



SUMARIO

- Editorial
- Los empleos del futuro
- Crónica de la Jornada

MESA DE TRABAJO 1

- Santalucía Impulsa: la innovación al servicio del negocio y motivador de los empleados
- Cultura Corporativa Andbank "Vive Andbank"
- Agilizando el Talento. Transformación Ágil en Nationale-Nederlanden

MESA DE TRABAJO 2

- Impulso de la Cultura Digital
- Era Digital. Nuevos tiempos, nuevos modelos de aprendizaje
- Adaptación de las capacidades a la transformación del negocio en Banco Sabadell
- Taller: Análisis del impacto de las distintas generaciones en la empresa y su gestión
- Notas sobre intervención
- Vida asociativa
- Colaboraciones especiales
- Publicaciones
- De otras fuentes

EDICIÓN

GREF

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Ulises Comunicación

EDITORIAL

Personas y Procesos de transformación

Por Paco Segrelles
Presidente

Queremos dar las gracias a AFI por acogernos en sus instalaciones, donde tuvo lugar la Reunión de Asociados del GREF, celebrada el pasado 19 de Noviembre de 2019.

Una vez más nos reunimos, en esta ocasión bajo el lema de **"Personas y Procesos de transformación"**. No puede ser más acertado por el tema y por el lugar seleccionado para su celebración. En un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, el llamado entorno VUCA, es una gran suerte contar con una Escuela como AFI que, como faro en medio de la tempestad, nos orienta y encauza en nuestra apasionante tarea de formar. Muchas gracias, y nuestra enhorabuena por el 25 Aniversario de la Escuela. En AFI hemos encontrado siempre desde la entrada por la puerta hasta el último despacho, la acogida de una buena amiga, de un buen amigo. Y quiero mencionar expresamente a alguno de ellos porque merecen nuestro reconocimiento público: Nuria, Mar, Raquel, Selene, Rebeca, Emma, José Antonio, Carolina, Paloma y por supuesto, Mónica, Ángel y el Presidente, Emilio Ontiveros.

AFI tiene todo del GREF, en reiteradas ocasiones os hemos distinguido con la entrega de nuestros símbolos institucionales. Sin embargo, todavía nos faltaba un detalle: nombrar a su Presidente, querido Emilio, Socio de Honor y eso es lo que vamos a hacer imponiéndote nuestra insignia, la **"fi"** de los griegos clásicos, la **"efe"** de formación. Es una muestra más de nuestro agradecimiento a vuestra magnífica Escuela y a todos vosotros.

Y no quiero terminar sin agradecer a los compañeros y amigos que intervienen en este Encuentro su colaboración, especialmente a Antonio de Luis Acevedo, Director Gerente de FUNDAE, y a su colaboradora Carmen Prieto.

Y una breve reflexión aprovechando la aparición de la Revista. Acontecimientos recientes, fundamentalmente la **aprobación de la nueva Ley de Distribución del Seguro** de una parte, y el lanzamiento de **FINRESP** por otra, nos obligarán a realizar un detenido análisis en nuestro próximo encuentro del 18 de junio de 2020.

Del primero, la Secretaria de Estado de Economía, Ana de la Cueva escribía en Expansión el 6-2-2020: *"Se incrementarán los requisitos de formación y competencia profesional que deben tener los distribuidores de seguros. Es esencial que los intermediarios conozcan las características de los productos que venden y si se ajustan a las necesidades de los clientes. Asimismo, se amplían las obligaciones de información al cliente con el fin no solo de que dispongan de más información, sino de que esta sea útil"*.

Y en cuanto al lanzamiento de FINRESP, Centro de Finanzas Responsables y Sostenibles de España, se presentó en Madrid en una jornada con una nutrida representación del sector financiero, el tejido empresarial y las instituciones. Promovido por la AEB, CECA, INVERCO, UNACC y UNESPA, FINRESP nace con la vocación de convertirse en un centro financiero para la sostenibilidad de referencia y ya está integrado en el *International Network of Financial Centres for Sustainability (FC4S)*, junto a centros de otras 22 demarcaciones de todo el mundo.

A ambos dedicaremos la atención que merecen en nuestros próximo Encuentro de junio de 2020.



Afi Escuela



FINANZAS



ECONOMÍA



TECNOLOGÍA



ALTO RENDIMIENTO
**20.000 PROFESIONALES
FORMADOS EN LCCI**

CREANDO

**4.000
PROGRAMAS
A MEDIDA**

CULTURA
CORPORATIVA

FORMACIÓN
PRÁCTICA

INNOVACIÓN

TECNOLOGÍA
**2.500 CURSOS
EN ABIERTO**

ESCUELA

HERRAMIENTAS AVANZADAS
**30.000 PROFESIONALES
FORMADOS EN MIFID II**

PRESTIGIO

Los empleos del futuro



 **Mónica Guardado,**
Directora General de AFI



En los próximos 20 años, con motivo de la digitalización, el 32% de los empleos desaparecerán tal y como los conocemos hoy en día y el 14% cambiarán.

No sé si la banca desaparecerá o no en el futuro, o si sufriremos otra gran crisis como la que hemos vivido la década anterior, pero lo que sí que no está en crisis es el papel de los responsables de formación de las entidades financieras. Tienen un papel estratégico que afecta no solo al futuro de las compañías, sino a la calidad y el mantenimiento del empleo de los profesionales que trabajan en el sector.

¿Los robots nos van a robar el trabajo? ¿Cómo van a afectar la revolución digital y la globalización? ¿Qué supone hacer frente a los cambios demográficos a los que estamos asistiendo?

El 60% de las ocupaciones actuales, tiene un 30% de tareas capaces de ser automatizadas, pero no todos los empleos sufrirán los mismos cambios. Se valorarán más las *soft skills* y asistiremos a un incremento en la demanda de altas capacidades cognitivas y relacionales.

La importancia de la formación es indiscutible, porque estamos ante una "polarización del empleo": analizando los datos, en la mayoría de los sectores y en todos los países desarrollados, observamos una relación directa entre precariedad del empleo y el bajo nivel educativo de los trabajadores. A todo esto hay que añadir el envejecimiento de la población, que hará que trabajemos más años y, para ello, resultará fundamental la actualización permanente.

Se presentan, por tanto, unos años en los que la selección del talento, su mantenimiento y su adecuación permanente a las exigencias del entorno serán clave en la competitividad de las empresas, y de

forma muy acusada en las empresas de servicios financieros.

La era digital beneficia a profesionales con alto conocimiento y en ocupaciones en crecimiento, suponiendo un auténtico desafío para empleos poco cualificados y repetitivos, que son susceptibles de ser sustituidos por robots. Los nuevos modelos de negocio digital ofrecen posibilidades a autónomos y fórmulas más flexibles. Considerando además, que las personas somos más longevas y que, por lo tanto, se alarga la vida laboral, tendremos que cambiar más veces de empleo y reciclarnos gracias a un proceso de educación continua y de perfeccionamiento profesional. **El reto es mantenerse permanentemente actualizado.**

Por otro lado, las aptitudes más buscadas por las empresas serán el compromiso del trabajador con la compañía, su apertura al aprendizaje y capacidad de adaptación a los cambios y negociación, además de trabajar en equipo. El dominio de varios idiomas seguirá siendo muy bien valorado en un contexto de internacionalización creciente de las empresas y de la actividad de las instituciones, junto con conocimientos multidisciplinares. Asimismo, el pulso permanente por la innovación será por supuesto otro elemento clave para mantener nuestro status profesional.

Finalmente, nuevas oportunidades y nuevos empleos se generarán para ofrecer servicios relacionados con el **envejecimiento de la población**, puestos de trabajo que, por lo general, no podrán ser fácilmente robotizados, y concluyó poniendo en valor el papel de la mujer en la economía.

CRÓNICA DE LA JORNADA

ENCUENTRO GREF

PERSONAS Y PROCESOS
DE TRANSFORMACIÓN**Manuel Haro***Miembro de la Junta Directiva del GREF*

*Paco Segrelles comunicándole a Emilio Ontiveros
el nombramiento de Socio de Honor*



*El presidente imponiéndole la
insignia del GREF*

Foto de "familia"



La Jornada fue patrocinada por AFI, como una de las acciones de la celebración del 25º Aniversario de la institución

Como en otras ocasiones, nos reunimos la tarde-noche anterior en una cena, cuyo objetivo es facilitar las relaciones, una acción de “networking”, que redundará en el día a día profesional al contrastar programas, proveedores... entre los compañeros.



Se inició la Jornada con la conferencia inaugural por el presidente de AFI: **Emilio Ontiveros**, dándonos una panorámica de la situación económica a nivel nacional e internacional. Al finalizar, nuestro presidente le impuso la insignia de Socio de Honor GREF. A continuación, se desarrollaron las dos Mesas de Trabajo propuestas:

MESA DE TRABAJO 1: “PERSONAS”

Con la generosidad profesional de compartir sus experiencias, estuvo compuesta por nuestras compañeras:

Angélica Brandler de Nationale Nederlanden con **Agilizando el Talento, Transformación Ágil**: es primordial poner al cliente en el centro de las decisiones empezando por entenderle. Ahora bien, igual de importante es confiar en el talento de las personas que trabajan en nuestras empresas, ya que son los propios equipos quienes conocen al cliente y el detalle de los procesos. Para agilizar a la empresa estamos “condenados” a agilizar el talento, rompiendo estructuras de “orden y mando” fomentando colaboración, trabajo por objetivos y evaluación por valores. Es necesario que el trabajo fluya en los equipos y

que las personas entiendan su misión en la entrega de valor de la empresa. Así, establecimos como organización la cultura de Aprender & Ajustar (*learn and adapt*) que nos permitirá estar más aptos para cualquier cambio.

Begoña Domínguez de Santalucía con **Santalucía IMPULSA empleados**: es un programa de Incubación y Aceleración de iniciativas y proyectos de Intraemprendimiento. El objetivo es ofrecer a los intraemprendedores todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto, además de ad-

quirir conocimientos en el campo de la innovación. Las palancas para la Cultura de Innovación: i) ADN innovador; ii) Situar al cliente en el centro de nuestros retos o desafíos; iii) Transformación Cultural y Digital. Talento externo y Talento interno (Mentores y empleados); iv) Toda la cadena de valor del Grupo Santalucía – Transversalidad; v) Aplicación en los proyectos de las metodologías Agile (*Design Thinking /Lean Startups*); vi) Tendencias actuales (*Big data, Blockchain, Ciberseguridad...*); vii) Pilotos con empleados y familiares viii) Propuestas de Valor en base a la Experiencia de Cliente.

Flora Tomé de Andbank con **Cultura Corporativa Andbank - “VIVE AND-BANK”**: supone avanzar en el proceso de generar una cultura corporativa única y que nos haga más fuertes como equipo, favoreciendo la retención del talento y el orgullo de pertenencia. Los objetivos principales son: i) Fomentar el conocimiento de nuestros valores; ii) Contribuir a generar cultura común, compromiso y sentido de pertenencia; iii) Potenciar la participación, promover la innovación y la mejora continua; iv) Reducción de jerarquías favoreciendo entornos ágiles; v) Impactar en objetivos de negocio y a la vez en la felicidad personal; vi) Impulsar el trabajo en equipo y la colaboración; vii) Conseguir la involucración de los profesionales de Andbank, para que se transmitan de forma positiva la cultura corporativa del Banco.





Javier Bello y Paloma García presentando los resultados de la encuesta



Carmen Prieto de la FUNDAE durante su intervención.

