45 AÑOS
1973
2018

Conectando a las personas

Compartiendo el Conocimiento

Informe de Transformación del Conocimiento: Futuro de la Formación y Desarrollo del Talento

GREF

ÍNDICE

PRESENTACIÓN INFORME 4

INSTITUCIONES

UNESPA.....6
AEB.....8
FUNDAE.....8 BIS

1.SECTOR FINANCIERO

AFI.....12
IEB.....18

2.SECTOR ASEGURADOR

ICEA.....26

3.LOS CLIENTES

TATUM.....34
FIDES.....42
FORMACIÓN Y CONTROL.....48
LA SALLE.....56
OTTO WALTER.....60

4.PERSONAS

GRUPO BLC.....66
ISAVIA.....74
ADECCO.....80
CEGOS.....84
BE UP.....92
COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE MADRID.....98

5.RECURSOS HUMANOS

EFPA ESPAÑA.....110
ESCUELA FEF.....114
ESIC.....118
LUKKAP.....126
ULISES COMUNICACIÓN.....134

6.FUTURO DPTO. FORMACIÓN Y DESARROLLO

IFB.....142
DEVELOPMENT SYSTEMS.....146
ESADE.....152
UPF.....156
GRUPO PEOPLE FIRST.....162

IE....168
FINANCIAL TIMES/IE....176
IESE....182
ASOLFER....188
KÜHNEL....194
EVG FORMACIÓN....204
CROSSKNOWLEDGE....210
ADITIO....216
SPEEXX....222

7.FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO
EADA....232
PEOPLE EXCELLENCE....236
CEU....242
IDD....248
AED....254

8.FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO
DEUSTO BUSINESS SCHOOL....260
2. C CONSULTING....266

9.TECNOLOGÍA
ACCENTURE....276
IEF....282
KEMP....288
MBIT SCHOOL....296
FINNOVATING....302
GARRIGUES....306

10.TENDENCIAS GENERALES EN LA FORMACIÓN
OVERLAP....314

11.MEDIOS DE COMUNICACIÓN
CAPITAL HUMANO/ WOLTERS KLUWERS....324
FORO RECURSOS HUMANOS....326
OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS....328

12.GREF: PROPUESTA DE VALOR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES
CUNEF....332

TESTIMONIOS DE DIRECTIVOS....338
AGRADECIMIENTO A COLABORADORES Y FUNDADORES....342

***Pinche sobre el nombre de la empresa para ver el artículo.**

PRESENTACIÓN DEL INFORME

Bienvenidos a tod@s los profesionales del mundo del conocimiento y desarrollo del talento.

Es un placer para el GREF, Grupo de Responsables de Formación de entidades Financieras y Aseguradoras, presentaros este informe **"TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Futuro de la formación y del desarrollo del talento en el sector financiero y asegurador 2018".** Cuando preparábamos el 45º aniversario de nuestra asociación, pensamos en cómo dar las gracias a nuestros amigos: las instituciones públicas, asociados corporativos (escuelas de negocio, consultoras, asociaciones profesionales y universidades) y a los medios de comunicación especializados; por su permanente colaboración e implicación durante tantos años.

Y para ello, les propusimos una manera de darles voz, amplificar su saber hacer, comunicar sus mejores prácticas, ideas y planes de acciones… que pudieran ayudar a los profesionales de la banca y los seguros.

Y el resultado es la elaboración de esta herramienta que presentamos para todos: compartir, debatir, reflexionar ideas, experiencias, logros y fracasos, innovaciones, técnicas… que favorezcan el crecimiento de las personas, los equipos y las organizaciones en el presente y el futuro.

Muchas, muchas gracias a todos por vuestra implicación, generosidad y deseos que avanzar en una sociedad más desarrollada.

Tratamos sobre retos y oportunidades en varias dimensiones: el mercado financiero y asegurador, los clientes, los modelos de negocio, las personas, la gestión de los recursos humanos, el liderazgo y el talento, el futuro de los departamentos de formación y desarrollo, las tecnologías y su impacto, el papel de los medios de comunicación y su rol como divulgadores del conocimiento, y las tendencias del futuro.

En nuestra asociación, GREF, entendemos que "aprendemos de los demás" y nuestros valores son: buscar nuevos caminos, compartir y aprender juntos ideas, sugerencias e iniciativas, transformar, implantar, evaluar y mejorar, anticiparse a un cambio permanente,

innovar constantemente, potenciar el talento y, en definitiva, cada día hacerlo mejor, crecer personal y profesionalmente tanto las personas, las empresas y la sociedad.

Este documento consideramos que transciende al mundo financiero y asegurador, siendo útil a aquellas personas de cualquier sector, inquietas por continuar ayudando a los profesionales, equipos y organizaciones.

Reitero de nuevo nuestro agradecimiento por su generosidad a las instituciones públicas, asociados corporativos, socios y simpatizantes de esta familia que es el GREF.

"La grandeza de un oficio -dice Saint Exupéry en el Principito- está, ante todo, en que une a los hombres".

Francisco Segrelles Cucalla
Presidente

Coordinadores del Informe:

- Francisco Segrelles
- Emilio Prat
- Manuel Haro

Página web: *www.gref.org*

Blog/Boletín de noticias semanales: *gref.org/blog/*

ÍNDICE

UNESPA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL SEGURO

Pilar González de Frutos

La formación de los trabajadores: una prioridad del seguro

La formación de los trabajadores del sector asegurador ha sido objetivo y dedicación permanente de las entidades aseguradoras y, consiguientemente, de UNESPA. Desde su fundación ha dado respuesta a tal prioridad a través de diversas formulaciones que han ido adaptándose a la realidad de cada momento.

Se fue evolucionando desde la gestión directa de la formación a través de escuelas propias de seguros que impartían formación aseguradora, a la asunción de dicha actividad por una entidad sectorial especializada, ICEA, que en la actualidad se configura como el principal actor en materia de formación, estudios e investigación en el sector.

No obstante, en el contexto del sistema de formación profesional para el empleo y de las sucesivas convocatorias de la Fundación para la Formación en el Empleo, que atribuían competencia exclusiva a los interlocutores sociales, UNESPA continuó activando la solicitud de las correspondientes subvenciones destinadas al sector, así como la gestión directa de los planes de formación sectorial.

Desde la entrada en vigor de la ***Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral,*** el papel de los interlocutores sociales cambió sustancialmente, y las organizaciones empresariales dejaron de estar habilitadas para la solicitud y gestión de subvenciones públicas para la formación. La actividad de UNESPA pasó a centrarse en el diseño, planificación,

programación y difusión de la formación, a través de las estructuras paritarias sectoriales (Comisión Paritaria de Formación) que ha desarrollado las funciones encomendadas por la norma y reflejadas en el Convenio Colectivo del Sector.

En este contexto, el Convenio Colectivo configura una Comisión Paritaria Sectorial de Formación que desarrolla sus competencias esenciales en la prospección y detección de necesidades formativas sectoriales y la aprobación del plan de formación de referencia sectorial.

Como reflejo de la trascendencia que para las entidades aseguradoras tiene la formación de sus empleados, el Convenio Colectivo del sector otorga una especial relevancia a la formación en el empleo, configurándola como elemento fundamental para mejorar la competitividad de las empresas y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, siendo un sector pionero al establecer por cada trabajador un tiempo mínimo de formación de 20 horas en tiempo de trabajo.

La realidad supera estas referencias. Según datos de ICEA, las horas de formación en el sector suponen un 2,2% de la jornada total teórica, esto es, 37 horas sobre una jornada de 1.700 horas/año, siendo la práctica totalidad de estas horas de formación en tiempo de trabajo. En el aspecto cuantitativo, el dato relativo a la inversión en formación representa un 1,42% de la masa salarial.

Otro dato que refleja la trascendencia de la formación para el sector asegurador es que, también según el estudio de ICEA sobre la formación, más del 92% de las empresas del sector tiene elaborado un plan de formación y que los planes de desarrollo de carrera están presentes en más de la mitad de las aseguradoras (un 62% de las entidades).

Todo esto es testimonio de que la formación de los trabajadores es, como se enunciaba al principio de este artículo, una prioridad inequívoca para el seguro.

ÍNDICE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA

Juan Jesús Vives Ruiz

La formación, clave del cambio

La banca tradicional, tal y como la conocíamos, está desapareciendo, está dando entrada paulatinamente a nuevas formas de hacer banca. La transformación digital avanza a pasos agigantados. El porcentaje de usuarios de banca por Internet en España no deja de crecer año tras año, aunque todavía se encuentra por debajo de la media europea, según datos de la Oficina de Estadística de la Unión Europea. La ratio en nuestro país se situó en el 46% en 2017, todavía inferior al 52% de los países comunitarios, al 62% de Francia y a considerable distancia de los países nórdicos, donde el grado de penetración de la banca digital supera ya el 90%. Nos queda camino por recorrer, pero nadie duda de que la banca del futuro es digital.

La mayoría de los bancos españoles trabaja desde hace años en su transformación digital. Basta leer sus memorias e informes anuales para darse cuenta del gran esfuerzo y de las cuantiosas inversiones que llevan a cabo en tecnología, con el fin de modernizar sus estructuras y adaptarse al mundo digital.

El mayor activo que tienen los bancos sigue siendo su personal. Pero esta clásica afirmación, uno de los paradigmas atemporales de la banca española, debe estar sometida a un proceso de revisión permanente. Si las personas no evolucionan conforme lo hace el modelo de negocio, su dificultad para adaptarse puede llegar a ser uno de los principales problemas de las entidades, hasta el punto de poner en riesgo su supervivencia. Por ello, hoy más que nunca, es necesario entender la formación como una inversión de futuro, así como un elemento imprescindible, transversal y prioritario en la gestión de personas. La formación es y será clave en la gestión del cambio.

Los perfiles profesionales clásicos también han evolucionado. Desde hace más de dos

décadas, la práctica totalidad de las nuevas incorporaciones en la banca cuentan con titulación universitaria, por lo que ahora, más del 70% de los empleados son titulados. La apuesta por incorporar ingenieros, expertos en ciberseguridad, analistas de Big Data o matemáticos es otra buena prueba de que los tiempos han cambiado. Si a la excelente preparación académica de las nuevas incorporaciones añadimos la formación y experiencia adquirida en el transcurso de su vida profesional, podemos afirmar que hoy nos encontramos ante la plantilla más y mejor preparada de la historia de la banca. Y esto nos permite ser optimistas sobre la capacidad de las entidades para afrontar con éxito los grandes cambios que se avecinan.

La transformación digital no es el único reto formativo que hoy tienen las entidades. Hasta ahora, los bancos desarrollaban sus políticas de formación con total libertad, con la única excepción de la formación obligatoria en temas tan específicos como la prevención del fraude y del blanqueo de capitales o de los riesgos laborales. Hasta ahora, en un contexto de negocio bancario recurrente y previsible, el objetivo primordial de los planes de formación de las entidades eran el desarrollo de habilidades y competencias, tanto directivas como comerciales, el análisis y gestión del riesgo, y el conocimiento en productos y técnicas bancarias.

Sin embargo, las nuevas exigencias regulatorias, particularmente la Directiva de la Unión Europea 2014/65 conocida como Mifid2, han cambiado el planteamiento. Con el objetivo de reforzar la transparencia y la protección de los inversores, esta norma establece la obligación de garantizar que el personal que preste asesoramiento o facilite información a clientes sobre servicios de inversión dispone de los conocimientos y competencias necesarias para ello y, además, ha sido evaluado convenientemente mediante exámenes periódicos.

Esta medida supone un cambio sustancial tanto para los bancos como para los empleados. Otorga mayor relevancia al profesional y, en cierto modo, le da prestigio ante el cliente después de que la profunda crisis de la que aún estamos saliendo haya dañado considerable e injustamente la imagen de los trabajadores bancarios.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores ha publicado los criterios para la evaluación del personal que informa y asesora en su Guía Técnica 4/2017. En ella indica que las entidades sujetas a esta obligación “deben contar con procedimientos de formación y evaluación continuada del personal que garanticen que el mismo actúa de forma honesta, imparcial y profesional, en el mejor interés de los clientes” y que estos procedimientos deben contemplar, además, evaluaciones periódicas a los empleados. A partir de ahora, la forma de vender y comercializar productos financieros debe basarse en algo más que en la proverbial confianza.

La transformación digital y el cumplimiento con Mifid2, en las funciones de comercialización y asesoramiento, son los dos retos más importantes que debe afrontar el sector bancario en esta nueva era. Se juega su futuro en la próxima década. Cambia el modelo de hacer banca y de relacionarse con el cliente, aunque permanece la esencia del negocio. Es la hora de la formación y los bancos españoles están haciendo bien sus deberes.

ÍNDICE

1
EL SECTOR FINANCIERO

AFI.....12
IEB.....18

Afi Escuela de Finanzas

Mónica Guardado

AUTOR

Desde 2010 Directora General de Afi, Escuela de Finanzas. Licenciada en ADE por la Universidad de Oviedo. Máster en Banca y Finanzas por Afi Escuela de Finanzas. GSMP por la Chicago Business School y el Instituto de Empresa. Inició su carrera profesional como Risk Controller en Ahorro Corporación Gestión, SGIIC. En el año 2000 se incorporó a Afi donde ha desarrollado labores de consultoría en ámbitos como Regulación Bancaria, Control de Riesgos Financieros, y Corporate Finance. Cuenta con una amplia experiencia docente en programas de postgrados, conferencias y seminarios. Autora de numerosas publicaciones.

RESUMEN EJECUTIVO

Los 45 años que concluyen en 2018 constituyen uno de los periodos de más intensa transformación de la economía mundial y española. Han sido años de crecimiento económico prolongado, pero acompañados de numerosos episodios de crisis e inestabilidad. Arrancamos este periodo con la crisis del petróleo de 1973-1974, a la que seguiría el crack bursátil de 1987, la crisis financiera de Rusia y de los países asiáticos de 1997, el estallido de la burbuja de las puntocom en 2001 y la más reciente crisis financiera global de 2007.

