



## SUMARIO

- EDITORIAL
- APERTURA DE LAS JORNADAS GREF
- MESA DE TRABAJO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PERSONAS
- MIRADA INTERNA
- MIRADA EXTERNA
- TALLER DE TRABAJO MIFID II
- AMPLIANDO LOS LÍMITES DE LA FORMACIÓN
- NUESTROS TEMAS
- CONFERENCIA DE CLAUSURA
- COLABORACIONES ESPECIALES
- VIDA ASOCIATIVA
- UNOS SE VAN... Y OTROS VIENEN
- 25º ANIVERSARIO DE FIDES CONSULTORES
- PUBLICACIONES
- REVISTAS
- LIBROS

### EDICIÓN GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN  
Ulises Comunicación

### EDITORIAL

Por Paco Segrelles  
Presidente

## Transformación Digital y MIFID II: dos retos para el 2018

**T**ransformación digital y MiFID II han sido los temas nucleares de nuestras últimas Jornadas de Estudio celebradas en el IESE de Madrid. Por esta razón queremos comenzar por agradecer al IESE la acogida y el patrocinio. Y como las instituciones las hacen las personas que las empujan y dan vida, concretamos nuestro agradecimiento en Javier Quintanilla, Santiago Álvarez de Mon y Juan Pablo Galán. Gracias también a cuantos han contribuido a enriquecer nuestras Jornadas.

Decíamos en la presentación que la tecnología es muy importante. Y citábamos a David Ulrich, que en la reciente conferencia en la Asociación Centro de AEDIPE, insistía en ello y lo matizaba considerándola como un instrumento para cambiar la cultura y los valores, al permitir una información más rápida y una comunicación más cercana, potenciando así el contacto humano.

Isidro Fainé, en el Congreso de la CEDE, hablando de la digitalización afirmaba: **"Tenemos que estar preparados para un nuevo modelo de desarrollo**, porque el crecimiento que se dibuja en el horizonte tendrá un perfil distinto al del pasado, tanto en términos de composición por sectores, como en distribución geográfica. Nuestro principal reto en la actualidad es impulsar este crecimiento con el optimismo cauteloso que acostumbra a tener todo buen directivo".

Asociada a la digitalización está la innovación. "Porque el emprendedor –añadía Fainé– no es solo aquel que inicia un proyecto empresarial desde cero, es también aquel que, trabajando por cuenta ajena, muestra dotes como innovador y transformador, independientemente del área funcional donde se ubique y el nivel profesional que ostente."

En cuanto a la **MIFID II**, el diario Expansión, en un reciente artículo con motivo de su entrada en vigor, se preguntaba. Qué cambiará (y qué no) con la llegada de la directiva, y añadía, bajo el subtítulo de transparencia. Los bancos tendrán más difícil cobrar incentivos por la venta de fondos y tendrán que aumentar la oferta a sus clientes de fondos de otras gestoras, lo que conducirá a un cambio de modelo de distribución a partir de este mes, aunque la mayoría del sector no espera una revolución. Para nosotros como formadores, la MIFID II impone, como es sabido, el requisito de la **formación de los empleados que necesitarán ser certificados por la CNMV para asesorar**, de tal manera que los trabajadores que no estén certificados, podrán seguir con su trabajo durante dos años, pero acompañados por otro profesional que sí cuente con la certificación.

Por nuestra parte queremos insistir en la importancia del cliente. No lo olvidemos, el cliente unas veces en primer término, y otras tras las cortinas, pero siempre debe estar presente en nuestras acciones formativas ya que es el centro del negocio. Dice nuestro buen amigo Jaime Tomás, Director General de IDD, autor del libro **"Mentoring en ventas"**, que la calidad del servicio y la orientación al cliente deben tenerse en cuenta de forma permanente, así como tratar de sorprender al cliente con una relación y acción cercana. Tomemos nota.





FINANCIAL TIMES | ie business school  
Corporate Learning Alliance

# 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.

Ejemplo de un caso de éxito:

<http://resources.ftiecla.com/en-gb/santander-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

Vitorio Colussi, CEO del Banco Mediolanum, nos dice, con una visión práctica del asunto, lo que será el nuevo modelo:

1. Cuando el cliente acuda al Banco sabrá si la entidad le **“vende” o le “asesora”**.
2. Se les exigirá a los asesores financieros una **certificación específica** sobre economía y finanzas para demostrar su nivel de formación.
3. Se **definirá el perfil inversor del cliente** y sólo se le ofrecerán productos que respondan a sus necesidades.

4. Se **informará al cliente** de la calidad del producto que contrate y cuánto le costará la gestión de sus inversiones.

Se puede obtener más información acudiendo a nuestra web **www.gref.org** en la sección del Blog **“Noticias del GREF”** donde se recoge el boletín semanal, así como visitando las páginas webs de la AEB ([www.aebanca.es](http://www.aebanca.es)), de la CNMV ([www.CNMV.es](http://www.CNMV.es)), de Expansión ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)) y de Cinco Días ([www.cincodia.es](http://www.cincodia.es)).

Finalmente recordaros la próxima celebración del **45 Aniversario**, que

debemos aprovechar para renovarnos. Son nuevos tiempos, nuestros sectores bancario y asegurador están sintiendo nuevas necesidades impulsados por un cliente en continua evolución. No podemos perder el ritmo ni como formadores ni como Asociación, ¿qué hacer? Vosotros tenéis la palabra.

La Asociación está abierta a vuestras sugerencias. Las esperamos. Por nuestra parte, iremos informándoos de las iniciativas. Ya hay una en marcha. Los que estuvisteis en la cena tuvisteis la oportunidad de conocerla.



## Apertura de las Jornadas GREF

**Javier Quintanilla,**  
*Profesor y miembro del Consejo del IESE*

**J**avier Quintanilla, profesor y miembro del Consejo del IESE, impartió unas palabras de bienvenida en nuestras Jornadas de Estudio celebradas en la sede de Madrid de dicha Institución.

En sus breves palabras, Javier hizo hincapié en no querer hablar del IESE, si no en poner el IESE al servicio de instituciones como el Gref. Recordó su larga relación y amistad con varios de los miembros fundadores del Gref y su enorme admiración por el buen hacer profesional a lo largo de tantos años.

En este punto, resaltó que un país sólo avanza y progresa si hay un conjunto sólido de instituciones que, desde la sociedad civil, contribuye con su grano de arena en diferentes ámbitos. Citando a Ortega enfatizó que España es más vertebrada por contar con organizaciones como el Gref, que contribuyen, como buena lluvia fina, al desarrollo de profesionales y empresas.

Por último, felicitó fervientemente al Gref por su 45 aniversario y ánimo a sus miembros a continuar con tan importante labor.



# “Compromiso personal y empresarial”

Notas de los asistentes al coloquio-diálogo del profesor Santiago Álvarez de Mon

Manuel Haro,

Vocal de la Junta Directiva del GREF

**A**ntes de nada, quería compartir con vosotros que hablar en el foro del GREF es una oportunidad a la esperanza.

Es necesario tener organizaciones más humanas con el hombre y la mujer como centro de la empresa.

Ante una realidad fluctuante, hay profesionales, que no varían sus puntos de vista, y personas que cambian, por tanto, como dice el escritor Bernard Shaw: “El único hombre que conozco que se comporta con sensatez es mi sastre, que toma mis medidas de nuevo cada vez que me ve”. En el contexto actual, hay que tomar medidas constantemente. La rapidez, la celeridad de los cambios actuales, nos puede llevar a la obsolescencia en cuestión de semanas. El factor de cambio más determinante es la transformación digital. La revolución digital es el eje del cambio, invertimos en inteligencia artificial, pero **debemos invertir también en inteligencia humana, es el factor determinante, la tecnología es un medio.**

Todos estamos en la sociedad de la información, pero debemos situarnos en la sociedad del conocimiento. Este cambio requiere por nuestra parte interés, esfuerzo, curiosidad, conciencia e inteligencia, para transitar ese camino no podemos quedarnos con la información que nos llega sin ninguna selección. Debemos manejar nuestros recursos, cuando no nos molestamos y nos conformamos sin discriminarla, nos encontraremos con adultos-adolescentes con 40-50 años, son los que no saben conducir el rumbo de su vida.

Debemos controlar nuestras vidas, eso solo lo conseguimos con responsabilidad y libertad. Se está viviendo en la sociedad de los 140 caracteres, que desde finales de septiembre twitter amplió a 280, pero

que seguro muchos serán incapaces de transmitir algo que exija el doble de esfuerzo mental en sus mensajes. Estamos viviendo el efecto Trump, dirige el mundo a través de twitter. Hay una hiperactividad en las redes, donde falta la reflexión, la meditación y sobran los insultos. **En las redes acceden las personas inteligentes, los jóvenes.** Todos tenemos más oportunidades de manifestar las opiniones, pero los tontos también. La conversación, el diálogo, sufre si estamos continuamente conectados, en muchas ocasiones nos perdemos los momentos esenciales, relevantes, por estar continuamente conectados.

## ¿Cuándo estamos comprometidos?

El compromiso está unido a creencias, a valores, a la coherencia, a la participación; es energía sana, es algo personal. **Los valores no se negocian,** tenemos ejemplos a lo largo de la historia como Gandhi o Mandela. Pero, ¡pojo! El compromiso es una palabra dual con un doble significado: con lo mejor y con lo peor como lo hemos visto con Hitler. El líder debe ser responsable, conectar con la realidad y no llevarnos al filo del precipicio. El compromiso debe ser canalizado por una causa ética.

La frontera de un proyecto y otro, son, por un lado, los medios, pero fundamentalmente son los valores del equipo, que pueden ser distorsionados cuando nos encontramos con integrantes inseguros pero que tienen la máscara de la superioridad. Es crucial en el equipo compartir unos criterios éticos, facilitar la participación, que tenga sentido lo que hago. Actuar con sentido común, cuidado en caer en la utilidad inmediata, en hacer los “sin sentido”. El compromiso es siempre con el proyecto, no con el jefe, si cambio de jefe, no puedo perder mi compromiso. En la sociedad actual, tan cortoplacista, actuamos profesionalmente, en muchos casos, con “*las luces cortas*”.

Un factor fundamental es actuar con coherencia, vemos a nuestro alrededor personas que sus palabras van por un lado y los hechos por otro. El compromiso conlleva que “digo lo que pienso y hago lo que digo”, es decir, ejemplaridad. Y para que mantengamos esta coherencia, debemos ser conscientes de que **el reconocimiento es una propina, si la recibimos estupendo, pero no contemos con ello.** El reconocimiento es necesario porque no somos independientes a la opinión de los demás, la necesitamos, pero debemos ser conscientes de que nuestras actuaciones deben ser autónomas y coherentes, porque no se suele hacer una buena gestión del reconocimiento y no podemos depender de él. Nos comprometemos con un proyecto, no con unas siglas, independientemente de las personas (cuidado con las dependencias profesionales nocivas). Nunca el compromiso es suficiente, hay consistencia en nuestro compromiso cuando nuestra “brújula interior” nos proporciona paz interior.

De Blas Pascal, filósofo, matemático, escritor y físico francés del siglo XVII, tenemos frases que nos invitan a la reflexión, una de ellas “El corazón tiene razones que la razón no entiende”, debemos trabajar la razón, si no pensamos somos tontos, pero si solo piensas también. Hay una parte de “ignorancia” que es sabia, debemos tener “un punto de osadía”.

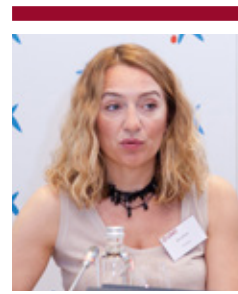
Hay personas no comprometidas, siempre tienen excusas para su no compromiso. El compromiso no se negocia, lo podemos vivir en puestos de trabajo modestos y carecer en lo alto, es algo personal. Debemos analizar el compromiso de nuestros equipos, porque debemos dedicar nuestro tiempo a las personas comprometidas y a los no comprometidos, ayudarles a encontrar otras organizaciones.

