



AA Aplicación 9.13

La gestión del cambio cultural en el BBVA

José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid
Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos

BBVA es uno de los bancos de referencia en España. Surgió como tal en el año 1999 como consecuencia de la fusión entre el Banco Bilbao-Vizcaya y el grupo público Argentaria. En aquellos momentos se consideró muy importante construir una cultura organizativa integradora, partiendo de unos valores culturales bien definidos que se han ido enriqueciendo a lo largo del tiempo. Ello implicaba redefinir la cultura organizativa del grupo a partir de las culturas preexistentes introduciendo los cambios necesarios para la integración cultural. Para ello, entre finales de 2002 y principios de 2003 se definieron los rasgos que se quería que identificasen a la empresa. Así, se creó el proyecto "Experiencia BBVA" para identificar la visión del grupo así como un conjunto de siete principios para acompañar a dicha visión y que constituyen la base de su cultura organizativa:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

Estos principios se materializaron en compromisos con los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad y se tradujeron en criterios operativos, comportamientos y actitudes que, en su conjunto, definían la cultura organizativa del BBVA.

A finales de los años 90, BBVA inició un proceso de internacionalización hacia América Latina principalmente, destacando la importante presencia en México. Posteriormente, el proceso de internacionalización se ha dirigido también hacia Estados Unidos, Europa y Asia, especialmente en Turquía donde adquirió un 25% del capital de Garanti Bank. De este modo, BBVA estaba presente, a principios de 2012, en 32 países y tenía más empleados fuera de España que dentro.

Uno de los grandes retos de este proceso de internacionalización consistía en la integración de los equipos humanos y la cultura organizativa transmitiendo la "Experiencia BBVA" a los distintos países en los que opera. Este proceso se llevó a cabo inicialmente en México con éxito. En el caso de Estados Unidos, la cultura existente en el banco Compass cuando es adquirido por BBVA es claramente diferente a la del grupo por lo que hubo que plantear cómo era BBVA, cómo se trabajaba en esta organización, qué buscaba y qué quería de las personas. Para transmitir la cultura organizativa se organizaron un conjunto de talleres de la "Experiencia BBVA" aplicables a todos los miembros de la organización americana. A partir de estos talleres, el reto era convertir en realidad la cultura





organizativa y dotar de coherencia lo que uno dice y hace a través de las políticas de recursos humanos y de los estilos directivos de los responsables. En este sentido, se considera que la formación es una herramienta de gran ayuda para transmitir la cultura organizativa.

En mayo de 2015, el presidente Francisco González decidió iniciar una nueva etapa en la que la transformación digital fuese la prioridad estratégica del grupo. Esta decisión implicaba que algunos de los valores tradicionales del grupo tenían que cambiar. Al considerar que el consejero delegado, Ángel Cano, y sus más estrechos colaboradores estaban muy anclados en la cultura tradicional de la banca española, decidió cambiar buena parte del equipo directivo para pilotar estos cambios. De esta manera, nombró consejero delegado a Carlos Torres, hasta ese momento responsable de banca digital en BBVA. Igualmente nombró a varios directivos nuevos procedentes del ámbito digital y algunos de ellos estadounidenses sin experiencia previa en BBVA.

Además, decidió cambiar la estructura organizativa incorporando al primer nivel capacidades digitales críticas para competir en el nuevo entorno y talento global con experiencia demostrada en el ámbito de los negocios digitales. Así, la nueva estructura trataba de combinar los perfiles digitales de los nuevos directivos con los de banca tradicional.

Además de estos cambios del equipo directivo y de la estructura organizativa, se trataba de señalar hacia el conjunto de la organización que se iba hacia una transformación importante del banco hacia lo digital. Ello se ponía de manifiesto, por ejemplo, en la eliminación de la corbata en los directivos de la central, excepto para reuniones externas, y en una vestimenta más informal más acorde con los negocios digitales y más extraña en la banca tradicional.

Así, se contaba que Mark Jamison, nuevo responsable americano para crear e impulsar soluciones y productos globales para los clientes, iba cada mañana a la sede central del BBVA en Madrid con pantalón vaquero, chaqueta informal, camisa blanca, una mochila al hombro y un vaso de café americano de Starbucks en la mano, algo radicalmente distinto del traje y corbata azul tradicionalmente representativos del banco. Todo ello era una manera de transmitir que se quería una nueva cultura vinculada al mundo digital sin excesivas formalidades, sin papeles, sin reuniones eternas, etc.

Sin embargo, sorprendió la noticia, a finales de junio de 2015, que Mark Jamison abandonaba el banco, por motivos personales, rumbo a Estados Unidos, apenas dos meses después de haber sido ascendido a la alta dirección, lo cual podía poner en peligro el cambio digital previsto.

Fuente: Entrevista a Juan Ignacio Apoitia, Director de Recursos Humanos de BBVA. *Executive Excellence*, nº 88, enero 2012, www.elpais.com, www.elconfidencial.com, www.bbva.com y elaboración propia.

