

TRANSCRIPCIÓN

Como todo el mundo ha agradecido al GREF estas jornadas, pues yo les voy a felicitar por el enorme poder de convocatoria, evidentemente la sala y el auditorio están llenos y, yo creo que, la ocasión del 35 aniversario lo merece. Y mientras el resto de los ponentes de la mesa estaban interviniendo, la verdad es que me sentía con cierto temor, porque me temo que parte de lo que yo voy a contar, seguro que ya lo han dicho otros ponentes y Paco esta mañana, seguro porque una conclusión a la que creo que puedo llegar es que de alguna forma la antigua y la nueva generación no somos tan diferentes.

Lo que el GREF nos ha aportado, a la antigua y a la nueva generación, es muy parecido, veo pocas diferencias. En el fondo, pensaba en dos. Una, evidentemente, a la nueva generación nos gusta la transparencia, el multimedia. Y la antigua generación veo que se estudia más las cosas, las ponencias, las memoriza...dicen que la nueva generación no memorizamos, no estudiamos, utilizamos más el power point. Quizás otra diferencia sea que entre la nueva generación veo más señoras. Mi ponencia no va por ahí pero me ha llamado la atención.

Hace unos meses Paco Segrelles, me propuso hacer una ponencia sobre lo que el GREF había supuesto para el BBVA y para mí, y la verdad es que pensando no me pareció un tema sencillo y fácil. Pensando llegué a la conclusión que el GREF ha supuesto para mí una experiencia de aprendizaje. Hay una definición de Maturana que dice que las empresas son uno de los espacios formativos más determinantes porque han devenido en espacios creación, difusión y socialización del conocimiento a la par que los modelos de gestión avanzados han generado en su interior un espacio de aprendizaje e incorporación de conocimiento de las empresas. A mí esta definición de empresa me gusta mucho porque para mí significa que todo lo que he aprendido como profesional, más que a mi titulación universitaria que yo soy economista, se debe fundamentalmente a lo que he ejercido: el banco, mi experiencia profesional, los alrededores de la empresa me han enseñado. Aquí está Carlos Huete que fue la persona que me vio nacer en el BBVA en formación hace diez años. Yo he aprendido mucho más en mi experiencia profesional que en la universidad. Y dentro de esta experiencia, para mí el GREF forma parte de esa experiencia profesional.

También me gusta esta otra definición, que creo que lo que expresa es la necesidad permanente de aprender, de reinventarnos, de exigírnos, de tener nuevos retos, de tener una actitud en la vida de permanente aprendizaje. Lo que quería explicar aquí es, de alguna forma, trabajar y aprender no son dos ámbitos separados, son un mismo ámbito. En la medida que trabajamos, aprendemos; o yo por lo menos, en la medida que trabajo, aprendo. Cada día aprendo, y en la medida en la que aprendo soy capaz de ser más competente y, por lo tanto, trabajar mejor. Es una misma realidad. Y de la misma forma que trabajar y estudiar no son conceptos separados, es un mismo concepto, pues para mí aprender y enseñar también es una misma cosa. No podemos enseñar sin aprender, y no podemos aprender sin enseñar.

¿Cuál ha sido mi experiencia con el GREF? Yo quería destacar cuatro elementos: por un lado, la enorme transparencia de la información compartida y la generosidad que todos vosotros habéis tenido aquí. Veo muchas caras conocidas, está por aquí Rafael Montesinos que se ha levantado; está Francesc, Jorge, Olegario, Mariano, muchos compañeros de los que hemos aprendido un montón de cosas. Y sobretodo hemos aprendido por la generosidad que todos hemos tenido, por la facilidad por la que habéis compartido vuestras experiencia, lo que ha funcionado, lo que no. Aquí me repito contigo, porque no solamente se aprende los éxitos, se aprende mucho más de los fracasos. Pero además, no sólo esta la generosidad que todos habéis tenido a la hora de

compartir vuestras experiencias, sino el enorme interés que todos habéis demostrado también en escuchar las experiencias de los compañeros. Aprender con los compañeros y la forma en la que habéis contado vuestros resultados (qué ha ocurrido y que no ha ocurrido).