## MESA DE TRABAJO: Transformación digital de las personas

### Presentación de la Mesa de Trabajo

Por Silvia Merino,

Responsable de Selección, Formación y Desarrollo de Plus Ultra



**L**os participantes se preguntan cómo están afrontando la transformación de las personas para adaptarse a un entorno profundamente modificado por la tecnología. Y en sus respuestas, -contempladas desde dos puntos de vista diferentes: mirada interna, desde dentro de la empresa, y mirada externa, desde la perspectiva del asesor externo-. Hay un denominador común; lo importante no es el cambio que

la tecnología ha producido por sí misma, la tecnología es el medio no es el fin, el fin son las personas, y en la Mesa se trata cómo estamos haciendo esa transformación con nuestros profesionales: competencias digitales, aprendizaje colaborativo, cómo capacitamos en actitudes y aptitudes a nuestros equipos, propuestas digitales que facilitan la vida personal y profesional, mentoring inverso, etc.

#### MIRADA INTERNA

### ABANCA Recoletos 4: un nuevo modelo de trabajo

Por María Camino,

Directora de Capital Humano de ABANCA



**U**node los valores corporativos de nuestro Banco es la Innovación, entendida tanto desde una perspectiva tecnológica como desde una actitud de curiosidad y cuestionamiento constante sobre cómo hacemos las cosas buscando oportunidades para mejorarlas.

El proyecto de R4 (Recoletos, 4) comenzó cuando nuestra entidad se planteó reforzar nuestra presencia en Madrid con una sede más representativa. En aquel momento estábamos trabajando en la necesidad de aumentar la colaboración entre áreas funcionales, de mejorar el trabajo en equipo y la percepción de calidad de vida de nuestros empleados, aspectos que nuestros empleados nos trasladaban en las encuestas de cultura y 'engagement' que lanzamos

periódicamente. Estos aspectos eran, si cabe, más relevantes en Madrid.

Se compra un inmueble en el Paseo de Recoletos y se decide aprovechar la mudanza de los equipos para pilotar unas nuevas formas de trabajar más ágiles. El espacio será un MEDIO, no un FIN, para conseguir nuestros objetivos: **colaboración entre áreas, potenciar la innovación, aumentar la eficiencia y mejorar la percepción de bienestar de nuestros empleados.** Una vez pilotado y extraídas las lecciones aprendidas, el modelo se exportará a Galicia.

El Proyecto fue liderado por un equipo multidisciplinar compuesto por los departamentos de Inmuebles, Innovación, Procesos y Capital Humano,

cuya principal función fue la de alinear los elementos de la infraestructura con los objetivos perseguidos:

Para **mejorar la colaboración entre áreas** era necesario mezclar equipos, buscar ubicaciones en función de las tareas a acometer, potenciar equipos multitarea y el trabajo colaborativo y trabajar con auriculares, para lo que, a nivel estructura, pensamos en un Open Space, zonas de "barrios", acabar con los sitios fijos, cero papel y establecer numerosos espacios de colaboración para realizar tanto reuniones formales como informales.

A nivel de **innovación** se requería plantear soluciones diferentes, para lo que llevaron a cabo una serie de 'Think tanks' en los que aplicamos metodología

de 'design thinking', buscando el trabajo colaborativo y la cocreación con el cliente interno y externo. Para conseguir todo esto, en nuestra sede establecimos un ágora con medios digitales, salas de trabajo en equipo, mesas grandes en 'open space', paredes escribibles y espacios de 'co-working'.

Con el fin de aumentar la eficiencia teníamos que **reducir los principales ladrones de tiempo** (día sin reuniones, día sin correo) y profundizar en el conocimiento de nuestros medios tecnológicos, por lo que en R4 se colocaron mesas para reuniones informales y cortas y se dotó a las 'surfaces' de Skype profesional.

Y para aumentar la percepción de bienestar, se potenció tanto el ejercicio como el comer sano, hacer descansos y romper la monotonía para mantener la concentración y trabajar con luz natural.

Se instalaron duchas, comedores y se abrió la terraza para todos los empleados. Para nosotros era importante medir el resultado de las iniciativas implantadas.

**Realizamos mediciones objetivas** de ladrones de tiempo (correos electrónicos y reuniones), medimos la percepción de los objetivos antes y después de la mudanza a través de encuestas y focus, realizamos 'feedbacks' quincenales a través de focus con los "pioneros" (personas potenciadoras del cambio), y se analizó la evolución de los resultados de la encuesta de cultura corporativa y clima. Todas las variables mejoraron, mejora que, además, ha ido en aumento a lo largo del tiempo. Además:

- Se consiguió **reducir el correo electrónico interno en un 24%**, consiguiendo respuestas más ágiles y flexibles, más colaboración dentro del área y entre áreas y una mayor implicación en las respuestas

- El 84% de **los empleados se muestran totalmente satisfechos con las herramientas sustitutivas** de las reuniones y el correo (videollamada, mensaje instantáneo por Skype o encuentro breve en áreas de reunión informal).

- El **43% de los empleados aplican el "día sin reuniones"**, que suelen fijar el viernes o en determinadas franjas horarias.

- 94% afirman usar muy poco la impresora y digitalizar más documentos.

- Y, lo que es más importante, el 92% no regresaría a la anterior forma de trabajar.

Los resultados han sido, por tanto, muy satisfactorios, pero siempre hay lecciones aprendidas, que pondremos en práctica con la extensión de este modelo a nuestras oficinas centrales de Galicia.

## MIRADA INTERNA

# La transformación digital en los Recursos Humanos del Banco Sabadell

Por Sofía Mayoral,

Directora Digital de RR.HH. del Banco Sabadell



**V**ivimos en una sociedad que evoluciona y se transforma más rápido que nunca y de manera más recurrente, lo que supone un reto para las empresas, que deben adaptar, no solo sus negocios, sino también sus procesos y la forma de conectar con clientes y colaboradores ¿Será este último punto el que tome especial relevancia? Solo aquellas empresas que sepan poner al empleado en el centro de la organización, involucrarlo y empoderarlo en su transformación digital, conseguirán posicionarse y ser competitivas en los nuevos entornos.

Este proceso de transformación supone un impacto que afecta a todas las áreas e implica un **reto de gestión del cambio y de innovación**. Un cambio de cultura y nuevas estrategias que

en Banco Sabadell iniciamos hace un tiempo apostando por:

- Desarrollar **nuevos procesos, metodologías y formas de trabajo**.
- Ofrecer **formación continua** y adaptada a las necesidades de cada uno.
- Esforzarnos **por fidelizar** a los colaboradores.
- Convertir al equipo en nuestro mejor **embajador**.

Estamos en un mundo de cambio constante, por lo que debemos preocuparnos para que nuestro **talento interno tenga a su alcance herramientas de capacitación constante** que le sirvan, no solo para adaptarse a la nueva demanda,

sino para **avanzarse** a ella y **ofrecer siempre el mejor servicio** a sus clientes. Por ellos, estamos pilotando un **proyecto transversal de desarrollo de las capacidades digitales** de los colaboradores, que nos permitirá conocer nuestra situación actual, nuestras oportunidades y establecer las estrategias necesarias que cubra estas necesidades de una forma medible.

La formación es clave en el proceso de transformación, por ello, hemos evolucionado el modelo formativo hacia **Sabadell Campus, que se vertebra en tres grandes ejes:**

- **Innovación:** Construyendo un modelo de formación digital, basado en el aprendizaje experiencial y social, con alto impacto emocional, y flexible.

■ **Personal:** Generando un entorno "donde las personas crecen". Una formación que se adapte al momento vital de cada persona, a la forma de aprendizaje de cada uno, y que ayude a mejorar en aquellos retos personales o profesionales que cada uno se proponga.

■ **Alineado a negocio:** La formación debe ser un motor de cambio y una palanca clave para el negocio, por ello, para la construcción de cada programa y solución formativa, hemos trabajado con las diferentes áreas de negocio.

Estamos convencidos que el verdadero aprendizaje es aquel que produce una transformación en las personas, pero para ello cada uno debemos poder elegir nuestro camino de crecimiento.

Más allá de la formación, en el proceso de transformación digital revisamos

también los puntos de contacto de los colaboradores con la organización, entendiendo cómo estos afectan a su comportamiento y su desarrollo profesional. Buscamos crear una conexión que mejore su experiencia y que le garantice un proyecto de carrera y la seguridad de que la empresa le ofrecerá las posibilidades que precise.

En otras palabras, de la misma manera que queremos la mejor experiencia de servicio para nuestros clientes, la queremos para nuestros colaboradores, ya que serán ellos los que acaben trasladándola a su entorno. Por ello, trabajamos con el objetivo de:

- Mejorar el engagement.
- Incrementar la satisfacción interna.
- Retener el talento.

Todo esto nos ayudará a fidelizar al equipo del Banco, convertirlo en los mayores fans de la compañía y, por tanto, en los mejores embajadores.

En estas nuevas formas y canales de atracción toman un papel relevante las redes sociales. A través de ellas, los candidatos pueden saber mucho de la cultura laboral de la empresa y la empresa puede: detectar tendencias en relación a los nuevos perfiles, descubrir y contactar a profesionales e incluso hacer un diagnóstico sobre los perfiles seleccionados.

La capacitación y el empoderamiento del talento interno y las nuevas estrategias de captación son solo algunos de los retos que plantea la transformación digital en los recursos humanos.

El futuro inmediato ya nos propone nuevos, como el aprovechamiento del Big Data desde nuestros departamentos para tomar decisiones estratégicas, medir el nivel de satisfacción de nuestro colaboradores o conocer el interés que existe por trabajar en nuestra compañía.



## MIRADA INTERNA

## Aula de Negocio Digital de MAPFRE:

## Primera experiencia de aprendizaje global íntegramente online

Por Marta Pita,

Jefa de Gestión de Conocimiento de MAPFRE

**E**n MAPFRE contamos con una universidad corporativa para compartir todo el conocimiento entre los profesionales de nuestra empresa compuesta por distintas áreas de conocimiento de ámbito local y global.

Recientemente, MAPFRE ha finalizado la primera iniciativa global de aprendizaje del Aula de Negocio Digital de su Universidad Corporativa. De manera conjunta, la Dirección Corporativa de Negocio Digital y el Área Corporativa de Recursos Humanos de la compañía, diseñaron **el Programa Global de Marketing Digital y Experiencia Digital del Cliente** con el objetivo de formar a los profesionales de este negocio en ambos pilares de conocimiento ligados a la estrategia de negocio de la compañía.

En este primer curso participaron más de 150 profesionales de la aseguradora en 20 países que trabajan tanto en las áreas de marketing digital y tradicional, como, en otras áreas de soporte a negocio.

Para desarrollar este programa formado por 9 módulos de conocimiento dedicados, por ejemplo, a la medición de datos, la lealtad de los clientes, la planificación del comercio electrónico y las ventas, los diferentes aspectos de los entornos digitales, entre otros muchos, MAPFRE seleccionó a ESIC-ICEMD Business School como partner de la formación. **Un total de 180 horas de aprendizaje desarrollados en 11 meses** en el que además todos los contenidos se han desarrollado en los 3 idiomas corporativos de la compañía (español, inglés y portugués).

Además de los ponentes de la Escuela de Negocios, también han intervenido expertos de MAPFRE así como otros colaboradores que han aportado su visión de las distintas áreas de conocimiento y módulos del curso.



Este programa ha sido la **primera iniciativa global de aprendizaje íntegramente online**, desarrollada en el eCampus MAPFRE. Los profesionales de la compañía han aprendido a través de recursos formativos (píldoras online, test de conocimientos, vídeos, documentación técnica, webinars, etc.) pero también los unos de los otros gracias a este entorno colaborativo y digital en el que han podido compartir sus experiencias profesionales y de aprendizaje.

Finalmente tras el esfuerzo, dedicación y compromiso los 150 profesionales se han certificado en Marketing Digital y Experiencia Digital del Cliente a través de la Escuela de Negocios ESIC-ICEMD y de FEDMA (Direct and Interactive Marketing European Federation).





MIRADA INTERNA

# Gamificación, referencias concretas a 5 proyectos que hemos implementado

Por Pol Durán,

Responsable de Desarrollo y Talento en Caixabank



**T**odos jugamos. Ya sea en juegos de mesa, de azar, practicando deporte o jugando a videojuegos. Lo hacemos voluntariamente, y cada vez jugamos más. Según el gurú de gamificación Yu-Kai Chou, actualmente hay más mujeres mayores de 45 años jugando a videojuegos que niños menores de edad.

El juego tiene una **serie de potentes elementos motivacionales** que hacen que al jugar sea un placer superarnos a nosotros mismos, aprender, socializar, aplicar estrategias, ser creativos, etc.

La gamificación consiste precisamente en utilizar las herramientas motivacionales del juego, y aplicarlos a otros ámbitos, como la formación o los sistemas de incentivos.

