



SUMARIO

- EDITORIAL
- CONCESIÓN DE LA "F DE ORO" A CAIXABANK
- APERTURA DE LAS JORNADAS GREF
- PROPUESTA DE FORMACIÓN DE CAIXABANK
- PRIMERA MESA DE TRABAJO: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
- SEGUNDA MESA DE TRABAJO: LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO
- TERCERA MESA DE TRABAJO: FORMACIÓN DE DIRECTIVOS
- CUARTA MESA DE TRABAJO: RSC "HACIA DENTRO" VALOR FORMATIVO DEL VOLUNTARIADO
- CONFERENCIA DE CLAUSURA
- VIDA ASOCIATIVA
- ACTO CULTURAL EN CAIXAFORUM MADRID
- COLABORACIONES ESPECIALES
- NOTICIAS GREF
- UNOS SE VAN... Y OTROS VIENEN
- PUBLICACIONES

EDICIÓN GREF

Ramonet, 52 - 28033 Madrid
Tel.: 91 302 12 36
Fax: 91 766 84 95
E-mail: gref.info@gmail.com

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Por Paco Segrelles
Presidente

Dos acontecimientos que nos invitan a la renovación: la llegada del nº50 de la revista y el 45º aniversario del GREF

La proximidad de estos dos acontecimientos ha despertado nuestro interés. Respecto del primero nos ha sugerido acudir al número 0. Era mayo de 1998. Se componía de 4 páginas: una primera que se refería a la Presentación, y justificaba la aparición del boletín como instrumento de comunicación interna en el que volcar noticias, documentos y experiencias. Se anunciaban inmediatamente las próximas Jornadas que íbamos a celebrar en "El Solaruco" con el patrocinio del Banco de Santander. Le seguía un artículo sobre el concepto de competencia, y recogíamos la definición que daba un viejo amigo, profesor del ESTE, **José Luis Pérez**, que la definía así: *"Las competencias de las personas residen en su capacidad de aplicar conocimientos y experiencias en la resolución de problemas, y hacer frente a situaciones concretas, nuevas o desconocidas, en el marco de una función, superando así la visión rígida del puesto de trabajo"*.

Le seguía el artículo **"La organización que aprende"**. "Nos decidimos por este tema -escribíamos entonces- porque siendo una acción fundamentalmente de Formación, arrastra tras de sí a toda la empresa, provocando una mayor implicación de nuestro departamento en la estrategia de la empresa".

Y reproducíamos a continuación una parte de la ponencia de nuestro buen amigo **Sabin Azúa**, entonces Socio Director de **Peat Marwick** y ponente de las Jornadas de AEDIPE. Y se cerraba el boletín con la definición del GREF: plataforma de reflexión, lugar de intercambio de información, de instrumentos y de experiencias, búsqueda en común de soluciones, espacio de reflexión, anticipación y corrección, y lugar

de encuentro de una profesión en acción. Todo esto lo conmemoramos con motivo del 35 aniversario. **Como puede comprobarse, nos anticipábamos a nuestro tiempo.**

En cuanto al segundo, la llegada inminente del 45º aniversario, me recuerda al comentario que os hacía con motivo de la presentación de las últimas Jornadas de Estudio. Decía entonces que aprovechando el acontecimiento me permitiría plantearos un reto: parar, reflexionar sobre lo que ha sido y es el GREF, y trazar las líneas de lo que queremos que sea en el futuro, todo ello en clave de renovación y con espíritu transformador. Y añadía: vosotros tenéis la palabra.

Efectivamente, en el reciente correo de 21 de julio con "Asunto: Importante para las próximas Jornadas de Estudio", la Junta Directiva nos invitaba a presentar experiencias que puedan ser expuestas en sucesivas jornadas. Esperamos un aluvión de ellas. **Será una forma de innovar.**

Por mi parte, vuelvo a traer, lo que en líneas más arriba define el GREF: punto de encuentro y espacio de reflexión. A mi juicio, tiene plena vigencia. Estamos en tiempos teñidos de cierto optimismo: **crecemos al 3,1%, los tipos de interés con perspectivas favorables**, la inflación se mantiene en julio en 1,5%, el empleo crece, la exportación no decae, la gran banca -se ha escrito- gana un 21% más, los ingresos por comisiones suben, la morosidad está controlada.

Pero las exigencias regulatorias siguen creciendo, las inversiones del BCE parece que se están acabando, la MIFID II exigirá nuevas estructuras comerciales con el cliente como centro de

INSPIRATION, MOTIVATION, CHANGE

Ayudamos a la transformación organizacional a través de nuestros programas de formación y desarrollo diseñados a la medida de cada cliente.

Con una amplia experiencia en sector financiero y asegurador ofrecemos soluciones como:

- Programas de liderazgo, desarrollo de high potentials y relevo generacional.
- Programas de transformación estratégica: disrupción digital, innovación, customer centricity.
- Soluciones específicas para cumplimiento regulatorio como por ejemplo MIFID2.

Para conocer más sobre nosotros contáctenos:

Guillermo Cabot
guillermo.cabot@ftiecla.com
Tel. 91 737 60 52

Elena Escagedo
elena.escagedo@ftiecla.com
Tel. 91 737 60 36



nuestras actividades, la digitalización seguirá creciendo, y con ella, nuevas reducciones de plantilla, las fintech seguirán presionando, la rentabilidad reclama nuevas medidas...

Todo ello, lo positivo y lo negativo, nos exigirá una actitud de renovación que pretendemos anticipar.

Nuestro futuro profesional, creo sinceramente sigue estando en la Formación, pero con especial énfasis en el Desarrollo, en el acompañamiento a nuestros compañeros en su evolución profesional. Para afrontar este nuevo panorama debemos renovarnos, estar más próximos unos de otros, compartir experiencias, con sus fortalezas y sus

debilidades. Es el reto que quería proponeros.

Sería la mejor forma de celebrar el 45º Aniversario.



CONCESIÓN DE LA "F DE ORO" A CAIXABANK



Reunida la Junta Directiva del Gref el 17 de mayo de 2017, adopta entre otros, el acuerdo de conceder la "F de Oro" 2017 a CAIXABANK y en especial a su Equipo de Formación y Desarrollo por la labor realizada en la formación continua de directivos y empleados, desarrollando sus capacidades y facilitando las aptitudes y habilidades necesarias para el mejor desempeño de su puesto de trabajo. También queremos premiar la entregada y generosa colaboración de la Entidad y de su Equipo de Formación en pro del mejor funcionamiento del GREF.

Queremos, así mismo, con esta distinción premiar a la Entidad que no ahorra medios para **invertir en herramientas formativas en beneficio de sus empleados y directivos.**

Un ejemplo es **VIRTAULA**, plataforma de e-learning que sirve de apoyo para los equipos en sus tareas cotidianas, haciendo más efectiva la comunicación interna, convirtiéndose en un espacio para compartir la documentación y las buenas prácticas.

TALENTO Y LIDERAZGO. Caixabank apuesta decididamente por el desarrollo del potencial directivo con programas específicos, algunos de los cuales, como el programa 'Liderando el Futuro', se han desarrollado en el Centro de Desarrollo Directivo de la entidad.

Otros, como el **Programa Progres**, dirigido a personas en una posición actual pre-directiva, han tenido lugar en los entornos de sus ámbitos naturales, tanto del territorio como de los servicios centrales, y han contado con sesiones de trabajo con la alta dirección.

FORMACIÓN FINANCIERA. Caixabank es una de las entidades participantes en el Plan de Educación Financiera, impulsado por la CNMV y el Banco de España. Para los más jóvenes Caixabank ha creado "**Aprender a ahorrar**", un juego interactivo para ayudar a los padres a enseñar a ahorrar a sus hijos. La iniciativa "**Aula, formación para accionistas**" proporciona a los accionistas de la compañía las herramientas y los contenidos que les ayudan a profundizar en sus conocimientos sobre los mercados financieros y la coyuntura económica.

Todo ello, más sus actuaciones en Responsabilidad Social Corporativa representada por la Obra Social, y los numerosos premios nacionales e internacionales obtenidos, avalan y justifican la entrega de la F de Oro máximo galardón que concede nuestra asociación.

Apertura de Las Jornadas GREF

Por Pilar Jericó,
Presidenta de Be Up

Los retos que nos ofrece la tecnología nos llevan a tomar decisiones valientes y esto solo se consigue si no nos quedamos atrapados en el miedo, sino que tomamos la determinación para cambiar.

Ésta también es una de las conclusiones de un estudio publicado por Harvard Business Review en octubre de 2016 sobre los directivos mejor preparados. Aquellos profesionales que son capaces de tener determinación son aquellos que empujan los cambios con más éxito en sus organizaciones.

En torno a la determinación, tenemos tres grandes noticias: una buena, otra no tan buena y una tercera, esperanzadora. **La buena noticia: todos nacemos con determinación y si no, veamos a los niños.**

Es también una actitud que caracteriza a los líderes, a los grandes emprendedores y a las personas que se sienten realizadas con su trabajo. Nos permite alcanzar objetivos, explorar posibilidades, superar obstáculos, sentirnos bien con nosotros mismos y ponernos el mundo por montera si hiciera falta.

Es mucho más poderosa y vinculante que tomar una decisión y, por supuesto, no tiene nada que ver con la carta a los Reyes Magos de las intenciones pendientes.

Sin embargo, existe otra noticia menos buena; a pesar de que sea una fuerza innata, en el mundo laboral (y personal) muchas veces brilla por su ausencia. Queda relegada al baúl de los recuerdos cuando buscamos la seguridad a cualquier precio, cuando nos movemos por "yo debería ser, yo debería alcanzar..." o cuando tenemos más miedo que espíritu de aprendizaje. Y desde ahí nos sentimos frustrados y caemos en el archiconocido mundo de la queja culpando al entorno de lo que nos ocurre, en vez de entender que lo que nos falta es la determinación de ser nosotros mismos.

Pero la tercera noticia, la esperanzadora, es que **la determinación podemos despertarla en nuestros equipos y en nosotros mismos.** Para ello, hemos de dejar de dar tantas vueltas a la cabeza y atrevernos a entrar en otros espacios más sutiles. Lugares aparentemente más "locos", un tanto prohibidos, pero profundamente poderosos: el deseo genuino y la convicción.

El deseo genuino es responder a una pregunta con gran honestidad: **¿qué es lo que realmente quiero? ¿lo que estoy haciendo es lo que realmente deseo? ¿cuál es el auténtico objetivo que nos mueve como equipo?** Eso implica pararnos



un momento, reflexionar y prestar atención a la intuición o a la información de lo que nos dice el cuerpo.

Si estoy de mal humor todos los días, si no paro de tener dolores de espalda o de cabeza, por mucho que piense que me guste lo que estoy haciendo, quizá no esté tan alineado con lo que realmente deseo. Está claro que no podemos cambiar de trabajo tan alegremente, pero al menos podemos **tomar la determinación de tener de una actitud mucho más constructiva.** Y cuando se consigue que un equipo se una en torno a un objetivo compartido, se da el primer paso para que tengan determinación en sus decisiones.

Si el deseo genuino es el primer paso, **la convicción es el siguiente requisito,** es decir, la capacidad de buscar todos los medios posibles para lograr lo que deseamos.

En este apartado está la estrategia, el impulso de la curiosidad, la persistencia indestructible, la búsqueda de recursos hasta debajo de las piedras o la capacidad para simplificar las dificultades y reducir los obstáculos.

La fórmula para despertar nuestra determinación y la de nuestros equipos es **deseo genuino + convicción y, además, en este orden,** porque el orden de los factores sí altera el producto.

Si somos capaces de unir al equipo en torno a un objetivo deseado y les ayudamos en las estrategias para lograrlos, seremos capaces de despertar la determinación para conseguir los resultados y sentirnos bien con nosotros mismos.

Basado en el libro: "¿Y si realmente pudieras? La fuerza de tu determinación"; Alienta 2016.



Hace ya más de un siglo, un fraile dominico, **Henri Didon,** grabó en el frontispicio de su colegio el lema "**Citius, altius, fortius**" para motivar a sus alumnos. Este lema fue adoptado por el Barón de Coubertin en 1900 como lema para los juegos olímpicos. Y esta podría ser también la manera de definir cómo adaptarse al nuevo modelo de negocio; **más alto, más rápido y más fuerte.** En este nuevo concepto debemos ser conscientes de nuestros medios y recursos y, alineados con nuestra estrategia corporativa, definir el modelo a seguir.

En **CaixaBank** definimos hace un par de años que debíamos crear un **nuevo entorno de aprendizaje** que atendiese las necesidades de nuestro@s client@s intern@s, dando respuesta a los retos de nuestra organización. Además, debía de ser fácil de entender y de utilizar. De aquí surgió la idea de crear "**CaixaBank Campus**". En este concepto se agrupaban todos los elementos que hasta ahora estaban en nuestro plan de formación, de una manera mucho más accesible y ordenada. Entendimos que debíamos trasladar conceptualmente lo que para nuestro@s emplead@s es su lenguaje habitual a la hora de referirse a aprendizaje. Y de aquí surgió la creación de una serie de **escuelas que recogen los intereses y las necesidades formativas de nuestro@s emplead@s** y ponen a su disposición recursos para satisfacerlas de una manera ágil y sencilla.

Obviamente en cada una de estas escuelas debíamos seguir avanzando en los conceptos que llevamos años trabajando: Las cinco escuelas de las que se compone **CaixaBank Campus (Finanzas, Comercial, Riesgos, Liderazgo y Habilidades, y Rendimiento Sostenible)** buscan poner al alcance de nuestro@ emplead@ todo aquello que le puede ser útil en su trabajo de una manera sencilla y en un entorno amable. En cada una de ellas, los emplead@s pueden acceder a cualquier tipo de formación de los citados; por un lado

Propuesta de Formación de CAIXABANK

Alesander Berzosa,
Director de Formación de CaixaBank
Ramón García Espeleta,
Gerente de Virtaula de CaixaBank

tenemos la **formación prescrita o formal.** Aquella que la organización entiende que es necesaria para su función. Aquí podemos encontrar cursos importantes como nuestro **Diploma de Asesoramiento Financiero** o el **Diploma de Análisis de Riesgos,** entre otros.

Ambos postrados universitarios permiten a nuestra plantilla una formación de máxima calidad enfocada claramente al negocio. Además, desde cada una de las escuelas se permite el acceso a un catálogo de contenidos auto formativos, en metodologías variadas, que permiten dar respuesta a las necesidades individuales; sea por iniciativa propia del/la emplead@ o como consecuencia de una evaluación de rendimiento o competencias. Por supuesto esta formación autónoma queda plasmada en su expediente.

Por último se permite, mediante herramientas sociales, que los empleados puedan interactuar entre ellos, compartiendo experiencias y/o buenas prácticas. Además, este concepto de "**Escuelas de Formación**" está apoyado por la cultura de aprendizaje **blended** que se viene trabajando en **CaixaBank** desde hace años y que conjuga el sistema presencial con el virtual. **Virtaula** es el vehículo adecuado para seguir potenciando la metodología **e-learning** y, tras 18 años de crecimiento constante, sigue reinventándose año tras año. Los numerosos galardones recibidos tanto nacional como internacionalmente son un estímulo para seguir en la senda de la excelencia.

La conciencia de que **formación** –en entornos corporativos– siempre **debe ir ligado a negocio** es uno de los elementos clave para poder llevar adelante todo este proyecto. Y la palanca más importante para potenciar esta relación son y han sido desde hace tiempo nuestros formadores internos. Más de 25 años contemplan este colectivo reconocido internacionalmente.

Conceptos como la **horizontalidad de las estructuras, fluidez en la información, compartir conocimiento o liderazgo al servicio** se perciben de manera innata en este grupo del que forman parte casi 2.000 personas de la organización y que sigue superándose año tras año. Y, además, gracias a ellos podemos lograr el objetivo de que la formación y el aprendizaje llegue a todos y cada uno de los empleados de la organización.

Con todo lo indicado se puede observar que una de las constantes de nuestra estrategia es la adaptación al cambio. Vivimos en tiempos donde gestionar este vértigo, esta aceleración, es una de las preocupaciones en la mayoría de las empresas. Este cambio además, hoy en día viene aumentado por la convivencia de varias generaciones en la misma organización, que tienen que aprender unas de otras y no necesariamente siguiendo el orden natural. Los más experimentados también aprenden cosas de los nuevos talentos...

En **CaixaBank** sabemos que el foco deben ser siempre las personas y el hecho de que nos movamos en un entorno global, porque nuestros clientes externos o internos ya no se conforman con un servicio básico, buscan la mejor experiencia. Son ellos los que nos motivan a avanzar y a buscar la excelencia en todas las facetas que compartimos.