MESA DE TRABAJO 2: “PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN”

Igualmente, ese valor de compromiso de puesta en común lo llevaron a cabo los compañeros:

José Ignacio Mora de Bankia, con **Impulso de la Cultura Digital**: tiene un objetivo fundamental, que es acompañar a nuestros clientes en el camino digital, es decir, asesorar a nuestros clientes para que puedan utilizar las diferentes alternativas multicanal que existen para relacionarse con Bankia. Asimismo, impulsar a que los profesionales de la Entidad mejoren sus conocimientos y capacidades digitales. Por ese motivo, se lanzaron dos acciones claves: por un lado, la figura del *Partner Digital*, profesionales de Bankia que tienen como misión aterrizar las nuevas formas de trabajar e impulsar la transformación digital del Banco; y por otro, la Escuela de Talento Digital, cuya misión es fomentar el desarrollo de los conocimientos y habilidades digitales.

Carme Amat y Julián Guevara de Banco Sabadell, con **Adaptación de las capacidades a la transformación del negocio**: ante un entorno en constante transformación, el reto del Banco es liderar de forma creativa un despliegue de estrategias, gestionando la dicotomía entre el negocio tradicional, con clientes de toda la vida, y un entorno cambiante, competitivo, con nuevos consumidores-players digitales. La pieza clave para Formación es el profesional, protagonista de su propio desarrollo, implantándose este enfoque en tres momentos: i) Despertando su necesidad de formarse permanentemente. ii) Acompañándole en su aprendizaje, poniendo en valor el conocimiento interno de nuestros formadores. iii) Anticipando sus capacidades futuras en base a las necesidades de negocio, asegurando su empleabilidad.

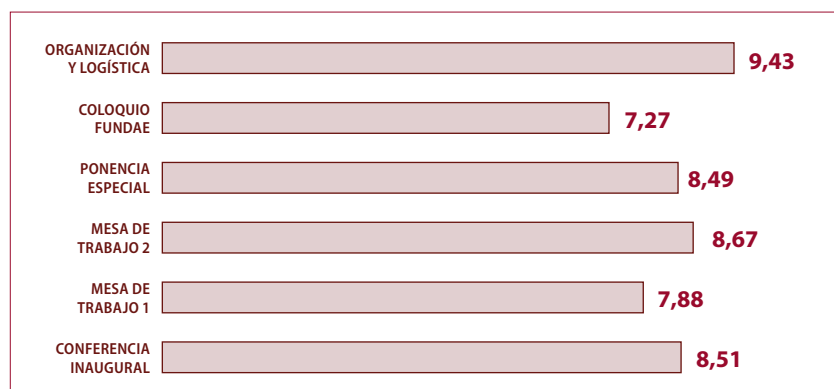
Ramón García de CaixaBank con **Era digital**. Nuevos tiempos, nuevos modos de aprendizaje: cualquier estrategia debe pasar por conseguir una experiencia cliente excelente, sea el canal que sea, en nuestro caso el cliente interno es cada vez más exigente en cuanto a las metodologías pedagógicas y medios técnicos. Para ello hemos dividido todo el aprendizaje, sea presencial o virtual, en tres grandes bloques en función del origen de la petición de dicha formación: i) La formación que es demandada por el regulador, formación normativa y necesaria para nuestra actividad; ii) la formación recomendada o sugerida por parte de la propia entidad y que puede formar parte de planes de carrera profesional o mejora, (por ejemplo, la formación digital sugerida para preparar de la mejor manera a nuestra plantilla ante los retos que están por venir); iii) La autoformación, que ofrece toda una gama de cursos que cubren las necesidades y la formación e información en diferentes materias para nuestra plantilla, un algoritmo permite adecuar la oferta autoformativa al usuario. Durante 2020 la

plataforma Virtaula cumple 20 años como la plataforma de aprendizaje corporativa decana en el sector.

Concluido este bloque, se llevó a cabo, con la participación activa de los asistentes, la definición de los perfiles profesionales y personales de los nuevos profesionales dentro de la ponencia: **“Análisis del impacto de las nuevas generaciones de las empresas”**, coordinando las conclusiones con herramientas de metodologías ágiles, por parte de **Paloma García de AFI** y **Javier Bello del BBVA**.

Seguidamente pudimos contrastar las dudas y casuísticas con **Carmen Prieto, Responsable de Evaluación, Estudios y Ordenación de la Oferta, de Fundae**. Clausurándose la Jornada con las intervenciones de **Mónica Guardado, Directora General de AFI – Escuela de Finanzas**, y **Paco Segrelles, Presidente del GREF**.

Si rescatamos la presentación de la Valoración de la Jornada, podemos resumirla en:



MESA DE TRABAJO 1: "PERSONAS"

Santalucía Impulsa: La innovación al servicio del negocio y motivador de los empleados

Begoña Domínguez,

Directora Corporativa Aprendizaje y Talento Santalucía

Ángel Uzquiza,

Director de Innovación en Santalucía Seguros



Según las teorías de **Martín Seligman**, uno de los factores que **mejora la productividad** y **el compromiso** de los trabajadores es **la felicidad**.

Cuando prevalecen las emociones positivas, somos más **productivos, empáticos y flexibles**, más proclives a aprender y a mejorar nuestras habilidades, estamos más abiertos al cambio, por tanto, hay un mejor desempeño en las tareas. Se trata de pensar y actuar de una manera constructiva, y de mirar con optimismo hacia el futuro.

A mayor felicidad, por tanto, se aceleran los **procesos creativos y de innovación** y, a largo plazo, esto reporta mayores beneficios: se afianzan las **relaciones interpersonales**, se mejora el trabajo en equipo, se genera **el reconocimiento** interno, se retiene el talento y hay una **mayor adaptación y flexibilidad** ante imprevistos y retos que puedan surgir.

Con esta filosofía, **Santalucía apostó por una Dirección de Innovación** que en 2016 lanzó el **programa de aceleración de startups Santalucía IMPULSA**. Después de la primera edición, pensamos en cómo adaptarlo para nuestros empleados como programa de Intra-emprendimiento Santalucía IMPULSA. En él se desarrollan ideas y proyectos, que posteriormente la compañía acelera y pone en marcha, de esta manera, nos ayuda a generar un ADN innovador, motivador, que complementa el portal de innovación (Tuidideas). Este portal desde 2014 servía de vehículo para que los empleados aportaran ideas innovadoras, mejoras de procesos, productos, etc.

En estas dos ediciones el balance es muy positivo, más de 500 empleados inscritos, es decir más de 500 personas que quieren hacer cosas diferentes, participar en un programa de formación diferente y que entienden el esfuerzo y recompensa que les supondrá.

disruptivos y otros más evolutivos, que siempre tienen una valoración específica para, de esta manera, poder acelerar los que tengan valor para la compañía.

santalucía
IMPULSA
empleados

Por las aulas del programa ya han pasado más de 75 personas que han tenido 4 meses de formación específica en: *Design Thinking*, *Business Models*, Validación de Modelos, Desarrollo de Prototipados, etc., contando además con un pool de mentores internos y externos que conecta el conocimiento con la realidad del negocio y su expertise.

Estas personas, sin duda, van a tener un papel protagonista en nuestro Plan de Transformación como agentes del cambio, como formadores internos, como personas asignadas a proyectos, puede que muy diferentes de su BAU, y son parte de nuestros programas de identificación de talento y acciones, y programa de desarrollo.

Para la empresa, además, es un punto de entrada de nuevos proyectos, unos más



MESA DE TRABAJO 1: "PERSONAS"

Cultura Corporativa Andbank

"Vive Andbank"

Flora Tomé,

Directora de RRHH de Andbank



Desde Andbank, nos planteamos avanzar en el proceso de generar una cultura corporativa única y que nos haga más fuertes como equipo, favoreciendo la retención del talento y el orgullo de pertenencia:

Los objetivos principales serían:

- ▶ Fomentar el conocimiento de nuestros valores
- ▶ Contribuir a generar cultura común, compromiso y sentido de pertenencia
- ▶ Potenciar la participación, promover la innovación y la mejora continua
- ▶ Reducir las jerarquías favoreciendo entornos ágiles
- ▶ Impactar en objetivos de negocio y a la vez en la felicidad personal
- ▶ Impulsar el trabajo en equipo y la colaboración
- ▶ Conseguir la INVOLUCRACIÓN de los profesionales de Andbank, para que se transmita, de forma positiva, la cultura corporativa del Banco

MECÁNICA A SEGUIR

- | | | |
|---|-----------|---|
| Seleccionar al equipo de trabajo (diversidad funcional, de áreas, etc.) | 01 | |
| | 02 | DAFO |
| Reunión de kick off del grupo de trabajo | 03 | |
| | 04 | Definición de contenido que queremos difundir |
| Creación de concepto paraguas de campaña (<i>claim</i>) | 05 | |
| | 06 | Diseño de plan de acción |
| Lanzamiento interno de la campaña | 07 | |
| | 08 | Plan comunicación interna vertical y horizontal |
| Red interna de embajadores | 09 | |
| | 10 | Charlas de motivación |
| Ámbito colaborativo: Desayunos CEO, "Un día con..." | 11 | |
| | 12 | Premio empleado Vive Andbank |
| Ámbito saludable: torneos deportivos, grupo corredores, caminatas | 13 | |
| | 14 | Acciones de voluntariado |
| Mediciones de impacto | 15 | |

ACCIONES EN MARCHA



DÍA SOLIDARIO DE LAS EMPRESAS

SnowZone con jóvenes con discapacidad.
Octubre 2019



APOYO A FUNDACIÓN CRIS CONTRA EL CÁNCER

Competición Triatlón empleados y entrenamiento con un entrenador personal para empleados



CARRERAS DE LAS EMPRESAS

15 diciembre 2019



GRUPOS CORREDORES ANDBANK

APP STRAVA



YAMMER

Herramientas de Comunicación Interna

MESA DE TRABAJO 1: "PERSONAS"



Agilizando el Talento

Transformación Ágil en Nationale-Nederlanden

Angelika Brandler,
Directora de Formación de Nationale-Nederlanden

Por qué cambiar

El entorno económico y social en el que operamos está totalmente condicionado por los constantes cambios y nuevas formas de consumo. Esto provoca que las compañías tengan que evolucionar al mismo ritmo en el que lo hace la sociedad. Esto significa que es primordial adaptarse rápidamente para conseguir mantener un buen servicio dirigido a nuestros clientes y distribuidores; así como seguir al mismo

nivel o delante de nuestros competidores. Se precisa una empresa preparada al cambio constante y, en este camino, en Nationale-Nederlanden optamos por la Transformación Ágil.

Cómo

Una auténtica transformación ágil se adopta en todos los niveles de compañía y, por ello, es muy importante que sea empujada por la Dirección General.

En Nationale-Nederlanden creamos una Oficina de Transformación que incluía a los expertos en métodos ágiles, a Recursos Humanos y Comunicación y al departamento de Riesgos, para acompañar la transformación desde todos los ángulos.

Por un lado, involucrar la función de riesgo es vital para una empresa de seguros como Nationale-Nederlanden, en un entorno altamente regulado; y por otro, contar con la función de RR.HH. y Comunicación es crucial porque nuestras

IEF Instituto de Estudios
Financieros

Somos financieros

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
- 30 años con las principales entidades financieras españolas

Instituto de Estudios Financieros
Av. Josep Tarradellas 123, 2a planta
08029 Barcelona
T 93 412 44 31
cursos@iefweb.org

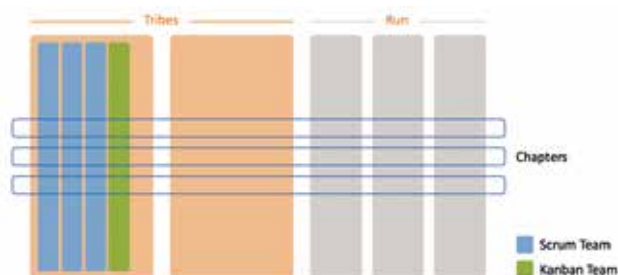
empresas se componen por personas y no hemos de olvidarlo. El equipo será el objeto del cambio y es fundamental hacerles parte del proceso desde el inicio ya que, sin su participación, el cambio sería imposible.