Si perteneces a una empresa de mente abierta y quieres aprovechar los beneficios de la gamificación, te interesan estas recomendaciones que a nosotros nos han funcionado:

- **Define el objetivo**, lo que pretendes conseguir. Debe ser sencillo, claro y debes poder evaluar si lo has logrado o no. Grábalo a fuego. Ponlo en un sitio visible. Pregúntate si los elementos que añades te acercan a lograr el objetivo. De nada sirve jugar sólo para pasarlo bien. Si sucediera, perderías credibilidad ante tu cliente interno.
- **Busca aliados**. Buenos aliados. En compañía todo es más fácil. En nuestro caso, nuestros principales aliados han sido los formadores internos, a los que hemos formado en técnicas de gamificación, y nuestro equipo de dirección.
- **Empieza por un cliente interno con mente abierta**, y mide el impacto de tu diseño. Deja que la boca oreja surta efecto para convencer a los demás.
- **Simplifica** al máximo, y empieza por un reto fácil.

## He aquí 5 ejemplos que pueden inspirarte:

1. La primera vez que utilizamos la gamificación fue en 2014. En aquel momento, Negocio tenía un reto estratégico. Organizamos una formación interna residencial de 3 días. Trabajamos con la Dirección Comercial codo con codo, y diseñamos un simulador del negocio. Convertimos el bosque del exterior del recinto en una cartera de clientes. Los participantes se convertían en los Directores de Negocio de las distintas entidades financieras de crédito del territorio español, teniendo que salir al bosque para aplicar la teoría aprendida en el aula.
2. Desde que el compañero y amigo Ramón García, Responsable de Virtaula, nos mostró en el GREF las potencialidades de la herramienta Kahoot!, en CaixaBank Consumer prácticamente hemos dejado de hacer exámenes presenciales. Ahora preferimos organizar concursos, y esta herramienta gratuita lo pone realmente fácil. El formador lanza preguntas a los alumnos, que contestan desde su teléfono móvil. Los resultados se muestran en pantalla a tiempo real, y se ganan puntos extra al acierto con rapidez. La herramienta permite que el formador pueda identificar dificultades en el aprendizaje y así clarificar conceptos.
3. En el clásico videojuego SuperMarioBros, la seta y la flor son recompensas que otorgan poderes extra a Mario, permitiendo que le sea más fácil acabar con los enemigos del juego (se denominan recompensas booster). Son un mix de recompensa y herramienta. Nosotros aplicamos este modelo de incentivo siempre que podemos. Cuando lanzamos la formación de negociación Navieros de GameLearn al equipo comercial, dimos un pack de atribuciones comerciales a los ganadores, que les confería el superpoder de negociar con los privilegios del Director del Negocio en 5 acuerdos, en el mundo real. Además, les invitamos al evento especial de clientes, restringido a la dirección, donde pudieron ampliar su red de contactos.
4. Crocky, es un cocodrilo de peluche que los participantes de una sesión de innovación pueden lanzar con fuerza a los asesinos de ideas para que se coma los puntos de su equipo. Es uno de los recursos de Binnakle, la síntesis metodológica en forma de juego de años de experiencia de la consultora de innovación Inteligencia Creativa, que permite dirigir una sesión de innovación potente y divertida.
5. Si Hogwarts pudo hacerlo, nosotros también: gamificar un plan de formación completo es posible. Así lo han hecho Virginia y Rosario, formadoras internas para el área de recobro. Igual que en la escuela de magia de Harry Potter, durante todo el año motivan el aprendizaje con un sistema de puntos. Además, las formaciones más complejas son en formato cómic interactivo, en los que al resolver retos puedes conocer el desenlace.

¡Los participantes esperan la entrega siguiente como si de una telenovela se tratara!

Aprender jugando, y jugar aprendiendo en el mundo de la empresa ya es una realidad. **Define bien qué resultados persigues, diseña un modelo de recompensas retador y empieza el juego.** Y no te olvides de tus aliados. Sin Laura, Xavi, Ramón, Virginia, Rosario, y tantos otros, nada de esto hubiera sido posible.

## MIRADA EXTERNA

# Quo vadis

Por Juan Abellán,

Socio Director de FORMATHE



**La transformación digital no es una moda pasajera sino una realidad que está modificando profundamente nuestras vidas, nuestra economía y nuestras empresas.**

**L**as entidades que no sepan adaptarse a la llamada “cuarta revolución industrial”, acabarán desapareciendo.

La banca de hoy nada tiene que ver con la que se hacía en el pasado ni con la que se hará en el futuro. En los años 60 se inventó el cajero automático, en los 70 los pagos SWIFT, en los 80 la banca telefónica, en los 90 la banca por internet, y recientemente, el teléfono a través de nuestras apps. Pero no acaba más que empezar, podremos pagar con una pulsera y a saber qué más cambios provocará el Big Data en el sector financiero. **En unos años habrá más bits en el mundo que estrellas en el firmamento.**

Bueno, el reto es acertar. Y no hay duda que para no perderse en el marasmo de la revolución digital y lo que es más importante aún, para **aprovechar las oportunidades que comporta el manejo de tantos datos**, darles forma, analizarlos y aprovecharlos, lo único tangible son las personas.

Aquellos que se diferencien en la gestión de sus equipos, en la formación de las personas con eficacia, podrán diferenciarse. Ya no es suficiente con dar horas y horas de formación, certificaciones sobre todos los temas -de dudosa aportación- y días pegados al e-learning. El desafío es otro. Conocer nuevos productos y mercados, formarse para desarrollar habilidades distintas y prepararse para la continua innovación son un objetivo tan o más importante como lo fue en su día captar pasivo.

Los empleados de banca, tendrán que autogestionarse y que acostumbrarse a navegar investigando -ordenadamente- con visión global de su negocio, buscar nuevas tendencias. Dicho de otra manera, tendrán que **innovar en la autodigitalización**, y eso requiere conocimientos tecnológicos. Tendrán que ampliar su campo de miras, y eso exige idiomas que permitan una visión internacional. Tendrán que ser capaces de dar satisfacción a clientes hiperdigitales y al mismo tiempo mantener a clientes analógicos, a

todos. Y eso exige sensibilidad y profesionalidad.

En definitiva, **tendrán que ser más eficientes en su formación**, y eso requiere, ¿por qué no?, cierta audacia. Hasta ahora un asesor comercial de empresa disponía de al menos doce oportunidades o doce visitas con clientes cada semana en las que podrían poner en práctica las técnicas comerciales aprendidas en un curso. Ya no es suficiente.

Rami Aboukhair, Responsable del Banco Santander en España, nos explicaba hace unos días que realizan 1.300 millones de transacciones automatizadas a la semana y reciben más de 100 millones de visitas al mes a través de sus 300 páginas web. Solo en España, nos dijo, cada minuto se abre una nueva cuenta 1|2|3 por canales online; que tienen más de 2 millones de clientes digitales y que, en estos momentos, venden ya más del 25% de los préstamos al consumo por canales alternativos.



Pero no podemos olvidar que las instituciones, la banca, la hacen las personas. Y para quienes no somos milenials, estamos ante un fenómeno disruptivo y desconcertante al que **sólo podremos hacer frente con una formación sólida, con rigor y con una chispa de curiosidad**, que es la que siempre nos ha permitido mantenernos al día para afrontar los cambios.

El negocio está, igual que lo estuvo antes, en vender el servicio como la mercancía más preciada. Es decir, el negocio pasa del producto al servicio. Hoy todo es "banca diferenciada". Se regala banca personal para clientes que el total de sus ahorros es inferior a 100.000€ y a las pymes se les proporciona el trato de la banca corporativa. Parece que nadie quiere valorar el enorme coste de oportunidad (medido en personas

capaces y entrenadas en sus habilidades para el cambio) que esto implica, y menos aún en un momento en que la reducción de gastos en plantilla y en cierre de oficinas es vital. La banca de producto y la banca de clientes no están reñidas.

Pero nosotros seguimos hablando de personas. Si los profesionales que integran el nuevo servicio a clientes no son conscientes de la **extrema importancia de su aportación individual**, serán como cualquier otro gestor y no podrán cobrar por un servicio diferenciado, porque estarán ofreciendo a sus clientes lo mismo por lo que hasta ahora no cobraban.

Es evidente que el mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso. En estos momentos nadie tiene muy

claro hacia dónde vamos. Pero como nos decía Antonio Gaudí, "no hay razón para no probar algo nuevo, solo porque nadie lo haya intentado antes". Los más avezados vaticinan una drástica transformación del negocio bancario y hasta se atreven a hablar de la desaparición del dinero y su sustitución por otros medios de pago virtuales. Pero en el fondo de todos estos cambios, **cualquier transformación tiene que ir dirigida al cliente**, porque la tecnología tiene que ponerse al servicio de las personas y no al revés. Nosotros estamos hablando de profesionales, de personas cualificadas forjadas en un sector muy competitivo y entrenadas para el servicio al cliente, y eso es lo que nos permite afrontar este desafío de la digitalización con esperanza.

MIRADA EXTERNA

## Evolución o disrupción: Cómo adaptarse al nuevo entorno

Por Juan Luis Moreno,  
Chief Strategy & Operations Officer de The Valley Digital Business



**E**n 2017, en Seattle, Amazon ha abierto la primera experiencia piloto de un nuevo concepto de supermercado. Entrás, activas tu móvil para ir añadiendo productos a tu cesta de la compra virtual según los escoges físicamente de las estanterías como haces habitualmente en tu supermercado y sales sin más, con tu compra hecha. Así, sin cajeros y por tanto sin colas para pagar. ¿Cómo es posible? A base de sensores, cámaras y micrófonos con sofisticados avances en reconocimiento facial y de voz que siguen tu comportamiento en la tienda. Cuando escoges un producto se añade a tu cuenta y cuando terminas tu compra se carga la suma total a tu tarjeta a través del móvil.

¿Por qué ningún jugador en el mercado retail físico ha trabajado el concepto de la experiencia desde un ámbito innovador y disruptivo como ha hecho un gigante

como amazon cuya única experiencia de venta era a través del entorno online? ¿Es necesario entonces ser una empresa tecnológica para innovar y cambiar las reglas del juego de un sector del mercado?

Los, quizás manidos, ejemplos como Airbnb o Uber, que han revolucionado los sectores turístico o del transporte público respectivamente, nos demuestran lo contrario. **Han conseguido replantear sectores de actividad gracias a su propuesta de valor para el cliente**, no por la complejidad tecnológica de su producto.

Cada vez más nos encontramos pequeñas compañías, con muy pocos recursos financieros y humanos, que irrumpen en el mercado y triunfan. **Son dinámicas, eficientes, rápidas pero sobre todo son innovadoras.** ¿Qué ha pasado con la creatividad y la

innovación de las medianas y grandes compañías tradicionales? ¿No tienen más recursos financieros y humanos que estas pequeñas startups? Formas de trabajo anticuadas, culturas jerárquicas que ralentizan las decisiones, falta de conocimientos y competencias para competir en un entorno cambiante que requiere creatividad, dinamismo y flexibilidad para crear un estado de innovación continua, son algunas de las características de las organizaciones de estas empresas que provocan, en muchos casos su bancarrota incluso de aquellas con larga vida de actividad.

Aunque se ha extendido el término de "transformación digital" para describir el reto que deben afrontar las compañías, no deberíamos denominarlo así, pues lo digital es un factor de aceleración y un mundo lleno de posibilidades. **Deberíamos solamente hablar de transformación en términos**

más amplios, de estrategia para adaptarse a la nueva realidad.

Sería más exacto hablar de la transformación en un entorno digital, considerándolo como un proceso integral de cambio en la compañía que tiene como objetivos la competitividad en el nuevo entorno de mercado y la eficiencia en la gestión; que afecta a todas las áreas organizativas de la misma y que impacta en los siguientes aspectos:

1. Entorno competitivo
2. Modelo de Negocio
3. Procesos y metodologías de trabajo
4. Relación con el cliente
5. Conocimiento del cliente
6. Experiencia del cliente
7. Modelo organizativo y cultura empresarial

Una evolución natural que puede requerir a veces una disrupción pero que, en todos los casos, debe involucrar a todas las personas de la compañía para que sean parte de dicho cambio. **Transformarnos no sólo implica adquirir competencias y habilidades digitales que ya son algo imprescindible, sino que significa cambiar nuestra forma de pensar y concebir nuestras organizaciones.** En definitiva, se trata de repensar la cultura de la empresa para abordar la transformación necesaria en el entorno digital.