Estos episodios convulsos de la economía conviven en el tiempo con cambios importantes en las instituciones a nivel europeo e internacional, lo que ha permitido dar una mayor estabilidad al comercio mundial. Ejemplos de ello son la creación de Mercosur en 1991, la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio en 2001 o la entrada en circulación del euro en 2002.

Pero sin duda, uno de los mayores cambios de este periodo se produce en la última década, con la aparición de los "smartphones". Lo que algunos analistas denominan la cuarta revolución industrial, Revolución 4.0 o Revolución Digital.

"Transformación de la economía y del sector financiero: 1973-2018"

Crecimiento de la economía española y de las principales magnitudes macroeconómicas.

No son cuarenta y cinco años cualesquiera. En el periodo analizado asistimos a transformaciones en la economía mundial de gran calado. Como resalta Emilio Ontiveros en el libro *"España. Transformaciones económicas financieras y sociales"* hemos vivido toda una época, esos años que transcurren a partir de finales de 1987, desde aquel crash bursátil de octubre, hasta el final de la Gran Crisis desencadenada en el verano de 2007. Desde el optimismo suscitado por la Gran Moderación a la Gran Recesión generada por la crisis financiera más compleja de la historia. Todavía hoy tratamos de diferenciar lo que son secuelas de esa convulsión de lo que son nuevas tendencias arraigadas en la dinámica económica y financiera global".

Dentro de este contexto mundial, la evolución de la economía española es un ejemplo exitoso no solo de crecimiento, sino también de notable convergencia con las principales economías de nuestro entorno, que cuarenta y cinco años atrás estaban muy por delante de lo que era la realidad de nuestro país en términos de renta per cápita y de desarrollo de las instituciones económicas y financieras.

No cabe duda de que la gradual convergencia de la economía española con las de Alemania, Francia e Italia en los últimos años está directamente relacionada con dos hitos mayores en la historia económica reciente: la adhesión como miembro de pleno derecho a la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986 y la incorporación a la Unión Económica y Monetaria (UEM) en 1999.

La apertura definitiva de España al comercio internacional, el desarrollo del mercado común europeo, la modernización de las principales infraestructuras de comunicación (financiadas en buena medida, con cargo a los Fondos de Cohesión Europeos) y la entrada masiva de inversión extranjera directa a partir de la segunda mitad de los años 80 explican en buena medida el incremento de la renta per cápita experimentado por nuestra economía.

Un episodio especialmente virulento ha interrumpido el incremento de la renta per cápita durante este periodo, la crisis financiera internacional de 2008, y ha estado a punto de malograr el avance efectuado en las décadas precedentes.

Desde 2015, el fuerte crecimiento de la economía española está permitiendo recuperar parte del terreno perdido en la crisis. El efecto rebote tras la recesión, los bajos tipos de interés como consecuencia de la política monetaria del Banco Central Europeo, la evolución favorable del tipo de cambio, el precio del petróleo, la moderación salarial y la inestabilidad geopolítica en algunos de los principales competidores del sector turístico permiten explicar, en gran parte, el mayor crecimiento de la economía española en relación al área euro.

Una década después, tras tres años de fuerte crecimiento y habiendo recuperado el PIB su nivel de pre-crisis, es de reseñar que la ocupación todavía ronda los 19 millones de empleados y las estimaciones del Ministerio de Economía no prevén recuperar la cota de los 20 millones hasta 2020, un dato inferior al mayor nivel de ocupación registrado en la serie histórica de la EPA en el tercer trimestre de 2007, que ascendía a 20,8 millones de ocupados.

Las transformaciones experimentadas por la economía española en estos cuarenta y cinco años han dejado su huella en la estructura del PIB, tanto desde el punto de vista de la demanda agregada como de la oferta, también del empleo, cuya evolución resulta útil para caracterizar los cambios habidos en la composición del crecimiento.

Si atendemos a la demanda agregada, el consumo ha venido explicando unas tres cuartas partes del crecimiento. Su composición, en cambio, refleja una disminución gradual del consumo privado, al tiempo que un incremento del gasto en consumo de las administraciones públicas. Esto responde, esencialmente, al singular punto de partida del sector público español, cuyo peso en la economía sigue siendo inferior al promedio del área euro (18,8% frente a 21% en 2017). Este menor peso del gasto público en la demanda agregada, a pesar del progresivo desarrollo del Estado de bienestar desde los años ochenta, está relacionado con el volumen de ingresos de las administraciones públicas españolas, en torno a ocho puntos de PIB inferior al promedio del área euro.

La inversión en bienes de equipo ha venido ganando importancia en el cómputo de la demanda agregada, habiendo recuperado actualmente la participación en el PIB que registraba con anterioridad a la crisis de 2008. La inversión en construcción, por su parte, ha dejado una huella indeleble en las series históricas de contabilidad nacional, llegando a aportar cerca de un 20% del PIB en el año 2007, para reducirse aproximadamente al 10% en 2017. La inversión relacionada con la propiedad intelectual y otros intangibles, cuyo protagonismo es menor en las series históricas, viene incrementando su relevancia y presumiblemente lo hará cada vez más, de la mano de la digitalización creciente de la economía.

Por sectores, aunque la inversión privada muestra signos de recuperación gradual desde los mínimos registrados en 2014, todavía se encuentra lejos del máximo observado en 2007 (sobrealimentado por la burbuja inmobiliaria). La inversión pública, por su parte, sigue en mínimos históricos, representando actualmente unos dos puntos de PIB frente al máximo de cinco puntos alcanzado en 2009 y, lo que es más significativo, frente a los aproximadamente cuatro puntos que representaba en el periodo anterior a la burbuja inmobiliaria. Esta partida presupuestaria ha concentrado el mayor peso del ajuste fiscal efectuado por las administraciones públicas en el periodo de crisis. Sin lugar a duda, los componentes que mejor describen la transformación experimentada por la demanda agregada de la economía española durante este tiempo son las rúbricas del sector exterior, que han venido a compensar el ajuste de la construcción en el periodo 2007 a 2017.

Las exportaciones han experimentado un impulso notable, sobre todo en el periodo 2007 a 2017, lo cual responde a la necesidad de las empresas españolas de buscar nuevos mercados a raíz de la crisis de 2008 en una economía cada vez más globalizada.

En los veinte años que transcurren aproximadamente entre la incorporación de España a la CEE y la crisis de 2008, las importaciones de bienes y servicios triplicaron su peso en el PIB, desde casi el 11% en 1987 a cerca del 32% en 2007. La fortaleza de la demanda interna durante el periodo de boom crediticio de inicios de siglo explica en buena medida el desajuste del sector exterior de la economía española, cuya necesidad de financiación llegó a representar cerca del 10% del PIB en 2007. Desde entonces la contención de las importaciones junto con el incremento sostenido de las exportaciones ha permitido un ajuste exterior sobresaliente, de modo que la capacidad de financiación actual de la economía española equivale a un 2% del PIB. Por el camino, como cicatriz del desequilibrio exterior acumulado a principios de siglo, la deuda externa se sitúa todavía en torno al 85% del PIB.

En cuanto a la distribución sectorial del Valor Agregado Bruto (VAB), los cambios experimentados nos hablan de una economía cada vez más terciarizada. Los servicios representan el 74% del VAB en 2017, sin que el hito de 2007 haya interrumpido su crecimiento. Esto último, a pesar de la pérdida de peso de las actividades financieras y de seguros, que actualmente generan el 3,5% del VAB (frente a un máximo del 5,4% hace 10 años). El testigo ha sido recogido de forma transversal por el resto de actividades del sector servicios.

TRANSFORMACIÓN FINANCIERA

El sistema bancario español ha registrado una profunda transformación en las últimas décadas, hasta el punto de que su actual configuración empresarial difiere drásticamente de la existente al inicio de la crisis. El número de entidades se ha reducido a menos de la cuarta parte y ha desaparecido un tipo de entidades, las cajas de ahorros, que antes de la crisis representaban casi el 50% del sistema.

Pero no se trata solamente del censo empresarial, sino que esa transformación ha afectado a la forma de hacer banca, a los componentes del valor añadido en la función de producción bancaria y a un marco competitivo que se ha visto afectado, en una doble relación causa/efecto, con un entorno económico, financiero y regulatorio, que ha asistido a tres fases claramente diferenciadas. Desde un marco estable y acomodaticio, en que la banca generaba rentabilidad elevada y con escasa competencia, a una fase de crecimiento desequilibrado que desembocó en la mayor crisis bancaria en casi un siglo, en respuesta a la cual el marco competitivo y regulatorio pasan a ser presa de un vértigo como jamás antes había afectado a la industria bancaria, ni en nuestro país ni en ningún otro de Europa. Un hito importante en el sector bancario a nivel internacional fue el primer acuerdo de capital alcanzado en Basilea en julio de 1988, ciudad que alberga el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB).

La importancia de ese acuerdo, por mucho que luego haya quedado superado por las sucesivas nuevas versiones del mismo, radica en que por primera vez en la historia se establecen unas exigencias de capital homogéneas para llevar a cabo la actividad bancaria en los diferentes países. Este primer acuerdo supone eliminar la diversidad regulatoria, gracias a que es refrendado por más de 100 países.

Una de las características de ese primer acuerdo de capital era la sencillez, al descansar en muy pocas categorías de activos la diferente ponderación de riesgo a aplicarse en términos de exigencia de capital. Cabe reseñar que este primer acuerdo de capital definía un ratio exigido de capital, para cubrir únicamente el riesgo de crédito.

El gran cambio que introduce Basilea II en 2004 se asienta en una exigencia de capital por otros tipos de riesgos: mercado y operacional, fundamentalmente, así como la posibilidad de utilizar modelos internos para la estimación del riesgo. La incapacidad del Segundo Acuerdo de Capital de Basilea (conocido como Basilea II) para prevenir y anticipar la más grave crisis bancaria global desde la gran depresión de 1929, ha provocado la aparición de Basilea III, acordado en 2010 para su implantación gradual en 2019. Esa nueva versión es la respuesta de los organismos reguladores internacionales a la crisis financiera y, sobre todo, bancaria. Su tarea no era fácil: sentar las bases para que no vuelva a repetirse una crisis de la magnitud de la reciente, pero sin obstaculizar la superación de la misma. La solución al respecto ha supuesto unas exigencias de capital mucho más elevadas que las anteriores (tanto en cantidad, como en calidad, enfatizando mucho más el peso del capital principal); pero con un calendario de implantación más gradual y dilatado en el tiempo.

La madurez del sector bancario, la convulsa coyuntura en su sentido más amplio, los cambios sociales y el desarrollo tecnológico plantean importantes desafíos para la industria bancaria. Las perspectivas de bajos tipos de interés por un periodo prolongado de tiempo, el incremento de la variedad de agentes no bancarios que ofrecen productos y servicios típicamente comercializados por entidades de crédito, el incremento regulatorio comentado anteriormente y los nuevos patrones de comportamiento de los individuos, son retos a los que la banca tiene que enfrentarse para sobrevivir en los próximos años.

CONTRIBUCIÓN DEL GREF

Es en este momento cuando los departamentos de recursos humanos, formación, talento y capacitación adquieren una importancia central, tan importantes o más que el propio negocio, ya que no hay cambio sin talento, ni transformación en el sector servicios sin personas.

Mi más sincera enhorabuena al GREF, por estos 45 años y su contribución a la profesionalización en la prestación de servicios financieros, y todo el apoyo desde Afi Escuela de Finanzas para continuar con esa importante labor, acometiendo los grandes retos, por otro lado, muy ilusionantes, que nos deparan en la próxima década.

Nota: Extractado de la obra "España 1987-2017: Transformaciones económicas financieras y sociales" publicada y editada por Afi.

ÍNDICE

Luis de Jove Mateos

AUTOR

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el Centro de Estudios Financieros y Coach certificado por la International Coach Federation. Actualmente trabaja en el Departamento de Orientación Profesional del IEB.

RESUMEN EJECUTIVO

El artículo aborda la transformación que vienen sufriendo en los últimos tiempos los sectores financiero y asegurador: importantes procesos de cambio de regulación que parecen no tener fin; nuevas tendencias de negocios marcadas por el IoT, el Bigdata o la Inteligencia Artificial; la demanda de un nuevo talento... Y analiza su paralelismo con la transformación del sector educativo.

La metamorfosis obligada del sector financiero y educativo

Una de las palabras que más se está escuchando en el mundo profesional en los últimos años es ***"transformación"***. Sectores como el bancario o el asegurador, sectores tradicionales en los que invertir y trabajar, han sido vistos como responsables de una crisis que ha lastrado su popularidad a niveles nunca antes vistos.

Como consecuencia de esta situación, ambos sectores se encuentran inmersos en importantes procesos de cambio de regulación que parecen no tener fin. A esta situación hay que añadirle la aparición de nuevas tendencias de negocios marcadas por el IoT, el Bigdata o la Inteligencia Artificial, que va unida a la demanda de un nuevo talento que tiene necesidad de recibir formación en los campos de especialización del nuevo siglo. Podríamos decir que, en algún punto, se está produciendo una "revolución", provocada principalmente por un cambio de mentalidad que la sociedad ha experimentado en los últimos tiempos.

En el caso del sector financiero, para hacer frente a los desajustes que se han producido en los últimos años, uno de los ajustes que se han efectuado es la reciente entrada en vigor del nuevo marco normativo sobre mercados e instrumentos financieros, basado en la directiva MiFID II y el reglamento MiFIR, que tiene como objetivo garantizar la transparencia en los mercados e incrementar la protección de los inversores en productos financieros, principalmente de los minoristas.

El sector educativo también ha afrontado el desafío de "transformación", mediante el diseño de nuevos modelos de formación: el universo Online, la globalización y la gig economy, son tres ejemplos de estas novedosas materias de formación que han surgido en los últimos tiempos con el objeto de ajustarse a las nuevas necesidades que demandan, tanto los estudiantes, como las empresas de nuestro tiempo.