Talento

Hablando sobre conceptos del agilismo, poner al cliente en el centro de las decisiones, empezando por entenderle, es primordial. Ahora bien, igual de importante es confiar en el talento de las personas que trabajan en nuestras empresas, ya que son los propios equipos quienes conocen al cliente y el detalle de los procesos.

Para agilizar a la empresa estamos “condenados” a agilizar el talento, rompiendo estructuras de “orden y mando”, fomentando colaboración, trabajo por objetivos y evaluación por valores. Es necesario que el trabajo fluya en los equipos y que las personas entiendan su misión en la entrega de valor de la empresa.

En Nationale-Nederlanden, elegimos el modelo de capítulos y tribus para agrupar a los compañeros. Las tribus representan personas de varias disciplinas, todas orientadas a entregar valor al cliente. Los capítulos (lo que podría compararse con un departamento más tradicional) en cambio son gildas (*guilds*) de trabajo donde se promueve la excelencia en una disciplina, un marco y unas prácticas comunes de trabajo. De esta forma, logramos romper la relación simple entre entrega y evaluación de los empleados, a la vez que damos las bases para equipos autoorganizados y empoderados.



Valores

Los talentos de hoy buscan un entorno donde puedan trabajar libremente, guiados por los valores y la misión de la empresa. Son personas altamente capacitadas y les mueve el aprendizaje, nuevas experiencias, un estilo de trabajo transparente con un liderazgo a través de ejemplo y actitud. Ya han pasado los días de estatus, control y jerarquía.

En Nationale-Nederlanden fomentamos esta cultura en nuestro proyecto de transformación, habilitando nuevas posiciones en el organigrama que premian el liderazgo, compartir conocimientos y empoderar a los expertos. Creamos equipos multidisciplinares para unir todas las áreas de *expertise* en la creación de productos y servicios de cara a ayudar a desarrollar estos empleados “*T-Shape*”.

Fomentamos esta cultura de transparencia, colaboración, autoorganización y empoderamiento también en los equipos BAU (*business as usual*), adoptando visualización del trabajo mediante tableros Kanban en todas las áreas.

El *engagement survey* de 2019 nos da la razón, a pesar de haber pasado un año de transformación, el ratio de motivación sigue estando por encima del 80 %.

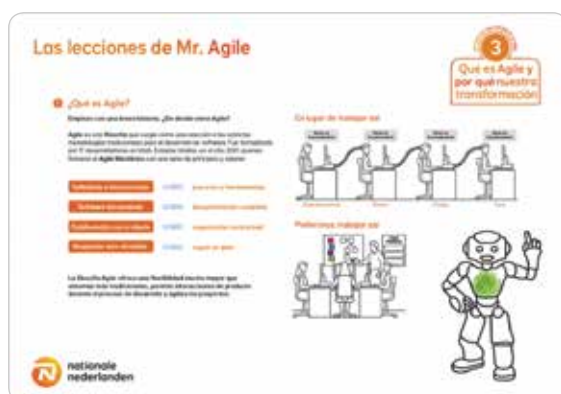
Rol de RRHH, Formación y Comunicación

En Nationale-Nederlanden el rol de RR.HH. y Comunicación en esta Transformación Ágil ha sido fundamental. Son ellos quienes preparan el terreno y fomentan el cambio cultural. En Nationale-Nederlanden acompañamos la transformación con una multitud de sesiones informativas, de preguntas y respuestas, *newsletters* adaptadas, vídeos y entrevistas.

El rol de los formadores es clave, ellos ayudan a desarrollar un lenguaje nuevo común que toda la organización entiende. Realizamos *trainings* a todos los equipos en metodología ágil, a más de 250 personas.

Los *Agile Coaches* eligen en conjunto con los equipos y departamentos cuáles deben ser las acciones a realizar para mejorar (transparencia, colaboración, autoorganización).

Así, todos juntos establecimos como organización la cultura de **Aprender & Ajustar (learn and adapt) que nos permitirá estar más aptos para cualquier cambio.**



MESA DE TRABAJO 2: "PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN"



Impulso de la Cultura Digital

José Ignacio Mora,
Responsable de Formación de Bankia

Impulsar la Cultura Digital de las personas de Bankia tiene un objetivo fundamental: acompañar a nuestros clientes en el camino digital, es decir, asesorar a nuestros clientes para que puedan utilizar las diferentes alternativas multicanal que existen para relacionarse con Bankia.

Para ello, es muy importante evolucionar los medios tecnológicos y tener disponible la última tecnología a disposición de nuestros clientes, como son, por ejemplo, nuestra app, la banca online, la web pública, y también tener los mejores acuerdos con las principales pasarelas de pagos. **Pero aún más relevante es ayudar a las personas de Bankia a mejorar sus conocimientos y capacidades digitales.**

Por ese motivo, a finales del año 2015, lanzamos la figura del **Partner Digital**, que es un rol que actualmente abarca casi 200 personas en el Banco, y tiene como misión aterrizar las nuevas formas de trabajar e impulsar la transformación digital del Banco. Para ello, este colectivo de personas moviliza la transformación, fomentando la consecución de los KPIs Digitales que se han definido, y adicionalmente, colaborando de forma activa, junto con la Dirección de Formación, en la difusión de conocimientos del mundo digital, y también cooperando en las iniciativas piloto de los procesos y productos digitales que se implantan en el Banco.

Otra iniciativa que se lanzó de forma conjunta junto con la figura del **Partner Digital**, fue la **Escuela de Talento Digital**, cuya misión es fomentar el desarrollo de los conocimientos y habilidades digitales. Desde su creación esta escuela ha tenido un intenso y largo recorrido, formando a todos los colectivos de la organización, desde el comité de dirección, pasando por la alta dirección, las personas que están en el **staff** de los servicios centrales y todas las funciones que están en las

Redes Comerciales. Para ello, se han lanzado más de 20 acciones diferentes, pasando por un **Programa de Talento Digital**, que es una formación muy avanzada dirigida a los colectivos de personas que están más especializadas dentro de Bankia, hasta formación dirigida a fomentar el conocimiento de los canales digitales que están a disposición de nuestros clientes.

En el año 2019, se le ha dado de nuevo un especial énfasis a la Escuela de Talento Digital, poniendo en marcha una serie de iniciativas que han tenido como objetivo dar un **nuevo empujón a la Cultura Digital en el Banco**. En primer lugar, lanzamos una nueva edición del Programa de Talento Digital, por otro lado, se ha lanzado un potente **plan de formación dirigido a fomentar el conocimiento del mundo Ágil**, y también se ha lanzado un programa dirigido a los más de 5.000 comerciales de Oficina para ayudarles a ser **"Comerciales Digitales"**. No obstante, seguramente el programa más transformador ha sido el **"Plan Individual de Formación Digital"**.

Este plan de formación pretende impulsar los conocimientos y capacidades digitales de todas las personas de Bankia, más de 15.500 personas, y reforzar las necesidades formativas derivadas del mundo digital, de las innovaciones tecnológicas, de las nuevas formas de trabajar. Para conseguirlo es necesario que el participante personalice la formación, y para ello, tiene que realizar, en primer lugar, **una prueba de conocimientos y capacidades digitales (Assessment digital)**. Los resultados de la prueba los tiene visibles en un potente in-

forme personalizado. El informe muestra el resultado en una escala de valoración de 1 a 5 y permite identificar el estilo predominante en cada profesional: **Análítico, Implementador, Explorador y Sociable**.

Los contenidos formativos se centran en tres aspectos:

- **Fundamentos de Banca Digital.**
- **Nuevas formas de trabajar.**
- **Gestión de Equipos.**

En **Fundamentos de Banca Digital** se busca conocer los principios básicos sobre los que se apoyan la Banca Digital y que sirven de palanca en su transformación. En **Nuevas formas de trabajar** se busca conocer el nivel de conocimientos en técnicas de trabajo, de gestión y desarrollo de proyectos de manera colaborativa. Finalmente, en **Gestión de Equipos** se mide la interacción con los equipos de trabajo en entornos digitales.

Las acciones formativas incluidas en esta iniciativa están gamificadas, el participante accede a **"Singularia"**, que es una **ciudad virtual** que hemos creado para este proceso formativo, donde hay que conseguir una serie de retos que se han incluido en el proceso de aprendizaje. También se incluye una comunidad donde se incorporan varios **chats** para que los participantes puedan compartir sus experiencias y mejores prácticas. Estos foros permiten discutir entre todos los participantes los diferentes planteamientos, o bien, resolver sus dudas sobre el mundo digital.

MESA DE TRABAJO 2: "PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN"

ERA DIGITAL

Nuevos tiempos,
nuevos modos de aprendizaje**Ramón García Espeleta,***Gerente Plataforma Virtual CaixaBank*

Que estamos asistiendo al desarrollo de una nueva era es algo en lo que todos estamos de acuerdo. Los cambios son, además, acelerados y casi sin darnos tiempo a asimilar el escalón recién subido, ya vemos cómo la sociedad y la palanca tecnológica están dos peldaños más arriba.

En el aspecto que nos ocupa, y como responsables de áreas de aprendizaje corporativo, no podemos ser ajenos a esta circunstancia. Debemos abrir nuestra mente, intentar comprender el cambio global y adaptar nuestra misión dentro de las organizaciones.

Bastantes de las previas a tener en cuenta son novedosas y provienen de la estrategia de las propias compañías, por lo que, adaptamos todavía más el axioma de que la formación debe estar ligada a negocio.

Por un lado, cualquier estrategia debe pasar por conseguir una experiencia de cliente excelente sea el canal que sea. En nuestro caso, el cliente interno es cada vez más exigente en cuanto a las metodologías pedagógicas y medios

técnicos. Un ejemplo; lo de hacer un curso leyendo un PDF lo ve arcaico, al igual que el acceso debe ser un simple "plug & play" sin complicadas configuraciones. Por otro, todo el proceso; productos, servicios y/o canales están en constante revisión a la búsqueda de una mayor eficiencia en la venta, en especial, la que tiene que ver con el mundo digital.

Pero no solo las empresas se están reconvirtiendo de manera acelerada, el incremento de la capacidad de almacenamiento y de proceso están desarrollando, a velocidad de vértigo, el uso de inteligencia artificial y su capacidad de análisis de los datos almacenados.

Las organizaciones buscamos ser más ágiles favoreciendo la colaboración entre áreas y la transmisión de conocimiento, y por eso cada vez más vemos metodologías que buscan esa nueva manera de trabajar en equipo, que vaya en sintonía con la citada aceleración que estamos viviendo tanto en el apartado social como en el de las empresas.

Para los departamentos de recursos humanos supone un reto, pero también



una gran oportunidad. En el caso del sector financiero y su reconversión de estos últimos años, estamos asistiendo a un marco regulatorio de alta intensidad que obliga a dedicar una gran cantidad de horas lectivas de nuestras plantillas, necesarias para poder ofrecer productos a nuestros clientes.