Tras siglo y medio seguimos observando que en la vida, la adaptación del ser humano a nuevas metas nos obliga a recordar constantemente el lema olímpico; intentar ser cada vez más rápidos, más fuertes y más altos. Pero siempre desde la convicción de que para ser líderes debemos preservar lo que hace grande al ser humano: el respeto al prójimo y a nuestro entorno, la honestidad con nosotros mismos y con los demás; el respeto, la colaboración y la unión para hacer, entre todos, un mundo mejor.

PRIMERA MESA DE TRABAJO: La experiencia del cliente

El cliente en el centro

Por José Ignacio Mora,
Director de Formación de Bankia



Poner al cliente en el centro es algo que llevamos oyendo durante muchos años. Parece que es algo sencillo, pero realmente es algo muy complicado, ya que, entre otras muchas cosas, hay que tocar el ADN de la empresa para conseguirlo y eso no es una tarea sencilla, puesto que hay que derrumbar grandes pilares como por ejemplo el producto.

En **Bankia** nos hemos tomado esa tarea muy en serio y estamos implantando un proyecto que tiene como objetivo precisamente eso, poner al cliente en el centro de la actividad, y la transformación que estamos realizando nos está permitiendo reconquistar la relación con nuestros clientes. Para ello se ha implantado un proyecto que toca **tres palancas fundamentales**.

La primera palanca es trabajar la calidad relacional de los equipos. Esto ha supuesto modificar toda la coreografía de conversaciones entre los responsables y los equipos, y definir claramente los momentos donde se tienen que producir estas conversaciones. **La segunda palanca es mejorar la calidad relacional con los clientes**, lo que ha supuesto redefinir una metodología de aproximación al cliente, definir los momentos de la verdad y los momentos de dolor, y las conductas de actuación con nuestros clientes. Y, por último, **la tercera palanca es desarrollar la intensidad comercial**, pasando la intensidad desde el producto hasta el cliente.

Desde la Dirección de Formación del Banco, hemos apoyado la implantación de este proyecto desde varios flancos: con actuaciones más "soft", como por ejemplo, el lanzamiento de un canal de vídeos que

explican el proyecto de "el cliente en el centro", "los momentos de la verdad" y "las conductas de actuación con el cliente" y con actuaciones más "hard", impartiendo una secuencia de programas formativos que han tenido resultados muy poderosos.

Uno de los programas formativos dentro de estas actuaciones ha sido la puesta en marcha de un **"Simulador de Negocio"** en el que han participado toda la línea directiva de la Red Comercial. Desde Directores Comerciales, pasando por Directores de Zona, así como, Directores de Centro de Empresas y Directores de Oficina, es decir, casi 2.000 directivos que además salían de la formación con el mandato de compartir con su equipo las conclusiones que habían sacado de la actuación formativa. Este Simulador de Negocio nos ha permitido extender de una forma gamificada, y además de una forma muy rápida, los puntos más relevantes de este proyecto. **Otro de los programas**, lo hemos centrado en **formar y desarrollar las capacidades directivas de los líderes de Bankia**, fomentando la calidad relacional con los equipos y entre los equipos. Para ello utilizamos en la formación metodologías de coaching, y además trabajamos procesos de acompañamiento con los directivos para ayudarles a tomar consciencia de cómo están ejerciendo su liderazgo y ayudarles en el proceso de **transformación hacia un líder coach**.

También **hemos puesto en marcha un programa**, que nos ha permitido **acelerar notablemente el cambio de mentalidad**, que ha sido el lanzamiento de la **"Certificación de Experiencia de Cliente en el punto de contacto"**. Esta iniciativa es pionera ya que pone el foco,

respecto a otras certificaciones similares, en la experiencia que se genera en el punto de contacto con el cliente.

El proceso de certificación comienza dando una visión corporativa sobre la experiencia del cliente. En este apartado se explica qué es el **"viaje del cliente"** como pieza fundamental en la generación de la experiencia. También se focaliza en diferenciar este concepto tan novedoso con otros ámbitos que están relacionados y en muchas ocasiones se confunden, como por ejemplo, la experiencia de usuario o bien la calidad de servicio.

A continuación, nos centramos en la **cultura organizacional basada en el cliente**, en este punto se trabaja la forma en la que la empresa tiene que transformarse para poder acercarse más al cliente, y esto se hace entre otras cosas con la forma en la que los líderes gestionan a sus equipos. El proceso continúa trabajando el **diseño de experiencias** utilizando metodologías muy novedosas como el **"design thinking"**. Todos estos contenidos se adaptan a la realidad de **Bankia** mediante un módulo específico al final de cada jornada, donde los participantes realizan el proceso de adopción a la realidad de su día a día. El proceso de certificación finaliza con la realización de un examen presencial y con la entrega de un trabajo práctico, donde tienen que diseñar una experiencia, que posteriormente deben de presentar a un tribunal.

La implantación de iniciativas de este tipo son pasos de gigante en un camino en el que estamos inmersos gran parte de las empresas de este país, que espero que culmine poniendo de forma definitiva al cliente en el centro.

La experiencia cliente y la mejora de la formación

Por Laura Rodríguez,
Formadora de Canales de VidaCaixa



Cada vez se habla más de la experiencia cliente, de asesoramiento y de detectar necesidades emocionales. Para ello, es necesario tener claro qué estamos haciendo hoy y qué queremos hacer en el futuro y que las acciones presentes nos acerquen a ese punto.

En **VidaCaixa**, nuestra razón de ser, es asegurar que las necesidades de nuestros clientes y la sociedad nos tengan presentes para planificar o gestionar sus necesidades futuras en previsión. Es lo que sabemos hacer, lo llevamos en el ADN y estamos constantemente innovando y preparando a nuestro equipo humano. Para ello, debemos de pasar de conocer al cliente para dar paso a conocer a la persona y entender que las necesidades de nuestros clientes no tienen que ver con su dinero, sino con su vida.

¿Cómo se actúa desde el plano formativo para conseguirlo? Tres son los ejes de actuación:

1. Empleados Acciones que mejoren y logren tener una red altamente cualificada, es por ello, que cerca de 5000 empleados de **CaixaBank**, han estado formados y **certificados por la Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra**, con un Postgrado diseñado y realizado por profesionales de la Universidad, del Sector y de empleados propios de **VidaCaixa**. El objetivo es dotar de herramientas y habilidades para poder

realizar el asesoramiento en previsión de forma más eficiente.

2. Clientes. Desde 2014 hasta hoy, hemos estado en sesiones con clientes, reflexionando sobre qué deben tener en cuenta y cómo pueden planificar su futuro de forma sencilla. Hoy por hoy, más de 50.000 clientes ha asistido a estos eventos, valorándolos muy positivamente y generando negocio importante tanto a **VidaCaixa** como al Banco (**Caixabank**).

3. Generaciones del futuro. Gracias a la iniciativa del IEF con las Escuelas de Secundaria de Cataluña, hemos podido participar en las **formaciones a alumnos de 4 de la ESO, impartiendo formaciones de planificación a largo plazo** o inversión inteligente entre otros temas financieros. Cualquier acción formativa que tenga en cuenta la experiencia cliente, debe basarse en las sinergias con negocio (Ventas y Marketing), así como del partner **CaixaBank** en nuestro caso. Todo gira en torno a la aplicabilidad instantánea de lo que se aprende en el aula a la situación con el cliente. Por ello, **conocer qué**

sienten, cómo deciden y qué priorizan nuestros clientes es fundamental para elaborar una acción o plan formativo.

Cualquier acción formativa que tenga en cuenta la experiencia cliente, debe basarse en las sinergias con negocio (Ventas y Marketing), así como del partner, **CaixaBank** en nuestro caso. Todo gira en torno a la aplicabilidad instantánea de lo que se aprende en aula a la situación con el cliente. Por ello, conocer qué sienten, cómo deciden y qué priorizan nuestros clientes es fundamental para elaborar una acción o plan formativo. Es por ello, que cuando se diseña una acción de este tipo es importante que:

1. Conjugue la necesidad de la red con la de los clientes en momento y en forma
2. Se realice un seguimiento continuo sobre el propio plan, a fin de realizar constantemente mejoras continuas.
3. Conseguir una experiencia memorable, en clientes y en empleados. **Si trabajamos por cumplir estos tres requisitos, el retorno es claro: la formación es negocio.**



Programa 'We Customer': convirtiendo al cliente en la pieza clave de nuestra estrategia

Por Francesc Giralt Canadell,
Director de Formación y Desarrollo del Grupo Generali



En un sector cada vez más centrado en el cliente, Generali Seguros ha lanzado una innovadora iniciativa denominada We Customer, que tiene como objetivo impulsar un cambio cultural en la organización en materia de Customer Centricity, con iniciativas concretas que implican a los empleados a todos los niveles.

Lo que los clientes tengan una Experiencia Extraordinaria no es competencia de un único departamento de la empresa. Todas las áreas organizativas están implicadas en este reto: Marketing y Clientes, Comunicación Interna, Comercial y, como no, Recursos Humanos. ¿Por qué? La Experiencia de Cliente se genera por medio de las distintas interacciones que el cliente tiene con la aseguradora. Es ahí donde **el factor humano se convierte en un elemento diferencial**. We Customer es un ejemplo real de cómo, desde Recursos Humanos, se puede no tan solo apoyar al negocio, sino formar parte del mismo, liderando iniciativas de transformación a todos los niveles organizativos. Nuestro objetivo como RRHH es **apoyar la transformación de la Organización desde las personas**, ayudando al crecimiento del negocio. Por ello, nuestro reto desde RRHH es apoyar esta transformación hacia el Cliente como principal reto estratégico.

Para la adopción de un enfoque Customer Centric efectivo, es indispensable **fomentar una cultura organizativa** que ponga al cliente en el "centro" a todos los niveles de la Organización... no es únicamente un tema que afecta a los departamentos en contacto directo con el cliente, sino que afecta a todos. **El cliente es un componente clave de nuestra estrategia** y ello exige que los empleados –a todos los niveles– tomen responsabilidad. Planteemos la siguiente cuestión: ¿podemos desperdiciar el potencial que supone convertir a toda nuestra Organización en verdaderos promotores de nuestro negocio? El reto es convertir a toda nuestra Organización en embajadores activos de nuestros productos

y servicios. El Programa We Customer plantea tres grandes objetivos:

- 1. Sensibilizar a la organización "a todos los niveles"** de la importancia de estar orientado al cliente como palanca para la mejora de la imagen y el crecimiento del negocio de GENERALI.
- 2. Definir un estilo homogéneo propio de Generali** en la relación con el cliente.
- 3. Implicar al equipo de profesionales** ante la necesidad de incorporar a su trabajo el nuevo estilo de actuación definido.

A tal fin, se definió un **plan "simpler & smarter"** en el que –durante el primer año– se combinaron a modo de "lluvia fina" acciones de diferente tipo: sensibilización, comunicación y formación combinadas con importantes iniciativas de participación activa de los propios empleados. We Customer planteó 3 ejes de actuación:

- 1. Iniciativas de transformación cultural.** Acciones de comunicación de alto impacto, encuestas a todos los empleados, workshops por job families, píldoras de formación, actividades gamificadas, casos situacionales reales, concursos de ideas entre todos los empleados, etc... Destacar la realización de workshops con todos los departamentos de la compañía –con la intervención además de mediadores y clientes reales– en donde definieron su rol en relación al cliente y los comportamientos clave con impacto en la experiencia cliente. La conclusión de este trabajo se plasma en el Generali Customer Book que representa –para cada uno de los touchpoints y

Departamentos– una guía segmentada de los comportamientos y procesos clave a desarrollar.

- 2. Iniciativas de Customer Centricity vinculadas a la implantación de la herramienta NPS** Apoyar el despliegue del NPS, definiendo "embajadores" y dando soporte a la red de "cloopers" (empleados que llaman a clientes detractores, etc.) que actualmente llega a más de 120.

- 3. Otras iniciativas de soporte integradas.** Consistió en alinear otras iniciativas de RRHH con el enfoque Cliente, tales como revisar el proceso de onboarding, incorporando actividades experienciales como "Vive Generali", en donde todas las incorporaciones realizan visitas a clientes, tramitan siniestros, etc. Otras iniciativas fueron los **Talleres de Escucha**, en los que los empleados realizan escuchas de llamadas a clientes y la actividad "Clooper por un día" en donde los mismos realizan llamadas reales a Clientes. Asimismo, se diseñó una oferta de productos y servicios a empleados a fin de **potenciar su condición de "embajadores" de la marca**. Durante 2017 el Programa We Customer ha sido reeditado, trabajándose en diversas iniciativas agrupadas en 6 HR Levers o palancas con más impacto en la transformación de la Cultura y que son: Recruiting & Onboarding, Training, Goal Setting, Recognition, Empowerment y Leadership & Engagement.

Estamos satisfechos con el reconocimiento dispensado a este programa local de España como best practice internacional en Generali Group y por INESE como mejor iniciativa de RRHH en 2017.

SEGUNDA MESA DE TRABAJO: La experiencia del empleado



Diversidad: ¿Moda o necesidad de negocio?

Liseta Modino presenta a José María Chiari como coordinador de la mesa de trabajo y aprovecha para felicitarle con motivo del premio a la Diversidad concedido a Reale Seguros

He tenido el honor de hacer la presentación del Premio de Gestión de la Diversidad concedido a Seguros Reale por su buen hacer en esta práctica a José María Chiari. A parte de mis sinceras felicitaciones por la recepción de este premio que sin lugar a duda tendrá un impacto muy positivo en la vinculación de sus empleados y capacidades para atraer talento, me gustaría compartir con vosotros mis reflexiones en los últimos años sobre la Diversidad y su aplicación en el ámbito empresarial. Cuando pensamos en la **Gestión de la Diversidad** en la empresa, en mi opinión existen **3 preguntas son claves** para analizar donde está nuestra empresa encuadrada:

- ¿Está la Gestión de la Diversidad posicionada cerca de la Dirección General y, por consiguiente, integrada en la estrategia de Negocio?
- ¿Qué tipo de acciones y con qué grupos e impacto se están llevando a cabo?
- ¿Hay algún comité o equipo en la organización encargado de velar por ello?

La Diversidad es un elemento muy importante para la gestión del talento y la mejora de la Performance de las organizaciones en varios ámbitos. Multitud de informes han demostrado que organizaciones donde la diversidad es mayor en cuanto a, por ejemplo, número de mujeres en puestos directivos, han

demostrado unos resultados mejores, en términos de rentabilidad sobre acción, así como han demostrado ser más conservadoras en términos de gestión de la cuenta de resultados mitigando los riesgos.

La Diversidad implica **valorar de forma positiva dentro de la empresa todas las diferencias** y conseguir atraer y sacar lo mejor de todos los empleados independientemente de factores muy variados: edad, creencias, nacionalidad, sexo, orientación sexual, distintas capacidades, hábitos... Por ello, lo primero que una organización debe analizar es respecto a **qué foco es más importante** para ellos lanzar acciones en función del perfil y **necesidades de los empleados** o qué talento atraer. Los principales factores que, en mi opinión, marcan la diferencia en la Gestión de la Diversidad en las organizaciones, son los siguientes:

- **Involucración y participación** del Comité de Dirección u Equipo Directivo en la definición estratégica e implementación de acciones así como visibilidad del apoyo de los mismos hacia la Diversidad.
- **Organización de Redes o Grupos de intereses** que puedan transmitir sus necesidades y propuestas a la organización.
- **Generación de una comunicación bidireccional constante entre empresa y grupos de empleados** diversos con distintas necesidades para tenerlas en

cuenta a la hora de definir las iniciativas estratégicas de personas.

- **Definición y medición de Indicadores y Objetivos Aspiracionales** para saber dónde nos gustaría estar y en qué plazo.
- Incluir la **gestión de la diversidad en los procesos más relevantes** de Recursos Humanos, por ejemplo:
 - **Selección:** ¿tenemos un grupo diverso de candidatos en la terna final? Si no es así, ¿cuál es la razón? ¿Tiene sentido?
 - **Promoción:** ¿cómo podemos garantizar a través del proceso que damos las mismas oportunidades a todos los candidatos independientemente de sus características? ¿Hay una alineación entre las propuestas y la diversidad del pool de talento que tenemos dentro de la empresa?
 - **Talento:** ¿cómo puedo sensibilizar más a todos los empleados y managers de los sesgos que tenemos a la hora de tomar decisiones?
 - **Hacer ver la importancia de la diversidad** a todos a través de la comunicación constante sobre acciones que se han tomado teniendo en cuenta estos objetivos y reforzando los mensajes de forma continua.

Como conclusión, palabras clave en la gestión de la Diversidad en la Empresa: Comité de dirección, Objetivos definidos y medibles, **Comunicación, comunicación y comunicación.**





Reale y la diversidad

Por César Martín Izquierdo,
Director del Departamento de Satisfacción
y Compromiso Reale Seguros

En Reale consideramos que las Personas que componen nuestra Organización son nuestro principal y más poderoso activo para el éxito de nuestro negocio y por ello trabajamos cada día con el objetivo de apoyar y facilitar su desarrollo profesional y personal, ofreciendo las mejores condiciones para que ellos ofrezcan también lo mejor de sí mismos.