Desde el IEB, como centro universitario y escuela de negocios especializada en formación jurídica y financiera, en pro de innovar, no solo en materia de conocimiento técnico, sino también para ajustar el sistema de enseñanza a las consignas marcadas por la nueva mentalidad de la sociedad, hemos sido pioneros en el mercando poniendo en marcha novedosos programas formativos sobre materias como la innovación y tecnología financiera, y los sistemas de machine learning.

Asimismo, durante los últimos años, hemos sido testigos de las continuas modificaciones de unas leyes educativas que han pretendido, con mayor o menor éxito, adaptarse a una realidad en continua evolución.

Con el fin de seguir el ejemplo de otros países de nuestro entorno, el 29 de octubre de 2007, España se incorporó al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En dicha fecha, el gobierno español aprobó un Real Decreto para dotar a la Universidad del marco normativo sobre el que se asentara el Proceso de Bolonia, un acuerdo impulsado por las Universidades Europeas en 1999 con el objetivo de modernizar el sistema de educación superior y lograr una mayor autonomía a la hora de diseñar la oferta de titulaciones, homologable a la del resto de instituciones europeas para facilitar el intercambio de estudiantes. Los grados sustituyeron a las licenciaturas y diplomaturas, y se impulsaron los másteres y posgrados.

Once años después, podemos decir que, en líneas generales, el Plan Bolonia ha supuesto una mejora del rendimiento del alumnado del sistema universitario español, ha logrado una mayor adaptación a la oferta educativa a la demanda del mercado laboral y del alumnado, y ha propiciado un cambio en la metodología docente de sus planes de estudio.

Como aspecto de mejora, nos encontramos con un elemento clave para el futuro de nuestros estudiantes: la internacionalización. Pese a ser uno de los principales objetivos a la hora de incorporarnos al EEES, y aunque España sea hoy en día uno de los países que más intercambio de alumnos experimenta a través del Programa Erasmus, estamos aún lejos de poder decir que la movilidad de nuestros estudiantes se extienda más allá del mencionado programa.

COMPETENCIAS: CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

Desde el Departamento de Orientación Profesional del IEB vemos como, en este nuevo marco, el alumno universitario ha pasado de ser una parte pasiva del sistema de enseñanza tradicional, a ser protagonista y parte activa de su proceso formativo. Podemos decir que, hoy en día, el alumno es el máximo responsable de su propio proceso de aprendizaje.

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), fundación estatal que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior de nuestro país, la adquisición de competencias por parte de los alumnos requiere un equilibrio entre capacidad, conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de ellos.

Es responsabilidad de las universidades y escuelas de negocios, así como del personal que trabaja en ellas (tanto del equipo docente como del personal de administración y servicio), que los alumnos que pasan por sus aulas finalicen su formación, no sólo habiendo adquirido los conocimientos académicos que el plan de estudios elegido les va a proporcionar, sino habiendo desarrollado, además, una serie de competencias y habilidades que le permita poder ser capaces de dar lo mejor de ellos mismos en el mercado laboral.

Si centros universitarios y escuelas de negocios como el IEB, dedicado a la formación jurídica y financiera desde hace casi treinta años, no se adaptan a esta nueva manera de entender la realidad, no será posible que sus alumnos sean capaces de poner en práctica los conocimientos y, por encima de todo, las competencias y habilidades adquiridas durante su proceso de formación. Estos serán los aspectos que, en gran medida, serán tenidos en cuenta por los departamentos de Recursos Humanos a la hora de incorporar capital humano a sus plantillas.

HARD Y SOFT SKILLS

Como complemento a los temarios diseñados en cada programa académico, que ofrecen una serie de conocimientos teóricos y técnicos para ser asumidos parte de los alumnos, los centros de enseñanza deben ofrecerles, además, una serie de acciones e iniciativas que les permitan desarrollar las habilidades y competencias que serán valoradas posteriormente en el mundo profesional.

Las empresas valoran y demandan, cada vez más, las "soft skills" (o habilidades blandas) entre las personas a las que entrevistan. Este término hace referencia a una serie de habilidades relacionadas con la inteligencia emocional y la actitud de las personas. Son competencias que difícilmente pueden adquirirse a través del estudio o a partir del conocimiento técnico, y que facilitan a las personas su integración en el mundo profesional.

Competencias como la motivación, la escucha activa, la responsabilidad personal y social, la autonomía o el trabajo en equipo, son algunos ejemplos de estos valores en alza que se complementan con las ***"hard skills"*** (habilidades duras), que hacen referencia al conjunto de habilidades técnicas o de conocimientos que posee una persona, que puede adquirirse a través del estudio y que seguramente sea lo que se presuponga para el buen desempeño del trabajo de una persona.

Desde las universidades y escuelas de negocios es necesario dar un paso más. Tenemos la responsabilidad de ofrecer a los alumnos un servicio (al cual prefiero llamar "acompañamiento"), que suponga para él un punto de inflexión en su vida, tanto en el aspecto personal como en el profesional.

Se han puesto muy de moda últimamente en el argot marketiniano las alusiones a las llamadas "experiencias". No debemos caer en el error de llamar experiencia a cualquier cosa, pero desde los centros de enseñanza, debemos intentar que nuestros alumnos, cada día que salgan por la puerta, puedan decir que han vivido una gran experiencia.

El futuro de las universidades y las escuelas de negocio, en estos momentos de transformación y cambio, pasa únicamente por apostar por el desarrollo del talento de sus alumnos. Este es el valor añadido que realmente podemos ofrecer. Por desgracia, hay alumnos con suficiente potencial como para desarrollar esas habilidades que, por desconocimiento, por falta de dedicación o falta de propuestas atractivas por parte de estas instituciones, no encuentran esa motivación que les mueva a participar en este tipo de iniciativas.

HERRAMIENTAS PARA "POTENCIAR"

Desde el Departamento de Orientación Profesional del IEB, llevamos años trabajando en este sentido y hemos diseñado una serie de actividades que facilitan que nuestros alumnos desarrollen esas competencias, lo que posteriormente les ha permitido desenvolverse en el mundo profesional con un mayor éxito.

Iniciativas como el voluntariado, los talleres de orientación profesional, la simulación de dinámicas de grupo y entrevistas, el cuidado y el diseño de las redes sociales y la marca personal, la organización de charlas y visitas a empresas, los talleres de debate o las sesiones de coaching, son algunas de las acciones promovidas desde nuestro Centro y que consideramos esenciales para el futuro de nuestros alumnos.

Durante los últimos años, hemos visto cómo en las universidades y escuelas de negocio se han familiarizado iniciativas anteriormente inexistentes o poco extendidas en estas instituciones (como las tutorías o la orientación profesional) o directamente desconocidas (como el mentoring o el coaching).

Personalmente, y como coach certificado por la International Coach Federation, apuesto por los procesos de cambio en los que esté presente el espíritu de mejora. Hay sectores, como puede ser el sector educativo, en los que, para que se produzca un cambio importante, se necesita más tiempo y esfuerzo. Lo realmente necesario es que todos hagamos un esfuerzo e intentemos cambiar la mentalidad y huyamos del inmovilismo, y, si es posible, nos adelantemos a los posibles cambios de pensamiento de nuestra sociedad. Sólo así podremos ser capaces de ofrecer algo distinto a un mercado cada vez más preparado y competitivo.

ÍNDICE

2
EL SECTOR ASEGURADOR

ICEA.....26

Marta Rodríguez Varona

AUTOR

Directora del Área de Formación y RRHH de la asociación de entidades de seguros, ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones). Desde hace más de 20 años trabaja para conseguir uno de los objetivos estratégicos de ICEA desde 1963: la capacitación de los profesionales del sector en beneficio del mismo y la sociedad en su conjunto.

RESUMEN EJECUTIVO

El sector asegurador ha tenido un desarrollo destacado en las últimas décadas, como demuestran los datos estadísticos de ICEA, respondiendo de manera notable como sector y sabiendo adaptarse a las necesidades de una sociedad en cambio. Este análisis positivo no puede hacernos caer en la autocomplacencia sectorial y debe servir de palanca para seguir por el mismo camino en un futuro en el que tres grandes cambios pueden cambiar las reglas de juego que conocemos: el cambio tecnológico, el aumento de la longevidad, y la llamada globalización o deslocalización

Retos y oportunidades en el sector asegurador

"Llegará un día en que no habrá otros campos de batalla que los mercados abriéndose a las ideas". (Víctor Hugo, 1849)

Con este sugerente título nos acercamos a los amigos del GREF en la celebración de su 45º aniversario, que pone de manifiesto la importancia y atemporalidad del factor humano y su capacitación en el sector financiero.

Para mirar al futuro es conveniente echar una mirada al pasado, por ejemplo, cuando nació el GREF. Entonces ICEA hizo un plan estratégico para el seguro español, en un contexto económico y social muy diferente, en el que se determinaron los siguientes objetivos como estratégicos para el desarrollo del sector para aquella década:

- Objetivo de expansión de primas.
- Objetivo de concentración del mercado
- Objetivo de disminución de los costes de gestión
- Objetivo de rentabilidad de los capitales invertidos
- Objetivos de apoyo, tales como el control de la solvencia, los incentivos fiscales

Los datos estadísticos de ICEA nos demuestran que esos objetivos se cumplieron y algunos siguen vigentes.

Comencemos con algunas cifras para situar la importancia del sector asegurador que en la actualidad tiene 63.410 millones de primas lo que representa un 5.4 % del PIB nacional. Según la EPA el empleo del sector se sitúa en 142.400 ocupados de los cuales cerca de 48.500 son empleados directos de las entidades aseguradoras, de los que cabe destacar que el 96.5% tiene un contrato indefinido y existe paridad en el conjunto de los mismos entre hombres y mujeres. Actualmente continúa la tendencia a la concentración dando lugar a entidades de mayor tamaño, con una prima media por entidad que se ha multiplicado por 2,9 de 2000 a 2017. En 2016 entró en vigor, la conocida por todos, normativa de Solvencia II que ha supuesto un incremento de los requisitos de capital exigidos frente a la anterior normativa, el sector cumple estos

nuevos criterios con un exceso que se ha ido consolidando, siendo a cierre del año pasado del 141%.

De estos datos podemos deducir que el sector asegurador es un sector solvente y con buenas perspectivas de futuro, pero tenemos por delante importantes factores que nos afectan y pueden cambian todo, como son:

- El cambio tecnológico
- El aumento de la longevidad
- Y la llamada globalización o deslocalización

Respecto al primero, no es el lugar para profundizar sobre la llamada 4ª revolución industrial: la digital, pero sí poner de manifiesto que las repercusiones impactarán en cómo somos y cómo nos relacionamos, por lo que la "revolución" afectará al consumo y al futuro del trabajo, a las empresas y colateralmente a la geopolítica. Los expertos establecen 3 características que la hacen diferente y no una prolongación de la anterior: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas de producción. Ante este nuevo escenario toma mayor importancia la afirmación de Darwin cuando afirmaba que sobrevivirán las especies que mejor se adapten, aquellas que sean capaces de innovar y adaptarse a un entorno que irá, va, muy rápido, demasiado rápido. Y esa adaptación es, fundamentalmente, de las personas.

Desde una perspectiva empresarial debemos tener en cuenta que transformará las pautas de consumo y el empleo. La digitalización pone al cliente en una posición de superioridad como no lo ha tenido antes pues tiene medios, canales e información para elegir. La información se considera un derecho y además gratuito con lo cual debemos replantear el futuro del asesoramiento e información de los productos financieros.

Además, como clientes queremos una personalización, que la tecnología permite, y que paradójicamente supone una ruptura del principio de mutualización, que es la esencia del seguro. Lo paradójico de esta revolución es que, aunque su base es la tecnología esta no será el factor diferencial pues será "universal" y en la mayoría de los casos accesible, por lo que lo fundamental es que modificará las relaciones humanas y comerciales y ahí son las personas, de nuevo, las que deben realizarlo.

La segunda perspectiva es el del empleo, aunque no seamos capaces de ver el alcance intuimos que el futuro del empleo estará constituido por trabajos que actualmente no existen y con relaciones contractuales diferentes. En el debate del trabajo del siglo XXI

de la Reunión Internacional Ginebra se identificaron los temas clave que abren nuevos desafíos como son las relaciones no standard de trabajo, la "gig economy" (que suele traducirse como "economía de los pequeños encargos"), la transformación del trabajo en las plataformas digitales y los llamados crowdworkers (trabajadores por proyectos).

El segundo factor a tener en cuenta es la longevidad, una buena noticia para la humanidad, sin duda, pero que tiene importantes consecuencias que debemos saber gestionar. Según las proyecciones realizadas por el INE, en el año 2050 las personas mayores de 65 años estarán por encima del 30% de la población (con casi 13 millones), en la actualidad es el 17% y los octogenarios llegarán a ser más de 4 millones, lo que supondría más del 30% del total de la población mayor. Esta es sin duda una de las mayores revoluciones de la historia del hombre que modifica las relaciones intergeneracionales, de consumo, laborales, políticas…. Otro aspecto que debemos considerar, es que el grupo de población de edad media comprendida entre los 15 y los 64 años está disminuyendo, por lo que en el futuro habrá una proporción más reducida de personas laboralmente activas.

La primera consecuencia de este cambio demográfico para el seguro como industria es que se encuentra ante una sociedad diferente que cambia las necesidades de riesgo a cubrir de una parte cada vez más amplia de la población. El seguro debe saber responder a esas nuevas necesidades adaptándose y ofreciendo soluciones.

La segunda implicación es desde el punto de los recursos humanos de las empresas.

Es la primera vez en la historia que tenemos cuatro generaciones diferentes trabajando lado a lado en un mismo lugar de trabajo (los llamados millennials, generación X, baby boomers y los veteranos). Las empresas tienen que gestionar diferentes estilos de ver la vida, diferentes maneras de adquirir conocimientos, diferentes motivaciones. Este es sin duda uno de los principales retos, pues por lo que comentamos anteriormente la diferencia de las empresas será el factor humano.