LCI, IDD, MiFID... son solo algunas de las siglas de cursos, cuya realización y aprobación son necesarias para poder tener una plantilla homologada, para comercializar hipotecas, seguros o productos financieros.

A esto debemos sumar los cursos habituales en nuestras entidades: PBC, RIC, etc., sin olvidar también que hay cursos necesarios cuando hay cambios de rol o formación en habilidades necesarias para



desarrollar tanto aspectos comerciales como de liderazgo. Y, por último, tenemos la formación más cercana al empleado o empleada; aquella formación que se busca de manera autónoma, sea por necesidad personal, incremento de su conocimiento en una materia o, sencillamente, por interés en un tema concreto. La autoformación, ese aprendizaje elegido por el propio empleado o empleada, es el que nos muestra las inquietudes y tendencias de nuestra plantilla.

Durante este año 2020 en CaixaBank hemos intentado explicar de una manera fácil y directa todo lo anterior. Conscientes, tanto del poco tiempo disponible de nuestros compañeros y compañeras, como de que debemos cumplir con el marco regulatorio ofreciendo, además, un aprendizaje facilitador que permita adaptar nuestras plantillas a la nueva era digital.

Para ello, hemos dividido todo el aprendizaje, sea presencial o virtual, en tres grandes bloques en función del origen de la petición de dicha formación. Esto es, el demandante de dicho aprendizaje es el que sitúa un curso en un círculo o en otro. Y lo explicamos de manera sencilla; la formación que es demandada por el regulador, **formación normativa** y necesaria para nuestra actividad, está dentro del círculo azul. Es el más alejado del/la empleado/a porque es del que menos depende.

La **formación recomendada** o sugerida parte de la propia entidad y puede formar parte de planes de carrera profesional o mejora. Durante este año tenemos, además, los cursos de transformación en la era digital, que es formación sugerida, para preparar de la mejor manera a nuestra plantilla ante los retos que están por venir.

Por último, la **autoformación** ofrece toda una gama de cursos que cubren las necesidades y la formación e información en diferentes materias para nuestra plantilla. En este punto es destacable el desarrollo del recomendador de la nueva **Virtaula**; en dicha herramienta, un algoritmo permite adecuar la oferta autoformativa al usuario. Y ya que hablamos de **Virtaula**, durante este 2020 nuestra plataforma cumple 20 años como la plataforma de aprendizaje corporativa decana en el sector. Y lo celebra no solo adaptando todo lo anterior sino rediseñando todas sus prestaciones y en las que, entre otras cosas, dispone de asistente virtual propio.

Estamos en momentos de cambio, pero la adaptabilidad y la capacidad de innovación han sido siempre nuestra seña de identidad, y seguirán siéndolo, preparando a nuestra plantilla para los retos actuales y futuros.

CAMPUS **ASEGURADOR**.com
Escuela de seguros

La Escuela de Seguros Campus Asegurador se adapta a las necesidades formativas de cada entidad

¿Eres distribuidor de seguros?

Si la respuesta es afirmativa, entonces tienes que adaptarte a la nueva normativa Real Decreto-ley 3/2020

Te ayudamos a adaptar tu negocio asegurador a la nueva norma de la Ley de Distribución de Seguros con un plan de adaptación que incluye las nuevas certificaciones oficiales de formación de acceso a la distribución de seguros.

Certificamos a más de 2.000 alumnos al año

- Soluciones especializadas en formación aseguradora
- Más de 30 años en el mundo de la formación
- Experiencia en formación en acreditaciones profesionales y certificaciones oficiales para entidades del sector asegurador

Infórmate en: www.campusasegurador.com | www.cursosformacionseguros.com | escuela@campusasegurador.com

MESA DE TRABAJO 2: "PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN"

Adaptación de las capacidades a la transformación del negocio en Banco Sabadell



Carme Amat,
Directora de Formación y Desarrollo
de Banco Sabadell

Ante un entorno en constante transformación, el reto de Banco Sabadell es liderar de forma creativa un despliegue de estrategias disruptivas, gestionando con prudencia la dicotomía entre el negocio tradicional, con clientes de toda la vida, y un entorno cambiante, competitivo, con nuevos consumidores-players digitales.

En nuestro ámbito la transformación se está centrando en los modelos de relación con el cliente, en la propuesta de valor que se le ofrece y en la diversificación de los modelos de negocio. Y todo ello está siendo acompañado con diferentes acciones formativas.

La pieza clave para Formación es el **empleado**, protagonista de su propio desarrollo. Implantamos este enfoque en tres momentos:



Y en el camino de potenciar lo digital, el nuevo **Sabadell Campus** dispone de la formación formal que ya se venía impulsando e incorpora formación informal en un entorno virtual. Se trata de nuevos formatos y contenidos, que se acercan al negocio y a las personas, para que la formación sea significativa y aplicable en su día a día.

Taller

Análisis del impacto de las distintas generaciones en la empresa y su gestión

Paloma García,
Manager RRHH AFI

El taller se organizó como una forma diferente de afrontar el debate respecto a lo que nos enfrentamos las empresas ante los retos planteados por las nuevas generaciones.

El objetivo del taller era abrir un proceso de reflexión entre todos sobre qué, cómo y cuándo hacer de la formación un intangible de los más atractivos para las futuras incorporaciones. Por otro lado, los métodos disruptivos deben convivir con las generaciones actuales de empleados que, por miedo a las nuevas tendencias pudieran verse descolgados del proceso de aprendizaje, que hoy más que nunca se ha visto necesario mantener vivo.

El planteamiento para el taller era abrir un espacio de debate para entender cómo podemos y debemos atraer, movilizar y retener a las distintas generaciones que en estos momentos forman parte de nuestras organizaciones.

En el taller compartimos con los asistentes una información que caracteriza, en términos generales, a cada una de las **4 generaciones** que queremos analizar: **Baby Boomers, Generación X, Millennials (Y) y Millennials (Z).** Aun cuando las características con las que trabajamos en el taller pudieran responder a estereotipos, nos ayudaron de forma genérica a entender los comportamientos y las necesidades de cada generación en relación a sus expectativas laborales y profesionales.

La base para el desarrollo del taller fue lanzar una serie de preguntas a los asistentes, que fueron respondiendo por escrito de forma individual y que luego compartieron con el resto de asistentes. La participación fue excepcional lo que provocó que emergieran conclusiones muy interesantes y planes de acción que

todos. En este sentido **contamos con 92 aportaciones en relación a las ventajas de la convivencia en la empresa y con 75 aportaciones para las ventajas en la convivencia para los empleados.**

En la pregunta relativa a los inconvenientes a gestionar provocados por la convivencia, cabe señalar aspectos relativos a comunicación, a la gestión de la paciencia y los conflictos que puede provocar, así como políticas de atracción y retención del talento. La conciliación fue también una clave a destacar. En este sentido contamos con 61 aportaciones en relación a los inconvenientes identificados en la convivencia de las distintas generaciones en la empresa.

La pregunta relativa a posibles planes de acción para retener el talento en cada generación coincide en el cumplimiento de expectativas, la creatividad y los proyectos convertidos en retos, el reconocimiento, el aprendizaje continuo, *mentoring* y *coaching* y las medidas de conciliación, flexibilidad y teletrabajo. Contamos con 69 aportaciones en relación con los planes de acción necesarios para retener a las distintas generaciones.

El reto de la convivencia de distintas generaciones en nuestras empresas junto con los procesos de transformación que estamos viviendo, convierte a la formación en el nexo de unión entre las personas y los procesos. El valor de aprender de forma continua y la curiosidad por mejorar nos harán alcanzar el éxito como organizaciones.



nos ayudarán a todos en el proceso de integración de las distintas generaciones en nuestras empresas.

La primera pregunta relativa a valorar las ventajas de la convivencia de las distintas generaciones puso de relieve, en el caso de la empresa, lo enriquecedor que supone dicha convivencia, al margen de ampliar la visión comercial, a la hora de entender comportamientos y respuestas en las distintas generaciones. En el caso del empleado, la convivencia, además de enriquecer, aporta mecanismos de aprendizaje para

CIERRE DE LA JORNADA

Notas sobre la intervención

Mónica Guardado,

Directora General de AFI



En los próximos 20 años, con motivo de la digitalización, el **32% de los empleos desaparecerá** tal y como lo conocemos hoy en día y el **14% cambiará**.



Se va a producir una **polarización del empleo**, unida a un envejecimiento de la población, que hará que trabajemos más años, y para ello las necesidades de actualización permanente son fundamentales.



No sé si la banca desaparecerá o no en el futuro, o si sufriremos otra gran crisis como la que hemos vivido la década anterior, pero lo que sí que **no está en crisis es el papel de los responsables de formación** de las entidades financieras. Tienen un **papel estratégico**, que afecta no solo al futuro de las compañías, sino a la calidad y el mantenimiento del empleo de los profesionales que trabajan en el sector.



Se presentan unos años en los que **la selección del talento, el mantenimiento del talento y su adecuación permanente a las exigencias del entorno son clave** en la competitividad de las empresas y, de forma muy acusada, en las empresas de servicios financieros.



FORMACIÓN **PARA EMPRESAS Y EN ABIERTO**
CERTIFICACIONES EN **EFA, MIFID II Y LCCI**
PROGRAMAS DE **NORMATIVA Y REGULACIÓN**
PROGRAMAS DE **INVERSIÓN SOSTENIBLE**
CERTIFICACIONES Y MÁSTERES **UNIVERSITARIOS**

alumnos formados en
nuestros programas

39.700

profesionales
formados en LCCI

20.000

alumnos formados
en MIFID II

2.000

países donde
impartimos formación

5

TITULACIÓN
UNIVERSITARIA



Impulsamos el talento financiero

SANFI Madrid
C/ Reina Mercedes, 26
28020 - Madrid
formacion@sanfi.es
915 581 966

SANFI Santander
C/Avenida de los Castros,
44. CDTUC. Fase A. 108 -
111 39005 - Santander
942 888 294

SANFI
SANTANDER FINANCIAL INSTITUTE

sanfi.es



GUÍA PRÁCTICA CERTIFICACIONES PROFESIONALES EN EL SECTOR FINANCIERO Y ASEGURADOR GREF 2020

Emilio Prat

Miembro de la Junta Directiva del GREF



Desde la Junta Directiva del GREF ha surgido una iniciativa consistente en elaborar una “GUÍA PRÁCTICA CERTIFICACIONES PROFESIONALES EN EL SECTOR FINANCIERO Y ASEGURADOR GREF 2020”. Consiste en crear un documento donde:

- Consultar las acreditaciones profesionales existentes en todas las áreas de conocimiento, entre todos los socios GREF y con la colaboración de los asociados corporativos, que certifican o proporcionan formación para la certificación (consultoras, escuelas de negocio, universidades e instituciones) del GREF, que desarrollan programas formativos de acreditación profesional.
- Y conocer la opinión de expertos asociados corporativos del GREF acerca del futuro de las certificaciones.

Finalmente dispondremos de una herramienta donde se reflejen todas las certificaciones y sus certificadores asociados al GREF de una manera ágil para que las Áreas de Formación, Desarrollo, Talento puedan conocer, comparar y contactar con quien se considere.

El ámbito de dicha guía es:

- **Acreditaciones profesionales personales:** “Se acredita el empleado, no la entidad”.
- **Solo acreditaciones:** no programas formativos/diploma/máster acreditados ni reconocimientos.
- **De carácter externo:** no certificaciones internas de la propia entidad financiera o aseguradora.

¿Cómo lo haremos?