En nuestra compañía hay un aspecto que nos hace especialmente diferentes, porque si bien una buena gestión de Personas es clave en toda organización, en nuestro caso concreto, el valor de nuestro capital humano va más allá y se convierte en un eje fundamental, ya que uno de nuestros objetivos estratégicos consiste en **“disponer de un equipo humano motivado, cualificado y competitivo, y comprometido con la cultura Reale”**.

Consideramos la **diversidad como una ventaja competitiva** y por ello nuestro objetivo es impulsar la cultura de respeto a las diferencias dentro de la compañía, que valora y fomenta la diversidad y que facilita el equilibrio entre la vida profesional y personal de todas las personas que componen la organización.

Por ello, y bajo esta finalidad, una de las novedades impulsadas este año desde el Departamento de Satisfacción y Compromiso de Reale es la **creación del “Comité de Diversidad”**, una iniciativa diferenciadora basada en grupos de trabajo multidisciplinares, integrados por colaboradores de diferentes áreas de la organización, quienes desempeñan habitualmente otras funciones.

Este Comité se reúne periódicamente, cada 6 meses, permitiendo el impulso de iniciativas enfocadas en cada uno de los grupos de interés, agilizando por tanto

la toma de decisiones, rompiendo la verticalidad y convirtiéndose en la voz de las personas de la organización.

Si hablamos de Diversidad, también debemos hacer referencia al **papel de los líderes**. En nuestro caso concreto, al tratarse de una organización con una estructura descentralizada, con implantación en todo el territorio a través de 54 sucursales y 7 direcciones territoriales, el papel que juegan los líderes es fundamental, ya que se convierten en vehículo de transmisión de las políticas y cultura de la Compañía.

Por ello, nuestros líderes juegan un papel fundamental en la actividad de la Compañía, no solo por su capacidad para orientar, movilizar y apoyar a sus colaboradores, promoviendo un clima favorable al desarrollo, sino por **ayudar a fomentar la participación y la asunción de responsabilidades**.

Dado que se trata de un colectivo vital para nosotros, se ha trabajado a nivel Grupo, en la definición de un **nuevo modelo de competencias que define las actitudes, habilidades y comportamientos** que, en mayor o menor medida, necesitaremos cada uno de nosotros en función de nuestros desafíos futuros.

Es destacable que en este Nuevo diccionario de Competencias, se han incluido competencias relacionadas directamente con **igualdad y diversidad**, como por ejemplo la mentalidad multicultural y cooperación.

Así es como en **Reale Seguros** se concibe a **Reale Group**; como un todo único, más allá de la propia área, departamento. Esto conlleva comprender cómo la responsabilidad de cada uno influye sobre otros y contribuye a que se alcancen los resultados globales. E incluye también la **apertura hacia otras**

culturas o enfoques diferentes y la capacidad de interactuar de la mejor manera para alcanzar los resultados, considerando criterios de igualdad y conciliación. Adicionalmente, dentro de las competencias exigidas a los mandos se encuentra **“Desarrollar a los Colaboradores”**, en la cual uno de los comportamientos exigidos es “favorecer el desarrollo creando oportunidades concretas respetando y considerando las políticas de igualdad y de conciliación de los profesionales”.

De manera adicional, podemos destacar que como indicadores de nuestras políticas de diversidad tenemos los resultados de la encuesta GPTW que nos permiten conocer la percepción de las personas sobre el **trato justo, independientemente** de la posición que se tenga en la empresa, edad, raza, género u orientación sexual. En este sentido es importante destacar que el 95% de la plantilla manifestó en la encuesta “estar totalmente de acuerdo”.

En lo referente a la pregunta que hace alusión a la percepción sobre poder ser uno mismo en el lugar de trabajo, es destacable que en este caso el porcentaje de satisfacción es de 83%, lo que implica que Reale está 6 puntos por encima del Sector Seguros.

Como conclusión, podemos señalar que en Reale se trabaja con la finalidad de ser un **referente en gestión de la diversidad**, impulsando el valor de la diferencia para conseguir equipos diversos e innovadores, capaces de afrontar los nuevos retos de la sociedad, un factor clave para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, convirtiéndose en una ventaja competitiva.



Deseo y Necesidad. Un proyecto de Employee Experience

Por Gonzalo de la Rosa,
Director de RR.HH. CETELEM

Dos palabras que al unir las simplifican muy bien nuestro proyecto de empresa en Cetelem.

Deseo

Cuando hicimos público nuestro plan estratégico para los próximos años, nuestro Director General nos explicó cuál era nuestro deseo de conquista, de **abrirnos a nuevos mercados**, de co-crear con nuestros clientes una oferta que nos haga únicos y que deje una huella emocional en los consumidores.

Para ello, primero decidimos **escuchar a los clientes**, al contexto, a la competencia, al mercado del crédito en España y a todos los colaboradores que formamos esta gran empresa. Esto nos llevó a la conclusión de que, si realmente deseamos conquistar los mercados actuales y los que nuestros clientes inventen en el futuro debemos **reinventar nuestra forma de relacionarnos con el contexto, los clientes y**, por supuesto, con nuestros **colaboradores**.

Necesidad

Vivimos en un contexto global tremendamente inestable y sumido en un proceso de transformación intenso. Esto, como siempre que acontecen situaciones de este tipo, supone un riesgo y al mismo tiempo una gran oportunidad que, en nuestro caso, tenemos claramente identificados. Podemos abrirnos a un

mercado hasta ahora reservado para la banca tradicional y, con la ayuda de nuestro proceso de escucha, aportar un valor diferencial en los consumidores. Pero, al mismo tiempo, sabemos que si no reaccionamos rápido y no provocamos este cambio en nuestro modelo de negocio, una vez pasada esta horquilla de tiempo, **podemos vernos en una situación de debilidad en el futuro...** aquí está la necesidad.

“Deseo y Necesidad”, cuando van unidas se convierten en un **excelente contribuidor del cambio**. Hemos redefinido nuestro propósito y nuestra visión, hemos identificado los puntos de mayor impacto emocional para nuestros clientes, hemos escuchado lo que necesitan para poder convertirnos en la alternativa que buscan y hemos fijado los canales de comunicación que debemos utilizar para llegar a ellos.

Pero esto no es suficiente. “Necesidad y Deseo”. Sabemos lo que queremos, cómo lo queremos y cuándo tiene que producirse, pero también sabemos que para que el cambio real se produzca, **necesitamos cambiar ciertos hábitos** de nuestra casa. Poner al cliente en el centro y escucharle no basta para materializar nuestro deseo.

Hemos analizado nuestros hábitos de conducta actuales y los hemos comparado con nuestros deseos, y para poder llegar a co-producir una experiencia cliente acorde con nuestro proyecto, debemos generar nuevos comportamientos y nuevas

experiencias en todos y cada uno de nuestros colaboradores.

Aquí volvemos al “deseo”, un cambio de hábitos requiere una gran fuerza de voluntad (aquellos que han intentado dejar de fumar alguna vez lo saben bien). Lo primero que necesitamos es desear hacerlo y, lo siguiente, saber qué hábitos y emociones nuevos debemos crear para conseguirlo. Este trabajo también lo hemos hecho y hemos identificado nuevos horizontes que conquistar. El primero y más importante, **fomentar una comunicación fluida y abierta** entre nosotros, para después **entrenar nuestras habilidades de colaboración** y co-crear.

El proyecto de **“Employee Experience”**, en su totalidad, es lo que da coherencia a cada una de las diferentes partes de nuestro plan estratégico. Es el pegamento que consigue empastar todas las piezas de un guión que pasan por un actor principal: **el colaborador**. La cultura de una empresa no es otra cosa que los hábitos y las emociones que generamos los que estamos en ella. Por eso el **proyecto Touch Point Colaborador se hace imprescindible** en todo este plan.

Porque solo si vemos la necesidad y tenemos el deseo de generar las experiencias en nuestros colaboradores que les permitan comprender y vivir en sus propias vidas a que nos referimos cuando les decimos que tienen que generar una experiencia única en nuestros Clientes, lograremos alcanzar los objetivos de nuestro plan.



eNPS: Mejorando la experiencia de empleado

Por María Eugenia Muguerza,
Directora de Talent Management de Liberty Seguros



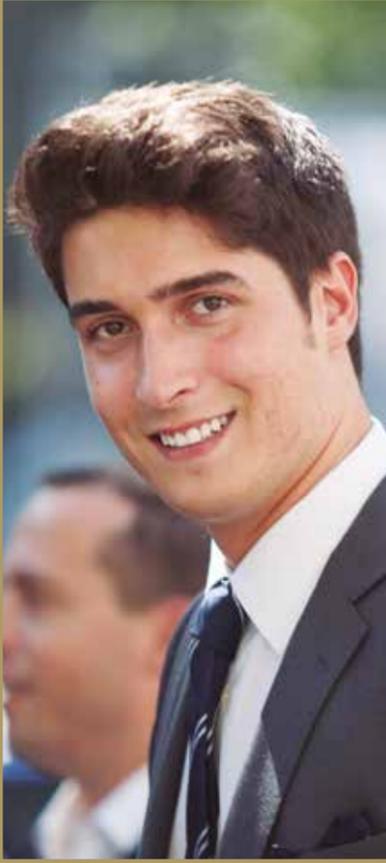
En Liberty ponemos en el centro a las personas, empezando por quienes forman la Compañía, ya que consideramos que es imposible buscar una experiencia diferenciadora para nuestros clientes y mediadores sin que antes lo sea la de todos los que formamos Liberty.

A sí, desde 2011, pusimos en marcha un cambio cultural para definirnos como Compañía, para definir nuestra forma de hacer las cosas, y lo hicimos a través de nuestros cuatro valores: **compromiso, actitud positiva, orientación al logro y orientación al cliente.** De esta forma, comenzamos a desarrollar diversas acciones dedicadas a mejorar la experiencia de las personas que formamos parte de la Compañía, basándonos en los resultados que nos ofrecía la encuesta de **clima de Great**

Place to Work. A raíz de estas acciones, logramos entrar en el ranking BPTW en 2014 en la categoría de empresas de más de 1.000 empleados y en el 2015, lo logramos de nuevo, esta vez en segundo puesto. Pero cada vez era más difícil conseguir mejoras, y además con este sistema no veíamos los resultados en el corto plazo, así que decidimos aplicar conocimientos y metodologías que teníamos ya dentro de la casa y que ya estábamos utilizando con nuestros clientes y mediadores.

¿Cómo desarrollamos el eNPS?

Comenzamos a trabajar junto con nuestras áreas de **Analytics y Experiencia de empleado** para desarrollar una metodología sólida de mejora continua que incorporara de forma sistemática la voz del empleado. El **Net Promoter Score** y la creación de un "mapa de experiencia" de los empleados nos permitiría trabajar con soluciones ad hoc para cada colectivo y también nos permitiría ir midiendo el resultado de cada acción sin esperar a que pase un año entero.



IEB. Líder en Formación Financiera

PROGRAMAS MASTER ESPECIALIZADOS

- International Finance ^{1,2 y 3}
- Auditoría Financiera y Riesgos ²
- Corporate Finance y Banca de Inversiones ²
- Gestión de Carteras ²
- Opciones y Futuros Financieros ²
- Executive Master en Dirección de Entidades Financieras (semipresencial) ²
- Mercados Financieros y Gestión de Activos (online)

¹Con estancia académica en Wharton School


²Con estancia académica en la London School of Economics


³Con estancia académica en la Chinese University of Hong Kong


PROGRAMAS DIRECTIVOS

- Finanzas para la Sostenibilidad y el Cambio Climático
- Gestión Global de Riesgos en Entidades Aseguradoras Solvencia II - Acreditación GREA®
- Banca Digital: Innovación y Tecnología Financiera
- Inversiones Alternativas ("Global Alternative Investments") - Acreditación CAIA®
- Planificación Financiera - Acreditación €FP®
- Inclusive Responsible Banking and Finance Programme

SESIONES INFORMATIVAS MASTERS ESPECIALIZADOS EN FINANZAS
 19 de septiembre, 19 h.
 20 de octubre, 19 h.



INSTITUTO DE ESTUDIOS BURSÁTILES

c/ Alfonso XI nº6 · 28014 Madrid · Tel. 91 524 06 15
 eb.programas@ieb.es · www.ieb.es

Primero hicimos un estudio externo y nos dimos cuenta de que en nuestro sector **muy pocas compañías estaban usando el eNPS** y, menos aún, de la forma en que pensábamos hacerlo nosotros.

Luego incluimos la voz de los empleados, creando **workshops internos** y entrevistas con ellos para conseguir un **mapa de experiencia de empleado**, algo similar a lo que nuestros colegas de Marketing llaman "customer journey". Una vez que diseñamos con los empleados los momentos de

la verdad, medimos el nivel de satisfacción para cada momento de la verdad e hicimos el ranking de importancia que cada uno de ellos tenía para nuestros empleados. Luego **priorizamos los momentos que íbamos a trabajar** y construimos el roadmap proponiendo **planes de mejora** y cambios para cada momento que vuelven a ser medidos otra vez. En resumen: medir, diseñar, plan acción, medir, diseñar...

Este modelo incorpora una perspectiva analítica que nos ayuda a descubrir cosas

que nunca habríamos descubierto observando los datos. Hemos incorporado un **modelo de regresión múltiple** que nos permite incorporar la importancia implícita de algunas variables.

Pero, aunque medir es importante para que exista una mejora continua, nosotros no perdemos de vista nuestro objetivo: lograr que las personas que trabajan en Liberty sean cada día más felices, y esto es algo que se ve y se siente, algo para lo que no hace falta ningún número.

Sanitas Smile como experiencia de Cliente & Empleado

Por Catherine Cummings,
Directora de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales en Sanitas



Desde Sanitas, entendemos a las empresas como agentes dinámicos para la mejora de la salud de sus trabajadores.

La población activa supone más de la mitad de la población española, por lo que si diseñamos entornos empresariales saludables contribuiremos positivamente a mejorar la salud de las personas, previniendo la aparición de enfermedades no contagiosas (entre ellas, diabetes, problemas cardiovasculares, cáncer o demencia) que causan más muertes que las infecciosas.

Para ello, en 2009 creamos el programa 'Sanitas Smile', cuyo objetivo es **fomentar hábitos saludables entre los empleados** y ofrecerles medidas concretas para adoptar estilos de vida más sanos dentro y fuera de los centros de trabajo. Se trata de uno de los pilares de nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa, una iniciativa estratégica con la que pretendemos predicar con el ejemplo y ofrecer a nuestros empleados el acceso a algunos de los servicios que están disponibles para nuestros clientes. Gracias a **Sanitas Smile**, no solo incidimos en la salud de los empleados y su familia, sino que también **fomentamos la interrelación y comunicación entre personas de distintos departamentos** y unidades de negocio; mejoramos el clima laboral y aumentamos el orgullo de pertenencia así como la imagen de nuestra marca.

El programa no solo está alineado con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, sino que responde a las tendencias actuales de prevención de riesgos laborales, centradas en promocionar aquellas medidas de prevención y de promoción de hábitos saludables que van más allá de las establecidas por la ley.

Sanitas Smile está en continua evolución, incluyendo diferentes actividades y servicios a lo largo del año: actividades deportivas, talleres de ergonomía, asesoramiento para dejar de fumar, servicio personalizado de psicología o nutrición. Estas actividades se organizan en **cuatro pilares: nutrición e hidratación, actividad física, promoción de la salud y familia saludable.** En 2016 el programa contó con más de 4.000 trabajadores (un 38% del total), pertenecientes a las distintas unidades de negocio y distribuidos por toda la geografía española. Smile es un **programa internacional** ya que una vez consolidado el piloto lanzado en Chile, el programa se extendió a todos los centros de trabajo. Además, Smile se convirtió en 2016 en el paraguas bajo el cual se recogen todas las **acciones de promoción de la salud y bienestar para los empleados** de todas las compañías del Grupo Bupa.

Mirando hacia el futuro

Dentro de la estrategia de transformación digital de la compañía, con la que estamos diseñando soluciones centradas en el cliente -en nuestro caso el empleado- el objetivo para 2017 es **crear una solución digital que mejore la comunicación del programa**, aumente su adhesión y ofrezca a los empleados una **plataforma de interacción y socialización.** Además, incorporaremos a esta nueva herramienta un sistema de medición que permitirá al empleado **conocer su estado y medir su evolución;** y a la empresa obtener datos sobre los hábitos de los empleados y el uso del programa.