El tercer factor es la globalización o deslocalización: Desde hace años las grandes empresas multinacionales, trasladaban su fuerza productiva a países donde la mano de obra era más barata buscando el máximo beneficio y a todos no es familiar los productos "made in China". La diferencia actual es que se está produciendo una segunda localización en la que no sólo se traslada la parte de la cadena productiva menos cualificada y además que por la conectividad digital ya no afecta sólo a grandes empresas si no que puede afectar a todo negocio. Cualquier proceso de la cadena de valor podrá ser susceptible de ser realizada por la persona adecuada en cualquier lugar del mundo.

Lo dicho hasta ahora es un análisis global que afectará a todas las empresas, pero el factor determinante entre unas organizaciones y otras y que por tanto marcará la diferencia y el éxito, será el factor humano: su nivel de profesionalidad, su capacidad de asesoramiento, su capacidad de transmitir confianza al cliente, su capacidad de adaptación. En definitiva, su capacitación.

Por tanto, la función de formación, de capacitación, deberá adquirir mayor importancia en un mundo en el que se prevé que la información esté a disposición de todos y los medios materiales sean cada vez más accesibles.

En el ya lejano año 2000 la Reunión de Lisboa del Consejo de Europa, fijó el ambicioso objetivo de convertirse en 2010 en "la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social". Uno de los elementos centrales para alcanzar ese objetivo era el aprendizaje permanente, basado en un aumento en recursos humanos, imprescindible para la competitividad y la empleabilidad de las empresas. En octubre de 2009, la OIT, en la llamada "Carta de Brasilia" ratificó la necesidad de adquisición y actualización de competencias para trabajar de manera productiva.

La importancia y necesidad de formación profesional está, por lo tanto, asumida en la legislación de todos los países de Europa y en los planes estratégicos de las empresas y en la regulación legal, pero la realidad difiere en su aplicación.

Desde el punto de vista de la capacitación y formación hay que destacar una idea que han puesto de manifiesto varios autores y que creo resume la situación actual, estamos acostumbrados a un pensamiento lineal cuando la realidad, por los cambios que estamos viviendo, es exponencial. Los profesionales buscan poder formarse en un entorno de flexibilidad, de autogestión (de tiempo y lugar), en una realidad que cada vez más mezcla vida laboral y personal y donde se buscan los entornos de aprendizaje informales donde la información debe ser interesante y atractiva. El gran reto de los profesionales de la formación es poder ofrecer las herramientas adecuadas de formación en una realidad con saturación de información y conocimiento que combine el objetivo y estrategia de la empresa con la libertad de los profesionales de formarse donde quiera y como quiera al igual que lo hace como consumidor.

Todos los estudios y políticas nos indican que la capacitación es una de las vías para obtener una ventaja competitiva, máxime en una realidad cambiante y al hablar de un producto intangible como son los seguros, donde el asesoramiento al cliente, y por lo tanto la capacitación de sus profesionales, es un factor diferenciador entre unas organizaciones y otras, y por lo tanto la clave de éxito.

Por todo lo anterior, la labor del GREF tiene un futuro muy prometedor que seguro veremos todos. Enhorabuena a todos los que lo con su trabajo lo han llevado hasta hoy y a los que lo llevarán en el futuro.

ÍNDICE

3
LOS CLIENTES

TATUM.....34
FIDES.....42
FORMACIÓN Y CONTROL.....48
LA SALLE.....56
OTTO WALTER.....60

tatum
Improving People & Sales

Daniel Primo Niembro

AUTOR

Licenciado en CC.EE por ICADE (especialidad en Marketing) y Doctor en CC.EE por la Universidad Complutense.

Es Socio director en tatum, donde acumula más de 20 años de experiencia asesorando entidades financieras y aseguradoras en la mejora de sus modelos comerciales. Especialidades: Sales Management, Salesforce Effectiveness, Sales Intelligent, Go to Market... Además, es profesor en los ámbitos de ventas y marketing en diversas Universidades y Escuelas de Negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) sólo tendrán éxito las empresas que sean capaces de alinear sus estrategias, sus equipos y sus redes comerciales al nuevo escenario.

Identificar y entender las claves que facilitan la obtención de resultados en las áreas comerciales es una de las tareas que más preocupan a las entidades financieras y aseguradoras, embarcadas ahora en una "gestión del cambio comercial". El "Modelo del Éxito Comercial" de tatum sintetiza los principales factores que impactan en los logros comerciales de una red comercial. Del mismo modo, es imprescindible incorporar en las empresas perfiles, áreas y metodologías de "Sales Intelligence" para identificar los factores clave de éxito.

Por último, hay que revisar las principales palancas que utilizan aquellas entidades que obtienen mejores resultados: Diseño Comercial (Go to market), Sistemas de Gestión de Clientes, Modelo de Actuación Comercial, Modelo de Dirección Comercial, Competencias de los Comerciales y Mandos o Gestión del Talento Comercial.

"Modelización del éxito comercial"

Algunos autores señalan que nos encontramos en un entorno "VUCA" que no permite la planificación y que favorece la aparición de eventos inesperados e irregulares que pueden "estresar" cualquier organización. Recordar que "VUCA" son las siglas de: Volatility; Uncertainty; Complexity y Ambiguity. Ante esta situación, **sólo tendrán éxito las empresas que sean capaces de alinear sus estrategias, sus equipos y sus redes comerciales al nuevo escenario.** Como señala Spencer Johnson *"si eres tú quien provoca el cambio, ya no te asustará".*

Fruto de la dureza de los años de crisis que van quedando atrás, se ha consolidado un **cierto grado de incredulidad y desgaste emocional en los profesionales que desarrollan su función en las áreas de ventas.** Pueden destacarse especialmente los altos niveles de estrés que sufren los profesionales que desarrollan su actividad en las redes comerciales debido a:

- Las fuerte presión interna por el logro de las metas comerciales teniendo que pasar periódicamente "el examen" del seguimiento de los objetivos.
- La necesidad de adaptarse a este entorno VUCA.
- La intensidad competitiva.
- Los mayores niveles de exigencia de los clientes que aprietan al máximo en precios, condiciones…
- Los procesos de transformación digital que cambian las formas de hacer y de gestionar los clientes.

Dicho esto, tanto el sector financiero como el asegurador están impulsando estrategias e iniciativas que pretenden potenciar el rendimiento y la productividad comercial de sus canales de ventas. Pueden identificarse un buen número de iniciativas orientadas a actuar sobre palancas que llevan al éxito comercial: redefinir modelos de objetivación e incentivación, reforzar la implantación de sistemáticas de actuación comercial, conseguir una óptima utilización de las soluciones CRM, adaptar los canales al cliente omnicanal, redimensionar adecuadamente las redes y puntos de venta…

La entidades financieras y aseguradoras, acabada la crisis, están embarcadas en una "gestión del cambio comercial".

MODELIZAR EL ÉXITO COMERCIAL

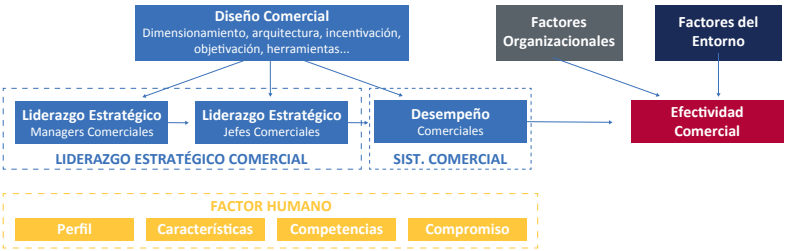
Debido al rol crucial de la función de ventas, resulta imprescindible identificar los factores que ayudarán a mejorar el desempeño de las redes de venta y, en definitiva, la eficacia de la organización comercial.

Hasta las dos últimas décadas del S.XX los ejecutivos del área comercial/ventas habían recibido relativamente poca información sobre las claves del éxito comercial. Había sido la función de marketing la que había avanzado en la modelización de cada proceso (relación publicidad-ventas, propensión de compra, valor del cliente…) y en la medición de la función a través de la identificación de KPIs. Los temas relacionados con la gestión del personal de venta y la venta personal, como ámbito de análisis han recibido una escasa atención en comparación con otros aspectos del marketing. La función comercial ha sido la "hermana pobre" del marketing. La investigación acerca de las claves de la mejora en la eficiencia comercial se encuentra aún en la más tierna infancia; se asemeja a la punta de un iceberg con un gran número de aspectos por investigar.

Identificar y entender las claves que facilitan la obtención de resultados en las áreas comerciales es una de las tareas de mayor preocupación para cualquier entidad financiera y aseguradora.

Por todo lo comentado y debido al **rol crucial de la red de ventas,** resulta **fundamental identificar los factores que ayudarán a mejorar el rendimiento de las sucursales, agencias, corredurías…** que, en definitiva, configurarán los **resultados de cada entidad.**

A partir del análisis de diferentes investigaciones y modelos conceptuales sobre los factores que impactan en la efectividad comercial de las redes comerciales que han sido contrastados en el mundo académico por autores como Walker, Baldauf, Cravens, Küster, Canales… y, de la experiencia acumulada por **tatum** en proyectos de mejora de las áreas comerciales, puede plantearse el siguiente **"Modelo del Éxito Comercial" que sintetiza sobre los principales factores que impactan en los logros comerciales de una red comercial:**



A la vista de este modelo, **la consecución de los resultados comerciales (efectividad comercial) es una combinación de múltiples factores, directos e indirectos**. Algunos de ellos controlables por el área comercial (Diseño, Sistemática, Liderazgo Estratégico Comercial…), otros sobre los que se necesita la colaboración de Recursos Humanos (Factor Humano) y otros sobre los que no es posible actuar de manera directa (Entorno, Competencia, Estrategia Empresarial…).

Por tanto, una de las mayores responsabilidades de cualquier primer ejecutivo del área de ventas será:

- **Medición de las variables controlables** por la dirección comercial y recursos humanos que puedan ser **explicativas del éxito comercial,** baremando cada una de ellas.

- **Identificación de las variables-factores** discriminantes (FCE) según su influencia directa o mediada en la efectividad comercial.

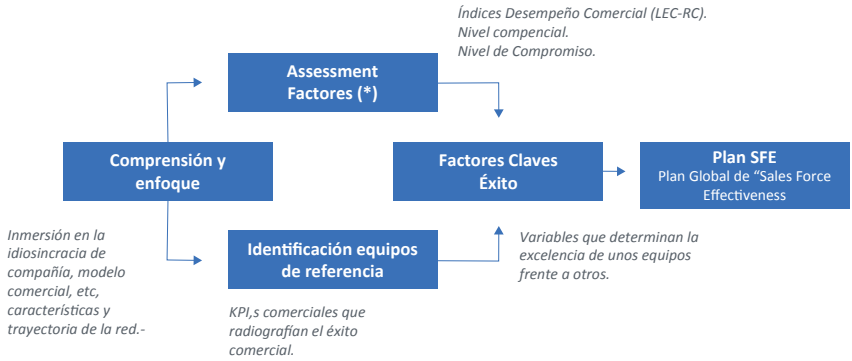
- **Establecimiento de planes de mejora y acción priorizados** sobre los factores discriminantes.

SALES INTELLIGENT PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (FCE)

En esta búsqueda de la innovación y el cambio **es el momento de la innovación y los cambios en las áreas comerciales,** para lo que es imprescindible incorporar en las empres perfiles, áreas y metodologías de **"Sales Intelligence".**

Al hablar de **"Sales Intelligence"** queremos hacer referencia a todas aquellas **tecnologías, metodologías y prácticas que ayuden a identificar las palancas que llevan al éxito comercial a las redes de ventas:** ¿qué perfil de vendedores y jefes de equipo generan mejores resultados? ¿Qué comportamientos discriminan el éxito de los equipos? ¿Y de los jefes? ¿Qué competencias desarrollar en los comerciales?... Los recursos son escasos y es necesario invertirlos en mejorar los factores que realmente llevan a los logros.

En este sentido, una de las innovaciones y tendencias en la modelización comercial es ser capaces de comparar, como hacen otras ramas de la ciencia, los **grupos de referencia** con **los grupos de control.** Es decir, diseñar e implantar un "Modelo de Excelencia Comercial" que permita **identificar los factores diferenciales de los "Equipos excelentes"** (grupos de referencia – *best practices*) para implantarlos en el resto de la Red.



(*) Mediciones globales e individuales

¿QUÉ PALANCAS EMPLEAN LAS EMPRESAS CON MEJORES RESULTADOS COMERCIALES?

A través del análisis de distintas investigaciones (Esade y Focus On sale, IESE y Barna Consulting, tatum y Grupo Actual, Küster…) sobre la materia, y de nuestra experiencia en tatum asesorando a empresas en sus procesos de transformación y optimización comercial, nos permitimos presentar algunas de las principales palancas que ponen en juego aquellas entidades que obtienen mejores resultados en sus redes comerciales:

Diseño Comercial (Go to market):

- Se caracterizan por ofrecer soluciones integrales al cliente (venta cruzada) pasando de la venta transaccional a la venta consultiva y relacional.
- Utilizan de forma complementaria los distintos canales de atención y relación con el cliente.
- Emplean gestores especializados (según perfiles, conocimientos y competencias) adaptados a las diferentes tipologías de clientes y segmento objetivo.

Sistema de ***Gestión de clientes:***

- Están **ampliando la gestión carterizada de clientes a nuevos segmentos.**
- Están **fijando sus prioridades comerciales en todo lo que tiene que ver con la relación con el cliente.** Para ello personalizan la oferta, comprenden mejor el

negocio del cliente, siendo proactivos en dicha relación, diseñan una verdadera "experiencia" para el cliente y garantizan una homogeneidad en la atención al cliente sea cual sea el canal por el que ese cliente se relaciona con la compañía.

- Para garantizar que se brinda una **"atención y experiencia excelente"** al cliente se están incorporando métricas ad-hoc.

- **Potencian la omnicanalidad** facilitando la relación y gestión a través de canales no convencionales.