En una primera fase, ya conocemos las certificaciones que aportan valor a las entidades financieras y aseguradoras, a través de una encuesta realizada entre los socios GREF, a la que han contestado 30 entidades en los meses de enero y febrero 2020.

Y en esta segunda fase que ya ha comenzado, nuestros asociados corporativos nos explicarán:

- Qué certificaciones desarrollan o proporcionan formación. También puede añadir las certificaciones que considere convenientes aunque no aparezcan en el cuestionario.
- Opinión sobre las tendencias a futuro de las certificaciones.

Los asociados corporativos disponen para contestar hasta el 20 de marzo de 2020. Y presentaremos dicho informe en la XXVI Jornada de Estudio de junio 2020. Muchas gracias tanto a los socios GREF como a los asociados corporativos por vuestra constante colaboración e implicación con el GREF.

COLABORACIONES ESPECIALES

La formación profesional para el empleo y las competencias digitales

Por Antonio de Luis

Director Gerente de Fundae

Cuando hablamos de formación profesional en empleo mirando a una asociación como GREF, lo primero que nos surge es establecer la relación de lo que tenemos que cambiar y la inspiradora presencia del Presidente de GREF, D. Francisco Segrelles.

Qué debe comprender el futuro de la FPE del Presidente de GREF:

- Debe ser inspiradora de cambio.
- Debe ser bondad.
- Debe generar curiosidad y ganas de mejorar el bien colectivo.
- Debe ser amable, respetuosa, generosa.
- Debe movernos.
- Debe ser inclusiva.

Debemos tomar ejemplo de valores humanos generados en la revolución tecnológica que nos ocupa. Las organizaciones son lo que son sus personas, y sin sus valores difícilmente podremos acometer ningún cambio.

Desde hace más de una década, la transformación tecnológica y digital en España se ha hecho cada vez más presente en nuestras vidas, y hemos avanzado de una manera impresionante, tanto en conectividad como en uso de Internet o habilidades digitales. Los expertos afirman que estamos ante una revolución imparable que nos llevará a un futuro lleno de innovaciones en el plano social, laboral, económico e institucional. En poco tiempo hemos pasado de la Industria 1.0 a la 4.0 con el uso de sistemas físicos cibernéticos IOT, Big data e hiperconectividad.

Los últimos datos que arroja el índice anual 2018 de la Economía y Sociedades Digitales –DESI– de la UE (28) colocan a España en el puesto undécimo, con un 56,1 % en la puntuación global, y supone un avance importante respecto al año anterior, con

2,9 puntos más (por encima de otros países como son Alemania -54,4%- o Francia -51%). Sin embargo, estamos lejos de alcanzar el 70 % de Finlandia o el 69,5% de Suecia. En estos datos globales confluye el análisis a 5 dimensiones (conectividad, capital humano, uso de internet, integración tecnológica y servicios públicos digitales). En lo que concierne a las habilidades digitales del capital humano tan solo alcanza un 44,5%, ocupando la décimo séptima posición (un 26,8% relativo a competencias de nivel básico y el 17,7% a competencias de nivel avanzado). Por lo que es evidente que aún persiste la brecha digital, si bien se ha producido un gran avance en la dimensión de los servicios públicos digitales, ocupando España el cuarto lugar.

Según los últimos análisis realizados en el sector de las empresas digitales, se calcula que en España existen aproximadamente 10.000 puestos de trabajo digitales que no se pueden cubrir por falta de competencias y habilidades digitales. La educación y la formación están lejos de poder dar una respuesta inmediata a las necesidades existentes. Por ello, los interlocutores sociales, las Administraciones estatal y autonómica competentes en materia de educación y formación, y las entidades públicas y privadas de formación aúnan sus esfuerzos para trabajar de forma coordinada en una misma dirección frente a la digitalización de nuestra economía.

Muchas de las formas de trabajo que ahora conocemos desaparecerán en el futuro, y aún no conocemos otros puestos de trabajo que emergerán como consecuencia de la transformación de los procesos de trabajo. Corresponde al sistema de formación profesional en el ámbito laboral poner el conocimiento al servicio de las necesidades de las empresas y de los trabajadores de todos los sectores de actividad.



En 2018 la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, como entidad colaboradora del Servicio Público de Empleo Estatal, gestionó una convocatoria dirigida a la adquisición y mejora de las competencias digitales, dotada con un presupuesto de 50 millones de euros, con los que se están realizando 326 programas de formación dirigidos a más de 175.000 participantes.

Desde el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social se presentó en el mes de septiembre el marco de colaboración entre Fundae, el SEPE y grandes empresas tecnológicas.

Fundae ha apostado por un sistema de colaboración público-privada, que consiste en la suscripción de convenios con empresas tecnológicas que actualmente desarrollan formación sobre tecnologías y digitalización, para su difusión entre las empresas y los trabajadores a través de la web corporativa de la Fundación. El SEPE también participará en la difusión de este espacio.

La ejecución de los cursos es gratuita para las personas que deseen formarse. De esta manera, se facilitará el acceso a formación en competencias digitales con el fin de extender la innovación y la transformación digital, de empresas y trabajadores.

En el futuro, esta actividad se extenderá a un mayor número de empresas que deseen formar parte de este proyecto de difusión y colaboración.

Se facilita enlace a la web: <https://www.fundae.es/trabajadores/digital%C3%ADzate>

En esta página está el germen de la formación relacionada con la transformación digital.

COLABORACIONES ESPECIALES

Humanidad como valor, el reto de la gestión de personas

Por Esther Pérez Bravo,

Directora del Departamento de Gestión de Personas en RGA



Resulta muy significativo que cuando se le pregunta a una persona responsable de la Gestión de Personas en una compañía sobre cuáles considera que son los retos a los que ha de enfrentarse actualmente en su organización, siempre se espera que priorice la atracción de talento. Resulta cuanto menos curioso que exista esa coincidencia generalizada y que esté aceptada de manera general. Sin embargo, dándole valor a ese importante reto, y siendo cierta la necesidad, queremos dar cuenta de que no podemos convertir ese objetivo en el único axioma de este

destacado departamento de las empresas. Los Directores de Gestión de Personas nos enfrentamos y, además, afrontamos, los mismos retos que el propio negocio. Esto es, nuestra misión consiste en aportar la HUMANIDAD, en su acepción del ser humano en su esencia, capaz de aplicar cualidades y valores en sus interacciones; su conocimiento y, por tanto, una aportación positiva, a todos los procesos de negocio, estructuras organizativas, sistemas de gobierno y sistemas de toma de decisión. En ello consiste la misión de la compañía, en lo que a la búsqueda de humanidad se refiere en la gestión de personas.

En un entorno económico y social como el actual: Volátil, Incierto (*Uncertainty*), Complejo y Ambiguo (VUCA), la Gestión de Personas ha de poner nombres y apellidos en los lugares en donde solo se oye hablar de transformación y cambio constante. Y se han de poner nombres y apellidos certeros, cuyas acciones, decisiones, cualidades y valores estén en consonancia con la empresa. Donde el negocio pone e insiste en el proceso, donde se ponen APP', donde se gestionan plataformas, donde se conectan robots, donde se instalan motores de búsqueda, nosotros ponemos HUMANIDAD, como bien imprescindible.

LA UNIVERSIDAD DE TU EMPRESA



unir LA UNIVERSIDAD
EN INTERNET

- Más de 42.000 alumnos matriculados
- Más de 60.000 egresados
- 1.600 horas de clase en directo a la semana
- 215 Titulaciones
- Sedes en España, México, Colombia, Ecuador, Perú y EE.UU.
- El 90% de nuestros alumnos nos recomienda

UNIR Corporate Services:
C/ Zurbano, 73, 28010, Madrid.
corporateservices@unir.net



Es un lugar común que se hable de colocar al cliente en el centro y proporcionarle una experiencia con nuestra compañía que le enamore de tal manera que sienta que la compañía sea la suya por antonomasia: nuestra compañía es la compañía del cliente, a través de nuestros productos y servicios. De la misma manera, la Gestión de Personas se ocupa de colocar a nuestros empleados en el centro de la organización, pero no como una masa que no tiene color, o forma de sentir, sino como individuos únicos. **No se puede transmitir experiencia solo con APP's rápidas, hay que poner sentimiento y valores, hay que poner HUMANIDAD.**

La Gestión de las Personas, ante los cambios constantes y retos del día a día de la gestión de las compañías, se centra en que nosotros frente a los retos hemos de poner Oportunidad para las personas y Flexibilidad.

La entrega rápida de productos y servicios, nos lleva a poner agilidad, simplicidad y excelencia en la ejecución. La comunicación veraz, el *feedback* y el "cara a cara" junto con el trabajo colaborativo y los equipos auto-organizados, serán las palancas para afrontar este interesante momento en las organizaciones.

Todos esos aspectos empresariales interrelacionados llevan a que necesitamos identificar muy claramente cómo queremos que sea nuestra cultura corporativa, y cómo hemos de expresarla a través de las políticas de Gestión de Personas.

Construir organizaciones más humanas para este entorno, creo que debe asentarse en los pilares que a continuación se relacionan:

- **Estilos de liderazgo que gestionen la ambigüedad, la diversidad y la inclusión** (pasar de ordenar la tarea a colaborar conmigo para conseguir este objetivo).
- **Políticas de retribución** que vayan encaminadas a **remunerar mejor al que mejor contribuye**.
- **Políticas de desarrollo** que nos lleven a tener organizaciones donde **el mejor talento esté en la mejor posición**, sin tener en cuenta el nivel jerárquico en la organización.
- **Políticas que lleven al empleado a la autoformación y el autoaprendizaje**, de forma que su curiosidad por aprender y contribuir sea una constante.
- **Políticas de salud y bienestar:** que incluyan el voluntariado corporativo, pues de todos es sabido que cuanto más se da, más feliz se es.

Si miramos a cada empleado como único, esto no resultará tan difícil como si seguimos manteniendo viejas fórmulas de "gestión de recursos".

Buscar la felicidad de los empleados y verlos como seres únicos es simplemente poner HUMANIDAD.

No nos hemos de olvidar de que en este entorno hay otros factores que nos obligan a todo ello. Por un lado, el mercado de trabajo es cada vez más pequeño, por la inversión de la pirámide de población, por ello, debemos estar abiertos a reclutar en otros mercados, tener asegurado en las compañías el relevo generacional será todo un reto, y no solo de los departamentos de Gestión de Personas sino del propio

negocio para no poner en riesgo su sostenibilidad.

Si todo esto lo veo en nuestro entorno, ¿cómo lo veo para nuestro sector?

Creo que el sector se enfrenta a retos importantes:

- **Reemplazo generacional y gestión de la diversidad generacional.**
- **Desarrollo del talento femenino.** Si el consumo es mayoritariamente femenino, las decisiones financieras y que afectan al consumo no pueden estar solo en manos masculinas, y, además, hemos de hacerlo juntos hombres y mujeres.
- **Nuevos modelos de negocio** (riesgos de ciber-seguridad) que nos traerán nuevos expertos, para valorar los riesgos de esta índole y nuevos peritos para que periten daños. Habremos de importar talento y expertos de otros sectores, para que contribuyan a este nuevo modelo, a la vez que desarrollar métodos de autoformación y aprendizaje continuo para que el talento que ya tenemos no caiga en la obsolescencia.

Todo esto teniendo en cuenta la situación económica incierta y de tipos de interés que nos obliga constantemente a revisar nuestras posiciones financieras, para seguir siendo un sector sostenible y de gran valor a la economía.