Y **¿cómo se cambia la cultura?** Trabajando con las personas. Si la base del éxito de cualquier estrategia de negocio es que todos los empleados tengan claros y compartan la visión, la misión y los objetivos de una empresa, cuando hablamos de transformación es absolutamente imprescindible. Ahí radica la complejidad del proceso.

**Es necesario convertir al empleado en el motor de la transformación digital orientada a la innovación y a la experiencia.** En definitiva, no sólo debemos crear organizaciones con el cliente en el centro (*"customer centric"*), sino que el empleado debe ser el eje central de la actividad (*"employee centric"*).

Según afirma Luis Pérez Brea, director del programa de Innovación aplicada en el Massachusetts Institute of Technology

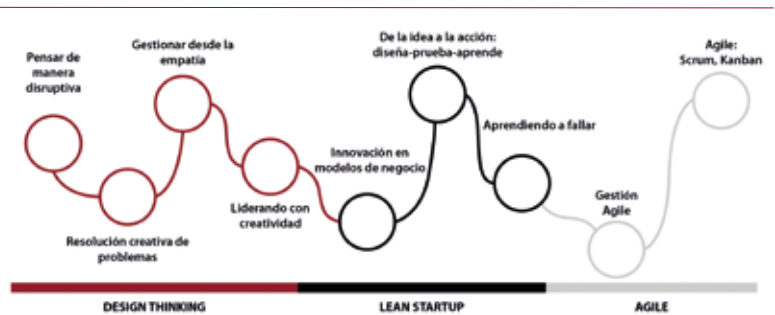
(MIT): "innovar no es un proceso, ni un producto; es una acción y una habilidad que se puede aprender y practicar. **¿Cómo vamos a innovar si no tenemos preparadas nuestras organizaciones?**

Una de las piezas claves es aplicar las denominadas metodologías de la innovación. En mi opinión deberíamos secuenciar las más conocidas.

Pero no sólo es necesario cambiar metodologías de trabajo. Las tecnologías digitales que facilitan el trabajo a los empleados fomentan el desarrollo de la creatividad. Según el estudio "The Future Workforce" (DELL 2016), el 35% de los empleados piensa que su equipamiento tecnológico doméstico es superior al de su puesto de trabajo, el 82% de los millennials considera que la infraestructura IT es clave para elegir la compañía en la que trabajar y el 42% de los millennials deja compañías con una infraestructura IT por debajo del estándar. **Es clave por tanto adecuar tecnológicamente el entorno de trabajo para lograr los tres objetivos claves para conseguir organizaciones dinámicas, eficientes e innovadoras:**

1. Comunicación
2. Colaboración
3. Conectividad

Y eso significa la Implantación de tecnologías flexibles y móviles, crear la



Metodologías de innovación

oficina inteligente multidispositivo, que posibilite la compartición y gestión de contenidos, todo ello en espacios y con experiencias colaborativas. Y además pensando en las nuevas tendencias del entorno de trabajo como son:

- **Ambient knowledge**, acceso y compartición de contenidos.
- **Analítica**, para toma rápida de decisiones.
- **Realidad aumentada o realidad virtual**, Unión mundos físico y virtual.
- **Internet de las cosas**, aplicado al puesto físico de trabajo.
- **La oficina en la nube y la nube personal.**
- **Redes sociales corporativas**, para comunicación, colaboración y romper silos de conocimiento.
- **Espacios de trabajo unificados**, evolución de la movilidad.

Y esto no ha hecho más que empezar. Según el estudio "Estudio Transformación Digital del empleado"- Gartner 2016, en 2020, el 90% de las organizaciones tendrá que gestionar el trabajo en áreas que no son propiedad de la empresa y en 2025, 1 de cada 2 trabajos serán realizados por SW, robots y smart machines. **¿Estamos preparados para todo ello?**

@juanluismb

<https://www.linkedin.com/in/juanluismoreno/>

@Juanluis.moreno@thevalleydbs.com

MIRADA EXTERNA

# La hoja de ruta digital de RRHH, en 5 pasos

Por Joana Sánchez,  
 Presidenta de *Íncipy Transformación Digital e Inesdi Digital Business School*



**E**stamos en una época de cambio permanente. Las empresas, de cualquier tamaño y sector, entre ellas el de banca y seguros, se enfrentan a uno de los retos más importantes del sXXI, la digitalización o cómo aprovechar las oportunidades de la tecnología para ser más competitivos y, por supuesto, para seguir liderando el mercado.

Y hoy, la **innovación digital** es lo que distingue a las empresas que crecen y lideran el s. XXI.

La **madurez digital** significa que una organización cuenta con una **cultura 'digital'**: abierta, conectada, innovadora, transparente, ágil y 'data driven' capaz de innovar de manera permanente ante cualquier reto tecnológico.

La madurez digital requiere de un proceso de **transformación digital** de éxito, un proceso holístico, de toda la compañía, liderado por el director general junto al comité directivo y que debe abordar cuatro ámbitos muy claros:

1. **Visión, Cultura y Liderazgo**
2. **Employee Centricity**
3. **Customer Centricity**
4. **Innovación modelos de negocio**

El proceso de transformación digital debe impactar en clientes y negocio pero el principal freno es **la cultura y las personas**. Es clave que el **área de personas** tenga un rol impulsor como gestor de cambio en la transformación digital; definiendo e implementando una **hoja de ruta digital de RRHH** que tenga como objetivo mejorar la **experiencia del empleado** en línea a

la experiencia del cliente definida y crear una **cultura 'digital'**.

Implementar una **hoja de ruta digital de RRHH requiere de 5 pasos clave:**

**PRIMER PASO:**

**El Employee Journey Map**

Un mapa que analice todos los momentos clave de empleados y directivos desde su reclutamiento hasta su salida, pasando por el 'on-boarding', 'engagement' y su desarrollo.

**SEGUNDO PASO:**

**La Estrategia y la Hoja de Ruta Digital**

La *experiencia del cliente*, puede mejorar incorporando lo digital en todos los puntos de contacto como por ejemplo: facilitar la búsqueda y/o compra de nuestro producto o servicio, ofrecer un servicio memorable de atención al cliente o aportar cualquier innovación que le ayude y sorprenda.

En la misma medida debemos definir una estrategia digital en RRHH para que la *experiencia del empleado* impacte en cliente y negocio.

**TERCER PASO:**

**El desarrollo de los proyectos digitales palanca de RRHH:**

Desde mi punto de vista, son seis los proyectos clave necesarios en cualquier organización:

- 1) La **formación digital** de todos los empleados y, en especial, de

los líderes en formatos 'learning by doing'.

Sólo los directivos formados podrán ver y entender las oportunidades que brinda internet.

Formar en conocimientos digitales en función del área departamental como el marketing digital, social media, social selling, ecommerce, analítica digital, customer intelligence, innovación digital de los RRHH, ciberseguridad, Big Data... pero también en habilidades digitales, el uso de la redes sociales o en metodologías ágiles.

**2) Digital workplace y herramientas colaborativas.**

Definir e implementar la digitalización de los procesos básicos de RRHH accesible de manera usable y omnicanal tanto para resolver los temas laborales como el trabajo en red, colaborativo y en remoto.

Uno de los proyectos más transformadores es impulsar una red social colaborativa para comunicar, conocer, trabajar y co-crear.

**3) Digitalizar las comunicaciones internas de manera más visual y atractiva.**

**4) Definir e implementar una estrategia de Employer Branding, trabajando el 'EVP', la gestión de la marca empleadora en las redes sociales así como la creación de programas de embajadores de marca.**

Seguir leyendo >>>



- 5) Innovación en el workplace que potencie la colaboración, la innovación, la conexión y la eficiencia.
- 6) Gestionar con datos. Trabajar en entornos digitales e internet es trabajar con un elevado volumen de datos y hay que saber interpretarlos para convertirlos en decisiones.

Los profesionales y managers capaces de definir objetivos, cuadros de mandos, ordenar datos, visualizarlos... especialmente en el ámbito de la inteligencia de clientes, negocio y RRHH son los más demandados.

#### **CUARTO PASO:**

##### **El plan de adopción y la comunicación interna del proyecto de Transformación Digital**

Tan importante es la planificación de la hoja de ruta digital como su manera de implementarse. Debemos aprovechar los proyectos digitales para hacerlos de una manera distinta, con equipos transversales, celebrando e implicando no solo al talento que participa sino a toda la organización!

#### **QUINTO PASO:**

**La mejora e innovación permanente basada en KPIs.** Debemos asegurar que nuestra organización innova de manera permanente, en nuevos productos, servicios, modelos de negocio, comunicación... etc.

Tan solo el talento y la innovación separa al líder del seguidor, y hoy el talento y la innovación debe ser digital. **Las personas, la experiencia y el cambio son la claves del s. XXI.**



## Escuela FEF

FUNDACIÓN DE  
ESTUDIOS FINANCIEROS

Desde 1992 preparando certificaciones financieras

# ¡Certifica tu valor profesional!

Más de 20 entidades han confiado en nosotros para formar a sus empleados en finanzas

## FORMACIÓN A MEDIDA

[www.escuelafef.es](http://www.escuelafef.es) | ☎ 91 598 25 50 | [formacion@fef.es](mailto:formacion@fef.es)

## TALLER DE TRABAJO MIFID II

# MIFID II: Preparados, listos... ¡YA!

Por Emilio del Águila,

*Director del Área de Gestión del Talento de Grupo Cajamar*

Por María Montalvo,

*Responsable de Gestión del Talento de Laboral Kutxa*



**D**entro de las Jornadas de Estudio que organizó el GREF para sus Asociados en noviembre de 2017 y después de la intervención de Sonia Martínez Camarena, Departamento de Autorización y Registro de Entidades CNMV, se compartió en formato Taller el estado de situación de las Entidades participantes en dichas jornadas en relación a MiFID II.

Como ya se sabe, la Directiva MiFID II en su artículo 25 exige, por un lado, **proveer de información clara y relevante a la clientela, y por otro, asegurar que se ofrecen los productos de inversión que mejor se adecúan a cada cliente.** Estas exigencias se delegaron en ESMA y ésta lo hizo en el organismo supervisor de cada país. La CNMV publicó en junio de 2017 la "Guía Técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y que asesora", en la que se le exigía a cada entidad financiera que elaborara un Plan de Formación que asegurara el cumplimiento de los requisitos publicados en la mencionada guía.

En un primer análisis comprobamos que gran parte de los presentes íbamos a tener a fecha 02/01/2018, fecha de aplicación de la Directiva, **a más del 90% del Personal Relevante formado** (entendiéndose por personal relevante a las personas que informan o asesoran

en productos de inversión). **La banca española ha hecho los deberes, y cumple en gran medida con los requerimientos establecidos.**

A partir de ahí, nos enfocamos en el futuro, en los retos que la Banca tendrá que afrontar una vez que tenemos a las personas formadas, es decir, en mantener las certificaciones a través de los procesos de recertificación.

Por una parte, analizamos los diferentes procesos de supervisión que se activarán en cada entidad con las personas que, o bien no han obtenido la certificación correspondiente antes del 02/01/2018, o bien no tienen los seis meses de experiencia requerida por la Guía Técnica. En la gran mayoría de Entidades **este proceso lo liderará la Unidad de Cumplimiento Normativo correspondiente**, aunque, en unas pocas, esta responsabilidad recaerá en los propios Departamentos de Formación. Los tutores/supervisores podrán utilizar diversas herramientas informáticas (Videoconferencia, Skype, etc.) para facilitar la labor de tutorización con el/la alumno/a, ya que no se prevé que la tutorización vaya a ser posible realizarla de manera presencial en todos los casos.

Otro punto que fue sometido a debate fue el de la formación continua (recertificación). En este punto la norma

establece que ésta deberá constar de **20 horas anuales para las personas que informan y de 30 para las personas que asesoran.** La mayoría de entidades tenía, a la fecha de realización de las jornadas, una idea muy avanzada de cómo iba a llevar a cabo este cometido, aunque todavía no lo tenía completamente definido y cerrado. En este sentido, vimos que teníamos dudas sobre varios aspectos que no quedaban claros en la norma y solicitamos al GREF que hiciera llegar nuestras dudas a la CNMV para su posterior aclaración. Estas dudas tenían relación con:

- ¿Qué se va a poder considerar como formación continua: modalidades (congresos...), temática (formación en nuevos productos de inversión, repaso de la formación inicial...), etc?
- ¿Cómo se va a evaluar la formación continua: conocimientos...?-
- La formación de las personas que se ausentan un largo periodo de tiempo de su puesto de trabajo (bajas largas, excedencias...)