Modelo de ***Actuación Comercial:***

- Existe una **correlación positiva** entre el grado de s**eguimiento de las sistemáticas comerciales y el nivel de consecución de objetivos:** allí donde está más implantado el modelo comercial (lo sigue más del 90% de los empleados, tanto comerciales como mandos) más alta es la consecución de los objetivos.

- La **utilización proactiva de las herramientas de gestión comercial** es un predictor de una mayor implementación de los modelos comerciales y de un mejor desempeño comercial.

Modelo de ***Dirección Comercial:***

- Para que se dé una adecuada implantación es ***factor clave que cambie el modelo de dirección de los managers.*** Del seguimiento de los equipos únicamente por resultados/objetivos debe evolucionarse hacia una dirección por comportamientos. Para ellos es necesario huir del jefe de "ordeno y mando" al jefe-coach.

- A aquellas compañías que optan por integrar en su modelo de control de vendedores el ***seguimiento de los comportamientos;*** el denominado ***Liderazgo Estratégico Comercial,*** obtienen:

    - Un comportamiento más profesional de sus equipos en términos de las acciones llevadas a cabo por los comerciales.

    - Mayor conocimiento de los productos y dominio de las habilidades.

    - Más altos niveles de compromiso y motivación de los equipos.

    - Mayor desempeño comercial.

    - Más efectividad comercial, tanto de los equipos como de la organización.

    - Más satisfacción de sus equipos con el diseño de los territorios.

Competencias de los comerciales y mandos:

- Las entidades con mejores niveles de desempeño y consecución de logros han potenciado especialmente en sus **mandos y manager comerciales** las competencias de: **comunicación persuasiva, habilidades sociales, liderazgo y visión estratégica.**

- Y en sus **equipos de vendedores** han puesto especial atención en desarrollar competencias clave como: **la orientación al logro, visión estratégica, vocación de servicio y productividad personal.**

Gestión del Talento Comercial:

- El 80% de las best practices cuentan con **minuciosos procesos para detectar empleados de la red comercial con mayor potencial** a partir del **análisis conjunto** de los **logros objetivos, perfiles** óptimos, **niveles competenciales** y **el desempeño comercial** ligado al seguimiento de los procesos comerciales.

- Cuentan con **programas para impulsar los niveles de motivación y orgullo de pertenencia** de los profesionales que desarrollan su función en el área comercial, tanto comerciales como mandos.

- **Incorporan en la retribución variable** de sus equipos tanto **parámetros cuantitativos como cualitativos.** Con ello facilitan la realización de nuevas tareas, la orientación hacia prioridades estratégicas, la implantación de sistemáticas comerciales, el uso de herramientas, etc.

- Tienen sus **equipos más preparados para el "salto digital"** a través de programas de sensibilización, comunicación y entrenamiento.

ÍNDICE

fides
fidelización y desarrollo

Juan Luis Torres Montes

AUTOR

Socio Director de FIDES Fidelización y Desarrollo SL. Graduado en Periodismo, MBA en EAE y Coach Certificado. Con una experiencia de 11 años en el mundo financiero, como Director de sucursal Bancaria (Banca Jover y Caja de Ahorros El Monte), el año 2005 entra a formar parte de FIDES y desde entonces lleva colaborando con buena parte de las entidades financieras y aseguradoras nacionales como experto en comunicación comercial y liderazgo.

RESUMEN EJECUTIVO

Es una evidencia clara que han cambiado las reglas del juego y las relaciones entre cliente y proveedor de servicios aseguradores y financieros. Las razones de dichos cambios ya han sido profusamente explicadas, y a nadie le cabe la menor duda que los erróneos planteamientos de crecimiento desmesurado y los comportamientos de los clientes, en muchos casos irreflexivos, han desembocado en esta "tormenta perfecta". Muchos han profundizado sobre las consecuencias en nuestro sector, pero lo que no está suficientemente tratado, y de esto hablamos en este artículo, es de las consecuencias que ha tenido en los hábitos de los consumidores.

Vamos a reflexionar sobre los comportamientos de los clientes tras la crisis y las estrategias que desde FIDES CONSULTORES proponemos seguir para conseguir el ansiado maná de la fidelización de clientes.

Comportamiento del cliente tras la crisis: las reglas del juego han cambiado

Fruto de la crisis económica y, más especialmente de la crisis bancaria, la demanda de productos financieros y aseguradores ha sufrido múltiples reveses. Todo ello sumado al crecimiento de la utilización de los canales digitales en los hábitos diarios de los usuarios, ha propiciado que emerja un nuevo cliente bancario. El perfil de este "nuevo" cliente, con más "argumentos tecnológicos" y con experiencias previas (propias o ajenas) insatisfactorias, ha derivado en la creación de un perfil más activo en las relaciones con sus proveedores de seguros y de productos financieros y que demanda un nuevo "estatus relacional" con ellos.

En este sentido, este cambio en los hábitos de consumo modifica "las reglas del juego", debido a que los clientes solicitan con mayor frecuencia una relación y asesoramiento personalizado a cambio de su fidelidad y vinculación, a la vez que exigen productos y servicios más adaptados a sus necesidades personales. A esto hay que sumarle un factor emocional muy potente: con una evidente similitud de productos y servicios ofertados, la diferencia entre una entidad u otra, reside en el trato recibido, de ahí la importancia de la **experiencia cliente.**

La experiencia cliente es el conjunto de vivencias que tiene un consumidor con una organización o marca durante el tiempo en la que mantiene una relación de servicio. Mientras mejor sea la experiencia del cliente, mayor es la probabilidad de incrementar la vinculación de éste. Hoy en día se puede decir que la habilidad de una organización para conseguir que sus clientes tengan un buen feedback del servicio y atención recibida constituye per se una ventaja competitiva.

Las experiencias que el cliente tenga con la entidad, en cualquiera de sus canales, "empiezan a cobrar una relevancia importante", señalan los principales expertos del sector, que coinciden en que, si estas vivencias son positivas es más probable que exista fidelidad por un largo tiempo con la entidad.

Y sabemos que esa buena impresión no viene motivada en estos tiempos por productos innovadores ni de alto valor añadido, sencillamente, porque no existen. Entonces, nos preguntaremos: ¿qué nos hace diferentes? O, ¿no es el trato un concepto demasiado "difuso"?

Debemos buscar la respuesta en la ciencia, y más concretamente al denominado **Neuromarketing,** ya que la luz a este enigma se encuentra en el cerebro del consumidor. El cerebro tiene tres partes: la racional-analítica, la instintiva y la emocional. Estas tres

partes trabajan coordinadas, si bien, según nos explica Manu Gutiérrez en su libro Emociones para captar clientes, más del 70 % de las decisiones tomadas por el cliente son efectuadas con el cerebro primitivo o instintivo. Estas decisiones están basadas en que exista ausencia de **miedo** y, como todos sabemos, el miedo ha sido uno de los argumentos que más han presentado los clientes a la hora de confiar o no en una entidad financiera en el último decenio.

Hace un tiempo, un alto directivo de una entidad financiera, que en su momento estuvo muy azotada por la preocupante fuga de clientes me explicaba que éstos estaban volviendo de nuevo a las oficinas, incluso aquellos que habían sufrido personalmente situaciones críticas. ¿Qué hizo esa entidad para recuperar a sus clientes? Cambiar todo aquello que les produjese previamente miedo a sus clientes.

¿Fue sólo eso? Evidentemente, no.

Como indica Manu Gutiérrez en su libro, "somos seres emocionales y necesitamos generar emociones en el consumidor, para ello es fundamental, y esta vez sí, crear una relación cordial con el cliente, basada en ***la credibilidad*** y ***la empatía" (*).***

¿Cuáles son los conceptos fundamentales que nos ayudarán a conseguir esas relaciones productivas?

En primer lugar, trataremos un concepto muy renombrado, pero poco utilizado en la práctica como es el de la **escucha activa.** Ya lo decía Zenón de Citio hace 2400 años: *"tenemos dos orejas y una boca, para oír más que hablar".* Desgraciadamente, nuestros profesionales del sector financiero y asegurador no hacen mucho caso a este pensador griego. En FIDES CONSULTORES utilizamos el concepto ***Porcentaje Óptimo de Intervención o POI*** para medir las intervenciones de los participantes en sus interrelaciones comunicativas y comerciales. Los resultados previos a nuestras intervenciones son desoladores, mientras que el POI ideal es del 80% de intervención del cliente, el porcentaje previo no llega al 20%. ¿Qué mueve al profesional a hablar tanto? Dos factores fundamentales: **inseguridad y falta de método** en la intervención comercial o comunicativa. De ahí la necesidad imperiosa de trabajar el concepto de escucha activa en todo proceso de formación en habilidades, aunque ya se haya tratado anteriormente.

(*) Gutiérrez, Manuel. Emociones para captar clientes. EDEAE 2017 T

En esencia, uno de los elementos con mayor presencia en cualquier tipo de organización es la creciente atención a las **emociones** del cliente, a sus sentimientos y a la actitud frente a la compañía, por lo que la banca y las entidades aseguradoras, que no son ajenas a esta situación, deben buscar el establecimiento de una vinculación emocional con los usuarios.

Otro cambio fundamental que se está produciendo en los últimos tiempos son los c**ambios de hábitos** de los clientes. En mis seminarios propongo siempre la misma reflexión, un punto transgresor, pero a su vez reveladora: ¿cuántos clientes de tu cartera u oficina han fallecido en este último año? Las respuestas suelen ser interesantes: una parte de nuestra clientela "tradicional" está desapareciendo de nuestras bases de clientes. La otra reflexión no es menos importante: ¿asisten habitualmente nuestros clientes *"Millenials"* a la oficina? La respuesta es no.

Otro factor esencial a la hora de tratar los cambios de hábitos es el **tiempo,** el mayor "saboteador" de nuestra sociedad. Ese "poco tiempo" para dedicar a gestiones que no "aportan valor" se están convirtiendo en un reto para el sector bancario, ya que es imprescindible para la pervivencia del negocio involucrar al cliente en nuestras intervenciones comerciales.

Como consecuencia de ello, las entidades financieras y aseguradoras debemos adaptar el modelo de negocio a un cliente cada vez más "huidizo", lo que da lugar a que los canales alternativos, como la gestión remota o las redes sociales, estén cobrando mayor importancia estratégica. Necesitamos "optimizar" nuestras intervenciones comerciales y para ello hace falta unos modelos de intervención y una sistemática que propicie las interrelaciones cortas, pero más productivas, que las que hasta el momento teníamos con ellos.

Como explicaba anteriormente, este cambio de hábitos está recibiendo ya la respuesta de nuestras organizaciones: cada día son más los profesionales que realizan sus labores comerciales en **unidades de gestión remota,** valiéndose además de las mejoras tecnológicas y la adecuación de la normativa vigente a las nuevas realidades. Como profesionales del desarrollo profesional debemos ser muy cuidadosos a la hora de preparar a los profesionales para estos nuevos retos. No podemos "lanzar" a nuestros equipos si no se trabajan exhaustivamente los comportamientos y capacidades de estos profesionales en su cambio de rol y, sobre todo, en su cambio de canal comunicativo prioritario con los clientes.

Además, y con una relación directa, es imprescindible que los propios profesionales que se encuentran en las oficinas cuenten con una formación continua que esté preparada para las exigencias de este nuevo tipo de cliente y de entorno comunicativo. Cada día será más importante la venta y gestión remota, incluso en los canales tradicionales como son las sucursales.

De forma paralela, el proceso de **digitalización** ha beneficiado que los clientes manejen más información a través de Internet, con lo que la banca tiene que tener una presencia relevante en los entornos digitales, en el que cobran gran relevancia las **redes sociales,** donde las entidades pueden dar respuesta a las dudas del cliente de forma inmediata.

Todo lo tratado hasta el momento es fundamental para adaptarnos al nuevo cliente, pero nada de esto será efectivo si no hacemos un claro ejercicio de autocrítica profesional.
z
Desde hace muchos años tenemos adoptado un discurso claramente autocomplaciente y que reside en lo que he denominado el **“egocentrismo bancario”**: toda conversación que mantiene un profesional con un cliente se basa, de forma errónea, en el “yo”. Expresiones como “(a mí) me gustaría”, “(yo) quiero presentarle”, “(yo) tengo algo para usted” son de uso absolutamente común en las conversaciones habituales entre cliente y profesional.

Estas expresiones, bajo todas las premisas anteriormente tratadas, hacen que el cliente se sienta ajeno a esta interacción y no lo aprecia como algo determinante a la hora de percibir un trato diferencial en una entidad, por lo tanto, no comprará. Es fundamental girar nuestro discurso a expresiones del tipo: “le invitamos a…”, “¿qué le parece si...?” y al uso sistemático de expresiones verbales en modo infinitivo: “concertar una entrevista”, “plantear una solución”, “analizar las opciones”, etc.

Y, por último, y reiterando lo ya tratado en un punto anterior: **escuchar.** Para ello es fundamental tener dos grandes pilares. En primer lugar, la concienciación y templanza necesaria para estar en modo “escucha activa” de forma consciente, y, en segundo lugar, tener muy presente la herramienta definitiva para aplicar este principio: **hacer preguntas.** El profesional actual ha de tener muy presente en sus intervenciones toda una batería de preguntas que fomenten la intervención del cliente y podamos, con ello, alcanzar el tan importante POI (Porcentaje Óptimo de Intervención).

Tenemos todos, entidades y profesionales de la consultoría y formación, un arduo trabajo por delante. Reconstruir relaciones desde los cimientos y ello no será trabajo de un día. Será un enorme reto para las organizaciones, pero el premio es muy importante. Recuperar la credibilidad perdida. Apostemos por ello.

ÍNDICE

FORMACIÓN Y CONTROL

Luis Carlos Cía Pedroso

AUTOR

Socio Consultor en Formación y Control.

Celoso del potencial de un comercial y envidioso del atractivo de un Cliente. Descubrí mi pasión por la Formación en charlas a distribuidores agrícolas hace media vida y aún sigo peleando para demostrar que no es verdad que todo esté descubierto.