Desde mi posición como Directora del Departamento de Gestión de Personas en RGA estamos trabajando en esta dirección. Desde la Dirección General, el Equipo Ejecutivo, Mandos Intermedios y el cuerpo de Técnicos estamos inmersos y comprometidos en hacer la transformación de RGA, pero poniendo mucho énfasis en el aporte de HUMANIDAD.

COLABORACIONES ESPECIALES

La formación como una palanca clave en el desarrollo de las finanzas sostenibles

Por Juan Carlos Delrieu,

Director de Estrategia y Sostenibilidad. Asociación Española de Banca

El cambio climático y la Agenda 2030 no solo están modificando la fisonomía de nuestro entorno sino también la forma de abordar los problemas a los que nos enfrentamos como sociedad. Esta transformación hacia una economía más respetuosa con el medio ambiente está repleta de oportunidades que deberán traducirse en nuevos modelos de negocio y nuevas formas de satisfacer la demanda, cada vez más exigente, de bienes y servicios sostenibles.

La otra cara de la moneda son los potenciales riesgos provocados por el cambio climático. En este sentido, es imperativo que se diseñen incentivos públicos para que las empresas tomen conciencia del coste social de las consecuencias de emitir gases de efecto invernadero. Las entidades financieras también han de integrar las amenazas derivadas del cambio climático a largo plazo en sus procesos de gestión de riesgo, a pesar de que los riesgos físicos son impredecibles en general, y falta información respecto a su potencial impacto sobre los activos bancarios. A esta incertidumbre se suma la de los riesgos de transición, que también son difíciles de gestionar por la ausencia de datos comparables y por la diversidad de metodologías y su adecuada interpretación.

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF), la Federación Bancaria Europea (EBF) y la Autoridad Bancaria Europea (EBA) acaban de publicar de forma conjunta los resultados de encuestas que coinciden en apuntar a la falta de datos oportunos y a la falta de formación de ejecutivos y analistas financieros como dos de los principales obstáculos que limitan el impulso de las finanzas sostenibles. No es de extrañar, ya que las metodologías de análisis de impacto, bien sea de medición o de escenarios, son complejas de formular y, más aún,

de interpretar. Solo el 15 % de los bancos encuestados por la EBA realiza análisis de escenarios, lo que no deja de ser una paradoja, ya que sin este tipo de herramientas será difícil plantear una adecuada gestión del riesgo derivado del cambio climático.

Por esta razón, la formación y la capacitación en temas básicos relacionados con las finanzas sostenibles debe ser una prioridad a corto plazo, pero no puede descansar únicamente en lecturas, conferencias y artículos de investigación. Es imprescindible avanzar con cursos y talleres estructurados que pongan de manifiesto que las finanzas sostenibles van más allá de una nueva oferta de productos y servicios, que son una nueva forma de entender las finanzas. Actualmente, los equipos encargados de valorar el cambio climático, además de los riesgos sociales y de gobernanza, suelen proceder de áreas adyacentes con una formación más generalista, por lo que a medida que se avance en la descarbonización de la economía será cada vez más importante disponer del talento adecuado. Si el nivel de conocimiento y experiencia actual se mantiene en los próximos años, en vez de aumentar, la falta de talento podría ocasionar un impacto negativo sobre el sistema financiero, ya que las decisiones serán cada vez más complejas y apremiantes.

Además de buscar una mayor especialización del personal clave, es necesario generar la cultura adecuada. Para ello, más allá del compromiso que irradie el consejo de administración, será fundamental compartir las mejores prácticas entre áreas para fomentar la concienciación y profundizar en el conocimiento de estos temas.

En este delicado equilibrio entre los riesgos, los obstáculos y las oportunidades, es deseable contar con un marco regulatorio bien diseñado, estable y predecible que



defina los incentivos, ponga en valor la necesidad de contar con una información veraz y marque la senda de transformación adecuada para que nadie se quede atrás. Solo de esta manera el sistema financiero podrá tener un efecto multiplicador como agente de cambio que acelere la inexorable transformación productiva y social alineada con la Agenda 2030, y encaminada hacia una economía nula en carbono.

Es fundamental que la Administración contribuya a mitigar la elevada incertidumbre que rodea la compleja naturaleza del cambio climático con una regulación armonizada, para que todos los agentes involucrados en el reto climático aprendan a caminar al mismo ritmo por la senda de la corresponsabilidad.

Los bancos españoles están dispuestos a afrontar estos desafíos compartiendo mejores prácticas entre ellos, tal y como se puso de manifiesto en el Acuerdo Colaborativo de Acción por el Clima que se firmó a finales de 2019 en el marco de la Cumbre del Clima (COP25). Con el mismo espíritu nació el Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables (FinResp), conformado por todo el sistema financiero español para contribuir a transformar el tejido productivo y las pymes españolas hacia una economía más sostenible a través de la colaboración, la capacitación y la divulgación del conocimiento.

COLABORACIONES ESPECIALES

Trans... formación digital y formación digital... transversal

Dos caras de la misma moneda

Pablo Nadal,

Director General - Observatorio Netexplo España



Nacido en el año 2007, Netexplo, el observatorio de tendencias en el mundo digital, contó desde sus inicios con el apoyo y el patrocinio del Senado y del Ministerio de Economía francés, así como de la UNESCO, por su capacidad de anticipación sobre las tendencias y el impacto social de las innovaciones detectadas.

El **Observatorio Netexplo** está formado por una red de profesores de innovación de las universidades más importantes del mundo y un equipo de sociólogos que realizan un **estudio de tendencias que cada año se presenta en la UNESCO** en París y a la que acuden importantes personalidades del mundo político, académico, empresarial y profesional. El Observatorio, por tanto, se constituye como una herramienta esencial para la alta dirección de las empresas que en él participan, puesto que les permite situar y orientar sus estrategias de transformación digital sobre bases contrastadas a nivel mundial.

Netexplo cuenta también con **Netexplo Academy**, una plataforma formativa que consta de tres niveles de conocimiento (pasaporte, viajes y expediciones), estructurada a partir de más de 400 vídeos, que permiten un aprendizaje dinámico, intuitivo e innovador y que es utilizada por grandes compañías nacionales e internacionales para la formación en cultura digital de sus cientos de miles de empleados.

"Los departamentos de gestión de personas tienen una enorme oportunidad y la gran responsabilidad de poder contribuir al acompañamiento de la transformación digital de sus compañías".

Muy pronto, las empresas fueron conscientes de que la verdadera transformación digital pasa por una formación digital transversal de todos los empleados de las compañías, para establecer las bases de una cultura digital común y que así podamos pasar de ser meros espectadores a actores y embajadores de la transformación.

En este contexto, los departamentos de gestión de personas tienen una enorme oportunidad y la gran responsabilidad de poder contribuir al acompañamiento de la transformación digital de sus compañías, porque dicho proceso no trata únicamente de innovación y/o de tecnología, sino de cultura. Y la cultura es formación y aprendizaje. **Sin una verdadera cultura digital se corre el peligro de que las personas deleguen el proceso única y exclusivamente en la utilización de herramientas digitales**, sin implicarse en él, llegando a desentenderse del mismo, cuando no a oponerse.

La alianza entre los Departamentos de Innovación y de Gestión de Personas es inevitable, ya que la velocidad de transformación se ve aumentada cuando ambos colaboran para que la transformación y la innovación no se produzca de manera forzosa y sea posible aprovechar la fuerza de la transformación e innovación de cada una de las personas que forman la organización para lograr el objetivo común.



**NETEXPLO
INNOVATION FORUM**

se celebra cada año
en la sede de la UNESCO
en París, para premiar las
10 mejores innovaciones
detectadas por NETEXPLO

Publicaciones

Libros

EXCESOS FINANCIEROS (*)

Emilio Ontiveros
Presidente de AFI

La intensidad de la dinámica de globalización no tiene en la expansión de los flujos comerciales su principal exponente. Han sido los flujos financieros transfronterizos los que más han crecido, tras la creciente liberalización a partir de los ochenta. Las finanzas han dejado de ser acompañantes que daban cobertura a las transacciones reales para disponer de una mayor autonomía, convirtiéndose en una fuerza específica del desarrollo de la integración e interdependencia entre las economías nacionales.

Para bien, la mayor movilidad internacional de los flujos de capital permite que el ahorro no se limite a financiar inversiones nacionales. De hecho, esa mayor movilidad internacional de los recursos financieros ha permitido que ascendieran las inversiones hacia economías menos avanzadas y, en definitiva, una búsqueda más eficiente de oportunidades de inversión del ahorro global.

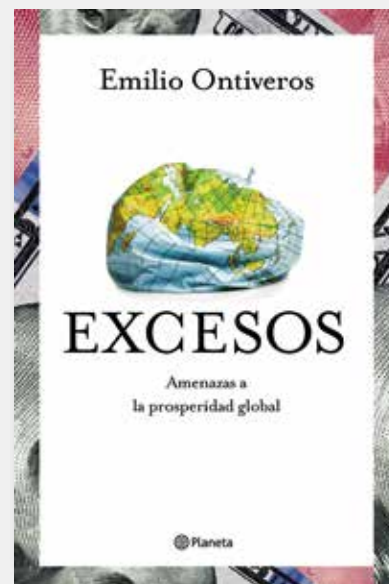
Para mal, esa asignación de capital no ha sido siempre eficiente desde un punto de vista agregado. El término «financiarización» hace referencia al excesivo dominio de los mercados financieros en general, a la hegemonía de objetivos estrictamente financieros, a las prioridades que establecen los inversores, a la posibilidad de transformar cualquier operación económica en un instrumento o transacción financiera. Por eso, los mercados de bonos y acciones han aumentado su protagonismo, no solo como canalizadores del ahorro, sino también como medidores del pulso de cualquier economía, e incluso como instrumentos para intimidar a los gobiernos. El término «Financiarización» alude también a las vulnerabilidades económicas derivadas de la hegemonía de las finanzas.

La naturaleza de la crisis de 2008 renovó esos temores. De ello dejó constancia la directora del Fondo Monetario Internacional, Christine Lagarde, hoy presidenta del BCE, al subrayar cómo «la creciente globalización de los servicios financieros hizo que la crisis acelerara su escalada rápida y peligrosamente». Según Lagarde, la globalización financiera ha contribuido también al arbitraje regulador, al aprovechamiento por los operadores financieros de jurisdicciones con normas más favorables, y al impulso de la innovación financiera, no siempre correctamente asimilada por sus creadores y, con frecuencia, generadora de episodios de inestabilidad. A ello contribuyen las facilidades tecnológicas disponibles.

Ese maridaje ha permitido avances en los procedimientos y en la organización de las empresas financieras, y en mejoras de los servicios a los clientes. Han facilitado la inclusión y la autonomía financieras, dotando a la gente de posibilidades de gestión de las finanzas personales, con un mayor autocontrol. Pero también ha contribuido a que la propia actividad financiera a gran escala genere otros factores de riesgo y haga más complicada su gestión. La industria de los servicios financieros constituye hoy un hábitat en el que han de coexistir, no siempre fácilmente, las máquinas y el hombre. En muchos casos, la rapidez y complejidad con la que emergen nuevas técnicas y productos financieros es superior a la capacidad técnica o de control de quienes los manejan.

Necesidad de una regulación financiera homogénea

Habrà una próxima crisis. El sistema necesita siempre purgas recurrentes que ayuden



a limpiar sus excesos, aunque no siempre a purificarlo de forma completa. El mercado no es capaz de mantener por sí solo un control ordenado, limitando los excesos y desequilibrios que pueden propiciar precipitaciones financieras que, dependiendo de las circunstancias, acaben en una recesión en toda regla.

