Yo creo que el propósito de un equipo tiene que ser lo suficientemente simple y concreto para que cualquier persona que lo lea lo entienda sin lugar a diferentes

interpretaciones. En cuanto a riesgo operacional entiendo que lo que busca es minimizar pérdidas operacionales.

2. ¿En los Squads de tu Tribu, cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando?

Respuesta: En nuestra Tribu en particular, dado que somos Segmentos, hay menos riesgos operacionales que en aquellas Tribus que están más enfocadas en productos. No obstante, tenemos riesgos operacionales y los *Squads* los identifican en los distintos *Sprints*, pero no seguimos un lineamiento específico para este tema, sino que cada uno lo maneja en las distintas ceremonias.

3. Actualmente los riesgos operacionales se evalúan en forma anual. Dada la nueva dinámica de trabajo ¿Con qué frecuencia considerarás que deberían analizarse?

Respuesta: Creo que el banco en general está cambiando, y los tiempos hoy son más cortos. Si bien es correcto pensar en la anualidad como una mirada de mediano plazo, la agilidad lleva a trabajar en trimestres, e incluso dentro de estos pasan muchas cosas y por eso se subdividen en *Sprints*. Me parece más adecuado pensar en un análisis de riesgos en paralelo a los tiempos de las Tribus.

4. Para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y los equipos de las Tribus, y teniendo como base tu experiencia a la hora de interactuar con otros sectores ¿Qué alternativas considerarás que agregan mayor valor para la entidad?

Respuesta: Si bien la Tribu es bastante nueva y sólo lleva algunos meses operando como tal, tuvimos algunos contactos con Riesgo Operacional desde algunos *Squads* específicos. Creo que todavía falta generar más cultura del tema y estaría bueno que el equipo de Riesgo Operacional forme a todos con los lineamientos básicos para tener en cuenta y que se genere una mayor sinergia y trabajo conjunto. Actualmente tenemos sistemas que fallan y eso se traduce en pérdidas para el negocio. Si nos ayudaran a cuantificar esas pérdidas podríamos enfocar esfuerzos en los principales dolores.

5. *¿Crees que es necesario contar con presencia física en la Tribu por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales, o se puede gestionar mediante herramientas virtuales como mails y videollamadas solamente?*

Respuesta: Acá quiero señalar que es súper importante que tengamos un referente fijo. Que sepamos quién del equipo de Riesgo Operacional nos brindará servicio para empezar a generar una relación con esa persona. Esta forma de relacionarnos la implementamos con otros sectores y dio buenos resultados, mientras que por el contrario cuando hemos tenido referentes que cambiaban todo el tiempo se hacía muy difícil seguir los temas. Una vez definido el referente, estaría bueno que nos empezara a visitar en la Tribu periódicamente para ir avanzando con los temas.

Entrevistado N° 4: José Borrajo

Cargo: Líder de Tribu: *Lending* - **Empresa:** Banco Galicia

1. *¿Cuál crees que es el propósito por el cual se gestionan los riesgos operacionales en el Banco?*

Respuesta: Los riesgos operacionales van de la mano con la definición de los procesos, y permiten identificar focos de posibles fallas que lleven a pérdidas, por eso es importante que Riesgo Operacional esté presente desde el momento en que se empieza a trabajar en nuevas ideas acompañando en el análisis.

2. *¿En los Squads de tu Tribu, cómo se identifican los riesgos operacionales de los productos y servicios en los que se encuentran trabajando?*

Respuesta: En general los *Product Owners* son los que más conocen de riesgos y por ese motivo se contactan con los equipos de riesgo cuando están trabajando en nuevos proyectos. En algunos casos también ayudan los Navegadores de la Tribu, que tienen una fuerte mirada de procesos, por las posiciones que ocupaban anteriormente, y son quienes también se encargan de asistir con la documentación de los procesos para que queden asentados en la herramienta corporativa del Banco.

3. *Actualmente los riesgos operacionales se evalúan en forma anual. Dada la nueva dinámica de trabajo ¿Con qué frecuencia considerarás que deberían analizarse?*

Respuesta: Para mí, en el nuevo marco de la agilidad, el análisis de riesgos debe alinearse a las Tribus, que actualmente definen objetivos en forma trimestral. Hoy hay *Squads* con personas más capacitadas por su antigüedad, que se contactan con Riesgos para los análisis, pero también hay otros equipos más nuevos en los que esa dinámica aún no se da naturalmente. Estaría bueno hacer más capacitaciones y brindar herramientas para que todos estén igual de formados para la tarea de analizar riesgos.

4. *Para mejorar la sinergia de trabajo entre el equipo que gestiona los riesgos operacionales y los equipos de las Tribus, y teniendo como base tu experiencia a la hora de interactuar con otros sectores ¿Qué alternativas considerarás que agregan mayor valor para la entidad?*

Respuesta: Tenemos instancias en la Tribu en las que compartimos objetivos y nos alineamos entre los *Squads*. Desde ya, que Riesgo Operacional se debería sumar a la *Tribe Planning*, ya que en ella se expone el foco del trimestre; a partir de ahí se deberían identificar aquellos equipos con los que deberá trabajar más de cerca ese período por las soluciones que estarán realizando que puedan presentar más riesgos operacionales. Participar en otras ceremonias también puede ser de valor, como la *Sprint Planning* de algunos *Squads*. En cambio, en otras, como la *Sprint Review* puede que ya sea tarde, pues se hace al final del *Sprint*, y se muestra lo que ya se desarrolló.

5. *¿Crees que es necesario contar con presencia física en la Tribu por parte del equipo que gestiona los riesgos operacionales, o se puede gestionar mediante herramientas virtuales como mails y videollamadas solamente?*

Respuesta: Siguiendo con la respuesta anterior, creo que lo presencial suma. En principio en las ceremonias que mencionaba, pero también generar espacios con los *Squads* para el análisis de riesgos agilizaría las cosas. Actualmente, Riesgo operacional aparece en algún momento del año para analizar los riesgos, y en algunos casos puede que eso implique cambios que llevan a un retrabajo. En cambio, si los riesgos se identificaran desde el arranque de un proyecto nos volveríamos más eficientes.