Exportando el modelo

Desde finales de 2014, y como respuesta a una demanda detectada en nuestros clientes corporativos, incluimos Sanitas Smile en nuestra gama de servicios. De esta manera, proponemos a nuestros clientes corporativos **crear un programa completo** que incluya la organización de actividades, la asesoría en salud, el apoyo funcional y administrativo, la elaboración de un plan de comunicación interna y el desarrollo de un sistema de evaluación y seguimiento de la efectividad del programa entre los empleados.

TERCERA MESA DE TRABAJO: Formación de directivos

Comunicación interna y desarrollo del Banco de España

Coordina la Mesa de Trabajo y participa con su experiencia Rocío Fernández,
Desarrollo y Comunicación Interna de Banco de España



En la última Jornada de Estudio organizada por el GREF tuvo la oportunidad de coordinar una mesa de trabajo sobre Formación de Directivos. Caixabank, Societé Generale Iberia y Plus Ultra Seguros compartieron sus experiencias recientes en su apuesta por contar con los mejores líderes y dotarles de las herramientas necesarias para actuar como modelos de gestión para el resto de la organización. Caixabank compartió con nosotros su programa dirigido a 500 directivos que busca su alineamiento con el nuevo modelo de liderazgo definido, poniendo el foco en la comunicación asertiva, el liderazgo transformador, orientado a resultados y al servicio, así como impulsar su carrera profesional.

Societé Generale Iberia, nos habló de la importancia de simular situaciones difíciles y de crisis con sus directivos, entrenándolos, para conseguir personas brillantes a las cuales imitar, y de cómo aplican un método para contagiar su cultura y valores al resto de los empleados. Plus Ultra Seguros relató su experiencia en la implantación de un programa de mentoring buscando directivos que sean líderes-coaches, desarrolladores de

personas, y potenciando un liderazgo transformacional.

Me gustó especialmente el enfoque compartido por las tres empresas de la necesidad del aprendizaje continuo en este colectivo y de la importancia de invertir recursos en optimizar su potencialidad como transformadores de la cultura y de los valores de toda la organización. Se da por descontado que son excelentes conocedores de su área de expertise (¿o tal vez eso no sea necesario?) pero se trata de acompañarles en el desarrollo de sus habilidades directivas. El concepto de "simulación" me parece especialmente interesante porque permite a este colectivo anticiparse y entrenarse en habilidades que tendrá que poner en juego en un momento dado, dando por hecho que por muy buenos que sean, siempre resulta útil el entrenamiento.

Las tres compañías hablaron del Liderazgo Transformador. Sabemos que el líder transformador es aquel que pone en juego una serie de habilidades promoviendo comportamientos como:

- **Inspirador.** Es capaz de crear una visión inspiradora y unos valores compartidos, alentando el deseo de contribuir a la misión.
- **Facilitador.** Crea y potencia equipos

de alto rendimiento, fomentando la participación y cooperación de los miembros.

- **Coach.** Crea altas expectativas, establece metas retadoras, estimula y recompensa el alto rendimiento.

- **Mentor.** Fomenta la responsabilidad individual, la autoconfianza, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, orientando en su actuación.

- **Innovador.** Promueve la creatividad y la innovación.

- **Crea un entorno seguro** donde las personas se animen a asumir riesgos, expresen opiniones divergentes sin miedo a ser juzgados negativamente por ello.

Aunque esto suene a la descripción de un "super hombre/mujer", lo cierto es que con la guía y el acompañamiento necesario, los directivos de nuestras organizaciones pueden desarrollar y potenciar estas habilidades. Nuestra tarea como impulsores y facilitadores de la formación a directivos debe estar también orientada a estos comportamientos transformadores para conseguir el mayor retorno de la inversión posible.



La importancia de aprender pasándolo bien

Por Delphine Alvear,
HR Business Partner de Societé Generale

Hacerse apropiarse un nuevo modelo de liderazgo a nivel global, que sea en Estados Unidos, Europa o África, desarrollar nuevas competencias, nuevos

comportamientos a través del aprendizaje, es un reto. Pero decir que estamos formando a nuestros directivos requiere una definición previa de "¿Quiénes son ellos?".

Cuando hablamos de directivos en SG Iberia, hablamos de los Managing Directors, los jefes de líneas de negocio, las cabezas visibles de la organización. En Iberia tenemos solamente la parte

de Corporate & Investment Banking, y este colectivo representa a unas 40 personas. Decir desde RRHH que estamos formando a nuestros "directivos" no es correcto ya que ellos saben más que nadie a nivel técnico. Pero sí que les acompañamos a desarrollarse en "soft skills", en técnicas de Negociación, en Comunicación, en Innovación...

Mi cuñado es piloto de avión, comandante desde hace unos 25 años, y un día me explicaba que tenía que pasar unos tests de simulador, me pareció tan raro que después de 25 años tuviera que seguir haciendo simulacros varias veces al año, que me dio qué pensar... Pero analizando nuestra metodología en Societe Generale, es lo mismo: estamos simulando situaciones nuevas, o de crisis, creando la necesidad del "yo" similar a un entrenamiento constante y personalizado para conseguir personas brillantes a las cuales imitar. Necesitamos primeras

figuras que impulsen la ambición colectiva, los retos, un propósito compartido, cohesión y acción. Lo que hemos conseguido con IDL es adquirir un método para transmitir esta necesidad de contagiar nuestra cultura y nuestros valores al resto de los empleados, tras haber vivido la experiencia. Las simulaciones son necesarias para mantener una tensión creativa en los equipos que deben evaluar el entorno y adaptar sus comportamientos para aportar un valor que les hace sobresalientes.

Simulación de situaciones difíciles para saber afrontar la realidad

Ramona añade que "Muchos de estos componentes, los entrenamos con el Equipo Directivo de Societe Generale: 7 elementos que aseguran el éxito y explican por qué solo el 30% de los equipos de nuestro país son SuperEquipos. Solo entrenando distintos y diversos

escenarios se consigue controlar los riesgos y ser conscientes de la importancia de la Dirección, el Alineamiento y el Compromiso y enfocarnos en las tres dimensiones estratégicas: Persona, Equipo y Organización. El modelo de "enseñanza", o mejor dicho, la "transmisión de los conocimientos, de las competencias necesarias" se basa en evidencias, 3 ejes de aprendizaje eficaces y también lúdicos.

"¡¡¡La importancia de aprender pasándolo bien!!!" Delphine y Ramona concluyeron que esta última etapa de "Simulador" con IDL ha sido tan exitosa, que este año repetiremos con Ramona y Pedro, su Socio, para trabajar la excelencia, buscar ¿de dónde viene la motivación para dar el "extra miles"? El tsunami para EXCEDER... ya que todo ello depende de la HACTITUD con H de Héroe, la que hemos encontrado en el Equipo Directivo de SG".

La experiencia del Mentoring y Formación de Mentores

Por Silvia Merino,
Directora de Formación y Desarrollo de Plus Ultra



Ante el ofrecimiento de participación en la Mesa Redonda de Formación Directiva, hemos querido compartir la experiencia de Mentoring que estamos llevando a cabo en Plus Ultra Seguros, aunque más que contar la experiencia de Mentoring en sí, nos centraremos en los aprendizajes que la misma está reportando a nuestros directivos participantes. En primer lugar, y lo más importante y destacable de esta experiencia es que todas las partes intervinientes en este proceso estamos obteniendo conocimientos. Es evidente que nos encontramos en un entorno en constante cambio y evolución, un entorno VUCA, volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Para hacer frente a este nuevo entorno y sobrevivir, (ya señalaba Darwin que no sobrevive el más fuerte o el más listo sino el que mejor se adapta al medio), necesitamos una organización que sepa adaptarse

a este entorno, y para conseguir esta adaptación necesitamos directivos que sean líderes, que sean desarrolladores de personas, lo que se está denominando como líder-coach.

Aquellos que son capaces de poner en juego lo mejor de sí mismos y lograr que las personas que dependen de ellos también lo consigan. Es decir, un liderazgo transformacional, que transforme a las personas para que estas puedan transformar la organización. Y para que esta situación se produzca, hay que experimentarla y vivirla.

De ahí que decidiéramos incorporar mentores a nuestros programas de Desarrollo, para alinear la evolución de nuestros directivos actuales y futuros. Nosotros valoramos el mentoring como una relación de aprendizaje entre dos personas, aunque si tuviéramos que dar

una definición, diríamos que es un proceso de guía y tutela de profesionales con alto potencial en la organización, en el que el mentor utiliza su experiencia y conocimientos empresariales para acompañar a su mentee en el desarrollo y evolución de su carrera profesional.

En Plus Ultra Seguros llevamos a cabo las oportunas sesiones de orientación y formación para los mentores y mentees en lo que se refiere a las herramientas y competencias necesarias para el desarrollo de estos roles, antes y durante la marcha de los procesos. Esta es una fase destacada e importante del proyecto de mentoría, pero que dejamos pendiente de tratar en las próximas jornadas del Greff, cuando habláramos de la implantación de los procesos de mentoría en las organizaciones. Los aprendizajes que los mentores nos han trasladado que han adquirido y desarrollado tras llevar a cabo

los distintos procesos de Mentoring, y que eran el objetivo de la participación en la mesa, han sido: Desarrollo y adquisición de competencias y conocimientos enfocados al desarrollo personal y profesional de sus mentees, Nuevas formas de pensar y de plantear los retos y desafíos, Desarrollo de la empatía, Desarrollo de la escucha, Visión más amplia de la organización a nivel profesional y personal, Capacidad para crear climas de confianza y respeto. Los mentees, por su parte, indican que han adquirido una visión

más amplia de la Compañía, de los procesos y las estrategias empresariales, así como nuevas formas de reflexión y planteamientos para solventar los obstáculos y desafíos que se les presentan, tanto a nivel de funciones como de actitudes personales. Por nuestra parte, como área de Formación y Desarrollo, el aprendizaje principal que hemos obtenido es que hemos de seguir creando una cultura de mentoring en la organización, pues nos permite que nuestros directivos adquieran las competencias necesarias de la figura del mentor.

Nuestro reto principal ahora es conseguir que los mentores pongan en práctica con sus equipos estas competencias y herramientas adquiridas para realizar su labor de mentor y llevar a cabo un liderazgo transformador que permita evolucionar a los equipos para que, a su vez, sean capaces de transformar la organización de acuerdo a los retos estratégicos de la Compañía.

Programa Leadership Certification C1 – CAIXABANK

Por Elena Escagedo,

Directora de Programas Abiertos de IE Business School/Executive Education



Durante este año 2016 hemos iniciado una estrecha colaboración con FT/IE a través de la creación e impartición de uno de nuestros programas de desarrollo directivo que certifica el modelo de liderazgo del banco.

El equipo de Desarrollo y Formación hemos colaborado estrechamente con Elena Escagedo y su equipo en el diseño de este programa que está siendo un éxito entre los directivos que ya lo han realizado. En septiembre de 2016, fuimos convocados a participar en un concurso promovido por CaixaBank para la realización de un programa de Liderazgo dirigido a 500 directivos de la entidad con menos de 1,5 años en su función directiva.

El programa tenía como objetivo alinear a este grupo de directivos con el nuevo modelo de liderazgo recientemente definido. El programa tenía además la particularidad de que en él participarían a la vez directivos de servicios centrales con directivos responsables de negocio y que deberían ser certificados por la entidad adjudicataria del concurso. Para ello, y siguiendo con nuestro modelo propio de diseño, lo que hicimos fue empezar a diseñar por el final del proceso. Es decir, si debíamos certificar que los directivos conocían y estaban alineados con el modelo de liderazgo de CaixaBank, debíamos contar con una herramienta que les permitiera poner en práctica los conocimientos adquiridos (plan de acción y seguimiento del mismo); para lo que previamente debíamos desarrollar una serie de habilidades/soft skills (fase de formación) que se basaran en ese modelo de liderazgo de CaixaBank y como punto

de partida debíamos hacerles ver cuál era su situación inicial en el desarrollo de esas habilidades para lo cual introducimos una fase de autoconocimiento y contextualización de este programa a fin de que fueran capaces de verse a sí mismos en ese contexto.

•Autoconocimiento y Contextualización: los directivos participantes realizan una autoevaluación inicial sobre el Modelo de Liderazgo Transformador (MLT) de CaixaBank con el objetivo de obtener, al inicio del programa, la foto de partida de cada participante en relación a cuatro competencias importantes del modelo: comunicación asertiva, liderazgo transformador, liderazgo orientado a resultados y liderazgo al servicio.

•Formación: a través de una metodología blended (con dos periodos presenciales y sesiones on line) se proporciona a los directivos participantes las herramientas necesarias para ejercer el liderazgo transformador que busca la organización. En esta fase además de los profesores que imparten las distintas materias, se introducen también coaches profesionales que asisten a los periodos de formación, y que realizan una observación externa de los comportamientos de los directivos con respecto de las competencias descritas en el apartado anterior.

Al finalizar esta fase se elabora un informe de cada participante en el que se identifican fortalezas y una o dos áreas de mejora sobre las

que trabajar. Esta información se comparte individualmente con cada participante.

• Plan de acción: en esta fase, los directivos deben aplicar los conocimientos adquiridos. Para ello elaboran un Plan de Acción Individual que es supervisado de forma grupal por el coach que ha participado en la fase previa de observación. Esta fase permite asentar los cambios que los directivos deban realizar y en ella, a través de su participación en dos foros de discusión guiados por el coach, que se realizarán a las 3 y a las 6 semanas de finalizar la fase de formación, se hace una puesta en común de sus progresos, de las barreras encontradas y cómo superarlas o de los impulsores que han utilizado para conseguir el objetivo deseado.

La realización de estas sesiones de forma grupal, da cohesión a la aplicación del modelo de liderazgo y permite a cada directivo aprender no solo de sus propias experiencias en la aplicación sino también de las experiencias de los demás. Finalmente, después de realizar las fases anteriores, los directivos participantes reciben la certificación que les cualifica en el modelo de liderazgo transformador de CaixaBank.

Todo el programa tiene una duración de cuatro meses.

CUARTA MESA DE TRABAJO: Valor formativo del voluntariado

RSC “Hacia dentro”

Coordina la Mesa de Trabajo y participa con su experiencia Luis Díaz Marcos,
Director de Postgrado, CUNEF
Profesor de Ética Empresarial y RSC



Cuando por primera vez escuché la expresión la RSC “hacia dentro” tengo que confesar que me sorprendió, pero pasados unos segundos me pareció muy acertada. Efectivamente la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene diversas dimensiones y su fin último es gestionar adecuadamente cuáles son los impactos que las compañías producen como consecuencia de su actividad en los diferentes colectivos afectados (positiva o negativamente) por la actividad empresarial.

Todo ello con un único objetivo: contribuir a través de una adecuada supervisión (desde la perspectiva de la RSC) a aumentar el valor a largo plazo de la compañía. Esto es contribuir a mejorar la sostenibilidad de la compañía.

Esta preocupación por los impactos que las compañías producen como consecuencia de su actividad comienza a cobrar relevancia en las últimas décadas del siglo XX. A partir de esos momentos se instala una corriente de pensamiento que dice que las empresas:

• **Son responsables** de todos los impactos que producen como consecuencia de su actividad. Se afirma que la empresa tiene responsabilidades no sólo económicas, aunque estas responsabilidades económicas, sean predominantes.

• **Y que, además, son entidades plurales y sociales.** Plurales que quiere decir que deben responder a los intereses de colectivos diversos. Intereses de los accionistas, sí claro, pero también los de los empleados, los reguladores, los medios de comunicación y los de otros colectivos que puedan verse afectados por su actividad... Y, sociales, que significa que las empresas están insertadas en una determinada sociedad de la que dependen y sin la cual su futuro carece de viabilidad, por lo que deben cuidarla.

Por tanto, la RSC se debe ocupar de la correcta supervisión de las actividades empresariales y sus impactos “hacia afuera”: desempeño económico, presencia en el mercado, desempeño medioambiental (biodiversidad, emisiones, vertidos...), desempeño social (prácticas relacionadas con la protección de los derechos humanos, cumplimiento normativo, seguridad y protección de los clientes, comunicaciones de marketing...). Pero también debe, la RSC, supervisar las políticas empresariales y los impactos

“hacia dentro” de la propia compañía (prácticas laborales y ética en el trabajo, salud y seguridad laboral, diversidad e igual de oportunidades...).

En ocasiones, encontramos que determinadas políticas relacionadas con la RSC generan impactos hacia fuera y hacia dentro. Es el caso de las políticas de acción social (acciones con la comunidad) que inicialmente tienen una vocación “hacia fuera” -mejorar la sociedad en la que la compañía desempeña su actividad- y que, además, impactan “hacia dentro” mejorando las competencias personales y profesionales, y el sentido de pertenencia y utilidad del trabajo, en los empleados de los ejemplos y de las empresas que vamos a ver. En la jornada tuvimos ocasión de conocer varios ejemplos singulares de algunas políticas de acción social y de su impacto en la formación de los voluntarios que participan en las mismas (Santander, La Caixa, Santalucía y Fundación Capacis).