Unificar la supervisión financiera, reducir las diferencias regulatorias entre los diversos países es otra de las condiciones para que los servicios financieros contribuyan al crecimiento y reduzcan su propensión a generar crisis financieras. Los avances que se han dado desde la crisis de 2008 en términos de regulaciones «macroprudenciales», las destinadas al control de riesgos sistémicos y, en general, en la supervisión bancaria, se encuentran amenazados por las pretensiones desreguladoras de la administración estadounidense, partidaria de eliminar la regulación Dodd-Frank creada en 2010 sobre la base de las experiencias aportadas por la génesis de la crisis financiera. Mayor transparencia y escrutinio más estrecho de las operaciones fuera de balance deberían ser premisas para garantizar una eficiente movilidad internacional de los flujos financieros y el funcionamiento básico de cualquier sistema financiero, tanto en las economías avanzadas como en las emergentes.

(*) Este texto es un extracto del capítulo seis del libro recién publicado por el autor, «Excesos. Amenazas a la prosperidad global», Editorial Planeta

De Otras Fuentes

1. COMPROMISO RSE

UNEP FI, la alianza de Naciones Unidas y el sector financiero, más activa que nunca de la Revista Compromiso RSE, Custommedia. N°48.

Entrevista a Jacki Johnson y Antoni Ballabriga, copresidentes del Comité Directivo de UNEP FI

Creada en 1992, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) es una alianza entre ONU Medioambiente y el sector financiero global con el objetivo de convertir la sostenibilidad en la piedra angular de las estrategias de negocio del sector. De este modo, la organización internacional ha presentado los Principios de Banca Responsable, un nuevo marco orientado a ayudar a los bancos a integrar la sostenibilidad en su operativa, su cartera y su estrategia. Este marco y sus correspondientes directrices contribuirán a orientar en gran medida el trabajo de las entidades adscritas a la alianza, así como la agenda de sostenibilidad de la banca global en el futuro.

UNEP FI también está fomentando metodologías para ayudar a los bancos, inversores y aseguradoras a poner en práctica las recomendaciones del Grupo de Trabajo para la Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TFCD). En esta entrevista abordamos con **Jacki Johnson** y **Toni Ballabriga**, copresidentes del Comité Directivo Global de UNEP FI, sobre los retos de la institución y del sector financiero y asegurador hacia la descarbonización de la economía.

P. ¿Qué papel debe jugar el sector financiero en el desarrollo de un futuro sostenible?

Antoni Ballabriga. La industria financiera tiene mucho que decir en este proceso de transformación. Somos financiadores y movilizados de capital en los mercados. Nuestra responsabilidad es enorme, tanto dentro del proceso de transición ecológica, como en el irreversible camino hacia una descarbonización de nuestra economía.

Y nuestro papel, por lo menos en BBVA, lo resumimos en tres palabras: financiar el futuro. Las entidades financieras deben integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio. No puede ser de otra forma. Y lo deben hacer por dos razones. Una es por el respeto al propio planeta. La otra tiene que ver más con los negocios en el sentido más tradicional y, a la vez, es lo que hace que tenga sentido integrarla en nuestras estrategias.

Esto es lo que va a pasar: va a producirse un traslado masivo de valor de unas actividades y sectores hacia otras y, con ello, una enorme cantidad de activos van a quedar abandonados. Esta será, probablemente, la mayor disrupción experimentada en cualquier tipo de actividad económica en la historia de la humanidad. Y el sistema financiero debe actuar responsablemente, acompañando a las instituciones, las empresas y las familias, pero también promoviendo unos comportamientos y estilos de vida más sostenibles.

Jacki Johnson. Existen tres acuerdos globales que vinculan a países, compañías y sociedad civil a la hora de comprender conjuntamente los retos y las oportunidades del futuro. Concretamente son: el del Cambio Climático de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en tercer lugar, el marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres, que busca lograr que nuestras comunidades sean más seguras y resilientes ante los desastres naturales. Hemos llegado a un momento histórico único en el que nuestro entorno natural está más ligado que nunca a nuestro progreso económico y social. Y viceversa. Esto significa que el liderazgo del sector financiero es hoy más crítico que nunca.



P. ¿De qué manera las instituciones financieras pueden lograr que la sostenibilidad sea la piedra angular de sus estrategias de negocio?

Jacki Johnson. Es importante que vayamos un poco más allá de la visión de desplegar proyectos de responsabilidad corporativa a corto plazo en comunidades locales y que pasemos a otra visión en la que las compañías identifiquen y articulen su propósito corporativo a largo plazo, es decir, su razón de existir.

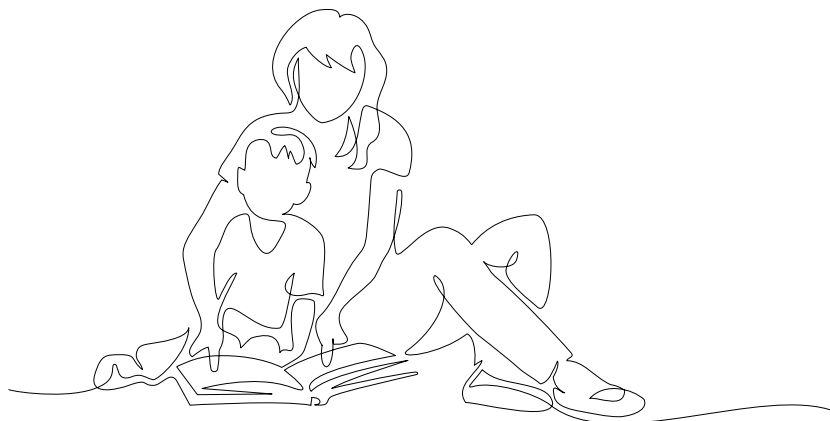
Por ejemplo, IAG - Insurance Australia Group tiene claro su propósito de "Hacer de tu mundo un lugar más seguro". Esto no es un lema de marketing, sino un propósito profundamente compartido que galvaniza el esfuerzo de todos los empleados, desde los que trabajan en la atención al público hasta la presidencia, y que les ayuda y guía en los momentos en los que hay que tomar decisiones difíciles al tratar de satisfacer objetivos competitivos.

La entrevista sigue en el enlace:
<https://www.compromisorse.com/entrevista/copresidentes-del-comite-directivo/unep-fi/jacki-johnson-y-antoni-ballabriga/>

LOS HIJOS

Por Santiago Álvarez de Mon.

Expansión. 21/02/2020



“Vuestros hijos no son hijos vuestros. Son los hijos y las hijas de la vida, deseosa de sí misma. Vienen a través vuestro, pero no vienen de vosotros. Y, aunque están con vosotros, no os pertenecen. Podéis darle vuestro amor, pero no vuestros pensamientos. Porque ellos tienen sus propios pensamientos. Podéis albergar sus cuerpos, pero no sus almas. Porque sus almas habitan en la casa del mañana que vosotros no podéis visitar, ni siquiera en sueños. Podéis esforzaros en ser como ellos, pero no busquéis hacerlos como vosotros. Porque la vida no retrocede ni se entretiene con el ayer. Vosotros sois el arco desde el que vuestros hijos, como flechas vivientes, son impulsados hacia delante. El Arquero ve el blanco en la senda del infinito y os doblega con su poder para que su flecha vaya veloz y lejana. Dejad alegremente que la mano del Arquero os doblegue. Porque, así como Él ama la flecha que vuela, así ama también el arco, que es estable”.

Precioso poema del poeta libanés Khali Gibran. Mensaje delicado, profundo, desafiante, invita a pensar con sosiego y humildad a aquellas personas que tenemos la fortuna de ser padres o madres. Acontecimiento decisivo, un antes y un después indiscutible en nuestras vidas, una experiencia transformadora, radical, un binomio sostenido por el deber y el placer, la responsabilidad y la libertad, escuela permanente en el arte de educar, servir, amar; al final descubrimos que son ellos los que nos enseñan a nosotros. Infancia –la etapa más fácil, cercana, tierna, donde la felicidad está más a mano, el cansancio solo es físico–, adolescencia –tiempo de efervescencias, trampas, peligros, oportunidades, adicciones, descubrimientos, conflictos, amistades, encuentros...–, madurez –época de recogida, serenidad, plenitud, preocupación, compromiso, nostalgia...–, en nin-

guna de ellas faltan los sustos, las crisis y las alegrías. Nadie tiene tanto poder como un hijo/a para hacerte disfrutar, soñar, reír, para extraer lo mejor de ti, desembarazarse de la pereza y el egoísmo y darte generosamente, sin cobrar intereses; los padres no somos financieros. Nadie tiene tanto poder para desequilibrar tu paso, sacarte de quicio, desmontar tus estúpidos planes, hacerte sufrir, llorar, aflorar preguntas que no encuentran respuesta fácil, estirar el tiempo hacia atrás y hacia delante, arrinconando el presente, el único real. Nadie como él/ella conoce ángulos ciegos de nuestra personalidad que la sociedad ignora.

Cada familia es un mundo por explorar, cada hijo/a un misterio por descubrir y respetar. Dicho esto, como señala Gibran, un error en el que se puede incurrir involuntariamente es pensar que por ser nuestros hijos tenemos derecho a organizar sus vidas eternamente, a decidir por ellos. A veces por un exceso de paternalismo, otras porque proyectamos sobre ellos nuestros sueños, ideales, frustraciones, no es fácil vivir a la sombra de los padres, colmar sus expectativas, atender sus ilusiones y consejos.

Difícil equilibrio

Habrà que ayudarles a descubrir sus talentos, pensar por sí mismos, desarrollar una actitud optimista, esperanzada, forjar un carácter a base de disciplina y esfuerzo, con espíritu deportivo, aceptar sus limitaciones, confiar en ellos cuando las dudas y los miedos les bloquean, cultivar valores como la honestidad, la humildad, la tolerancia, la justicia, desde el ejemplo...

pero la cumbre de la aventura de educar a nuestros hijos es reconocer que no son propiedad particular, que la libertad y originalidad constituyen el argumento central de sus vidas. En este difícil equilibrio algunos padres pueden pecar de frívolos, cómodos, superficiales; pronto se desmarcan de su suerte y destino. Otros se pasan de responsables, viviendo con angustia sus tropiezos y errores, culpabilizándose del devenir de su vida. Extremos contraproducentes, intentemos estar a la altura de la descomunal empresa. Hagamos nuestros deberes con pasión, diligencia y cariño; luego toca retirarse a un rincón más modesto y dejarles en paz para que alcen el vuelo.

Si esta prudencia elemental aplica a los padres, qué no será con respecto al Estado. Sorteando etiquetas típicas de la propaganda política, rescato las palabras de la ministra de Educación, Isabel Celaá: *“No podemos pensar de ninguna de las maneras que los hijos pertenecen a los padres”.* ¿Cómplice intelectual y moral de Gibran, sintonía personal con el poeta? Ojalá, pero no soy tan ingenuo. Mi escepticismo me invita a preguntar. ¿A quién pertenecen los hijos? ¿Al Estado, vocación asfixiante, parece un pulpo? ¿Qué diferencia hay entre educar y adoctrinar? ¿No son los padres parte principal de la compleja ecuación educativa? ¿Van a ser sustituidos por comisarios políticos, burócratas grises, mediocres, que no ven niños, sino masas arrebañadas? Arquero impersonal, frío, prepotente, le sobra y molesta el arco. Flechas rotas.

De Otras Fuentes

3. EXECUTIVE EXCELLENCE

SABER GANAR EL FUTURO

por **Isidro Fainé**, Presidente de la Fundación Bancaria “la Caixa” y de la Fundación CEDE.