20 años en Formación y Control, colaborando con la gran mayoría de las entidades financieras del país y persiguiendo o liderando (según desde dónde se mire) proyectos de consultoría y/o de formación comercial.

RESUMEN EJECUTIVO

Crear Experiencia Cliente positiva es tendencia en gran parte de las empresas desde hace unos años. Un objetivo loable que se resume en una sencilla frase, "conseguir que los clientes nos compren y nos vendan", y que para el sector financiero supone un verdadero reto.

Abogamos por la gestión de los "Momentos de la Verdad _ MOT's" como motor de la creación de experiencias que se recuerden en positivo. Y los afrontamos apelando a nuestros profesionales, a quienes debemos concienciar dándoles valor como "creadores de experiencia".

Desgranamos en este artículo algunas recomendaciones para la gestión de los MOT's y también en los principios para sensibilizar a nuestra gente, incluidos datos que convencen más que las palabras.

Experiencia Cliente es mucho más que calidad de atención y trato, es mucho más que satisfacción con un producto o servicio. Es un aliciente, es apasionante.

Experiencia cliente en el Sector Financiero: el momento de la verdad

"Si quieres convertir a tus clientes en evangelistas, dales experiencias que contar".

Valeria Maltoni, fundadora Conversation Agent LLC

LA EXPERIENCIA CLIENTE EN EL SECTOR FINANCIERO

De toda la vida el Cliente fue, para una empresa, su centro de atención. Hemos invertido mucho dinero en atraerlo, captarlo, vincularlo, fidelizarlo… e incluso en impedir sus "fugas" y que "traiga" más clientes. No hay empresa viva que no haya puesto los cinco sentidos en ello.

Desde hace unos años se ha incorporado a la jerga empresarial el concepto de "Experiencia Cliente (CX)". Una vuelta de tuerca más para resolver un viejo axioma, ese que vulgarmente podríamos expresar como "necesitamos clientes para sobrevivir, para conseguir como empresa que vendamos y cobremos más de lo que compremos y gastemos".

Los que nos dedicamos a Formar (permitan la arrogancia de la mayúscula) no debemos caer en el error de dar nada por sabido, así que antes de profundizar en las implicaciones de la **Experiencia Cliente,** demos una rápida definición de la misma. Experiencia Cliente es el conjunto de sensaciones y emociones que despertamos en el cliente cada vez que este interactúa con nuestra marca en los denominados ***"puntos de contacto".*** Es un concepto a ***la mayor,*** pues se diferencia de la "experiencia usuario" en que esta queda circunscrita a que el cliente "use" un producto o servicio, en tanto que aquella llega a toda interacción con nuestra marca.

Esta definición se corresponde a otro principio creemos que muy compartido: ***"necesitamos que el cliente nos compre y nos venda",*** uniéndose los dos objetivos esenciales al maximizar la Experiencia Cliente; que nos siga comprando y que además nos recomiende en su entorno. De hecho, la medida de la Experiencia Cliente la constituye el NPS (***Net Promoter Score***), que es tan simple como preguntar a los clientes si nos recomendarían en su entorno… para esperar que nos puntúen con un "sobresaliente" (9 ó 10).

Hasta aquí todo muy loable, pero, ¿fácil? Pues veréis, si fácil no hay nada, en el sector financiero, donde algunas cosas vienen torcidas hace años, es más complicado. Un ejemplo tal vez ventajista, pero fácil de ilustrar, ¿qué experiencia cliente estaremos provocando cuando queremos cobrar en la ventanilla de una oficina por ingresar dinero, si hace cuatro días por poco más regalábamos vajillas y cuberterías? Conseguir que las sensaciones de un cliente sean maravillosas con lo que nos ha llovido en el sector financiero es todo un reto.

Pues bien, ese reto puede que no sea tan complicado. Veamos. Estamos consiguiendo una mejora de calidad notable en productos y servicios, estamos invirtiendo en la transformación digital, para que el cliente tenga nuestra entidad en sus manos, casi literalmente. Estamos potenciando los canales de comunicación, la transparencia, la Formación de nuestros profesionales, mejorando las ratios de solvencia, la seguridad y la protección del propio cliente. Estamos siendo innovadores, ágiles, responsables, eficaces… ¿Acaso no conseguimos con ello que la Experiencia Cliente sea siempre positiva? ¿Acaso no estamos generando sensaciones y emociones de las que se guardan un buen recuerdo tras cada interacción?

"Una persona que no sabe sonreír nunca debería abrir una tienda".

Proverbio chino

LA IMPORTANCIA DE LOS "MOMENTOS DE LA VERDAD"

Seguramente sí. Claro que sí. Todo ello supone mucho en términos de Experiencia Cliente… pero no lo es todo. Entendemos en nuestra firma que hay determinados momentos, como el del ejemplo anterior, en que esa sensación o emoción del cliente, necesita tratamiento especial.

Para Jan Carlzon (Presidente de la aerolínea SAS y gran referencia en CX) son los llamados "Momentos de la Verdad" (Moments of Truth - MOT's). El nombre, lo reconocemos, nos gusta. Y nos gusta porque pone el acento en "la verdad", en eso que realmente genera sensaciones y emociones positivas. Aunque, ¿cuáles son esos momentos?

Cada cliente tendrá los suyos. Para unos comunicar al seguro de su auto un siniestro, para otros enviar dinero por el móvil, para otros consultar un ingreso por banca online y para otros saber con rapidez si un análisis clínico se incluye en su seguro de salud. En el sector financiero podemos estar hablando de cientos de miles de MOT's al día. Sin exagerar.

Lo que sí debemos interiorizar es que la repercusión negativa de una mala gestión en esos "momentos de la verdad" es realmente perjudicial. Ya se sabe que hoy una mala experiencia no suele quedar en el instante que se produce, sino que las redes sociales y otros mecanismos de difusión son capaces de alimentarla ***"ad infinitum".*** Y, por añadidura, leer una crítica provoca "experiencias cliente negativas" en el resto de clientes. Por tanto, **cobra vital importancia gestionar estos MOT's.** Y en ello nos detendremos.

Empecemos por separar los **MOT's directos** de los indirectos. Diremos que los MOT's directos son aquellos en que se establece relación síncrona y directa entre nosotros y los clientes. Por ejemplo, un chat abierto en nuestro canal móvil. **MOT's indirectos,** cuando el cliente interactúa con nosotros, pero sin que seamos en ese momento sujetos activos, por ejemplo, cuando ordena una operación en nuestra app móvil o compra con su tarjeta virtual. Son situaciones asíncronas, pues el cliente actúa, pero no estamos justo al otro lado en directo para solventar problemas o para apreciar qué sensaciones le recorren. Lo hacemos, si acaso, a posteriori.

¿Cómo cuidar los MOT's? Esta es la respuesta que muchos desearíamos tener sistematizada, pero que goza de un impedimento no menor; cada cliente sigue siendo "él y sus circunstancias", por tanto, no hay respuestas universales. A falta de varitas mágicas para acertar siempre, hay indicaciones generalistas sobre cómo gestionar los MOT`s que quizás merezca la pena seguir. Aquí van algunas de ellas, por si fueran de utilidad:

- No convirtamos nunca MOT's directos en indirectos. No derivemos a gestiones asíncronas lo que podemos gestionar de forma síncrona. Por ejemplo, si nos llaman o nos "chatean"… evitar remitir la resolución de la gestión a un posterior mail. Eso deja al cliente a la expectativa, y luego posiblemente sea origen de un hilo de correos, hilo que se ha demostrado ineficaz casi siempre.

- Terminemos cada MOT directo con "el siguiente paso". Concreto, realista y comprobable. El cliente cierra un momento delicado si sabe qué ocurrirá a continuación, y mejor si lo puede comprobar. Solo así tendrá su respuesta, su seguridad y el fin a su inquietud. La suya, insistimos, que es la que importa.

- Vigilemos los MOT's indirectos, sobre todo cuando están definidos en el proceso de gestión de insatisfacciones. No es cierto, avalan los estudios, que el cliente prefiera a una persona que a una máquina para solventar sus problemas. Lo que quiere son simplemente soluciones. Por tanto, si el cliente ha de rellenar online por ejemplo un formulario para informar de una queja, es preciso que sea breve, sencillo… y que sea muy transparente, una vez más, determinando "el siguiente paso".

- Trabajemos cada MOT, preferentemente, en su canal de origen. Si contrato una póliza de seguros o una tarjeta vía app, debe quedar debidamente cerrado en ese canal, incluida descarga y firma de documentación. Ciclo completo. No multipliquemos canales en la gestión de los momentos delicados.

- Tipifiquemos los MOT's más habituales por tipo de cliente. Tenemos millones de datos (big data), volumen suficiente para saber cómo gestionar cada uno y cómo solucionarlos. ¿Los tenemos identificados? Pues adelante con la sistematización de las respuestas. No improvisemos.

Son simples recomendaciones, habrá más… pero en cualquier caso seamos muy exigentes. **La Experiencia Cliente tiene mucho que ver con la capacidad de sacar un rendimiento positivo de los MOT's.** Y sinceramente, digamos que no hay mejor sensación en un cliente que solventar un momento delicado… porque la ley de la equivalencia nos dice que "a mayor sensibilidad, mayor emoción". Se trata de generar experiencias y emociones positivas, cuyo recuerdo perdure y haga que el cliente "nos compre y nos venda". ¿Verdad?

"Sin ti no soy nada".

Eva Amaral, compositora y cantante, título de uno de sus grandes éxitos.

ERES CREADOR DE EXPERIENCIAS

No queremos terminar estos apuntes de Experiencia Cliente sin hablar de nuestra gente. Porque esta orientación máxima al cliente precisa de su saber hacer. Hablamos de los que diseñan herramientas, de los que ponen su voz o cara a las interacciones directas, a los que responden en diferido, a los que desarrollan procesos, a toda la organización, que cuando hablamos de Experiencia Cliente nadie, puede estar ajeno a la misma. A ellos, ¿qué les decimos, en qué les Formamos?

Definimos cuatro requisitos en la intervención de los profesionales en la maximización de la experiencia cliente:

- **Sensibilización:** esencial que pongan mentalmente al cliente en el centro de sus actuaciones. Y que valoren el impacto en ellos de su desempeño.

- **Colaboración:** hay que exigirles que sean críticos con determinados procesos u operativas… y que unan su propia experiencia a su empatía para detectar lo que no sea positivo para el cliente. ¿Se nos admite la "empatiencia" como atributo profesional?

- **Participación:** son actores principales, y en ellos radica que las cosas se hagan como se deben hacer. Principios como el "lean" aplicado a cero despilfarros deben presidir sus gestiones y decisiones.

- **Experiencia empleado:** es preciso que ellos mismos experimenten sensaciones y emociones positivas en su trabajo y en la relación con clientes. Es un multiplicador de la calidad del desempeño. Y la base para reflejar hacia fuera, hacia el cliente, las buenas sensaciones del trabajo cotidiano.

No se nos olvide que, si bien la tecnología garantiza las relaciones sistemáticamente, son las personas las que en su ámbito aportan el diferencial. Y por ello, añadamos un quinto requisito, hablemos de autovaloración. Hagamos saber a nuestros profesionales que, aunque consideren cada vez más su trabajo como sistematizado, con poco margen para el lucimiento, ahora es cuando más fuerza tienen, **porque siendo el cliente su objetivo, ellos son creadores de experiencias.**

Si aun así vemos dificultades para concienciarlos, apóyate en números. Son muy elocuentes.

LA EXPERIENCIA CLIENTE NO ES UN JUEGO

Personas con las que se comparte una experiencia cliente positiva.

% de ahorro de costes en área de ventas por cada incremento del 2% en clientes retenidos.

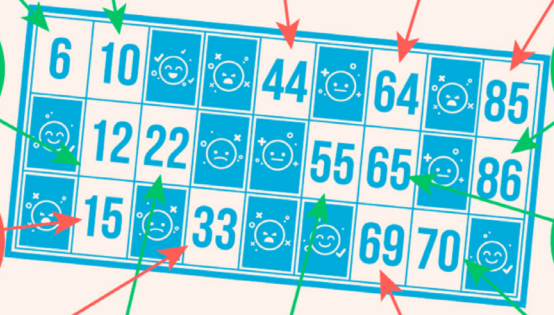
% de clientes que aseguran "no se les dijo la verdad" en una operación de compra.

% de clientes que desconfían de la información proporcionada por gestores comerciales.

% de experiencias cliente negativas que eran evitables.

% de éxito del upselling / cross selling con clientes nuevos.

% de clientes dispuestos a comprar productos de mayor valor (upselling) a cambio de una experiencia positiva.



Personas con las que se comparte una "experiencia cliente" negativa.

% de éxito del upselling / cross selling con clientes fidelizados.

% de personas que dejan de comprar a una determinada marca por causa distinta a una mala experiencia cliente.

% de empresas que están desarrollando un modelo de "experiencia cliente".

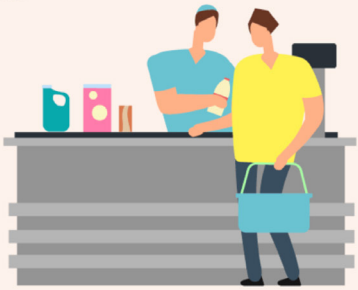
% de clientes dispuestos a pagar más por un mismo producto a cambio de una experiencia cliente positiva.

% de empresas que confunden la experiencia cliente con la experiencia usuario.

% de empresas que usan el "feedback" en la mejora de las experiencias cliente.

FORMACIÓN Y CONTROL

DATOS EXTRAÍDOS DE:
Esteban Kolsky, presidente ThinkJar LLC y afamado gurú en análisis y desarrollo CX.
I Estudio Nacional sobre el Nivel de Operativización de la Experiencia de Cliente (OCX), Deloitte 2017.
III Informe DEC-BCG: "La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento de las compañías".
Informe IMEX 2017 sobre Experiencia de Cliente en banca por Xperience by Lukkap.