Adicionalmente, tuvimos ocasión de conocer, de mano de la Fundación La Caixa, diversos ejemplos de empresas, emprendedores y proyectos que diluyen uno de los debates más profundos que subyace al concepto de RSC. ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa y frente a quién es responsable la empresa?

Debate que aparece en la génesis del propio concepto de RSC. Enfoque shareholder (Milton Friedman, 1962), que afirma que “la única responsabilidad de las empresas es ganar dinero -siempre que se respeten las reglas del juego- y todo lo que nos despiste de dicho objetivo resulta subversivo”, versus enfoque stakeholder (Robert Freeman, 1984), que por su parte señala que “es responsabilidad de la empresa hacer frente a las consecuencias de su actividad -externalidades positivas o negativas- tratando de maximizar la influencia de las positivas y minimizando la aparición de las negativas.

Y así poder contribuir, desde la actividad empresarial, al bien común como sustrato filosófico que soporta esta nueva concepción de la empresa. Nos referimos a los emprendedores sociales. Emprendedores que hacen posible que en un mismo proyecto empresarial conviva con éxito la condición necesaria para que la empresa sobreviva, ganar dinero y generar beneficios, con la consecución de otros fines superiores.

Ser voluntario, ¿cómo contribuye a mi desempeño y desarrollo profesional?

Por Emilio Prat Bedia,
voluntario de Finanzas para Mortales



Hoy muchas personas, dentro o fuera de las entidades financieras, participan en acciones de voluntariado. Estas pueden agruparse según la actividad a desarrollar: recogida de alimentos, deporte, medioambiente, asistencia social, salud, educación, tecnología...

Según los destinatarios a quien va dirigida: niños, jóvenes, adultos, ancianos... Según su localización: dentro/fuera de la empresa y/o país, o incluso hasta por su metodología: presencial/online.

Nadie duda de los beneficios personales que supone para el voluntario y de la aportación de éste hacia una sociedad más "personal, sencilla y justa".

Con estas líneas, pretendemos reflexionar sobre cómo contribuye la actividad del voluntariado a su propio desarrollo profesional del día a día y, para ello, conversaremos sobre lo que hace un voluntario/formador dentro de "Finanzas para Mortales".

FXM es una iniciativa promovida por la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF), a través del Santander Financial Institute (SanFI), que cuenta con el respaldo institucional de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) y con el patrocinio de Banco Santander, a través de Santander Universidades. Es miembro colaborador activo del Plan Nacional de Educación Financiera y forma parte de INFE International Network on Financial Education/ OCDE. Su objetivo es acercar el mundo de las finanzas a la ciudadanía, combinando la implicación de las comunidades locales y el uso de herramientas digitales de divulgación masiva. Y todo ello a través de una manera sencilla e innovadora.

Desde sus inicios, el proyecto ha trabajado por transmitir un discurso abierto sobre la cultura financiera nacional, haciendo comprensibles los conceptos básicos del mundo eco-financiero, conectando con las necesidades de la sociedad a través de diferentes canales, bien de manera presencial o vía online. Su trabajo está segmentado y dedicado para cada uno de sus diferentes públicos, cuidando con especial atención a estudiantes y profesores, así como a personas en riesgo de exclusión social. ¿Y cómo desarrolla su actividad?

Por un lado, posee un importante hub digital, es decir, focaliza parte de su trabajo en herramientas online. Su web, www.finanzasparamortales.es, está al servicio de la comunidad, incluye una amplia variedad de secciones y recursos con distintos niveles de complejidad, tanto de consulta directa como de artículos de reflexión escritos por economistas y expertos. A su vez, ha desarrollado diferentes herramientas digitales como la Wikifinanzas, un diccionario básico donde poder resolver las dudas de conceptos financieros o el RetoFXM, el juego de preguntas y respuestas donde evaluar cuánto sabemos del mundo económico.

Por otro lado, tenemos el otro de los grandes ejes, la formación presencial, en la que colaboran más de 675 voluntarios/formadores, el 90% trabajadores de Banco Santander y el otro tanto restante, estudiantes universitarios. Ellos son quienes apoyan a las comunidades locales en su objetivo de alfabetizar en finanzas.

Para contestar a la pregunta que daba inicio a este artículo, hemos preguntado directamente a voluntarios y estas son sus respuestas:

- Entrenarme y practicar en habilidades de comunicación.
- Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo.
- Compromiso con los equipos y la empresa.
- Favorecer el orgullo de pertenencia.
- Potencia el rol profesional como referente dentro de la organización.
- Compartir los valores de mi empresa: ética, respeto, sostenibilidad, comunicación, transparencia, solidaridad, importancia de las personas.
- Conocer una visión integral de la empresa.
- Mi empresa favorece el desarrollo de la sociedad.
- Lo tendrían que hacer todos.
- Fomentar la empatía entre las personas.
- Mayor cercanía a los clientes y a los colaboradores.
- En definitiva, ser voluntario ayuda a ser mejores personas y mejores profesionales.

Resumiendo, FXM es una iniciativa que quiere sumar, es decir, no pretende competir con el resto de entidades financieras, órganos reguladores, instituciones públicas y privadas, que también fomentan la educación financiera.

Trabaja de manera objetiva, transparente, accesible y sencilla, adaptándose a las necesidades de cada colectivo en el que se implica y siempre fomentando la formación en valores para favorecer el progreso de las personas y, en general, de la sociedad, de forma "más sencilla, personal y justa".

Acción social y voluntariado

Por Mireia García,
Directora de RRHH de Santalucía



Para Santalucía siempre es un placer colaborar con el GREF, más si se trata de compartir experiencias como las que vivimos gracias a nuestro Programa de Voluntariado. Con este tipo de iniciativas conseguimos ir un paso más allá, cuidando ámbitos que no son puramente profesionales.

En la misión de RRHH Santalucía, hablamos de la "dignificación de las personas" y gracias, entre otros, al Programa de Voluntariado ayudamos a mejorar la autoestima de las personas.

El Programa de Voluntariado de Santalucía es un proyecto joven. Si bien en años anteriores apoyamos alguna iniciativa, nació formalmente en 2015 y lo hizo para dar respuesta a una necesidad manifestada entre nuestros empleados: ayudar a las personas y familias más necesitadas, razón de ser de nuestro negocio.

Se trata también de un proyecto ambicioso ya que abarca a multitud de centros de trabajo. Por la naturaleza de Santalucía, contamos con personas en toda la geografía española. Por ello, más allá de en la capital, hacemos actividades en ciudades como La Coruña, Pontevedra, Tarragona, Valencia, Sevilla, Granada... Para nosotros es importante que todos nuestros empleados tengan la oportunidad de participar e implicarse en acciones de voluntariado por lo que procuramos que todo aquel que quiera, pueda hacerlo.

Para orientarnos en qué y con quién desarrollar las diferentes actividades tenemos tres vías:

1. Antes de comenzar en el Programa de Voluntariado realizamos encuestas y talleres para conocer las inquietudes de nuestros empleados. Una pieza clave ya que sin su participación en las actividades, el desarrollo del programa no sería posible.

2. Por otra parte, en Santalucía contamos con el programa de Acción Social de RSC. En este programa los empleados tienen voz y voto para elegir proyectos y asociaciones con las que quieren colaborar. Esta información nos sirve de orientación, de guía para saber por qué iniciativas están interesados nuestros empleados.

3. Por último, nos orientamos según el interés mostrado por las Fundaciones y ONG con las que estamos en contacto.

Actualmente, la mayoría de las acciones que desarrollamos están dirigidas a dos colectivos: Personas en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad intelectual. Las actividades que realizamos con ellos tienen, por un lado, la finalidad de acompañarles en momentos de ocio y, por otro, ayudarles a mejorar su empleabilidad. Dos buenos ejemplos de esto son:

1. La puesta en marcha el pasado año del programa «Libre Directo», en Valencia, junto con la Fundación Integra. Con esta iniciativa tuvimos la oportunidad de ayudar a 15 jóvenes en situación de vulnerabilidad social a convertirse en líderes responsables de su futuro y referentes para otros jóvenes. Apoyamos también a sus padres para conseguir un empleo que permitiese a la familia dejar atrás la exclusión social, consiguiendo excelentes resultados. Este programa fue un ejemplo claro de que mediante una actividad que les motiva, como en este caso era el deporte, se consigue una alta implicación y evolución de los participantes, que tienen la oportunidad de ver una realidad diferente a la que viven a diario.

2. Por otra parte, este 2017 hemos realizado talleres en colaboración con Pelayo y la Fundación Talismán, para mejorar las habilidades digitales de personas con discapacidad intelectual. En estos talleres participaron personas que ya son empleados de Santalucía y Pelayo, pero también personas de la Fundación Talismán que no han tenido la oportunidad de iniciarse en el mercado laboral, por lo que para ellos, además de aprender a manejarse en un entorno digital, les supuso la oportunidad de aumentar sus posibilidades de encontrar un empleo.

El voluntariado no va con un número detrás para justificar el valor que aporta a las compañías pero, sin duda, el hecho de que desde que iniciamos el Programa de Voluntariado cada vez más profesionales están dedicando su tiempo y conocimientos a ello aporta un valor indirecto al negocio. Palabras como las que expresan nuestros voluntarios después de cada actividad en nuestro portal de voluntariado, "Somos Voluntarios", lo demuestran. Contar con un Programa de Voluntariado supone contar con una vía más a través de la que nuestros colaboradores se identifican con la compañía, atraemos el talento que necesitamos y nos rodeamos de personas idealistas, creativas, colaborativas y comprometidas.

santalucía
SEGUROS

Obra Social La Caixa.

Programa de emprendimiento social

Por **Francesc Ventura Ribal**,
Director Emprendimiento Social de Fundación
Bancaria La Caixa



En los últimos años la sociedad y la acción social han vivido un proceso de rápida transformación y han confluído distintas corrientes que están cuestionando la manera tradicional de abordar la solución de los problemas sociales.

Si bien las estructuras filantrópicas convencionales han conseguido importantes logros en la innovación de programas sociales y en la atención a colectivos desfavorecidos, la posibilidad de aumentar el impacto de estas acciones se encuentra muy limitada porque descansan en modelos poco sostenibles (ayudas y subvenciones) y por la dificultad de acceder a una financiación estable.

La aparición de nuevas realidades y problemáticas sociales ha dado paso a nuevas fórmulas para afrontar dichos retos. En este marco de transformación e innovación de la acción social se enmarcan los emprendedores y las empresas sociales, que intentan ofrecer nuevas soluciones sostenibles a los distintos retos sociales.

Ante esta realidad y en cumplimiento de la misión de la Obra Social "la Caixa" de trabajar por el progreso de las personas y de la sociedad, el año 2012 puso en marcha el Programa de Emprendimiento Social, cuya finalidad era apoyar a emprendedores y empresas sociales en «fase semilla».

Entendemos por "emprendedores y empresas sociales" las personas u organizaciones cuyo fin es resolver una necesidad social a través de una actividad empresarial económica y medioambientalmente sostenible. La resolución de problemas sociales a través de una solución empresarial sostenible contrasta con la tradicional dependencia de las entidades sociales de las subvenciones

por parte de la administración, de entidades filantrópicas, las obras sociales o de la RSC de empresas mercantiles.

Este Programa consideraba que las empresas sociales en «fase semilla» comprenden tanto a los emprendedores que pretenden iniciar una nueva actividad como a las empresas sociales con un recorrido formal inferior a tres años. Dado el momento que estaba viviendo el conjunto del sector social en cuanto a la repercusión de la crisis en la subvención a los proyectos, el programa se dirigía también a las entidades sociales ya consolidadas que se quisieran transformar en empresas sociales, a fin de resultar más viables económicamente, manteniendo el impacto social de su actividad.

Con el desarrollo de este programa, la Obra Social "la Caixa" ha apostado por apoyar a emprendedores y empresas sociales sostenibles, conforme a su compromiso de dar oportunidades a las personas y colaborar en la solución de las necesidades sociales.

El programa de emprendimiento social de "la Caixa" ha estado funcionando durante 5 años y, a razón de 20 empresas sociales seleccionadas cada año, ha estado acompañando un total de 100 empresas sociales.

El programa ha ofrecido las siguientes ayudas:

- Apoyo económico.
- Formación en gestión empresarial en el IESE.
- Acompañamiento a través de un mentor durante 1 año.
- Asesoramiento jurídico-legal a través de una colaboración pro-bono de Uría Menéndez.
- Trabajo en red.

Tras cinco años de programa, los resultados confirman que estamos cumpliendo con la ambición de los objetivos que no habíamos propuesto. Y este reto no era fácil, ya que mientras que una empresa mercantil focaliza su gestión en la obtención de valor para sus accionistas a través de la rentabilidad y los resultados económicos positivos (perspectiva financiera), las empresas sociales construyen su modelo de negocio en base al triple balance: económico, social y medioambiental. Es, por tanto, el compromiso y el atrevimiento a gestionar y medir lo económico, lo social y lo medioambiental lo que sitúa a la empresa social de forma responsable ante la sociedad y para con las generaciones venideras.

En resumen, los emprendedores sociales son personas perseverantes, comprometidas con sus ideas y valores, innovadoras y sus ideas para solucionar problemas sociales son escalables. Tras cinco años impulsando podemos concluir que con una adecuada formación empresarial, un asesoramiento y una mentoría, el trabajo en red y una buena capacidad de liderazgo, estos emprendedores son capaces de ayudar a crear un mundo mejor creando empresas competitivas, sostenibles y que crean además puestos de trabajo.

Fundación CAPACIS

La Fundación Capacis surge hace 6 años para dar respuesta a una demanda social que no estaba cubierta: la formación de jóvenes con discapacidad intelectual de inteligencia límite.

Son muchos los logros conseguidos hasta el momento para una entidad tan joven como la nuestra y con financiación 100% privada. Gran parte de lo que hacemos se puede ver en nuestra página web: www.fundacioncapacis.org.

Tenemos claro que no hubiéramos llegado hasta aquí, de no ser por las alianzas estratégicas que hemos ido estableciendo desde nuestros comienzos con otras entidades del tercer sector, administraciones, así como con entidades empresariales y sociales, como Koiki o Grupo Sylvestris, con el objetivo de anar fuerzas e intercambiar experiencias, para entre todos, ir en la misma dirección.

Actualmente tenemos en marcha 16 proyectos en colaboración con distintas entidades.

El voluntariado corporativo ha supuesto un gran valor para nosotros por varias razones: a través de él, entidades como Cisco Systems, Enagás, Ebro Foods, IBM, La Caixa, Vaughan, Aldesa o Deloitte entre otros, se están implicando de una forma directa en la capacitación de nuestros alumnos, bien a través de talleres específicos o bien, mediante un itinerario formativo con unos

objetivos específicos a lo largo del año o a través de testimonios profesionales. Esto no sólo está aportando una calidad extraordinaria a nuestras aulas, algo muy valorado por nuestros estudiantes y sus familias, sino que este tipo de colaboración, está ayudando a la visibilización de nuestro colectivo, que incluso a día de hoy, sigue siendo permaneciendo oculto en nuestra sociedad y con grandes dificultades de adaptación y oportunidades para ellos.

Para las entidades colaboradoras y muy especialmente para las empresas, esta relación está suponiendo, no sólo un aumento de su reputación corporativa, sino el orgullo de pertenencia de sus empleados, cuya implicación en muchos casos, va incluso más allá, haciéndola extensiva a título personal y familiar.

Las empresas son claves en el cambio social y gracias a este tipo de actividades, están conociendo de primera mano a nuestros jóvenes y el potencial que tienen, confiando en ellos y dándoles sus primeras oportunidades de prácticas y empleo, objetivo último de Capacis.

Queremos dar las gracias a CaixaBank y a Francesc Ventura por su apoyo incondicional y asesoramiento y muy especialmente al GREF y a nuestro queridísimo Paco Segrelles por el cariño que siempre ha puesto en un proyecto como el nuestro y su invitación a tan interesantísimas jornadas de este año.



**CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES**



UN PROFE- SIONAL UNICO

**Máster Oficial
full time en Banca y Finanzas***

Un Centro que forma profesionales únicos en Banca y Finanzas

Dirigido a Licenciados o Graduados, preferentemente en Derecho, Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales e Ingenierías, aunque sin exclusión de otras licenciaturas.