Sin duda, una interesante jornada que fue muy fructífera para todos los presentes ya que pudimos aprovechar del buen hacer y aprender de nuestros compañeros y compañeras de profesión.

# Ampliando los límites de la formación

**Javier Miranda,**

*Global Process Owner del Modelo Global de Formación de Telefónica*

**Luis Sánchez,**

*Coordinador del Modelo Global de Formación de Telefónica*

**Carlos Ignacio Palacios,**

*HRBP de Telefónica*



**H**R\_Academy es una iniciativa de formación y aprendizaje para poner en práctica muchos de los conceptos que está transformando el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El hecho de que estemos conectados de forma continua y que tengamos acceso a un volumen de información casi infinito, ha cambiado por completo el concepto de cómo las personas se acercan a la formación y también como se han de desarrollar las acciones formativas, porque básicamente el entorno ha cambiado.

**HR\_Academy es una plataforma de formación y aprendizaje** que se construye continuamente entre todos sus participantes, utiliza todo tipo de modalidades y de recursos para cumplir su objetivo, formar y actualizar el conocimiento de todos los profesionales de recursos humanos de nuestra compañía a nivel mundial. Hemos trasladado las ventajas del entorno para crear HR\_Academy, y la hemos fundamentado en cuatro grandes pilares estratégicos, sobre los cuales descansa el proyecto, pero también crece con nuevas ideas que surgen continuamente alrededor de cómo tienen que formarse y aprender las personas en las organizaciones.

## Estos cuatro pilares son:

### **PRIMERO:**

Las personas tienen que tomar decisiones en su desarrollo, deben de poder decidir, qué quieren aprender, cómo quieren formarse, cuándo es el momento más adecuado e incluso con quién quieren aprender. Esto ya lo hacen muchas personas fuera de los entornos empresariales, cuando tomas decisiones sobre su desarrollo personal, es trasladar estas posibilidades a los entornos organizativos, donde hay que comenzar a romper silos y trabajar más la transversalidad de las funciones internas de los empleados.

### **SEGUNDO:**

Aprovechar todos los recursos. Internet ha traído un mundo de oportunidades,

de ventajas competitivas. Una de ellas es la formación, en Internet el conocimiento corre casi como la luz. Uno se puede asomar al gran escaparate que supone el aunar todos los recursos internos y externos de una organización desde un acceso que tenga a la red, aprovechar todo el conocimiento actualizado que componen las miles de plataformas que existen en Internet para producir itinerarios y sobre todo para recomendar, porque **lo que quieren los usuarios son recomendaciones que les ayudan a elegir sus mejores opciones de formación y aprendizaje.**

### **TERCERO:**

Eliminar todo lo superfluo, **quitar todo lo que no aporte realmente valor al proceso de formación.** Las personas ya no tienen tiempo, todo ocurre en tiempo real, no se pueden presentar opciones de

formación que hagan perder el tiempo a los participantes. Para ello, hay que eliminar todo lo que no aporte validez, credibilidad, desarrollo.

### **CUARTO:**

Usar los datos. El cuarto pilar quizás sea el más importante porque **la utilización de los datos nos ayuda a mejorar continuamente** las ofertas y acercarnos a los empleados con oportunidades personalizadas para su desarrollo.

La HR\_Academy aprovecha estos cuatro pilares para construir una iniciativa de formación y aprendizaje continuos y, por esto, se ha dividido en doce meses. En cada mes hay una temática del rol de recursos humanos, compensación, organización, formación, visión, etc. La temática se divide en cuatro semanas y en cada semana ocurren diferentes eventos, aprovechando todos los recursos desde masterclass, hasta lecturas de artículos y lo más importante es que todo se construye a través de los propios miembros de la HR\_Academy, **son ellos, bien organizados, quienes deciden qué, cómo, cuándo, dónde y con quién hay que aprender.**

Por último unos de los elementos más importantes de la iniciativa es la evaluación continua a la que están sometidos todos los recursos que están dentro la plataforma, de forma que los participantes evalúan, opinan, comentan y recomiendan los recursos, dejando una formación muy valiosa sobre qué temas interesan más y cuáles pueden ser las mejores oportunidades para aprender.



¿Por qué nace?						¿Cómo va a funcionar?							
Para mejorar las competencias de RRHH aprendiendo, desarrollando y conectado a la comunidad de RRF de Telefónica, impulsando la transformación.						100% online en la herramienta de gestión de RRHH corporativa (SSFF), para que puedan estudiar a su ritmo con contenidos globales y locales. Todo ello durante los doce meses que va a durar (julio 2017 a julio 2018).							
¿Cuál es el esquema?						Los contenidos se organizan							
Cada mes se trata una de las doce temáticas seleccionadas, con un "owner" elegido entre el equipo directivo de RRHH de la compañía, que tendrá que crear su equipo con miembros de RRHH de la organización.						<b>1ª semana:</b> Presentación del módulo. Tendencias y directrices generales. <b>2ª semana:</b> Expertos en la materia. <b>3ª semana:</b> ¿Qué ocurre fuera de Telefónica? <b>4ª semana:</b> Mejores prácticas. Casos de negocio.							
JUL 17	AGO 17	SEP 17	OCT 17	NOV 17	DIC 17	REVISIÓN DE LOS 4 PRIMEROS MÓDULOS <i>(Contenidos más interesantes)</i>		FEB 18	MAR 18	ABR 18	MAY 18	JUN 18	JUL 18
Nuevos roles y tendencias de RRHH	Gestión del cambio	Compensación	Talento Digital y diversidad	HR Analytics	Aprendizaje continuo Nuevas formas de aprender			Comprensión del negocio de Telefonía <i>(Finanzas para RRHH)</i>	Organización Nuevas formas de trabajo	Cultura, Experiencia de empleado Fidelización de empleado	Negociación & Influencia	Tecnología de RRHH & SSFF	Relaciones Laborales & Sindicatos
¿Cuáles con los beneficios adicionales?													
Mentalidad global. Adopción de SSFF como herramienta única de trabajo. Promover el cambio de rol cada dos años. Formación actualizada.													





## Challenging the future of banking and finance

### Máster Universitario en Banca y Finanzas

Octubre 2018 - Junio 2019

**100%**  
de colocación con prácticas remuneradas en los principales despachos y empresas

**1** Número uno en los principales RANKINGS 2017-2018

**Infórmate en:**  
[www.centrogarrigues.com](http://www.centrogarrigues.com)



## NUESTROS TEMAS

# Cómo hemos cerrado el año 2017

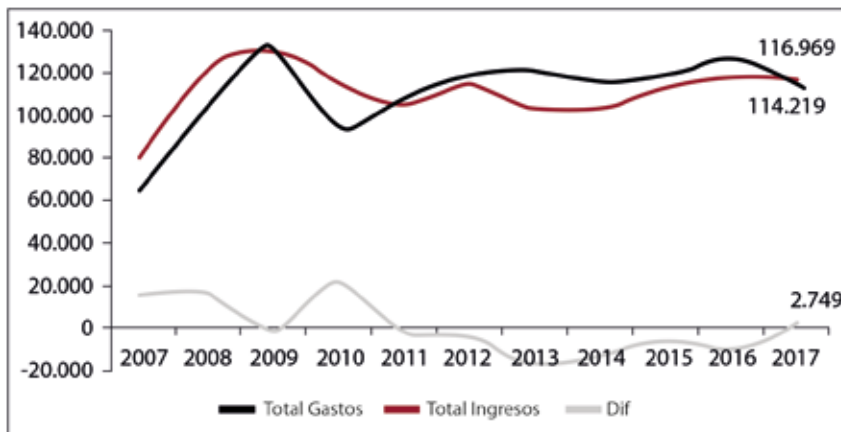
Por Enrique Díaz Mauriño

Tesorero del Gref



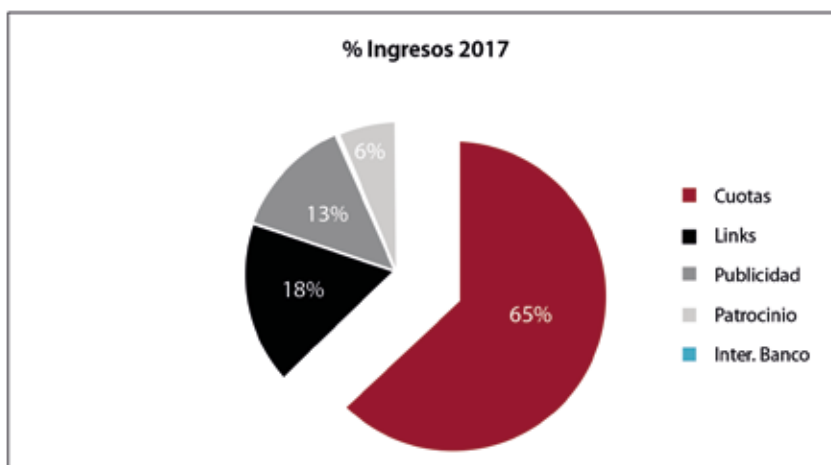
*En el año que acabamos de cerrar tenemos buenas noticias, ya que hemos cerrado el año con el equilibrio de nuestras cifras.*

De hecho incluso tenemos un **pequeño superavit de 2749 euros.**

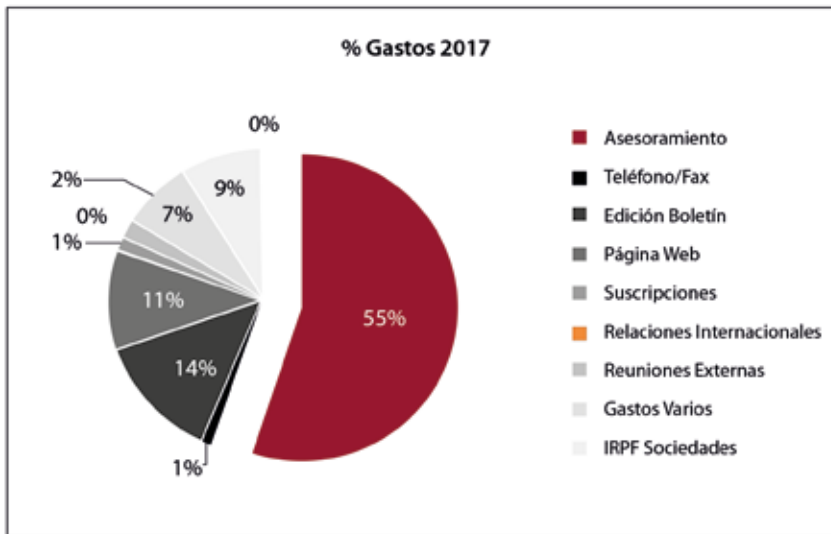


Esto viene motivado por un pequeño descenso de los gastos y por el mantenimiento de los ingresos.

**Ingresos** que vienen en 2/3 por las cuotas anuales. El otro tercio por el inmenso trabajo que hace nuestro Presidente con los links a nuestra web, la publicidad y el patrocinio de las diferentes secciones y jornadas.



En cuanto a los **gastos**, en el 2017 se han contenido con las siguientes proporciones.



Por último, afrontamos el 2018 con algo de cautela, con la seguridad de ingresar las cuotas (sin incremento con respecto a otros años) y haciendo los mejores cálculos para afrontar los gastos extraordinarios del 45 Aniversario.

Esperamos conseguirlo con toda vuestra ayuda.