Executive Excellence, febrero 2020.

Del discurso de clausura de Congreso anual de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE).



UNA NUEVA ERA

Se avecina “una combinación formidable de fuerzas tecnológicas, sociales y políticas que cambiarán profundamente los mercados en los que compiten nuestras empresas. Nadie se escapará de sus desafíos, en mayor o menor medida nos afectará a todos. De hecho, estamos viviendo ya en una nueva era, aunque no nos enteramos”.

ANTICIPARSE A LA INCERTIDUMBRE

Para dirigir con acierto ante este panorama y, como versó el lema del Congreso, “anticipar tendencias para construir futuro; en otras palabras, saber ganar el futuro”, según Fainé hay que “ganar, de manera simultánea, cuatro aspectos: el compromiso de los empleados, la fidelidad de los clientes, la satisfacción de los accionistas y el reconocimiento de la sociedad mediante el compromiso social de las empresas. Una organización fuerte en estos aspectos será prácticamente imbatible”. ¿Cómo conseguirlo? “Al mismo tiempo que miramos el entorno, debemos centrarnos lógicamente en nuestras fortalezas y ser conscientes de nuestras debilidades, de los aspectos a mejorar. Ello nos permitirá poner en marcha un plan estratégico contemplando desde la óptica del mercado y buscando los nichos de oportunidades, seguido de un plan de acción consensuado y ganador para la empresa, estando siempre muy cerca de nuestros clientes”, explicó.

En esta era digital, el directivo quiso subrayar la orientación al cliente: “Un trato honesto, resolutorio, cercano y cordial. De este modo, conseguiremos estrechar los lazos de la confianza, paulatinamente iremos reforzando su fidelidad y aseguraremos un crecimiento a largo plazo de la compañía y del negocio”.

Mención especial merecieron los empleados comprometidos con la misión de la empresa y empeñados en alcanzar los objetivos del proyecto empresarial. En mi opinión, habrá que crear una estructura organizativa que proporcione autonomía y decisión en todos los niveles, pues en todos ellos se pueden tomar decisiones, y establecer un sistema de motivación que fomente la autoexigencia”.

El presidente también recordó al fundador de la entidad, Francesc Moragas, cuya filosofía sigue fuertemente arraigada entre los empleados. Así pudo comprobarlo él mismo cuando en 1968 se incorporó a la empresa, más de tres décadas después del fallecimiento de Moragas, y los propios trabajadores le repetían una de las máximas del fundador: “El trabajo en la cabeza y la gente en el corazón”. Creo que debemos tener muy presente que no se quiere a los grupos, sino que se quiere a las personas, individualmente. No hay otra manera. En definitiva, si una empresa establece vínculos fuertes con sus empleados y clientes, además de cuidar a sus accionistas y situar el compromiso social también como el propósito de su existencia, estará en excelentes condiciones para afrontar los retos del entorno”, declaró.

GUÍA DE VIAJE

Antes de finalizar su intervención, Fainé compartió algunas reflexiones que le han ayudado en su labor como directivo, fruto de su experiencia profesional de décadas y de reflexiones propias y ajenas -de colegas, empresarios, directivos, docentes de escuelas de negocio...- recopiladas a lo largo de este tiempo:

- En una negociación, no entreguéis nunca la cabeza, pero si veis algo claro, creed fir-

memente en lo que piensa vuestra mente.

- En el trato con las personas, con los clientes, empleados y proveedores, nunca vayáis más rápido en las relaciones que la velocidad del nivel de confianza que tengáis.

- Las seis palabras más difíciles de escuchar en una empresa: “Admito que he cometido un error”. Las cinco palabras más motivadoras: “Me siento orgulloso de ti”. Las cuatro palabras más participativas: “¿Y tú qué opinas?”. Las tres palabras más cordiales: “Hazme el favor”. Las dos palabras más agradecidas: “Muchas gracias”. La palabra más importante: “Nosotros”, y en cambio se escucha poco, frente a la palabra menos importante que es “yo”.

- Para cambiar las cosas solo disponemos de inteligencia y tiempo.

ENCONTRAR LA MOTIVACIÓN

Precisamente a los más jóvenes congregados en Málaga: “A nuestros futuros directivos y empresarios”, Isidro Fainé dedicó el cierre de su discurso: “Espero que, una vez que hayáis encontrado la ocupación que os cautive, tengáis muy presente los valores que impregnaron los Juegos Olímpicos y a sus deportistas: el esfuerzo continuado, el deseo de superación, su compromiso hasta el final, la aceptación de que hay éxitos y también fracasos, el juego limpio, el autocontrol... No tengo dudas de que ese espíritu olímpico es una guía excelente que os acompañará durante toda vuestra vida profesional para el bien no solo propio sino de todos aquellos que os rodearán”. La contribución al bien colectivo, al progreso del país y de toda la humanidad es, para Fainé, el estímulo más auténtico y gratificante posible. “Este tipo de motivación, la que proviene del sentimiento de ser útil a los demás, es en mi opinión la más fuerte de las motivaciones y la más duradera”.



Sistemática de Comunicación Directiva en BANKIA

por **Carlos Hernández Jiménez**, Director de Estrategia y Políticas de Personas de Bankia.

Observatorio de Recursos Humanos, diciembre 2019.

Las empresas que fomentan y cuidan la comunicación directiva tienen una ventaja competitiva que las hace diferentes del resto porque son, por definición, más ágiles y eficientes en un mundo donde predomina lo ágil. Están más preparadas para el cambio, porque a través de la comunicación potencian el compromiso y la implicación de los equipos, generando una mayor comprensión del contexto en el que desarrollan su trabajo. Este artículo describe el modelo de comunicación directiva de Bankia y el contexto en el que surge, teniendo como punto de partida un doble objetivo: mejorar el estilo de dirección en distintas agrupaciones del Banco y que ello ejerza como palanca para la transformación de la entidad.

ESTILO DIRECTIVO EN BANKIA

Para adaptar nuestros estilos de liderazgo, publicamos a finales de 2016 nuestro libro de estilo directivo, que contiene los principios y pautas fundamentales que han de guiar la actuación de los directivos de Bankia, y que está alineado con los valores y posicionamiento de la entidad. Con este libro Bankia pone en valor las cualidades y competencias fundamentales del líder *coach*, haciendo mucho hincapié en un conocimiento profundo de los equipos y de la importancia de la escucha activa. Además, dedica un capítulo a las palancas que deben de activar los directivos para generar compromiso en los equipos: participación, visibilidad y reconocimiento.

El estilo de liderazgo o de dirección es un eje esencial y estratégico en el que Bankia está trabajando de forma continua, poniendo foco en la comunicación directiva como factor determinante en los estilos de liderazgo. Por eso, a partir de la publicación del Libro de Estilo Directivo en 2016 se cambió

el diccionario de competencias para incluir competencias específicas del estilo directivo, y se incluyó una competencia relativa a la comunicación directiva.

En esta misma línea, para activar el reconocimiento en Bankia, se ha creado un proceso de reconocimientos que culmina con la entrega por el Presidente de distintos premios por categorías en la gira anual que realiza el Comité de Dirección. Este proceso, vinculado al libro de estilo directivo, actúa como símbolo para arraigar el reconocimiento en el comportamiento de nuestros directivos. Más recientemente se ha hecho una encuesta de cultura y compromiso, cuyo eje fundamental era y es el estilo de dirección, en la que se puso el foco en la comunicación directiva (con especial atención en la comunicación ascendente). Sus resultados han constituido un punto de apoyo fundamental para seguir evolucionando el modelo comportamental de la entidad, y para llevar a cabo una implantación más homogénea y profunda de nuestro estilo directivo.

Adicionalmente, se ha implantado el modelo de Sistemática de Comunicación en distintas agrupaciones de los servicios centrales, lo cual ha permitido contrastar sus bondades y en base a ello, sigue implantándose en la actualidad en otros ámbitos.

COMUNICACIÓN DIRECTIVA = K

Si decíamos antes que el cambio hoy es una constante y que el liderazgo es adaptativo, la comunicación directiva es también una constante cada vez más necesaria. Y yo iría más allá, las organizaciones necesitan líderes versátiles que sean capaces, no ya de adaptarse rápidamente al cambio, sino de provocarlo y liderarlo activamente. El 90% del liderazgo es comunicación directiva y

esto es algo intemporal. Sobre ello hablaban ya hace más de 30 y 40 años los conocidos Bennis, Covey o Peters, y hemos visto que a lo largo de los años se ha mantenido en el discurso de todas las organizaciones. Ahora adquiere un mayor valor porque se ve potenciada con el impulso de la tecnología, que ayuda a darle un mayor alcance y una mayor inmediatez a los mensajes.

En definitiva, la comunicación directiva ayuda a conocer cuál es la aportación de cada uno al equipo. Recordemos la expresión: "No es lo mismo picar piedra que saber que se pica piedra para construir una catedral".

SISTEMÁTICA DE COMUNICACIÓN EN BANKIA

Nuestro Presidente, José Ignacio Górriz, nos allana y facilita el camino en muchas de sus intervenciones en las que aborda la cuestión del liderazgo con una visión del estilo directivo que nos repite a menudo. Ejemplo y meritocracia son sus dos ejes fundamentales y, además, ha introducido la comunicación directiva en su discurso en reuniones internas y con motivo su intervención en distintos eventos. A modo de ejemplo, cito textualmente estas palabras suyas: "Para gestionar la ansiedad en este entorno hay una medicina extraordinaria: la información bidireccional. Uno ha de relacionarse con su gente, hacerla vibrar con el proyecto, hacerla ver que forma parte de un grupo que les arroja y valora sus aportaciones, y no incentivar actuaciones a corto plazo, donde la gente tiende a pensar en sus objetivos".

Artículo completo en el enlace:
<https://www.observatoriorh.com/revista/151/sistematica-de-comunicacion-directiva-en-bankia>

Bajo el patrocinio de:



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



NETEXPLO ACADEMY

La plataforma para implantar
la cultura digital

NETEXPLO Academy es la plataforma de formación que ayuda
a implantar la cultura digital necesaria para lograr la transformación digital
en empresas y organizaciones.

Es una herramienta útil y sencilla, que permite familiarizarse con los principales conceptos de la innovación digital,
a partir de vídeos de entre 1 y 3 minutos de duración y tests de validación en 3 niveles de aprendizaje:



PASAPORTE

Un programa de inicio a partir de
20 vídeos de 1 minuto y un quiz
final, para entender los aspectos
más generales de la innovación
digital.



VIAJES

24 itinerarios que permiten explorar
los conceptos clave de la innovación digital con
mayor profundidad y visualizar el impacto de la
digitalización en las personas, las organizaciones
y la sociedad en general.



EXPEDICIONES

Rutas específicas que ayudan a
entender los desafíos de la innovación
en las diferentes áreas de la empresa
(management, producción, RRHH, IT,
marketing y ventas).



Estos contenidos pueden adaptarse a la oferta formativa de cada organización.
Así, nuestros clientes pueden combinar los **más de 400 contenidos Netexplo** con contenidos propios.

Además, **NETEXPLO Academy** permite identificar a los empleados que tienen gran interés en el mundo digital,
para promoverles como embajadores de la transformación y potenciales palancas del cambio.

Plaza de Castilla, 3 - 4ªA
28046 Madrid

+34 913 887 722

www.netexplo.es

NETEXPLO

Netexplo España

@NetexploSpain

ulises
comunicación

PARTNER EXCLUSIVO DE
NETEXPLO EN ESPAÑA