95% índice de colocación

A los 3 meses de la finalización de los programas, el índice de colocación de los alumnos supera el 95%**

** Este porcentaje incluye contratos indefinidos y prácticas remuneradas de larga duración.

Pº Recoletos, 35. 28004 Madrid • Tel.: 91 514 53 30
informacion.centro@garrigues.com • www.centrogarrigues.com



UNIVERSIDAD
NEBRIFA

*Máster Universitario oficial
por la Universidad Nebrija



CONFERENCIA DE CLAUSURA

El liderazgo en el siglo XXI

Por Jesús Mari Iturrioz,
Profesor en Deusto Business School



Vivimos momentos difíciles y complejos en los que conviene comparar el retrato sobre el liderazgo actual y el liderazgo deseado; realizar una reflexión individual sobre los aspectos críticos del liderazgo y el cambio necesario; propiciar en paralelo el avance tecnológico y el avance en el liderazgo; propiciar el diálogo entre la teoría y la práctica; cerrar la brecha entre las competencias escritas y la realidad de las organizaciones, entre lo que se hace y lo que se puede hacer.

La competitividad de las organizaciones invita a enriquecer el estilo directivo, a vestir el liderazgo con nuevos rasgos para un tiempo nuevo, al renacimiento en el liderazgo. La referencia principal de todas las organizaciones son los clientes, y el mayor reto es tener clientes leales; clientes con los que se construyen relaciones duraderas y productivas. Las investigaciones nos señalan que, para tener clientes leales, no es suficiente el notable; los equipos deben ir a por el sobresaliente en todas las transacciones y contactos con el cliente. Además, en el sector financiero es necesario eliminar las causas de deserción, adelantarse a la disminución de balance y ganar la primacía en las relaciones.

Para tener más clientes y conseguir su lealtad es crítica la calidad relacional con los clientes. En esta línea, son los equipos los que con su actividad, procesos, sistemas y actitudes tienen la difícil y apasionante misión de entregar a los clientes un valor superior a la competencia; los equipos son los artífices de la calidad relacional con los clientes.

Las investigaciones nos muestran que los gestores más competentes tienen a los clientes más satisfechos; siendo el trato, el asesoramiento y la proactividad las competencias más demandadas por los clientes. Las investigaciones también nos

muestran que la gran mayoría de equipos son disfuncionales y funcionan por debajo de su potencial; hay una brecha entre lo que se ve y lo que se quiere ver en las organizaciones; entre lo que hacen las personas y equipos y el potencial de su mejor versión. Por ello, el desarrollo de los profesionales y la potenciación de los equipos es una de las principales ventajas de las organizaciones; el desarrollo de las personas conlleva el desarrollo del negocio.

Nuestras investigaciones revelan que las competencias que están resultando más difíciles para los líderes son la gestión de los equipos, el desarrollo de las personas y la gestión del cambio. También ponen en evidencia que los líderes abordan sus retos diarios desde estilos más bien jerárquicos, con poca participación de los equipos, baja inteligencia emocional, y con dificultades en la escucha y el reconocimiento; todo ello, dificulta que las personas puedan adaptarse a los cambios, llegar a su mejor versión y alcanzar, una y otra vez, los resultados deseados.

Hoy en día, casi todas las organizaciones están necesitadas de proyectos de transformación que garanticen su sostenibilidad; necesitadas de transformaciones en el modelo de negocio, en el enfoque a los clientes, en la dinámica de los equipos, en la cultura y en los estilos de liderazgo. Estos procesos de transformación, imprescindibles para

la supervivencia y la competitividad de las organizaciones, a menudo, adolecen de un buen planteamiento y comprensión, generando mucha confusión y sufrimiento en los equipos.

La transformación de la organización requiere la transformación de las personas que lo componen; es decir, un cambio en las mentalidades y conductas. Los procesos de transformación para ser exitosos requieren un lanzamiento corporativo bien cuidado y un programa experiencial de desarrollo directivo, ligado a proyectos reales con resultados ambiciosos.

Las entidades financieras, tienen ante sí la necesidad y la oportunidad de adaptarse a un tiempo nuevo; están llamadas a cambiar la manera de vender y la manera de dirigir. Los tiempos actuales demandan ir hacia un nuevo liderazgo, facilitando la renovación en el rol directivo y enriqueciendo el estilo directivo. Es el momento para un liderazgo reflexivo, relacional y renovador.

Un liderazgo reflexivo que trabaje el autoconocimiento, la autoconfianza, el autocontrol emocional y el conocimiento de los demás; un liderazgo relacional que ponga el foco en la gestión de los equipos, la gestión del cambio y el desarrollo de personas; un liderazgo renovador en constante aprendizaje y crecimiento.

Vida Asociativa

Agradecimiento

de Silvia Ciurana por la "F de Oro"

El pasado 17 de mayo, la junta directiva del GREF nos concedió la 'F de Oro' al equipo de Formación y Desarrollo de Caixabank. Esta concesión supone para nosotros un reconocimiento a la labor que este equipo de profesionales llevamos haciendo desde hace ya muchos años, con el objetivo de acompañar en el desarrollo profesional a todos los profesionales de la entidad para conseguir los mejores resultados de negocio y de satisfacción de nuestros clientes.

Desde Caixabank queremos agradecer sinceramente al GREF, y en especial a su Presidente, Paco Segrelles, esta concesión. Es un privilegio para nuestra entidad haber sido distinguidos con este premio y colaborar con esta asociación compartiendo con todos los participantes nuestras experiencias y aprendiendo de nuestros colegas en el sector.



Encuesta de ratios de formación 2016 (GREF)

Hubo otra crisis, la llamada "crisis del 93", que motivó que desde las áreas de Formación de las diferentes entidades financieras, y bajo el espacio de participación que fomenta el GREF, se presentara la necesidad de la creación de la Encuesta de Ratios de Formación. Los objetivos eran:

1. Ser una herramienta para la gestión del departamento, al facilitarnos referentes.
2. Contar con un instrumento de diálogo con la Dirección. El directivo de cualquier especialidad, además de planteamientos teóricos sobre Formación, espera que sean sustentados los argumentos con datos objetivos, comparativos del sector financiero.
3. Que, por ser el último objetivo no es menor, cargarse de razones para la elaboración y defensa del presupuesto de Formación.

Este año se ha digitalizado el cuestionario de recogida de datos, lo que ha facilitado su tratamiento tanto para los emisores de

la Entidades Financieras, como para los receptores del Equipo de Ratios. Asimismo, se ha tomado nota de vuestras sugerencias de mejora para ajustar la digitalización.

Sobre la Encuesta Ratios del Sector Bancario 2016, podemos afirmar que tiene una representatividad del 66,11%, la muestra hace referencia a 130.792 profesionales de la Banca. El compromiso de los asociados es el de elevar este porcentaje en sucesivas ocasiones. Uno de los ratios más relevantes es el relacionado a "Inversión sobre Masa Salarial": en la Asamblea del pasado año anunciábamos que habíamos tocado fondo respecto a la inversión en formación. Ahora se incrementa pero con un enfoque diferente, hay Formación de manera más personalizada, optimizando el uso de las nuevas tecnologías (el 87% de los profesionales han realizado alguna acción "on line" en 2016) y reforzando la autoformación.

Otro de los ratios claves es el de "Horas de formación por empleado formado".

Como podemos observar en la gráfica, incluso en la "crisis", prácticamente se ha mantenido ese horizonte básico de 40 horas de formación por empleado, si bien es cierto que en parte se ha debido a la Formación Normativa. Para no duplicar el trabajo de los compañeros del sector seguros, de acuerdo con ICEA, utilizamos las respuestas dadas en su encuesta y creamos el 3º Informe de Ratios de Formación de Entidades Financieras 2016. Lo que posibilita a los profesionales de la formación tener tres instrumentos de gestión: Ratios del Sector Bancario, Ratios del Sector Asegurador y Comparativas entre ambos sectores.

A través de nuestra página www.gref.org podemos acceder a toda la información completa de ambos sectores, y donde también podremos analizar los Sistemas de Evaluación de las acciones formativas, sobre la relevancia de la medición del Aprendizaje Informal, las principales acciones formativas de 2016 y las nuevas Metodologías de Aprendizaje.



Valoración de las jornadas de estudio GREF Junio 2017

Tod@s nos debemos felicitar por la Valoración de las Jornadas. Su diseño, contenidos y ponentes, fueron el resultado de la participación de un amplio equipo de trabajo, contando con sugerencias de nuestros asociados.

El desarrollo de las Jornadas en CaixaForum Madrid nos permitió disponer de un entorno propicio tanto para el desarrollo de las Jornadas como para establecer o consolidar nuestras redes

personales y profesionales. Si ponemos la lupa en las valoraciones de cada ponencia y mesas de trabajo los resultados fueron los que se muestran en la columna inferior de puntuaciones. Lo que satisface de estas valoraciones son las puntuaciones tan homogéneas de los 8 aspectos a valorar. Respecto a las Metodologías a utilizar en las próximas Jornadas, destacamos el deseo de ser un **mix entre Talleres, Mesas de Trabajo y Ponencias**. Y varias recomendaciones sobre los "tiempos", que se puede resumir en una de las

contestaciones: "lo que sí pediría es que se ajustasen a los tiempos determinados para ello, para no ir sumando retrasos en la consecución de las jornadas".

Con las respuestas a la pregunta del Cuestionario de Valoración **¿Qué TEMAS te interesan para tratar durante las Jornadas de Estudio de noviembre 2017?** Por favor, indicadlo por prioridad, se está comenzando a perfilar la Agenda de las Jornadas de noviembre 2017, que tendrá novedades relevantes.



La Gestión de nuestra Tesorería: Las cuentas siempre claras Asamblea de Asociados

Durante las pasadas Jornadas de Estudio en el Caixaforum de Madrid y durante la Asamblea General, y una vez elegido como Tesorero a Enrique Diaz-Mauriño, actual Director de Formación de Bankinter, se presentaron los datos correspondientes al cierre del pasado ejercicio 2016. De esta forma, Enrique además de contar el cierre del año, presentó los datos de cómo han

evolucionado las partidas de ingresos y gastos desde el 2006 al 2016.

En estos dos cuadros tenéis esta **evolución de los ingresos y el correspondiente a los gastos**: se hizo mención al pequeño desfase de los gastos con respecto a los ingresos, desfase que en el pasado año 2016 ascendió a poco más de 9.000 euros y

que se está llevando contra reservas de otros años.

La presentación que hizo Enrique está a vuestra disposición dentro del área privada de nuestra web www.gref.org, en el apartado de ingresos y gastos, junto con la información, mes a mes, de la evolución de estas partidas de ingresos y gastos.

	Ingresos					
	Cuotas	Linkes	Publicidad	Patrocinio	Inter. Bancos	Total Ingresos
% promedio Ingresos 2006/2016	83%	14%	11%	6%	0%	100%
% promedio Ingresos 2006/2016	69.159	18.968	15.465	6.840	317	105.927

	Gastos										
	Reservaciones	Salarios/Pa	Edificios/Alquiler	Agencias	Seguros	Comunicaciones	Comedores	Actividades	IRPF	Chorros	Total Gastos
% promedio Gastos 2006/2016	50%	7%	14%	14%	1%	0%	-2%	22%	22%	1%	100%
% promedio Gastos 2006/2016	22.280	1.170	36.987	34.280	290	350	-1.660	28.420	28.200	1.141	100.300

ACTO CULTURAL EN CAIXAFORUM MADRID

Por Manuel Haro

Si hay algo que identifica claramente a "la Caixa" (hoy CaixaBank), es sin dudas su logotipo: la famosa estrella de Miró, desde 1981, integrando todas las actividades de sus clientes en una sola imagen, tanto en el ámbito financiero como en el social y cultural.

Dentro del área de la cultura es de destacar su mecenazgo con las actividades del arte. Ese mecenazgo se manifiesta, entre otros aspectos, en los CaixaForum, entre ellos el de Madrid, donde celebramos los pasados **Jornadas de Estudio del 21 y 22 de junio**.

Siempre en el programa de actividades se incluye un **Acto Cultural**, y qué mejor que conocer el centro y su exposición temporal. Iniciamos la visita guiada por el singular edificio de los arquitectos suizos

Herzog & de Meuron, Este centro de exposiciones, de 10.000 m2, se levanta en un lugar clave: el Paseo del Prado, conocido como "El Paseo del Arte". El solar elegido estaba ocupado por la antigua Central Eléctrica del Mediodía, que era uno de los últimos ejemplos de la arquitectura industrial madrileña y que había sufrido un incendio. Mantuvieron las fachadas de ladrillo, vaciando todo el interior y elevando el edificio sobre pilares, **haciendo que el centro de exposiciones parezca flotar en el aire**. Se construyen dos plantas en la zona superior, cubierta con láminas de acero oxidado. La plaza que da acceso a CaixaForum, dónde estaba situada una gasolinera que se desmantela, está limitada por el primer jardín vertical de Madrid, diseñado por el artista francés y botánico **Patrick Blanc**, un jardín que además de ayudar a unir visualmente el proyecto

"dialoga" con el Jardín Botánico situado al otro lado del Pº del Prado.

Seguidamente pasamos a visitar, con los excelentes guías, la **exposición "Arte y cine. 120 años de intercambios"**, mostrándose la íntima relación que ha tenido el cine con el resto de las artes a lo largo de este periodo, planteando un recorrido cronológico desde finales del siglo XIX especialmente en lo referente a las vanguardias. La muestra reunía video-proyecciones, así como una selección de pinturas, dibujos, grabados, fotografías, carteles de cine, objetos, programas, vestuario, libros de artista, etc...

Damos las gracias a la directora de CaixaForum Madrid, Isabel Fuentes, tanto por su participación en Acto de Apertura como en el Acto Cultural.



COLABORACIONES ESPECIALES Por fin la Junta Internacional de Estándares Educativos Bancarios

Por Josep Soler Albertí,
Director General del Instituto de Estudios Financieros (IEF)

A finales del 2011 e inicios de 2012, un grupo de instituciones educativas en banca y finanzas de los cinco continentes constituimos una taskforce (grupo de trabajo) para fundar una organización mundial que desarrollara unos estándares claros y acordados internacionalmente para la formación y educación de los profesionales bancarios.

El lema bajo el cual se iniciaron los trabajos no podía ser más elocuente de las intenciones: "Generando confianza en la competencia de los profesionales bancarios". Es decir, se trataba de contribuir a la **recuperación de la reputación de la banca** y de la **confianza de los clientes** a través de fijar estándares educativos y éticos en los programas formativos, necesarios para ejercer la profesión. Quizás 2011 y 2012 era todavía demasiado temprano y la crisis coleaba aún excesivamente. Pero en estos

meses de 2017, con un **sector bancario mucho más estabilizado** pero al mismo tiempo confrontado a unos retos, -tipos de interés mínimos, demanda más exigente y cambiante, fuerte presión regulatoria, e irrupción tecnológica-, muy importantes y que pueden transformar al sector de arriba abajo, parece llegado el momento para **asumir plenamente el objetivo** de este proyecto. Los escasos ocho institutos formativos iniciales se han transformado en 26 incluyendo entre otros las instituciones líderes en formación bancaria y financiera de la India, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Nigeria, Australia, Corea del Sur, Hong-Kong, Singapur, España y EBTN, la fundación europea de institutos bancarios y financieros. Por supuesto, y a pesar de las buenas perspectivas, el proyecto tan solo se ha iniciado. Se pretende **establecer los estándares**; la promoción y reconocimiento de los mismos entre

entidades bancarias y profesionales; la cooperación para intercambiar mejores prácticas, y llevar a cabo estudios e investigaciones en los temas más relevantes para dichos estándares bancarios.

Tanto el recientemente elegido **consejo ejecutivo de la GBESTB** como su **consejo académico** (Education Standards Board) y los **comités asesores** (regulatorio, profesional, de interés de los consumidores) están ya **trabajando intensamente para obtener los primeros resultados**. Creo que nuestro sector en España está muy bien posicionado por el profesionalismo de los responsables corporativos y de las entidades proveedoras de formación para ser de los primeros en empezar a adoptar los estándares. Próximamente y a través de GREF, iremos facilitando la máxima información sobre los avances de este relevante proyecto internacional.

OVERLAP

Capacidad para el Éxito

Impulsando nuevas estrategias de aprendizaje para dar respuesta a los retos del mercado:
Ventas y Rentabilidad Comercial, Transformación y Experiencia del Cliente

www.overlap.net



COLABORACIONES ESPECIALES

En busca de una experiencia óptima de aprendizaje (o cómo tener contento a tu cuñado)

Por Arturo Reglero Vicente,
 Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP



Quien más quien menos, todos tenemos un cuñado que trabaja en banca. En la red, me refiero.

No sé vosotros, pero a mí los míos de vez en cuando me mandan whatsapps con alguna foto de lo que están estudiando esa tarde. Ver las fórmulas matemáticas a las que se enfrentan estos días me devuelve a momentos de universidad, así que a ellos ni os cuento. Sin ánimo de ser ventajista en el planteamiento, y conociendo de antemano el esfuerzo que a los departamentos de formación os está costando sacar esta imposición adelante, pienso que **es un buen momento para darle una vuelta al modelo de aprendizaje desde el punto de vista de la experiencia del usuario.** Sería algo así como compensar a los nuestros y a nosotros mismos por el año que nos hemos pegado, y regalarnos para el futuro inmediato **una manera diferente de aprender,** acorde a los gustos de cada uno.