# IEB.

## CENTRO LIDER EN FORMACIÓN FINANCIERA



- MASTER IN INTERNATIONAL FINANCE**<sup>1,2,3</sup>
- MASTER EN BOLSA Y MERCADOS FINANCIEROS**<sup>1</sup>
- MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**<sup>3</sup>
- MASTER OFICIAL DE ACCESO A LA ABOGACÍA**<sup>4</sup>
- MASTER EN BANCA Y FINANZAS (ON-LINE)**
- GLOBAL MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS (ON-LINE)**
- PROGRAMA DIRECTIVO EN GOBIERNO CORPORATIVO**
- PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ANÁLISIS BURSÁTIL (ON-LINE)**
- PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO DE LOS MERCADOS FINANCIEROS**

1. Con estancia académica en la London School of Economics (Londres, UK)

2. Con estancia académica en Wharton School (Filadelfia, USA)

3. Con estancia académica en la Chinese University of Hong Kong (Hong Kong, China)

4. Con estancia académica en Fordham University (Nueva York, USA)



Alfonso XI n°6 · 28014 Madrid · Tel +34 91 524 06 15 · Fax +34 902 190 200 · programas@ieb.es · www.ieb.es

# Conferencia de Clausura

**Francisco Javier Bello, Responsable de Formación de BBVA-España, presenta al conferenciante Ignacio Villoch, Open Innovation Senior Ecosystem Builder- BBVA España, bajo el título "Innovación y Talento para una nueva época".**



**Ignacio Villoch es un profesional de banca con más de 27 años en la industria;** Santander, Banesto, Banco Exterior de España, Argentaria, BBVA. Con más de una década en posiciones de desarrollo de negocio en la red internacional en cuatro continentes, y más de otra década dedicado a la innovación en el Centro de Innovación de BBVA, impulsando la transformación digital. Ha sido Galardonado por LinkedIn como Top Social Executive 2016.

En los últimos años ha publicado dos libros sobre innovación, emprendimiento y talento.

"Ser autor te convierte en autoridad", y hoy es una autoridad en estos campos, y va a compartir algunas reflexiones con su inspirador estilo.



# Conferencia de Clausura

## Transformación Digital: Cómo ha llegado, cómo la asumimos empresas y profesionales y hacia dónde vamos

Por Ignacio Villoch Bayod,  
*Open Innovation Senior Ecosystem Builder - BBVA España*



**“Cuando soplan vientos de cambio, mientras unos construyen muros, otros construyen molinos”.** Con esta inspiradora frase podríamos resumir la conferencia con la que Nacho Villoch clausuró las jornadas anuales de GREF en el IESE. Una frase que transmite la actitud necesaria con la que afrontar este “cambio de época”, que no época de cambios.

En una jornada en la que se debatió y profundizó sobre la, ya incuestionable, Transformación Digital de la industria financiera y del seguro, de las revoluciones Fintech e Insurtech, y las tecnologías y herramientas para llevarlas a cabo, Nacho Villoch planteó en su disertación como la gestión de la Innovación y el Talento son dos de los grandes desafíos de esta transformación digital, siendo dos conceptos de los que se habla mucho, **se incluyen en los planes estratégicos sin a veces haber llegado a definir su concepto.** Precisamente sobre estos temas, Villoch ha escrito sendas novelas empresariales – La aventura de Diana, Innovando y emprendiendo contra viento y marea” y “El Desafío de Yago, en busca de las fuentes del talento – cuyas reflexiones y aprendizajes compartió con la audiencia.

Las novelas de Nacho Villoch se caracterizan por unas potentes metáforas visuales –unos mapas- sobre territorios imaginarios pero fácilmente reconocibles en sus alegorías. Así pudimos remontar el “rio Talenyta” hasta sus fuentes, o navegar por el Océano Azul de la Innovación –un espacio en el que la competencia es irrelevante-, hasta el archipiélago de la Colaboración, la isla de ColaBora-Bora, impulsados por las brisas de la ideación y la investigación de tendencias.

Los mensajes incluían llamadas a la acción, como las de abrazar la serendipia y los resultados no esperados, eliminando la idea de fracaso de los léxicos corporativos siguiendo el ejemplo de Edison de que no descubrió como hacer funcionar la bombilla eléctrica, sino 9.999 formas de como NO hacer funcionar una bombilla eléctrica”: la perseverancia, la constancia como grandes valores de la innovación; o esa invitación a encontrar un equilibrio entre Explorar y Explotar, como gran desafío de la innovación: Entre explotar los recursos disponibles –siempre limitados y susceptibles de otros usos- y explorar nuevas alternativas, asumiendo los riesgos de que los resultados sean diferentes a los esperados, porque **si los resultados son seguros, ciertos, medibles y predecibles...entonces no estamos innovando.**

La curiosidad, la creatividad, la empatía, las emociones –esas “Soft Skills”- unidas a una actitud receptiva y abierta hacia el cambio, una actitud de “construir molinos en lugar de muros” es lo que va a definir a esos “salmones del talento” capaces de remontar las adversidades de la frustración, y es que el talento, siempre encuentra su camino, y como tal deber ser gestionado por los profesionales de la formación. “Esta revolución Fintech e Insurtech –subrayó Nacho Villoch, con su contagioso optimismo- empieza y acaba por las personas”, y ya que está ocurriendo **es el momento de desarrollar el talento que permita aprovechar a todos las oportunidades de esta nueva era.**

**“Cuando soplan vientos de cambio, mientras unos construyen muros, otros construyen molinos”**

## COLABORACIONES ESPECIALES

# Transformación de datos en valor: empleo de futuro

Por Pilar Barrios,

Socia/Partner en AFI-Analistas Financieros Internacionales



**P**robablemente las técnicas de analítica de datos y de tratamiento de grandes volúmenes de información que se empleen dentro de cinco años sean diferentes a los que se usan actualmente, pero lo que es seguro es que no son una moda pasajera y han venido para quedarse.

En esta carrera por extraer valor de los datos, el sector financiero está experimentando grandes transformaciones y afrontando nuevos desafíos, tanto en su organización y estructuras, como en las habilidades y perfiles que demanda. Dentro de la actividad financiera merece la pena detenerse en **dos aplicaciones**:

- La visión más completa del cliente.
- Gestión de riesgos.

En un entorno cada vez más competitivo, uno de los objetivos de las entidades es tener **clientes más satisfechos y poder personalizar sus ofertas comerciales en función de sus necesidades y capacidades**. La construcción de servicios especializados requiere poder combinar y consolidar información interna y externa de los clientes. Estos datos habitualmente están en plataformas no interconectadas como sistemas transaccionales, CRM, datos de mercado, estadísticas de gobiernos, información de agencias de crédito, datos no convencionales como los procedentes de sitios *web*, redes sociales u otras fuentes. Mediante el empleo adecuado de las tecnologías de procesamiento de grandes volúmenes de información y de analítica de datos, las entidades podrán tener una visión más global de los clientes y ofrecerles propuestas *ad hoc*. Es el concepto de **banca personal generalizada** que

actualmente solo está dirigida a un segmento concreto de clientes por cuestión de costes.

**La segunda aplicación es la gestión de riesgos.** La creciente presión regulatoria, especialmente en algunos ámbitos, requiere también de más información y de otra tecnología para poder procesarlos adecuadamente. Además, los departamentos de riesgos llevan utilizando el análisis de datos durante años, por lo que estas tendencias suponen, de manera natural, un paso más para identificar y cuantificar mejor el riesgo. Algunos cambios regulatorios como los de la recientemente finalizada Basilea III, y ejercicios como el TRIM (Targeted Review of Internal Models) del Banco Central Europeo (BCE) y el SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), entre otros, suponen una oportunidad y un impulso al empleo de nuevas formas de hacer los análisis, sin olvidar tampoco el gobierno del dato, que también está presente en las agendas de muchos directores de riesgos.

Según datos de EEUU del informe de 2017, "The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills Is Disrupting the Job Market", publicado por The Business-Higher Education Forum, **la democratización de los datos está transformando los negocios**. Además, en el informe se identifica una falta de capital humano para satisfacer la demanda creciente en puestos de trabajo relacionados con analítica de datos (Data Science and Analytics, DSA). Esto se refleja, por ejemplo, en el porcentaje de ofertas de esta tipología en EEUU en el sector financiero y asegurador, que supone un 19% del total del sector.

*"En esta carrera por extraer valor de los datos, el sector financiero está experimentando grandes transformaciones y afrontando nuevos desafíos, tanto en su organización y estructuras, como en las habilidades y perfiles que demanda"*

**Hay tres aspectos fundamentales para sacar partido a la mayor cantidad de información:**

- Conocimiento del negocio.
- Técnicas matemáticas.
- Estadísticas y capacidades tecnológicas y de programación.

Con el fin de poder transformar esos lagos de datos que se generan y que pueden almacenarse hoy en día, big data, en valor, smart data, y que les sirva a las entidades tanto en sus procesos de toma de decisiones como en sus respuestas a los requerimientos normativos. Esto se traduce en la demanda de nuevos profesionales y perfiles especializados. Y en este sentido la formación se convierte en la piedra

angular que permite a los profesionales desarrollar sus capacidades y facilitar las aptitudes y habilidades necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, buscando soluciones a los nuevos problemas tanto de las entidades como de otros actores cada vez más presentes en la industria financiera. La experiencia dilatada de más de 20 años de Afi Escuela de Finanzas y la apuesta desde hace varios años por ofrecer cursos y programas de postgrado en data science y big data le concede un elemento diferencial en su oferta formativa aunando el conocimiento financiero con la aplicación de estas nuevas tecnologías y le permite adelantarse a las necesidades del mercado y **ofrecer programas que conjugan el rigor académico y la experiencia aplicada del sector, proporcionando así un valor añadido a sus alumnos.**

***“La democratización de los datos está transformando los negocios”***



## COLABORACIONES ESPECIALES

# Las certificaciones, algo más que una normativa

Por Francisco Marín,

Presidente del Comité de Servicios a Asociados de EFPA España



***El año 2018, al que acabamos de dar la bienvenida, será un tiempo de cambios sustanciales para el sector del asesoramiento financiero en España.***

Un año decisivo ante la entrada en vigor de MiFID II, una regulación a nivel comunitario que nació con una misión ambiciosa: asegurar la protección máxima del cliente, abogando por una filosofía de transparencia absoluta en el servicio de asesoramiento.

Un objetivo tan ambicioso como necesario, que debe contar con un catalizador muy claro para llegar a buen término: la formación. Y es que los profesionales del asesoramiento, con una preparación adecuada, **tienen que ser los auténticos protagonistas de este nuevo impulso al sector**, que nos debe servir para situar a España al mismo nivel que el resto de países de nuestro entorno, en el ámbito del asesoramiento y la planificación financiera.

Hablamos de formación en sentido amplio lo que, en primer lugar, implica contar con una base sólida de conocimientos, que necesariamente tendrá que venir acompañada por el desarrollo de formación continua, con **una exigencia de alto nivel en cuanto a los conocimientos y la experiencia para todos los profesionales que se vaya a sentar con un cliente** para darle información sobre productos financieros o para ofrecer consejos de asesoramiento.

En este punto, las certificaciones profesionales externas se sitúan como el catalizador adecuado para corroborar esas premisas formativas y validar los conocimientos técnicos y de mercados adecuados, el compromiso ético para con el cliente y la actualización constante. No hay que olvidar que, **en un mercado expuesto a continuos vaivenes, y con el lanzamiento de nuevos productos cada día, esa formación continua se presenta como indispensable.**

En todo este proceso de adopción de la nueva normativa, la CNMV ha dado por válido el modelo utilizado por EFPA a lo largo de todos estos años. Un modelo fundamentado en la actualización constante de contenidos y el firme compromiso ético, dos pilares irrenunciables para ofrecer el mejor servicio a un cliente. A este punto hemos llegado



***“En un mercado expuesto a continuos vaivenes, y con el lanzamiento de nuevos productos cada día, esa formación continua se presenta como indispensable.”***



en una situación ventajosa, con la experiencia de casi 20 años certificando profesionales bajo esos preceptos. La CNMV incluyó nuestra certificación EIA (European Investment Assistant) como válida para capacitar a todos los profesionales que desarrollen labores de provisión de información a clientes, mientras que las certificaciones EIP (European Investment Practitioner), EFA (European Financial Advisor) y EFP (European Financial Planner) también se incluyeron dentro del listado de títulos válidos para aquellos profesionales que ofrezcan servicios de asesoramiento a clientes.

De este modo, hemos logrado cerrar 2017 con más de **25.000 asociados certificados en España**, lo que supone un crecimiento de más del 85% respecto al año anterior, y que consolida a EFPA como la asociación como la más numerosa del sector en todo el continente europeo.

El sector financiero tiene por delante un objetivo ambicioso, aunque creo que los diferentes players afectados se han comprometido para aprovechar la oportunidad que se nos brinda. En la guía técnica publicada por CNMV, siguiendo las directrices del regulador europeo ESMA, quedó clara la apuesta del organismo 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.**

MiFID II debe ser la herramienta perfecta para que cale una nueva relación entre entidades, profesionales y clientes, donde prevalezca una absoluta confianza y transparencia. Y las certificaciones profesionales, más que un simple salvoconducto para cumplir con la normativa como si se tratara de un mero trámite, se convertirán en el pasaporte para alcanzar el éxito, lo que redundará en una **mayor confianza general en el sector financiero, y un bienestar del cliente**, que se verá mucho más protegido, y con la confianza necesaria para preservar su capital a buen recaudo y alcanzar rentabilidades cuando la situación del mercado lo permita.