En el número cero del boletín del GREF que me ha pasado Manuel, me decía que estos son los objetivos del GREF (que no se si los has mencionado tu esta mañana). Por un lado, servir de plataforma de reflexión a los profesionales de formación, suponer un lugar de intercambio de información, de instrumentos y de experiencias; la búsqueda en común de soluciones, un espacio de reflexión, anticipación y corrección y lograr un punto de encuentro para los profesionales del sector.

Por todo esto, para mi y para todos, y creo que para el BBVA, el GREF ha sido un espacio de aprendizaje para todos los profesionales del sector. Mi balance desde BBVA es que, para nosotros, ha sido ese espacio de aprendizaje, hemos aprendido con todas las entidades financieras y con las compañías de seguro y con vosotros, hemos aprendido sobre aprendizaje organizacional, metodologías, marketing, evaluación de la formación, la idea de las escuelas y de las universidades corporativas, en proyectos concretos. También hemos presentado algunas aportaciones. De todas estas experiencias, me gustaría contar en detalle dos. Hemos aprendido muchas cosas y hemos compartido algunas. Me gustaría contar un mínimo de detalle dos, que yo creo que son paradigmáticas y me traen el ejemplo de esta doble vertiente de aprender y enseñar: el proyecto cliente y el asesoramiento financiero.

El proyecto cliente en 2005 fue un hito en BBVA. En aquel año, uno de los requerimientos que teníamos y seguro que éste os suena a todos era mejorar e impulsar la calidad y atención al cliente en las oficinas. Seguro que todos habéis tenido que armar algún servicio de atención al cliente en algún momento. Ya en otras ocasiones, en mi entidad, se habían desarrollado acciones de atención al cliente. Lo diferente en esta ocasión, en el año 2005, era que se nos pedía que involucráramos a todos los empleados de las oficinas y además conseguir un mayor compromiso del que habíamos conseguido hasta la fecha.

Con esta necesidad presente, buscábamos involucración y compromiso. Esta solución formativa la construyó mi compañero José Luis Jarné que algunos recordaréis: era la persona que en aquel momento, en 2005, acudía a las reuniones del GREF. Creó el proyecto cliente a partir de una idea que, según José Luis, había salido de una de estas reuniones.

Bueno, ¿qué es lo que hicimos? Nombrar un promotor de calidad de la oficina que era una persona que no estaba en la línea jerárquica. Buscamos que fuera una persona que no tuviera responsabilidad en la oficina, era un gestor operativo o un gestor comercial y se le encomendó la responsabilidad de impulsar la calidad de la oficina con varias líneas de trabajo que se proponían desde el departamento de formación. Se identificaron siete líneas de actuación y se crearon unos protocolos para ayudar a los promotores a liderar unas reuniones en las propias oficinas. Con una metodología práctica y participativa, todo el equipo llegaba a conclusiones propias de cómo manejar la atención al cliente y los pasos a dar. Previamente a estas citas, facilitábamos formación a los promotores sobre como llevar estas reuniones y los protocolos de actuación y los estándares a alcanzar. La verdad es que los resultados de la acción fueron bastante positivos, muy buenos, conseguimos mejoras positivas en todos los indicadores de calidad que se habían establecido como parámetros de éxito. Lo novedoso de esta acción, en realidad, fue su estructura. La confianza en los propios equipos para establecer sus planes de acción y la elección de los promotores como una figura no necesaria en la línea

jerárquica. Estos fueron los aspectos claves con los que conseguimos el compromiso pleno de toda la oficina.

Tras estas reuniones, compilamos las mejores prácticas de las oficinas y creamos un vídeo que denominamos “historias aprendidas con los clientes” y que difundimos para todos los empleados. La verdad es que tuvo una gran aceptación. Esto fue lo que nosotros aprendimos, y lo aprendimos en una de las sesiones del GREF, como dije lo traje un compañero a partir de una idea que surgió de unas jornadas.