Todos llevamos varios años tratando de fomentar una **cultura de autoaprendizaje** en nuestras organizaciones y animando a nuestra gente a la corresponsabilidad en esto de la formación. Por esta razón, la idea de diseñar **nuestra propia "Learner Experience" tiene sentido** bajo la premisa de que todos nos apuntamos de forma más fácil a aquello que más nos gusta.

¿En qué consiste exactamente el concepto de Learner Experience? Consiste en **llevar los parámetros de Customer Experience,** donde se crean los servicios y soluciones **poniendo al cliente en el centro,** a la función de aprendizaje. Por lo tanto, se trata de **diseñar las soluciones de aprendizaje y desarrollo** colocando al aprendiz en el centro, utilizando las técnicas de Design Thinking y de Canvas para su diseño y creación. Es un concepto

muy ligado al de "Experiencia del Usuario", y esto significa que debe tener en cuenta TODO aquello que los destinatarios de la formación experimentan, sienten, viven y padecen relacionado con los programas de aprendizaje, y no solamente durante el momento del despliegue de los mismos.

¿Qué pasos debemos seguir para diseñar la Experiencia de Aprendizaje en nuestra Organización?

En primer lugar, debemos asegurarnos una profunda **comprensión y conocimiento del participante** como individuo. Para conseguirlo, es razonable tratar de **segmentar a nuestra población de aprendices** en diferentes segmentos con **"semejanzas demográficas":** ¿cómo son? ¿Qué buscan en el aprendizaje: empleabilidad, promoción, titulación, networking, compartir experiencias profesionales? ¿Cómo están acostumbrados a aprender y/o cómo prefieren hacerlo ahora?

En segundo lugar, diseño de la experiencia óptima de aprendizaje. El objetivo es **construir el "viaje del aprendizaje"** en nuestra Organización, primero a un alto nivel para posteriormente irle añadiendo concreción. Para ello debemos identificar los puntos de contacto de los empleados con la formación, entender cómo los viven, **conocer el gap emocional** respecto a la situación óptima y tomar decisiones que nos permitan reducirlo.

Tercero, debemos definir los requisitos que nos permitan **implementar la experiencia diseñada.** En este punto debemos pensar en qué funcionalidades debemos incorporar para garantizar una buena experiencia al usuario. ¿Por qué nuestros hijos pasan tanto tiempo en Youtube y además sin necesitar de nuestra

ayuda? ¿Hay funcionalidades de este tipo de aplicaciones que podamos replicar en nuestra oferta de formación? ¿Qué otros elementos sería recomendable incorporar a nuestro aprendizaje: por ejemplo, minivideos introductorios descriptivos de cada programa, posibilidad de descargar los contenidos en mi propio dispositivo, livechats de atención al usuario?

Cuarto y último: es necesario comprobar si de verdad gustamos, definiendo las métricas que nos permitan **medir la experiencia del aprendizaje y el número de fans** con los que contamos: popularidad de los programas, número de descargas, número de "likes", porcentaje de conversión (cuántos de los que ven el video descriptivo acceden o se apuntan al programa), o porcentaje de finalización son algunas de las mediciones que convendría realizar.

En el último Informe de Tendencias Overlap 2017-2020 hablamos del diseño de la **"Learner Experience"** junto a otras diez tendencias más relacionadas con el aprendizaje, el liderazgo y el negocio. Si estás interesado en conocerlo, no dudes en contactar con nosotros. ¡Trataremos de que tengas una buena experiencia de aprendizaje!

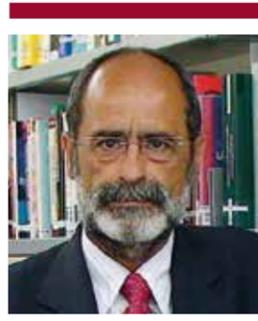


COLABORACIONES ESPECIALES

Dos décadas formando asesores

Por Francisco Marín,

Presidente del Comité de Servicios a Asociados de EFPA España



El camino hacia la puesta en marcha de la regulación comunitaria MiFID II, que entra en vigor en enero de 2018, ha sido lento, tortuoso en algunos momentos, y no exento de piedras en el camino que impidieron avanzar a la velocidad adecuada.

Pero después de mucho remar, a veces a contracorriente, empezamos a ver la luz al final del túnel y podemos decir que estamos un poco más cerca de lograr que el asesoramiento financiero se sitúe como el abanderado de una nueva época en el sector, donde por primera vez pondremos en el centro la protección real del cliente, para equipararnos al resto de países de nuestro entorno, en lo que a materia de asesoramiento y planificación financiera se refiere.

Diferentes players del sector han trabajado duro en los últimos años con el convencimiento de que llegaba el momento de poner el contador a cero y cambiar el modelo de asesoramiento. En este escenario, MiFID II debe ser el catalizador perfecto para que cale una nueva relación entre entidades, profesionales y clientes, donde prevalezca una absoluta confianza y transparencia.

Más allá de sesudos planteamientos teóricos, esa será una meta a alcanzar con profesionales completamente cualificados y con los conocimientos adaptados para ofrecer el mejor servicio, según el perfil de inversión de un cliente que a su vez tendrá cada vez más información y, por ende, una mayor exigencia hacia la labor del responsable de planificar sus finanzas.

En la guía técnica publicada hace escasas

fechas por CNMV, tras un intenso periodo de reuniones con todos los actores implicados, y siguiendo las directrices que había marcado el regulador europeo ESMA, quedó clara la apuesta del regulador nacional por el compromiso, con la formación exigente y continuada de los profesionales del asesoramiento, que debe ir de la mano de las entidades, que se configuran como las principales responsables de asegurar esa formación adecuada de sus plantillas.

El regulador destaca la importancia de la formación continuada, con una exigencia de alto nivel en cuanto a los conocimientos y la experiencia, y ha dado por válido el modelo utilizado por EFPA en todos estos años, en el que la actualización de contenidos y el firme compromiso ético se situaron como los pilares sobre los que ofrecer el mejor servicio a un cliente.

En EFPA España llevamos más de 17 años realizando un intenso ejercicio de autorregulación que, desde el principio, fue muy bien acogido por el mercado y por los propios profesionales. Tanto es así que ya son más de 14.000 los asesores financieros certificados por EFPA y más de medio centenar las entidades que han mostrado su clara apuesta en los últimos años por certificar los conocimientos y aptitudes de la mano de nuestra asociación.

Creo que es justo puntualizar que, igual que se han producido casos de mala

praxis provocados por unos pocos, y que han llevado a una mayor desconfianza del ahorrador también son mayoría los profesionales que, desde hace tiempo, se tomaron muy en serio la importancia de la mejor cualificación, así como las entidades (desde las más punteras y otras más pequeñas), que apostaron fuerte por la certificación de su red de profesionales y que llevan realizando, incluso mucho antes de MiFID II, un encomiable esfuerzo, tanto desde el punto de vista logístico y económico, por promover la formación continuada y el compromiso con la cualificación de sus empleados.

En EFPA somos conscientes de los cambios a los que se enfrenta el sector. Nuestras certificaciones siempre se han caracterizado por la exigencia como el mejor pasaporte de entrada al asesoramiento de calidad.

Esa formación continuada, el estricto cumplimiento de unos requisitos éticos, y la alineación con los objetivos del cliente, a través del conocimiento exhaustivo de su perfil, siguen siendo tres pilares sobre los que asentar nuestro modelo y que se verán reforzados con la entrada en vigor de MiFID II.

Son muchos años de trabajo y ahora es el momento de recoger los frutos y aplicar los buenos hábitos aprendidos. La confianza del ahorrador está en juego y no podemos dar ni un paso atrás.

COLABORACIONES ESPECIALES

Proceso de Certificación MIFID de Bankia

Por José Ignacio Mora,

Responsable de Formación de Bankia



El pasado mes de julio se realizaron los exámenes de certificación de la primera convocatoria del Programa de Experto en Asesoramiento Financiero, que comenzó en el mes de enero.

Se han presentado a las pruebas el 98,6% de los inscritos en el programa (5.500 empleados). Esto, unido al nivel de participación de los equipos durante todo el periodo de formación, demuestra el alto grado de implicación, compromiso y responsabilidad de las personas que han realizado la formación. Es necesario reconocer a todos los participantes en esta

formación el gran esfuerzo y dedicación desarrollados.

El programa de formación, realizado con la Escuela de la Fundación de Estudios Financieros, además de cumplir con una acreditación para ejercer las labores de asesoramiento, tal y como determina la "Guía Técnica para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y asesora (CNMV)", es una garantía para cumplir con los máximos niveles de transparencia, protección y calidad de servicio al cliente. Quienes han superado el examen acceden a una doble acreditación: la

certificación profesional de Experto en Asesoramiento Financiero, otorgada por el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), y el título universitario de Especialista en Banca y Asesoramiento Financiero, concedido por CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros).

Por otra parte, la certificación profesional externa a Bankia es una acreditación personal que favorece la empleabilidad, tanto en el ámbito interno como en el externo, debido a que reconoce la capacitación necesaria para desempeñar las funciones de asesoramiento, y es homologable en todo el Sector Financiero.

La solución formativa flexible y adaptada a cada entidad, con incentivos de aprendizaje para el alumno

- Integra la cultura de la entidad y la formación previa
- La combinación adecuada de formación on-line y presencial
- Formación con incentivos de certificación, evaluación y titulación
- En cualquier área "core" o complementaria de banca y finanzas
- Más de 25 años con las principales entidades financieras españolas

08 062533 03 828 R80F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38
65 534563 42 538 PR043320J1P23 03 138 51N4NC38
3L 34N3R3 D3 103 PR0F3SS10N4L8 03 138 51N4NC38
3L C3NTR3 D3 181 PR0F3SS10N4L8 D3 L38 F1N4NC38
EL CENTRO DE LOS PROFESIONALES DE LAS FINANZAS



Instituto de Estudios Financieros
Av. Josep Tarradellas, 123, 2ª planta
08029 Barcelona
Tel. 934124431
cursos@iefweb.org
www.iefweb.org

NOTICIAS GREF

JESÚS LÓPEZ ZABALLOS,

REELEGIDO PRESIDENTE DE LOS ANALISTAS FINANCIEROS EUROPEOS

Tercer mandato consecutivo del representante español, miembro del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y director de Escuela FEF, el centro de formación de la Fundación de Estudios Financieros (FEF). EFFAS, la federación europea de asociaciones de analistas financieros, agrupa a 23 sociedades nacionales de Europa que representan a 15.000 profesionales de la inversión y concede el certificado CEFA.



ÁLVARO RICO,

DIRECTOR DEL INSTITUTE FOR ADVANCED MANAGEMENT, ESCUELA DE NEGOCIOS DEL GRUPO EDUCATIVO CEU

Tras más de 16 años en el IEB, como Secretario General, Jefe de Promoción y Coordinador Académico, entre otros cargos y responsabilidades anteriores, toma el timón de este nuevo proyecto del Grupo Educativo CEU, con el fin de poner en marcha y desarrollar en los próximos años su Escuela de Formación ejecutiva. Es un proyecto precioso, por lo que hemos podido saber, todo un reto en el que pondrá a prueba sus excelentes cualidades tanto personales como profesionales, y donde podrá volcar todo lo aprendido en su dilatada carrera profesional en distintas empresas y sectores, de la mano - nos confiesa- de unos espléndidos colaboradores.

Unos se van...



Fernando González | Ingresó como técnico en el Banco de España en octubre de 1989 y ya en enero de 1990 pasó a desempeñar sus cometidos en el área de Selección del antiguamente denominado Centro de Formación y Perfeccionamiento. Allí permaneció hasta mayo de 1993, fecha en la que fue promocionado a responsable del área de Formación, puesto en el que ha permanecido hasta mayo de 2017. Actualmente se encuentra asignado al Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias.

...y otros vienen

Silvia Fernández | Empezó su carrera profesional en PwC en auditoría externa de entidades financieras, donde fue jefe de equipo. En 2003 se presentó a la oferta de empleo público del ICO e ingresó en el departamento de auditoría interna. Desde 2010 ha desempeñado puestos de responsabilidad en la organización, primero como jefe de área de back office y después como responsable del departamento de Auditoría Interna. En septiembre de 2012 le ofrecieron la posibilidad de llevar el departamento de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial, y aceptó el reto completamente nuevo para ella.

Flora Tomé | Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Master en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Directivos de Empresa. Es Colegiada del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Ha ocupado diferentes puestos en el área de Recursos Humanos como Responsable de Administración de Personal y Relaciones Laborales, Directora de Recursos Humanos en entidades del sector financiero (Eurosafel, Sociedad de Valores y Bolsa, Grupo Safel-Capitalia España), en 2006 asume el puesto de Subdirectora de Recursos Humanos del Banco Inversis donde ha liderado las áreas de selección, desarrollo de talento y comunicación y cultura corporativa. Desde octubre de 2014 se incorpora en Andbank España como Directora de Recursos Humanos.

Rocío Fernández | Rocío, psicóloga industrial por la universidad Complutense de Madrid, ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de los recursos humanos. Ha trabajado en consultoría durante más de veinte años donde ha liderado proyectos de desarrollo directivo, evaluación del potencial, gestión por competencias, itinerarios profesionales, evaluación del desempeño y gestión del compromiso. Durante los últimos diez años era directora del área de Talento y Compromiso de Towers Watson. En 2016 se incorporó al Banco de España donde actualmente es Jefa de División de Formación, Desarrollo y Comunicación.



Publicaciones

Libros



EL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI de Jesús Mari Iturrioz

Editorial Gestión 2000. 284 páginas.

El autor: Jesús Mari Iturrioz es Licenciado en Derecho, doctor en Económicas por la Universidad Deusto y MBA por esta misma Universidad. Completó su formación en las Universidades de Stanford, Wharton, IMD y Harvard, y es también master en coaching ejecutivo y coach acreditado por la Ashridge Business School (Reino Unido). Ha trabajado durante 30 años en el Grupo Kutxa. Actualmente es Profesor de programas de desarrollo de directivos y Director Académico del master en coaching Ejecutivo de Deusto Business School.

La obra: **dos muy buenos prólogos para un excelente libro.** El Programa de las últimas Jornadas de Estudio nos condujo necesariamente al libro de Jesús Mari Iturrioz. La coincidencia de los temas tratados, la solidez de su doctrina, su fundamentación, las experiencias contempladas, especialmente la más reciente de Bankia, fueron, entre otros, los motivos que nos llevó a la Junta Directiva a solicitar su **intervención en la clausura de las Jornadas recientemente celebradas**, y como consecuencia a la reseña de su libro.

El libro cuenta con la **presentación de José María Gasalla** y el **Prólogo de Carlos Monserrate**. Ambos merecen un comentario, pero, por razones de espacio en la Revista, no podemos detenernos como nos gustaría. De la lectura del libro, José María deduce lo que podríamos decir es el **Liderazgo** (destacamos algunos rasgos): disposición a **asumir riesgo y responsabilidades**, en tanto que otros inventan justificaciones, y **crear un espacio de confianza** en el que cada uno puede ser él/ella misma. De Jesús Mari, Carlos escribe: "Su trabajo en el aula con los grupos, gestionando conversaciones que abrían nuevas perspectivas, nuevas posibilidades, otras maneras de ser directivo, ha sido imprescindible".

Y ya entrando en el libro propiamente dicho, Jesús Mari, en el Prefacio, comentando la **profundidad y la velocidad del cambio** que estamos viviendo, afirma: "Nunca hemos vivido un cambio de este calado en la función directiva" y añade, "es el momento de mantener lo que sigue siendo válido en el contexto actual y **dejar atrás lo que no vale**; es el momento de la vida activa y de la vida reflexiva; es el momento de la creatividad y la innovación en las organizaciones; es el momento de configurar los **nuevos rasgos del liderazgo para un tiempo nuevo**". Y en la Introducción, bajo el título "En busca del modelo sobresaliente", aconseja hacer

un alto en el camino y volver los ojos al arma más poderosa para cambiar el mundo, las organizaciones y las personas: la educación, el aprendizaje. El aprendizaje que ayuda a cambiar mentalidades, y formas de funcionar, cambiar conductas, maneras de relacionarse y de tener conversaciones. En este libro hay una **invitación constante a renovar** y revitalizar nuestro rol, para poder seguir creciendo y ayudando a crecer a los demás; hay una invitación constante para cambiarse a uno mismo, para ayudar a cambiar a los demás; hay una invitación constante para **reinventarnos**, para seguir siendo competitivos y disfrutar en el camino.