Resumiendo, la Experiencia Cliente es el presente. Lo avalan los números. Gestionar con solvencia cada MOT es crear sensaciones positivas que se recuerden, para que "nos compren y nos vendan". Y es nuestra gente la que puede aportar un diferencial mayor, como creadores de experiencias. Un panorama, si se nos permite, bastante rico en matices y con mucho retorno.

Un reto tan apasionante como siempre ha sido nuestro negocio.

ÍNDICE

LASALLE
international graduate school

Jesús Alcoba

AUTOR

Director de la escuela de negocios La Salle, pionera en experiencia de cliente. Autor de cinco libros y coautor de muchos otros, es TEDx speaker e imparte conferencias a nivel internacional. Investiga sobre customer experience y es miembro de la Customer Experience Professionals Association y del comité de expertos en experiencia de cliente de la Asociación DEC. Doctor en estrategia, cursó su MBA en Madrid y Nueva York. Más información: www.jesusalcoba.com.

RESUMEN EJECUTIVO

Hay tres motivos que explican por qué la experiencia de cliente se ha convertido en un movimiento imparable en la arena empresarial: es el único enfoque que verdaderamente hace realidad la cultura centrada en el cliente, es la mejor manera de responder a la necesidad de transformación digital y constituye una renovación en la manera de concebir la gestión del talento en las organizaciones. El resultado de hacer realidad una estrategia centrada en el cliente es que las compañías que lo logran crecen más. Sin embargo, si bien cualquier proceso de transformación tiene su origen en la estrategia, ha de comenzar a materializarse en los procesos de formación. Hay, al menos, cinco ámbitos donde el área de formación puede impulsar la estrategia experiencia de cliente: alta dirección, responsable de experiencia de cliente, diseño de experiencias, experiencia de empleado y candidato, y competencias de experiencia de cliente.

“5 ideas para impulsar hoy mismo una estrategia de experiencia de cliente desde el área de formación”

La experiencia de cliente se ha convertido en un movimiento imparable en la arena empresarial, y ello por tres motivos fundamentales. El primero es que es el único enfoque que verdaderamente hace realidad la cultura centrada en el cliente. En otras palabras, hoy día ya tenemos marcos de referencia y técnicas que permiten materializar una estrategia que verdaderamente ponga al cliente en el centro. El segundo es que es la mejor manera de responder a la necesidad de transformación digital de las compañías. En efecto, el gran reto de la digitalización no es saber que hay que moverse, sino hacia dónde. Desde esta perspectiva, el enfoque de experiencia de cliente proporciona una base segura sobre la que delinear una hoja de ruta y avanzar con paso firme. El último motivo, no menos importante, es que la experiencia de cliente constituye una renovación en la manera de concebir la gestión del talento y de las personas en las organizaciones. Así pues, bajo el mantra de que no hay experiencia de cliente sin experiencia de empleado, muchas empresas están viendo cómo sus acciones de employee experience les ayudan a reinventar la manera en que el talento germina, consiguiendo así reilusionar a los equipos.

Aquellas empresas que hayan comprendido estas ideas y diseñen una estrategia global de experiencia de cliente pronto notarán sus tres beneficios clave: en primer lugar, un aumento de la fidelidad del cliente. En un mercado en el que un cliente informado y activo que tiene un gran poder de negociación registra niveles peligrosamente altos de infidelidad, aquellas empresas que entregan experiencias memorables observan con satisfacción cómo sus clientes se quedan más tiempo con ellas. El segundo beneficio clave de una estrategia sólida de experiencia de cliente es un aumento de las recomendaciones, que a su vez conlleva una disminución del coste de adquisición de clientes. En otras palabras, la memorabilidad hace que los clientes hablen constantemente de las marcas que adoran, y esto a su vez hace que las marcas puedan invertir menos en captar nuevos clientes. Por último, las marcas excelentes en experiencia de cliente tienen como beneficio añadido un aumento de la cuota de cartera, es decir, sus clientes cada vez gastan más dinero en ellas.

Se podría perfectamente resumir estos tres beneficios en uno, y es que las marcas líderes en experiencia de cliente muestran un crecimiento mayor que sus competidores y mucho mayor que los rezagados en este ámbito. Este diferencial, según datos de la Asociación Española para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) puede llegar a suponer entre un 8% y un 26% de diferencia en crecimiento interanual, dependiendo del sector que se analice.

Este panorama arroja como resultado dos datos que resultan de suma importancia a la hora de plantearse una estrategia de experiencia de cliente. El primero de ellos es de la consultora Gartner, quien recientemente ha vaticinado que nueve de cada diez empresas confiarán en la experiencia de cliente como fundamental fuente de diferenciación. El segundo de ellos nos dice que las nuevas generaciones (concretamente, casi nueve de cada diez millennials según Synchrony Financial) tienden a repetir compra si la experiencia de cliente está bien gestionada. Dicho de manera breve: la experiencia de cliente no solo es el presente, también es el futuro. Esto es particularmente cierto en aquellos sectores en los que los productos tienden a comoditizarse, como pueden ser las utilities, las tecnologías de la información o los productos financieros.

Como es sabido, cualquier proceso de transformación en una organización tiene su origen en la estrategia y comienza a materializarse en los procesos de formación. Esto es debido a que son los que verdaderamente hacen que las personas adquieran las competencias que la empresa necesita para hacer realidad el cambio. Por tanto, en cualquier aproximación a la experiencia de cliente el departamento de Formación juega un papel insustituible. Y en ese papel es determinante plantearse cómo dar los primeros pasos. He aquí cinco movimientos clave para iniciar el camino.

1. **Cohesive larger vision.** Debemos a Steve Jobs este concepto, que explica que la experiencia de cliente no debe existir en un punto aislado, sino que debe aunar todos los esfuerzos de la organización de manera integrada en una visión amplia sobre la propuesta de valor. Por ese motivo, es fundamental que la alta dirección esté familiarizada con la terminología y las herramientas de este enfoque, pues de otra manera los pasos que se den no darán sus frutos. Debido a que la experiencia de cliente es un área naciente, existe aún una gran confusión respecto a cuáles son sus conceptos esenciales y técnicas específicas. Por eso es fundamental que la alta dirección entre en contacto cuanto antes con los términos clave y sepa manejarlos con precisión y solvencia.

2. **Chief Customer experience Officer (CXO).** En muchas ocasiones las empresas deciden incorporar esta figura, pero en muchas otras lo que se está haciendo es encargar a alguien que ya forma parte del equipo las tareas que tienen que ver con la experiencia de cliente. En este segundo caso, es vital que el responsable global de la experiencia que genera la marca disponga de formación específica y actualizada sobre este enfoque, pues solo así podrá acompañar la estrategia de una manera eficaz. Es conveniente, además, que estos profesionales estén certificados en experiencia de cliente.

3 **Experience design.** La magia solo se crea (o se destruye) en el punto de contacto. Lo que esto quiere decir es que los clientes no interactúan con el CEO, ni con el comité de dirección, y ni siquiera con el CXO. El cliente toca a la marca en una serie de puntos, recogidos en el customer journey. Es vital que los equipos (normalmente transversales) que diseñan la experiencia en ese punto de contacto estén entrenados en las competencias necesarias para poder llevarlo a cabo.

4 **Employee/candidate experience.** No hay experiencia de cliente si no hay experiencia de empleado, porque la mejor manera de que los clientes tengan una experiencia de marca memorable es que los equipos que animan los puntos de contacto hayan experimentado la importancia de vivir esa misma experiencia de marca. Y esta idea es igualmente extrapolable a los procesos de selección. Por ello es altamente recomendable que el departamento de Recursos Humanos tenga nociones avanzadas sobre employee experience y candidate experience.

5 **Experience skills.** Si bien es cierto que la experiencia de cliente es un fenómeno que debe ser transversal a las organizaciones, no todas las áreas de cadena de valor deben poseer las mismas competencias orientadas a la experiencia. Por ejemplo, mientras que el departamento de Comunicación debe ser capaz de orientarse a la nueva comunicación experiencial, el de Marketing tendrá que ahondar en la comercialización de las experiencias que la marca entrega. Y así sucesivamente. Es una tarea esencial determinar qué competencias debe tener cada uno de los equipos y profesionales, elaborar mapas de formación coherentes con ellos y, de manera ideal, establecer procesos de certificación de competencias que pongan en valor esa formación.

La experiencia de cliente es el único enfoque que realmente hace tangible una estrategia centrada en el cliente y sirve de guía a los procesos de digitalización. Proporciona múltiples beneficios, el mayor de los cuales es un mayor crecimiento para la empresa. Es imprescindible que todas las organizaciones que quieran aprovecharlos comiencen por diseñar planes de formación, pues solo la formación logra convertir en resultados la estrategia de transformación de una compañía.

ÍNDICE

OTTO WALTER INTERNATIONAL

Paco Muro

AUTOR

Presidente Ejecutivo de OTTO WALTER INTERNATIONAL

Nombrado por Expansión y Empleo uno de los mayores expertos españoles en Management de habla hispana.

Reconocido colaborador y conferenciante en diversos foros económicos y empresariales: Expansión, Banca & Finanzas, Cinco Días, etc. Autor de Best-sellers internacionales de temas empresariales traducidos a varios idiomas. Hoy ya es uno de los autores españoles de libros de gestión con mayores ventas de la historia. Diplomado y Máster en Marketing.

RESUMEN EJECUTIVO

La nueva banca se enfrenta al desafío de usar la tecnología no para alejar al cliente dándole un trato cada vez más impersonal y alejado de sus necesidades, sino para atraerlo y fidelizarlo gracias a una batería de servicios cada vez más diferenciados y conectados a sus circunstancias e inquietudes personales. Se trata de aprovechar todas las ventajas que en términos de agilidad, flexibilidad y eficacia proporcionan los entornos digitales, sin perder la esencia de la banca de toda la vida, esa en la que clientes y empleados se llaman por su nombre y en la que cada vez que un cliente entra por la puerta de la sucursal representa una oportunidad única para ganárselo.

Cómo conquistar al cliente

¿Por qué yo, cliente, debo seguir trabajando con mi banco actual? ¿Por qué tengo o no ganas de cambiarme a otra entidad? Hoy, los clientes vemos que no nos dan nada por nuestro dinero. Los tipos de interés tan bajos no ofrecen margen para captar al cliente con ofertas atractivas de pasivo, es más, a este paso pronto tendremos hasta que pagar por tener el dinero en el banco. Los préstamos son más difíciles de conseguir, se exigen más garantías y se piden por cantidades más pequeñas y los tipos de interés son sólo un poco más altos que hace pocos años, insuficientes para apreciar la diferencia de precio entre entidades. Hoy casi no vamos a las oficinas. Y con tanta fusión, cierre, absorción y cambio ni conozco al director de mi oficina ni me conoce nadie a mí, es más, puede que ni exista ya la oficina donde abrí la cuenta. Me siento un extraño en mi banco, que ya no sé con quien hablar, ni qué tiene de especial y ni qué puedo esperar de él.

La banca ha cambiado. Banca online, una simple App en mi teléfono para hacer multitud de operaciones, cajeros automáticos por doquier, tarjetas de crédito y débito. Todo eso, que antes podía ser una diferencia, una novedad, hoy es un básico que se da por sentado. Si mi banco no tiene eso ni estoy. No es algo que el cliente aprecie, es algo que el cliente actual exige.

¿Cómo voy a fidelizarme con un banco si cada vez hay menos entidades y cada vez son más iguales y más impersonales? Noticias continuas de cierres masivos de oficinas, de cambios de nombre de entidades, de políticas de comisiones cambiantes: ahora sí se cobra en el cajero, ahora no, ahora sólo si sacas con la de débito y en nuestra red, que no te cobro nada si domicilias tres recibos, pero sí una cuota de vaya usted a saber qué, que luego cambia. De locos. Así no hay quien fidelice, quien enamore, quien vincule. ¿O sí?

La experiencia cliente se vive en cada transacción. Pero que la transferencia online se haya hecho con éxito o la tarjeta haya funcionado no me enamora. Eso sí, como no funcione bien o la web o la App sea compleja y torpe me busco otro banco. Pero eso no es enamorar, es un cumplir con los mínimos que el cliente pide hoy. La SENSACIÓN del cliente la percibimos en los momentos clave, cuando interactúo con las personas del banco: cuando llamo al call center y me atienden bien o mal, cuando tengo una incidencia y acudo a mi oficina, esa que hace meses que no piso y donde nadie me conoce. ¿Está preparada la banca para sorprender al cliente cuando la ponga a prueba, cuando la contacte, cuando la necesiten?

La experiencia habitual suele ser más bien decepcionante. Entras en la oficina donde la mayoría de los empleados está a su tarea, no se les ve ávidos de contactar al cliente. Casi se percibe su deseo de que vayas a una de esas máquinas que han puesto y así no les

interrumpas en sus tareas. Si te sientas te atienden con cordialidad, pero rara vez como quien recibe el regalo de un cliente, ese que me trae negocio y es la razón de ser. Los call center son impersonales, por cada vez que encuentras a un joven encantador y diligente, que además logra resolver la cuestión, sabes que tendrás que sufrir a mínimo tres que no saben, que no pueden solucionar nada o que simplemente no te hacen sentir bien: marque 1, ahora su número de tarjeta, ahora el pin del pon si es usted tal o tal otro cliente... Objetivo: ¿desesperar al cliente? En varias entidades te aseguran que tienes un gestor personal para atenderte, persona que jamás te ha llamado y del que nunca sabrás nada.

Parece que estoy exagerando, pero no. Hablo de ahora, de lo que vivimos los clientes. Entiendo que cada empleado de banca haya estado los últimos años pendiente de la última noticia del periódico para ver si les tocaba a ellos, sea por que su entidad adquiría a otra o se integraba en otra, o era absorbida o prejubilan a tropecientos con cincuenta y tantos años. Entiendo que muchos estaban más al "¿y lo mío cómo queda?". Pero ya es tiempo de centrar la mirada de la nueva banca, esa tan diferente a la de antes, pero que es la que hay hoy. Es la única que hay, la que es, sin mirar atrás, sin que quepan lamentos ni añoranzas. Esta es la actual, nueva, tecnológica, digital, más reducida, reconvertida, dinámica, llena de nuevas soluciones, con la economía que hay y el entorno que toca.