En el ámbito de enseñar y compartir quería hablar con vosotros de todo lo sucedido alrededor del asesoramiento financiero. Como todos sabéis, esto no es nuevo, a raíz de la directiva mifit de 2004, se planteó la cuestión sobre si el regulador y la comisión nacional de valores iba a plantear o exigir de manera obligatoria la realización de una determinada formación y un determinado currículo formativo para todas las fuerzas de venta de la oficina, como ha ocurrido en el ámbito de seguros. Incluso llegando a requerir, quizás, una posible certificación externa. BBVA optó por una de estas certificaciones externas, no tanto por un requerimiento externo, sino por propio diseño nuestro formativo. A día de hoy, disponemos de 770 empleados que tienen la certificación EFA y cerca de 3400 que disponen de la certificación de nivel uno de agente financiero.

Más allá de esta solución concreta, que para nosotros fue óptima, pero no tiene porque serlo para otras entidades, lo que quería destacar en este punto fue la labor que ha realizado el GREF en esta materia. Aquí recuerdo que el origen estuvo en unas jornadas de Palma de Mallorca en las que se puso de manifiesto que necesitábamos, que queríamos compartir qué estábamos haciendo cada uno en esta materia en concreto y avanzar en un entendimiento de la situación para poder distinguir lo importante de lo accesorio y del ruido que había alrededor de toda esta materia, que yo creo que era mucho. A partir de ahí se generó un debate, que yo creo que fue muy valioso, en el que todos avanzamos, o por lo menos yo avancé, en la comprensión de esta situación. Con independencia, después cada uno ha optado por una solución distinta, pero todos hemos optado por esta solución desde un mejor entendimiento de que punto nos encontrábamos, qué sucedía, qué alternativas y que ventajas e inconvenientes había para cada una de estas elecciones. Yo creo que en ese momento fue cuando alcancé más conciencia de la fuerza que podía alcanzar esta asociación. Yo creo que el GREF no es, y corrígeme Paco si me equivoco, no es un lobbying y no lo pretende ser, por lo tanto, no lo será nunca. Pero no se puede negar la enorme influencia que tiene en el sector, donde se ha hecho un nombre y es reconocida por los proveedores, por los medios de comunicación, por el regulador, etc.

El GREF es una experiencia de aprendizaje por múltiple vías. Con los proveedores con los que hemos compartido múltiples experiencias, veo que allí al final al fondo está todo el sector proveedor- consultor. Veo que está Albert Bahía, Santiago Goñi, Tomás, Emilio, está Pedro; perdonadme los que os deje en el tintero que veo que estáis allí todos muy bien representados. Yo he aprendido personalmente mucho con la ponencia de los compañeros, con todos vosotros, muchas gracias porque realmente ha sido una experiencia de aprendizaje; con la encuesta del GREF, yo la espero todos los años, la veo, me interesa, claro que sí, la comparo, me interesa y veo que está sucediendo. He aprendido a través del boletín semanal, con la revista, con la página web del GREF donde hay mucha información; en las jornadas, quizás lo más importantes son los descansos y los entretiempos de las jornadas y eventos hay también hay mucha historia. Bueno para mí ha sido una notable experiencia de aprendizaje. Estaba revisando para preparar esta intervención el resumen que Manuel ha preparado, que me ha parecido excelente, leyéndolo me parecía que había allí una historia del GREF, una historia de la

formación, un recorrido. Vas viendo como van apareciendo la evaluación de la formación, cuando nadie evaluaba; todo el tema de los requerimientos del regulador, el coaching, ahora todos hacen coaching, la empresa que no hace coaching parece que no existe. El marketing de la formación, donde creo que todavía hay muchísimo recorrido. En realidad pensaba que si pudiéramos compilar o juntar lo que hemos aprendido a lo largo de estas jornadas, pues para mi equivalería casi a un master de formación, sería como una licenciatura de formación. Por lo menos, personalmente, y esto creo que es lo que le debe el BBVA y lo que le debemos al GREF. Y el director de este master es Paco y a él le debemos cercanía, proximidad, disponibilidad, empeño. En mi nombre Paco, como experiencia personal, muchas gracias y también muchas gracias a toda la comisión directiva y a todos vosotros y a vuestras intervenciones a lo largo de estos años porque esta experiencia de aprendizaje personal no sería la misma sin vosotros, sin Paco y sin GREF. Muchas gracias Paco, enhorabuena.