Y entramos en el capítulo dedicado a 'los clientes hoy'. "Un cliente -nos dice con cita de M. Gandhi- es el visitante más importante de nuestros locales. Él no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Él no es un extraño en nuestro negocio, es parte del mismo. Nosotros no estamos haciendo un favor al servirlo. Él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo." **Para ganarse a los clientes es necesario estar con ellos**, vibrar con ellos, escucharlos y **satisfacer plenamente sus necesidades**. "Los clientes pueden olvidar lo que dijiste, pero nunca olvidarán cómo les hiciste sentir", reza un anónimo. Y a continuación el autor hace una pregunta al lector, metodología que utiliza con mucha frecuencia: En una escala de 0 a 10, ¿qué nota le pones a cada miembro de tu equipo sobre la pasión por el cliente?

La **segunda parte del libro** se refiere a **las personas y los equipos**. Y se pregunta **¿Por qué es el momento de las personas?** Porque - responde- una estrategia centrada en las personas posibilita mayores niveles de servicio al cliente y permite que las empresas compitan sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio, y no tan sólo sobre la base del precio. Es evidente la conexión existente entre la forma en que las empresas gestionan a su personal y los beneficios que obtienen. Además, las prácticas de gestión de alto rendimiento basadas en las personas producen unos **resultados de actividad sobresalientes en innovación**, flexibilidad, servicio al cliente, productividad y reducción de costes difíciles de imitar; estos resultados de actividad generan una **rentabilidad sostenida**.

Y nos detenemos en lo que el autor llama **"Aprendizaje transformacional"**. Cuando hablamos de aprendizaje, nos estamos refiriendo, dice, sobre todo, a los cambios de conducta y mentalidades. Es necesario **mirar hacia dentro y reflexionar** sobre la conducta y los comportamientos de uno mismo, es necesario incrementar nuestro tiempo de reflexión y preguntarnos: **¿Por qué hago las cosas que hago?**

Publicaciones

Revistas

IEB MAGAZINE. LA REVISTA DEL IEB. Nº 23. Junio 2017



CERTIFICACIONES PROFESIONALES

El IEB es un centro de referencia en la preparación para las principales acreditaciones y certificaciones profesionales. Al ser muchas las áreas financieras, conviene conocer las principales características de las certificaciones para saber cuál se adecúa mejor al área de conocimiento en la que se quiere profundizar. Con ese propósito hemos recabado la opinión de diversos coordinadores sobre las principales características con las que cuenta cada una de las certificaciones: CFA (Chartered Financial Analyst), Acreditación GREA, EFP (European Financial Planner), EFA (European Financial Advisor), FRM (Financial Risk Manager), CESCO, CAIA.

ORH.OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS



EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO OBJETIVO DEL NEGOCIO

Editorial de Maite Sáenz en ORH, julio 2017.

Experiencia del empleado es una de las áreas de acción prioritarias, junto con la innovación y la transformación digital, en la agenda de los departamentos de RRHH. Para cuidar esta relación se habla de dar al empleado experiencias memorables a través de entornos de trabajo que velen por su salud y de estilos de management que aporten calidad a sus relaciones intra empresariales. Hay estudios que afirman que cuando la satisfacción del empleado está por encima del 20%, la satisfacción del cliente está por encima del 75%.

RECURSOS HUMANOS: EVOLUCIONAR O MORIR

Un artículo de Ana Arnau, Talent and Rewards Director, Willis Towers Watson, en ORH, julio 2017.

Lo importante es crear una estrategia de HR Analytics, diseñar procedimientos de gestión, dotar al departamento de RRHH de profesionales capacitados y motivados en este ámbito y empezar a recopilar información de RRHH y de negocio para analizar, empezar a hacer y sacar conclusiones.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HA MUERTO: LLEGA LA CIENCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE TALENTO

En colaboración con el Grupo Actual, ORH ha celebrado un desayuno de trabajo bajo el título "El potencial ya no es lo que era: ¿Qué se busca ahora y cómo se mide?"

En un entorno donde los plazos del feedback se acortan, el timing de la evaluación anual necesariamente ha de acortarse, dando paso a una conversación continuada en el tiempo entre el manager y el empleado más centrada en orientar el desarrollo profesional de éste que va a evaluar su rendimiento en el puesto.

CAPITAL HUMANO



¿CUÁL DEBE SER EL ROL DEL DIRECTIVO EN EL APRENDIZAJE Y MEJORA DEL RENDIMIENTO DE SUS EMPLEADOS?

Un artículo de Antonio Peñalver en CAPITAL HUMANO, Julio-Agosto 2017.

El aprendizaje tiene por objetivo desarrollar a las personas; pero también, obtener cambios que afecten al rendimiento y, consecuentemente, a los resultados. Los buenos líderes conocen esta sencilla fórmula y se esfuerzan en generar un entorno que lo potencie. Google, en un estudio entre sus empleados, identificó que sus gerentes tienen éxito, no debido a su experiencia técnica, -aunque eso sea importante- sino debido a lo que hacen para que sus colaboradores aprendan, se desarrollen y logren éxito. Antonio continúa su artículo describiendo el sistema 'The 5AS FRAMEWORK' con sus cinco factores.

Publicaciones

Revistas

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, UNA REINVENCIÓN NECESARIA

Un artículo de Pedro Márquez, Gerente de People Matters, en CAPITAL HUMANO, Julio-Agosto 2017.

Resumiendo, las características de las nuevas tendencias son las siguientes: 1.- El uso de tecnologías para apoyar los procesos de diálogo enfocado al desarrollo individual. 2.- Prevalecen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, autodesarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización. 3.- La búsqueda del feedback permanente para personalizar el camino hacia las metas organizativas y las personales. Por tanto, feedback 360º, 365 días al año. 4.- La transparencia se convierte en un valor fundamental dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas apoyado en herramientas digitales.

GESTIÓN EXPONENCIAL DEL TALENTO

Un artículo de José Manuel Casado en CAPITAL HUMANO, Julio-Agosto 2017.

Como nos asegura Salim Ismail, en su magnífica obra 'Exponential Organizations', la clave para tener éxito en este nuevo entorno en el que operan las compañías es pensar exponencialmente en vez de linealmente. Cuando una organización es exponencial se producen las 6D's: Digitalización, Decepción, Disrupción, Desmaterialización, Desmonetización y Democratización. El área de gestión de personas o RRHH, debe ser consciente del gran valor de la gestión de los datos, pudiéndolos utilizar para hacer análisis de **predicción y aplicarlos al ciclo de vida del empleado en la empresa**

EQUIPOS & TALENTO. DOSSIER DE BANCA Y SEGUROS



BEATRIZ MIGUEL MARTÍNEZ, RESPONSABLE DE TALENTO, DESARROLLO Y COMPENSACIÓN DE EVO BANCO

Entrevista publicada en Equipos & Talento, DOSSIER BANCA Y SEGUROS, Julio 2017.

P. ¿Qué herramientas están utilizando en este momento para formar a la plantilla?"

Aunque seguiremos colaborando con terceros en acciones de alto nivel, estamos trabajando en un proyecto para implantar una plataforma propia que nos permita conectar mejor el plan formativo de cada profesional con su evaluación de desempeño, liberar y poner a disposición de los usuarios contenidos de calidad y proporcionarles herramientas digitales más colaborativas y flexibles.

P. ¿Qué tipologías de formación considera que les dan mejor resultado dadas las características de su personal y su dispersión?"

La formación que proporciona una mayor satisfacción y capacitación profesional suele ser la que tiene un alto contenido experiencial o de relación con otros compañeros. Esto genera además una elevada cohesión de equipo que resulta de gran utilidad para potenciar el trabajo colaborativo entre áreas independientes. También es la más inaccesible por razones económicas o de dispersión geográfica. La formación online, por otro lado, aporta un valor importante por su capacidad de llegar a un mayor número de usuarios en unas condiciones asequibles para su conciliación de horarios, flexibilidad de accesos y gestión del tiempo. Pero también es la que requiere mayor automotivación y disciplina.

JOSÉ MARÍA MONGE, DIRECTOR DE TALENTO Y CULTURA DEL BBVA
Equipos & Talento, DOSSIER BANCA Y SEGUROS, julio 2017.

P. ¿Qué iniciativas tiene en este sentido?"

Para construir una marca de empresa, o nuestra marca personal, es fundamental identificar y comunicar aquello que nos hace destacar, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante; en ambos casos la clave reside en identificar tus fortalezas principales y comunicarlas de tal manera que te diferencies de la competencia o del resto de la gente. Por eso, se necesita coherencia y grandes dosis de consistencia entre los mensajes y las acciones

P. ¿Cuáles son sus claves en el e.b?"

Tenemos que ser conscientes del impacto que ha tenido la revolución de las tecnologías de la información y cómo los empleados empiezan a tener cada vez más una mentalidad de "consumidores" cuando se relacionan con nosotros. En este sentido, demandan mayor transparencia, inmediatez en la resolución de problemas que se escuche su voz y opinión, mayor sentimiento de pertenencia, y una oferta de productos y servicios mucho más personalizada.

Publicaciones

Revistas

LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO, CLAVE EN LA GESTIÓN DEL COMPROMISO

Equipos & Talento, DOSSIER BANCA Y SEGUROS, julio 2017.

"Antes la gestión del compromiso era algo intangible, pero ahora las empresas están trabajando para que sea medible. Este cambio destierra las opiniones que consideran que el compromiso no está alineado con la estrategia", se alegra Alberto Blanco, Director General del Grupo Actual. Convertir a los empleados en clientes para ofrecerles una experiencia diferencial es clave en la gestión del compromiso. Conscientes de ello, CETELEM lanzó en 2011 el proyecto "Touch Points Colaborador" con el que trasladó la estrategia del negocio a la política de RRHH y la experiencia del cliente al empleado. Eliminamos el café para todos, nos dice Gonzalo de la Rosa, Director de RRHH, y empezamos a segmentar ofreciendo diferentes proyectos en función de cada persona. Por su parte MAPFRE ha puesto en marcha proyectos a nivel global que le permiten pasar del "compromiso basado en la retención, a un compromiso que ayude a transformar la compañía hacia la digitalización". Para lograrlo la Directora de RRHH de Comercial e Innovación de MAPFRE Iberia, Lourdes Moreno, explica que ha puesto en marcha "un proyecto muy ambicioso de gestión del talento con el que hemos creado una base de datos global que nos permita movilizar y distribuir el talento correctamente".

Así, además de prestar servicios, "el reto de RRHH se enfoca en gestionar la experiencia del empleado para identificar esos momentos de la verdad y segmentar". En la misma línea se posiciona María Pérez, Responsable de Estrategia RRHH y Cambio Cultural de AXA al afirmar que "para dar un salto cualitativo la clave está en pasar de ofrecer productos y políticas de RRHH a la experiencia de empleado y ello está relacionado con el lugar de trabajo, las interacciones con los managers, etc. Además, María apuesta por la segmentación "teniendo en cuenta la diversidad generacional y el momento profesional en el que se encuentra cada persona". Para lograrlo, dice, "la encuesta de clima anual no es suficiente. Tenemos que ser capaces de escuchar de manera más frecuente y, así, construir la experiencias con ellos".

EQUIPOS & TALENTO Junio-julio 2017

CONOCER EL TALENTO DE LA ORGANIZACIÓN, LA CLAVE PARA LA FIDELIZACIÓN

Desayuno de trabajo en Equipos & Talento, junio-julio 2017.

Recogemos la opinión de Lina Guerrero de SANITAS: Directora de Talento, Desarrollo y Cultura digital, recuerda que "Las dos palancas que para mí son diferenciales, son el impacto y la empleabilidad".

HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA FUERZA DE VENTAS

Equipos & Talento junio-julio 2017.

Bajo éste título, directivos de diversas empresas participaron en el sexto Overtalk, organizado por Overlap, en el que participó también el Chief Technology Officer de esta consultora Ravi Purswani, quien para integrar este cambio apuesta por la adaptación de las compañías a los llamados "Métodos Ágile" que permiten conseguir "agilidad, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del negocio".

EL EMPLOYER BRANDING DIGITAL COGE FUERZA EN EL SECTOR FINANCIERO

Equipos & Talento, junio-julio 2017.

Así se deduce del Observatorio de Digitalización Financiera, una iniciativa de FUNCAS, desarrollada en colaboración con KPMG y presentada hace tan solo unos meses por Carlos Ocaña, Director General de FUNCAS. En parecidos término se pronuncian Pedro Méndez, Director de Personas & Valores del BBVA, María Camino de ABANCA para quien este concepto lo entiende en tres niveles: estrategia, relación con el cliente y procesos. CaixaBank lo ve como un cambio profundo de la cultura empresarial. ING lo basa en su filosofía que llama "People in progress", que explica Manuela Dragomir, Directora de RRHH.



Publicaciones

Revistas

Algo similar ocurre en AXA Seguros donde según su Directora de Atracción y Desarrollo de Talento Organizativo, Mireia Muñoz, quiere "transmitir una imagen solvente, innovadora, internacional y con amplias posibilidades de desarrollo profesional. De igual forma se manifiesta Mireia García, Directora de RR.HH. de Santalucía. "Principalmente nos centramos en contar con unos procesos de gestión de personas establecidos; trabajar nuestro marketing de reclutamiento, establecer relaciones fuertes y duraderas con prescriptores de empleo; colaborar con medios de comunicación; y lanzar mensajes de empleo a través de redes sociales externas y canales internos.

SILVIA ESCRIBANO, SOCIA DIRECTORA DE ISAVIA CONSULTORES

Equipos & Talento junio-julio 2017.

Silvia introduce el concepto "sesgo inconsciente". Nos recuerda, "nunca subestimes el poder del subconsciente", y añade más adelante, "recuérdalo, es tu mundo interior, pensamientos y sentimientos, el que crea tu mundo exterior". Y... ¿sabes qué? ¡Que un porcentaje altísimo de la vida mental es subconsciente. Por lo tanto, si cambiamos las percepciones que tenemos en el subconsciente, cambiará nuestra realidad".

Entrena tu atención.

EXECUTIVE EXCELLENCE Junio-julio 2017

CAIXABANK LANZA LA PRIMERA OFICINA VIRTUAL DEL ACCIONISTA

Se trata de una iniciativa pionera e innovadora entre las empresas del IBEX 35, que implanta un nuevo modelo de comunicación con los accionistas y permite establecer un encuentro virtual en unos pocos clics, dice Javier Pano, Director Ejecutivo de Finanzas. CaixaBank ha recibido recientemente el premio "European Retail Bank of de Year" al mejor banco europeo en innovación.

SANTIAGO VILLA RAMOS, CONSEJERO DELEGADO DE GENERALI

Conocer al cliente permite a GENERALI adelantarse a sus expectativas. "Hace tiempo que iniciamos un proceso de transformación digital, desde el punto de vista tecnológico, de negocio y de cultura corporativa. "La cercanía, el dinamismo y la modernidad son valores innatos de GENERALI". Estamos comprometidos con garantizar un buen desempeño financiero a largo plazo, al mismo tiempo que tratamos de mejorar la sociedad en la que vivimos".

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. N.º269

CÓMO TOMAR MEJORES DECISIONES ESTRATÉGICAS

Por Costas Markides, Profesor y Director de la Facultad de Educación de Ejecutivos de la London Business School, y Rob Morris, Editor Jefe de la London Business School.

Desarrollar una estrategia que consiste, esencialmente, en tomar decisiones, pero esas decisiones son, a menudo, difíciles de tomar y constituyen, en la mayoría de los casos, la diferencia entre el éxito y el fracaso. Entonces, ¿por qué se equivocan tanto las empresas?

En este artículo se abordan las dos verdades básicas de la estrategia, que se fundamentan, por un lado, en las tres decisiones que se ha de tomar: "quién-qué-como", y, por el otro, en tomar las decisiones que nos diferencien del resto. La clave reside en ir tomando decisiones subjetivas a medida que se avanza y afrontar la toma de decisiones estratégicas como si fuera un arte.

Paco Segrelles



COMPROMETIDOS CON TU TALENTO

El éxito de **Afi** como **Escuela de Finanzas**, se basa en la innovación en nuestros programas, contar con los mejores profesores, colaborar con los mejores clientes y el uso de las últimas tecnologías. Todo ello nos permite dar un servicio basado en la excelencia a todos nuestros clientes.

La formación financiera de referencia para tus empleados

- Programa Experto en Gestión de Carteras
- Programa Experto en Gestión de Carteras de Renta Fija
 - Programa Experto en Planificación y Control de Gestión en Banca
- Programa Experto en Contabilidad Bancaria
- Programa Experto en Dirección Financiera



Afi Escuela
de Finanzas

INFÓRMATE

www.afiescueladefinanzas.es
c/ Marqués de Villamejor, 5 - 28006 Madrid
Telf.: 915 200 150 / 180
afiescueladefinanzas@afi.es