## 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

38 062523 03 818 RR0F3SS46N466 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](mailto:cursos@iefweb.org)  
[www.iefweb.org](http://www.iefweb.org)

## OVERLAP

**Impulsando nuevas  
estrategias de aprendizaje  
para dar respuesta  
a los retos  
del mercado**



**Ventas y  
rentabilidad  
comercial**

**Transformación  
y cambio**

**Experiencia  
del Cliente**



COLABORACIONES ESPECIALES

# Machine Learning: más allá del hype ¿Pero eso cómo lo utilizo?

Por Ravi Purswani,  
Chief Technology Officer de OVERLAP



**D**esde hace ya un tiempo me encuentro con más gente que utiliza palabras que en su boca suenan bastante raras: big data, machine learning, algoritmos...

Personas cuyo contacto con la tecnología no ha sido precisamente un caso de éxito, pero que se han sumado a la ola siguiendo el título de un disco de un grupo irlandés "Everybody Else Is Doing It, So Why Can't We?".

Es más que probable que algunas de estas personas no tengan demasiado claro qué calado tienen estos términos, pero siendo sinceros, esto no tiene demasiada importancia. Lo que realmente necesita saber alguien que está fuera del mundo tecnológico es "¿para qué utilizo esto?".

El mundo al que nos enfrentamos es el **mayor generador y consumidor de datos de la historia** y como muestra de ello está el hecho de que entre 2014 y 2015 se generaron más datos que en toda la historia de la humanidad. Esto no quiere decir que estemos empezando a emplear los datos ahora: siempre se han utilizado los datos para tomar decisiones de negocio. Pero lo que ha cambiado radicalmente **es la cantidad de datos con los que contamos, la velocidad a la que se generan y se pueden procesar**, nuestra capacidad de contextualizar dichos datos, su calidad y credibilidad...

Estamos ante un **nuevo escenario que está cambiando nuestra forma de trabajar y de tomar decisiones**, gracias a que contamos con *nuevos modelos analíticos*. Tradicionalmente nos

hemos movido en un ámbito en el que contábamos lo que había pasado, pero ahora contamos con nuevos modelos derivados de cómo ha evolucionado (y está evolucionando) la tecnología.

La introducción del **Big Data como acelerador de la transformación digital** de las compañías ha introducido la posibilidad de avanzar en tres tipos de análisis / modelos:

**DESCRIPTIVO:**

Describe lo que nos ha ocurrido hasta ahora a través del histórico de los datos. Tendríamos la situación actual y pasada. **Es el reporting clásico (BI).**

**PREDICTIVO:**

A partir del descriptivo y del **modelado de correlaciones existentes** entre las distintas variables, podemos **realizar predicciones / proyecciones** de hacia dónde puede ir mi negocio o actividad. Aquí es donde nos encontramos con el **Machine Learning.**

**PRESCRIPTIVO:**

No solo proyectamos qué puede pasar en el futuro, sino que las **soluciones tecnológicas** proporcionan **recomendaciones de cómo se debe actuar en el futuro.** Para esta rama podemos volver a utilizar el Machine Learning e incluso añadir un nivel más con el entrenamiento no supervisado de la máquina, suponiendo un nivel adicional al anterior y que se conoce como **Deep Learning.**

*"Everybody else is doing it, so why can't we?"*

Seguir leyendo >>>

Para no caer en la trampa de un artículo muy técnico que a muy pocos les puede interesar (os aconsejo que busquéis el término Machine Learning y Deep Learning en la web), veamos cómo podemos pasar del *hype* a algo práctico que mejore nuestros resultados.

Voy a partir desde el mismo punto desde el que partimos en *Overlap* cuando vimos cuáles eran las oportunidades desde las que podíamos utilizar estas tecnologías a la hora de ayudar a nuestros clientes, **particularizando el ejemplo para una red comercial de una entidad financiera:**

Esta entidad financiera quiere tener el mejor talento en su organización y para ello se dispone a realizar un *assessment* a su red, que además utilizará para evaluar a posibles candidatos que se incorporen a la misma. Este "assessment" contará con inputs que recogerán a través de una autoevaluación y evaluación del mando, **las competencias que tiene que tener una persona que pertenezca a esta red comercial, qué comportamientos se buscan, conocimientos que deban tener, etc.** Por otra parte se puede contar con su CV / perfil, así como introducir un caso práctico para ver cómo se desenvuelve en ciertas circunstancias e incluso una entrevista personal. Todas estas mediciones me las puedo llevar a valores tabulados, numéricos o discretos, de manera que sea más sencilla su explotación.

Lo normal en estos casos es que un evaluador recoja todos estos datos y a partir de su experiencia determine cuáles

son las variables que debe tomar en cuenta porque son las que más impactan, o que determine el perfil de éxito en base a esta experiencia. Sin embargo, yo podría recoger toda esta información y tratarla con una aplicación/plataforma que emplee Machine Learning. Para hacer esto, **alguien debe construir un modelo matemático/analítico, que, de manera científica, permita a la aplicación analizar la información**, despojando a la misma de cualquier sesgo personal o de experiencia previa. ¿Qué voy a obtener?

Pues una funcionalidad puede ser que me muestre evidencias sobre la red en base a los datos que he introducido en mi aplicación:

- Si mi objetivo es maximizar las ventas, introduzco esta variable por perfil evaluado y voy a poder comprobar cuáles son los comportamientos, conocimientos, capacidades... que optimizan los resultados en ventas.
- Puedo identificar además qué caracteriza a los perfiles más exitosos para determinar cuáles son los aspectos que debo desarrollar en mi organización.
- A partir de las correlaciones que descubre mi tecnología, puedo conseguir resultados inmediatos si identifico cómo mejora el desempeño total si mejoro algunas variables (a través del desarrollo de las personas) frente a realizar un plan general para toda la red. Es decir, puedo optimizar el desarrollo de las capacidades críticas para

cada individuo de la red, logrando un verdadero Plan de Desarrollo Individual.

- También contaré con un perfil tipo para la selección de las personas que se deben incorporar a la red, e incluso tener un perfil tipo para cada uno de los diferentes segmentos de clientes (minorista, personal, empresas, privada) que dicha red abarca.
- Hemos dicho que el nivel analítico sería el predictivo: con esta tecnología podría inferir cuál va a ser el desempeño de las personas en el futuro, con lo que podré incorporar a los candidatos que verdaderamente estarán más cualificados y predecir su desempeño más probable.

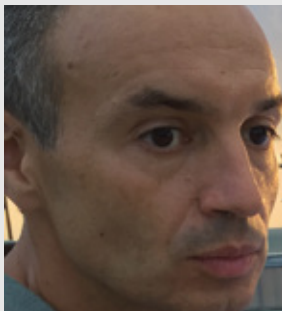
Estas son solo algunas muestras de lo que puedo obtener. Evidentemente, **seguirá siendo necesaria la labor humana para interpretar y cualificar lo que nos está diciendo la máquina** (al menos de momento), pero se abre un mundo de oportunidades. Hoy nos hemos enfocado en talento y desarrollo, pero podría también cambiar la manera en la que gestiono la propia red haciendo un análisis de cuál es mi verdadero cuadro de mando.

Tengo que admitir que sí creo que no estamos ante una moda pasajera y que tenemos en nuestras manos una nueva manera de gestionar nuestro negocio, de hecho, **desde *Overlap* estamos apostando por ello en nuestras soluciones.** Espero haber sido convincente (y no muy técnico).



# Vida Asociativa

## Unos se van...



**MANUEL PINO**

Aprovecho la oportunidad que me brinda el GREF para daros a todos vosotros las gracias por el fabuloso recibimiento que me distéis tanto en el Sector como en el GREF.

Ha sido un auténtico placer haber compartido este tiempo con vosotros, he vivido grandes experiencias y, sobre todo, he conocido y aprendido de los fantásticos profesionales que prestan sus servicios en el sector de la Banca, en todas las áreas, pioneros e innovadores de RRHH.

Quedo a vuestra entera disposición para todo aquello que necesitéis.

**Muchas gracias, compañeros.**

## ...y otros vienen



**EDUARDO SÁNCHEZ DE LA MAGESTAD**

Eduardo es licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Recibió el Premio Extraordinario al mejor expediente por la UCLM. Posteriormente cursó el Máster en Marketing y Dirección Comercial.

Ha ejercido de European Financial Advisor en EFPA España y Mediador Nivel A Dirección General de Seguros.

**Su trayectoria profesional siempre ha estado ligada al mundo financiero, orientado a las áreas de seguros, negocio, comercial, marketing, marketing digital y formación.**

En la actualidad es responsable del departamento de Estudios y Desarrollo de Negocio de Caja Rural Castilla-La Mancha, departamento encargado de gestionar la formación interna de los empleados de la entidad y de desarrollar la actividad comercial encontrando nuevas vías de negocio tanto en el canal físico como digital.



**LAURA ALCARAZ ESCRIBANO**

Laura es licenciada en Ciencias Políticas por la universidad Complutense de Madrid con Máster en Dirección de Recursos Humanos y en Coaching Ejecutivo.

**Ha desarrollado toda su carrera profesional en el ámbito de los recursos humanos.**

Inició su trayectoria profesional en Vodafone, dentro del área de Desarrollo y Gestión del Talento, posteriormente, tras un breve paso por consultoría estratégica, se incorporó a Acciona donde ha ejercido su labor más de diez años en el área de Selección y Desarrollo, Primero como Business Partner y, posteriormente, como Responsable de Desarrollo Corporativo liderando proyectos de talento directivo, potencial, formación y gestión del talento digital 2.0 y transformación del modelo de rendimiento en su última etapa.

En 2017 se incorporó a Caser donde actualmente ejerce su labor como Directora de Selección, Formación y Desarrollo.

## Fides Consultores cumple 25 años

Entrevista a Ernesto Martínez, Fundador de FIDES Consultores, con motivo del vigésimo quinto aniversario de la consultora



*Fides cumple su aniversario en el mejor momento de su existencia y con amplias expectativas de crecimiento.*

### ¿QUÉ RESUMEN HARÍA DE ESTOS VEINTICINCO AÑOS?

Hemos tenido que vivir muchas circunstancias, unas buenas y otras no tan buenas, pero han sido unos años apasionantes. Años llenos de retos cumplidos, y estamos ilusionados con lo que viene, **se nos presenta un futuro muy emocionante**. Ahora, si tuviera que quedarme con algo en concreto, me quedo con la gratitud de los clientes cuando cumplimos con las expectativas previstas y la satisfacción personal de que una empresa pequeña como la nuestra esté al nivel de respuesta de las grandes consultoras de nuestro país.

Hoy en día, seguimos manteniendo intacta la esencia y el espíritu que nos han acompañado en esta mágica aventura. **Más de 30 entidades financieras, 10 aseguradoras, y 42.000 alumnos** han recibido entrenamiento en FIDES CONSULTORES durante estos años y el alto nivel de aceptación es el mejor aval y reconocimiento. La clave de esta continuidad es **la innovación, la pro actividad tecnológica y la agilidad en la respuesta a las demandas de nuestros clientes**.

### ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE DE FIDES CONSULTORES UNA CONSULTORA DIFERENTE?

Más que lo que yo considero, es mejor preguntarse qué es lo que consideran nuestros clientes. Se suelen sorprender de nuestra versatilidad, agilidad y las excelentes valoraciones que obtenemos de los participantes en nuestros programas. **Si tuviera que destacar una clave del éxito sería el conocimiento interno de las organizaciones**, ya que tenemos en nuestra empresa personas que han sido profesionales del sector, y las innovaciones metodológicas que utilizamos, tanto en aula como en las acciones colaterales (Campus virtual, dinamizaciones, etc.).

*Muchas cosas han pasado desde aquel año 1993, cuando Ernesto Martínez decidió emplear toda su experiencia en el sector tecnológico y empresarial en crear su proyecto con vocación novedosa y claramente transgresora para aquellos momentos. Fides Consultores siempre ha sido una empresa joven, ágil y avanzada a su tiempo, incluso en los momentos más difíciles: la firma fue pionera en la aplicación de modelos formativos a distancia o en la creación de formación en habilidades comerciales y directivas, con un demostrado impacto en el negocio, y así sigue.*

# Vida Asociativa



## ¿CUÁLES SON ESAS INNOVACIONES METODOLÓGICAS?

Desde hace cinco años, todos los formadores y dinamizadores con los que contamos son **coaches certificados**, ello proporciona a los participantes una visión co activa de su realidad profesional, basada en el autoconocimiento y la acción. **Otro aspecto fundamental es la utilización de herramientas de facilitación para intervenir de manera dinámica, interesante y práctica**, de forma que la adquisición de los objetivos se logre de manera activa, reflexiva y vivencial.

Por otro lado, damos mucha importancia a los elementos tecnológicos ligados a la pedagogía. **El objetivo es hacer nuestras acciones muy cómodas y accesibles** a los participantes, donde la informática no sea una barrera, sino una oportunidad. Nuestro equipo de dinamizadores y tutores han conseguido que las acciones virtuales tengan un excelente nivel de aceptación, eliminando el temible efecto de 'aulas vacías'. Para ello contamos con nuestro FIDES CAMPUS, un campus virtual de última generación.

*“Nuestro equipo de dinamizadores y tutores han conseguido que las acciones virtuales tengan un excelente nivel de aceptación, eliminando el temible efecto de «aulas vacías»”*

## ¿CÓMO SE PLANTEA FIDES CONSULTORES SU FUTURO?

Con muchos proyectos y mucha ilusión. **Afortunadamente hemos superado los años críticos y estamos en plena fase de expansión.** El número de colaboradores de FIDES sigue creciendo y con ellos el talento multidisciplinar. Y sobre todo contamos con la confianza de nuestros clientes que siguen contando con nosotros para sus apasionantes retos de futuro. Para ellos, para nuestros partners y por supuesto el Equipo de FIDES nuestro más profundo agradecimiento.

# Publicaciones

## Revistas



### IEB MAGAZINE

#### Nº 24. DICIEMBRE 2017.

El IEB lanza una doble titulación: Grado de Derecho y Master in International Management, a partir del próximo curso en un formato bilingüe (español-inglés), una titulación pionera en España. El IEB digital Banking & Fintech Day acogió a numerosos expertos que debatieron sobre el devenir financiero.



### CAPITAL HUMANO

#### Nº 327. ENERO 2018.

- José Manuel Casado: Porque tú lo vales. Recensión en Boletín semanal Noticias del GREF(en adelante Boletín) del 16-1 guardado en el Blog Noticias del GREF [www.gref.org](http://www.gref.org)
- Lourdes Molinero: La Hoja de Ruta de RRHH. Boletín del 16-1, guardado en el Blog.

#### Nº326. DICIEMBRE 2017.

- Antonio Peñalver: La profunda transformación de la función de RRHH: transformación del perfil profesional según David Ulrich.
- Gonzalo Martínez de Miguel: Más allá del sueldo, los profesionales se comprometen con las empresas por otros motivos.



### ORH. OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS

#### Nº 130. ENERO 2018.

- Marina Martín y Noelia del Brío de Accenture: La nueva gestión por competencias en Banca: transformando al empleado digital. Boletín 23-1.
- Juan Carlos Cubeiro: La empresa elige: Learnability o Digiticidio. Boletín 23-1.
- Mª Julieta Balart: Reinventarse: Hablemos de liderazgo. Boletín 23-1.
- Jane y Rosa Rodríguez del Tronco y Noemí Vico: Smart Feedback. Recensión de Javier Cantera, Presidente del Grupo BLC.

#### Nº129. DICIEMBRE 2017.

- Juan Carlos Cubeiro: en la revolución de las competencias, la learnability organizativa será el imán del talento. Boletín 26-12.
- Guillermo Terna y Sergi Gálvez de Cuatrecasas: Las metodologías ágiles y su impacto en la gestión de los recursos humanos. Boletín 26-12.



# Publicaciones

## Revistas



### EQUIPOS & TALENTO

#### Nº137. DICIEMBRE-ENERO 2018.

- Elisabetta Gallí, Global Head of Knowledge and Development, y Beerta Merelles, Directora de Formación Corporativa, del banco Santander, y Antonio Rubio, Director de I+D de Overlap: Queremos acercar el aprendizaje a la persona. Boletín 6-2.
- Silvia Escribano, Socia Directora de ISAVIA: Aquí y ahora ¿Moda o necesidad? Boletín 6-2.
- Eva Gimeno, Responsable de Relaciones Laborales de CaixaBank y Enric Almuzara, Manager de Desarrollo de Personas de RACC, en "Desayunos con talento sobre Cuidar a los profesionales para mejorar el negocio".
- Stephan Howeg, Chief Marketing and Communications Officer de Adecco Group: La FP te da responsabilidad y propósito desde el primer día.



### EXECUTIVE EXCELLENCE

#### Nº144. ENERO 2018.

- José Antonio Álvarez, Consejero Delegado del Banco Santander, es entrevistado por Juan José Toribio, Presidente de IESE-CIF (Center for International Finance), "Los diferentes escenarios de un banco globalizado".
- Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado de CaixaBank, es entrevistado por Jorge Soley del IESE en el Encuentro del Sector Bancario organizado por el IESE en colaboración con EY. "Diversificación y digitalización, claves para el nuevo modelo de banco".
- César González-Bueno, Consejero Delegado en España y Portugal de ING, es entrevistado por José Carlos Hernández en el mismo encuentro. "La transformación ágil de ING".

#### Nº143. DICIEMBRE 2017.

- Discurso de S. M. el Rey Felipe VI: "Los valores del directivo".
- Luis de Guindos y Jordi Gual: "España encara el crecimiento más sano de su historia".
- Isidro Fainé: "Cómo potenciar los perfiles emprendedores en las empresas". Aportación del emprendedor a la empresa: Las famosas 4ES de Jack Welch: Energy-Energizing- Edge-Execute.
- José Ignacio Goirigolzarri: "Motivación y compromiso: lo que define el equipo humano de Bankia". Retos de futuro de la banca. Bankia en el nuevo entorno.
- Francisco González: "La banca del futuro será el Netflix de los servicios financieros". Digitalización, un proceso holístico. BBVA pionero en la transformación digital.

# Publicaciones

## Libros

### “Mentoring en Ventas”

Por Jaime Tomás

Editorial Profit

**“Punto de encuentro y espacio de reflexión” ha sido, es y espero siga siendo, uno de los principios inspiradores de las actividades del GREF (Grupo de Responsables de Formación en Entidades Financieras y Aseguradoras).**

Pues bien, impulsado por este principio, he escrito la reseña del Libro de Jaime, viejo amigo del GREF, muy vinculado a muchos de sus miembros con los que ha compartido experiencias profesionales. Qué mejor que reunir la opinión de varios de ellos, de la misma forma que aparecen en el comienzo del libro, suscitando de esta forma **la reflexión en torno al proceso de venta y su vinculación a la Formación**, importante siempre, pero más todavía, en estos momentos de cambio que estamos viviendo. A continuación los testimonios de los compañeros del sector financiero que se recogen al comienzo del libro.

**“Ética, Integridad, Constancia, Optimismo.** Son valores que hemos trabajado de la mano de Jaime Tomás en mi empresa desde hace muchos años y nos han llevado al éxito. Ahora los actualiza para la nueva generación de profesionales que necesitan conocerlos”. Fernando Berge Presidente de Cajasiete.

“Un libro elaborado desde la cercanía, la honestidad y la generosidad de su creador, estas son las señas de su identidad. Es un manual de venta que toda aquella persona que tenga contacto con clientes, y yo remarcaría que todos somos vendedores, debería de leer, porque aunque a veces puedan parecer **conceptos sencillos, son estos en los que casi siempre fallamos.** Gracias Jaime por concentrar tantos años de tu experiencias en estas páginas”. Emilio Jesús del Aguila, Director del Área de Talento de Cajamar.

Jaime ahora, con su peculiar y atractivo estilo didáctico, nos deleita con esta obra donde la venta, la gestión comercial y del cliente, son desglosados capítulo a capítulo junto a su alumno Pol. La formación, el desarrollo del talento y la ética de los profesionales van todos juntos de la mano como nos muestra Jaime: “Las empresas las forman las personas que trabajan en ellas... [Las empresas no quieren solo capital humano, sino humanos que aporten capital (valor añadido)]. Todo esto, centrado y aplicado de forma correcta en el cliente y sus necesidades, para una relación a largo plazo. Como menciona el libro, hay que disfrutar de cada contacto con el cliente, verlo como una oportunidad de pasarlo bien, así como de conocer mejor a los demás y a ti mismo. Aplicar el decálogo del profesional proactivo. Sonia Patricia Colino Directora Unidad de Desarrollo, Comunicación y Marca de Banca March



**“Como menciona el libro, hay que disfrutar de cada contacto con el cliente como una oportunidad de pasarlo bien, así como de conocer mejor a los demás y a ti mismo.”**

# Publicaciones

## Libros

Jaime Tomás nos propone en su libro descubrir la fuerza del mentorin. Me ha hecho recordar mis primeros años en Banco Santander, cuando mi Director de Sucursal, Manolo, me enseñó todo lo que debía saber de clientes, proactividad comercial, aportación de valor, asesoramiento, el gusto por las cosas bien hechas, el honor de servir, la ética en él trabajo. Jaime propone un viaje a tu interior, donde descubrirás el poder de formar y ser maestro de los que empiezan y si eres de los que están empezando descubrir cómo empezar bien en la vida profesional. Es un libro que te hace sentir, consigue que tu corazón palpite más rápido, consigue que leas, que desees saber, te forma, te da forma. Gracias a Manolo por enseñarme a vender y a Jaime Tomás por hacerme regresar junto a Manolo. José Miguel Caras Ubeda Director de Formación y Talento de Banco Santander

Siempre he creído que la actitud es lo que nos hace diferentes, en la vida y en cualquier trabajo, y particularmente en dos aspectos: la gestión de personas y la venta. Me puedo imaginar cómo Jaime ha gestionado a sus equipos con criterio y resultados, poniendo la ilusión de un chaval, repartiendo responsabilidad y confiando en ellos. Pero yo conozco bien la otra faceta de Jaime, la del sabio, nada despistado, que te sorprende en sus presentaciones con sus anécdotas y su buen humor, en las sesiones de formación en la venta a gente que no sabe vender (o sí) para que lo apliquen en su día a día, poniendo todo el sentido a las cosas, con esa comunicación tan franca y ejemplarizante que le hace único. Enrique Díaz-Mauriño, Director de Formación de Bankinter

***“Un libro elaborado desde la cercanía, la honestidad y la generosidad de su creador, estas son las señas de su identidad.”***

Jaime Tomás es antiguo colaborador de nuestra asociación GREF, le conozco, por tanto, hace mucho tiempo. Su libro recopila su amplia, rica y, a la vez, profunda experiencia en el campo comercial que he vivido de cerca al seguir muchos de los pasos por él descritos. Recomiendo su libro, primero por el autor, me merece total confianza, las palabras de su hijo Roger en el Prólogo como las de Estefanía Arribas, lo retratan y hace que nuestra admiración hacia él, crezca. Segundo, por la materia: al considerar al cliente, el centro y la razón de ser de la actividad comercial. “No se trata de vender, se trata de asesorar”, dice. Lo que me lleva a la tercera razón por la que recomiendo el libro: la metodología. El sistema pregunta-respuesta, contribuye a explicar y clarificar los contenidos. La agudeza con que se hacen las preguntas y lo inteligente de las respuestas, hace que su lectura sea atractiva y que “enganche” al lector. Si a eso se le unen los Cuadros-Resumen de cada capítulo, más el sentido práctico de la respuesta producto del conocimiento del cliente, hacen del libro un excelente Manual de la Venta. Muy útil para el profesional cualquiera que sea su especialidad. Paco Segrelles. Presidente del GREF. Grupo de Responsables de Formación de Banca y Seguros



**Afi** Escuela  
de Finanzas

## Nuestros Pilares son:



Innovación y permanente adecuación al mercado



Profesorado que aúna rigor académico y experiencia



Selección de los mejores alumnos



Colaboración con las entidades más prestigiosas



Metodología que incorpora las últimas tecnologías

**Apuesta por el talento con una formación en Economía,  
Finanzas o Tecnología que te ayuda a diferenciarte**

## Contáctanos



**Afi** Escuela  
de Finanzas

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

#ExperienciaAfi