Y en esta nueva banca: ¿quién se ocupa de enamorarme? Se trata en el fondo de volver al espíritu de la banca tradicional, la del cliente, la de la cercanía, pero con mecanismos y procesos maravillosos del siglo XXI, que también tienen el lado perverso de parecer invitar a lo contrario: tecnología para alejar al cliente de la tienda, que no hable con nosotros, que se lo trabaje él mismo. El cliente ya no va a la oficina, ¿y quién va al cliente? A este paso en breve la banca será pura online, salvo que alguien vuelva a poner el foco donde siempre debe estar: en el cliente.

Y ahí esté el reto, esa es la apuesta para quién quiera hacerla: una entidad donde ya tomaron la decisión de no rotar tan fácilmente a la gente para que conectara con sus clientes y se haga con su territorio. Directores y gestores que se dedican mayormente a conocer a sus clientes clave, que les visitan, que les reciben. Esa oficina donde se nota que desean que entre gente por la puerta para dar servicio y solucionar, que desean ganarse a cada persona que hay detrás de cada IBAN. Las soluciones móviles me simplifican lo cotidiano, me encantan, pero no me saludan, ni me dicen cuando la abro un sincero: "Hola señor Muro". No me hacen sentir especial. No hay call centers que se interesen por mí, que tras resolver una incidencia me llaman a preguntarme si todo está ok, si ya me funciona la tarjeta o el acceso online, que seguro que ya lo han visto en el sistema, pero qué bueno que te llamaran para verificarlo y sentir que les importabas. Un banco que cuando voy a firmar algo, a cambiar dinero extranjero para un viaje, o lo que sea, me llama por mi nombre, y si vuelvo en pocos días se acuerdan de mí, donde tengo la tarjeta

de esa empleada o empleado que sé que me resuelve lo que necesite con diligencia con una simple llamada.

¿La digitalización nos hace insensibles? ¿Se nos ha olvidado cómo se ganaba a los clientes? ¿Cómo en un mercado lleno de carnicerías o fruterías casi idénticas unos pocos lograban tener cola siempre mientras el de al lado, con las mismas zanahorias, siempre estaba vacío? No ha cambiado tanto el asunto por mucha innovación le añadamos al proceso. Se trata de tener fans, no clientes, de ser el taller de confianza al que uno lleva siempre el coche, siempre ese taller en el que confías. Pues yo quiero que la banca sea el taller de mi dinero, de mi préstamo, de mis seguros, de mis tarjetas de crédito, de mi banca online, de mi App. No quiero un proveedor, quiero un médico de confianza, un asesor al que le pida apoyo para mis asuntos financieros. Si me siento un número más, ese que debo teclear para identificarme, no podré vincularme emocionalmente a la entidad donde tengo la cuenta corriente.

More TECH implica more TOUCH. Si lo dejo todo a la tecnología: o tengo algo que no tiene nadie, o mejor además de las soluciones digitales me ocupo de captar y fidelizar a mis clientes con la vieja receta de ganármelos, de merecerme que sigan conmigo, y así, cuando vuelva la guerra de precios o de ofertas no seré una presa fácil para cambiar, incluso seré promotor inconsciente de mi banco animado a mi entorno a que vayan allí.

Los clientes estamos encantados de las nuevas soluciones técnicas y desencantados por el anonimato y la distancia que siento con el sitio donde tengo mis cuentas, que no es “mi banco”, no lo siento como tal, porque esa experiencia no la logran las máquinas, ni el diseño de las tarjetas, ni las marcas. Eso se logra en el cara a cara, en el tú a tú, en el momento de la verdad de la venta, cuando tengo al cliente delante, ya sea porque he ido a buscarle yo o porque ha venido a pedirme algo. Ahí, justo en ese instante, se construye la EXPERIENCIA CLIENTE.

Hoy pertenece a la red comercial del banco todo aquél que puede “cargarse” al cliente. Todos alineados para que los cada vez más escasos contactos físicos entre el cliente y el banco sean una delicia lograrán la diferencia. Millones invertidos en informática, en remodelar oficinas, en Apps y transformación digital, esencial e imprescindible, y ¿cuánto se invierte en transformar los comportamientos comerciales para que sean excelentes? Porque eso no es una opción, es lo que marcará la diferencia entre las que retendrán y captarán clientes y las que verán cómo se van marchando uno tras otro. Para eso debemos ayudar a evolucionar a todos los empleados de la banca, a todos los que contactan con el cliente, lo hagan por el canal que lo hagan, para que juntos colaboren todos en hacer de cada contacto una experiencia satisfactoria, un momento para demostrarle al cliente que acertó con nosotros, que éste es su banco, el que le enamora.

ÍNDICE

4
LAS PERSONAS

GRUPO BLC.....66
ISAVIA.....74
ADECCO.....80
CEGOS.....84
BE UP.....92
COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE MADRID.....98

Grupo Blc

Javier Cantera

AUTOR

Doctor en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, además estudió Derecho e hizo diferentes Másters en Escuelas de Negocio. Ha escrito diversos libros del área de Psicología del Trabajo y multitud de artículos sobre comportamiento organizacional y procesos de Recursos Humanos. Es socio y director de diversas empresas, siendo Presidente de Grupo Blc durante los últimos veinte años. Además, es Presidente de la Fundación Personas y Empresas. Palentino, empresario, amante de Leonardo Da Vinci y especialista en Tintín.

RESUMEN EJECUTIVO

El mentoring es una potente herramienta de desarrollo, tanto para el mentee que tiene el papel de aprendiz como el mentor que tiene el papel de maestro. Estas experiencias razonadas y conversadas por profesional son de enorme valor para el desarrollo de ambos. El mentoring es ante todo un proceso y un camino de reflexión donde el rigor en su planificación, ejecución y supervisión es fundamental. De aquí la importancia de saber para qué se hace, de los perfiles de nuestro mentee, del matching entre ambos, de la formación de los dos, de una guía del proceso, de una cultura, de una herramienta, de unas reuniones y de una planificación clara. Sin duda, el mentoring es una alternativa integral del desarrollo de la empresa por su valor en sí y por sus efectos colaterales en el perfil directivo de la empresa. Los directivos que han asumido un rol de mentor tienen una formación práctica de desarrollo de personas que enriquece su perfil como directivo.

"MENTORING: la alternativa integral de desarrollo de personas"

El mentoring debe entenderse en las empresas dentro del nuevo rol de la función de Recursos Humanos en la era de la experiencia empleado: el rol de provocador de experiencia. Si lo fundamental para generar el aprendizaje es construir experiencias de desarrollo donde surja interacción entre un rol de mentor (que aporta experiencia) y un rol de mentee (que explota la experiencia), tenemos el enorme valor del mentoring como proceso de cambio profesional.

En el mentoring a diferencia del coaching hay directividad de enseñanza, estructura de divulgación y, ante todo, posiciones claras en el aprendizaje de desarrollo de aptitudes y actitudes profesionales. Pero como todo proceso interactivo, el aprendizaje es bidireccional, aprende el que quiere enseñar (mentor) de las preguntas del que quiere aprender (mentee), y aquí está su grandeza como herramienta de desarrollo y su enorme potencial transformador a diferencia de la formación tradicional. El mentor puede cambiar sus conocimientos, aptitudes y actitudes al aprender de la situación, donde el mentor no viene "ex profeso" a aprender pero se lleva la riqueza de otras opiniones y, a su vez, el esfuerzo de hacer útil su experiencia propiciando su reflexión personal, sobre la que se construye en un proceso de aprendizaje en sí mismo. Sin duda el mentoring tiene un enorme valor, el intercambio de experiencias de mentores y mentees de diferentes áreas de una empresa sirve para reflexionar mutuamente sobre dicha experiencia y se debe englobar en un proceso sistémico para que tenga el máximo valor. He aquí la verdadera dificultad del mentoring: su seriedad a la hora de planificar, ejecutar, supervisar y controlar el proceso, ya que la informalidad y falta de seriedad conlleva su banalización y pérdida de poder de desarrollo. De aquí la importancia de la profesionalidad al llevar a cabo un proceso de mentoring y por nuestra experiencia, esta formalidad se centra en diez decisiones que debe acometerse por la calidad del mentoring.

Estas diez decisiones son:

1 En primer lugar el "¿Para qué?". Muchas empresas montan el mentoring sin saber su valor transformador. Y hay que pensar en su bidireccionalidad para que tenga valor. Lo normal es pensar en el desarrollo del mentee, y que se elijan mentores con experiencia positiva y que encaren los valores y mentees con potencial para que aprendan de la situación. Pero hay procesos de mentoring donde se puede pensar también en el cambio del mentor, como es el reverse mentoring (donde se intercambia enfoque digital por experiencia de negocio), o mentoring de igualdad (donde se intercambia empatía del mentor hombre con mentee mujer) o mentoring de M&A (donde se intercambian conocimientos y diálogos sobre las empresas que

se están fusionando). En fin, que la primera decisión es limitar el objetivo con la pregunta del "¿Para qué?" que dota de valor pragmático a un proceso de desarrollo tan potente.

2 Perfilar el rol del mentor y detallar su perfil. No vale conseguir la definición del mentor y del mentee de un manual, sino customizar sus características en esta empresa con una cultura determinada y una estrategia específica. Poner foco en las características del mentor y el mentee nos permitiría tener una mayor profundidad en su efecto. ¿No todo el mundo vale para ser mentor? Habitualmente las empresas eligen por posición organizativa y por no dejar a nadie… lo que produce mentores inadecuados. Nuestro modelo CHOICE PROFILE MENTOR (CPM©) determina las características del mentor y dibuja las características del mentee. Está basado en un análisis detallado de más de 4000 mentores/mentees que han participado en los últimos años en 300 procesos de mentoring. El CPM es una herramienta muy versada y planificada para poder elegir el mejor mentor y mentee posible.

3 Profesionalizar el MATCHING entre mentor y mentee. Habitualmente la designación se hace con el único criterio que el mentor y el mentee no tengan dependencia jerárquica y/o funcional. Pero este matching es fundamental para el éxito de un proceso de mentoring. Según nuestra herramienta MENTOR CHECK POINT (MCP©) se debe basar en tres criterios:

Estados de Aprendizaje del mentor y el mentee. No valen los clásicos modelos basados en paradigmas de formación sino en su adaptación al entorno bilateral de desarrollo del mentoring. Aprender en sesiones pautadas de reflexión sobre una experiencia.

Estados de Resolución de Conflictos, donde se analizaría desde una visión situacional las conductas frente a un conflicto y se proponen las diferentes formas de resolución.

Análisis de situaciones típicas del mentoring. Fruto de nuestra experiencia se han identificado 20 situaciones típicas que se han dado en procesos de mentoring y analizamos sus decisiones para concordar estilos de actuación frente a estas situaciones.

Es básico, hacer un buen matching que potencie la elección más provechosa para ambos, tanto al mentor como al mentee

4 Formación interactiva de mentor y mentee. Habitualmente se pone foco en la formación de mentores y no se profundiza en la formación del mentee. El mentor debe dirigir sus esfuerzos a la expresión reflexionada de su experiencia a través de herramientas de desarrollo. Pero el mentee debe tener una actitud de "owner" del proceso de aprendizaje, siendo el quien se esfuerza en sacar conclusiones formativas. Esta doble formación es fundamental tanto para alinear expectativas como para sensibilizar actitudes de aprendizaje.

5 Elaboración de una guía práctica y planificada para que el mentor no tenga el miedo escénico de un proceso de desarrollo al que no está habituado. Aunque al final todo el mundo acepta su rol, se evitan muchos miedos y dudas si se sintetiza su acción en un proceso diacrónico de acciones y herramientas. Aquí hemos desarrollado un MENTOR TOOL KIT (MTK©) diagnóstico, feedback, estructuración y tomas de decisión para el desarrollo durante todo el proceso de mentoring.

El MTK (Mentor Tool Kit) es una herramienta sofisticada tras diez años de trabajo en multitud de procesos de mentoring.

Consta de 5 tipos de herramientas:

1. Herramientas de posicionamiento del aprendizaje.
2. Herramientas de feedback del aprendizaje.
3. Herramientas de análisis de una experiencia en clave de aprendizaje.
4. Herramientas de estructuración de contenidos de una experiencia para el aprendizaje.
5. Herramientas de análisis de evolución del aprendizaje. Esta herramienta debe customizarse al objetivo de cada proceso de mentoring, así como las características de los mentores y mentees y, sobre todo, a los criterios y las directrices estratégicas de la empresa.

6 Establecimiento de una liturgia de funcionamiento del mentoring. Su poder desarrollador depende de su nivel de formalidad y protocolarización, y es fundamental una actitud de seriedad en las sesiones. Esta cultura del desarrollo debe tener un rigor para producir un efecto aprendizaje y no caer en meros acompañamientos desde el "colegismo".

7 Seguimiento a través de una herramienta informática propia donde se establece durante el proceso el intercambio de información mentor versus mentee y el control de su evolución. Nuestra herramienta MENTOR INTEGRAL PROCESS (MIP©) permite establecer las sesiones, dar feedback, establecer tareas y objetivos, seguimiento por el Dpto. de RRHH, de los directivos y control de la evolución del proceso de mentoring.

> El MIP (Mentor Integral Process) es una plataforma digital que nos posibilita en un entorno multidispositivo interactuar el mentor con el mentee. Sirve como proceso intercesiones para prefijar contenidos, recomendar lecturas y videos, así y como sistemas de control del proceso de mentoring. Nuestra experiencia es que la aplicación informática se convierte en el elemento vertebrador del mentoring, y además, apoya a dar consistencia a la liturgia necesaria de las conversaciones inspiradoras que acontecen en el proceso de mentoring.

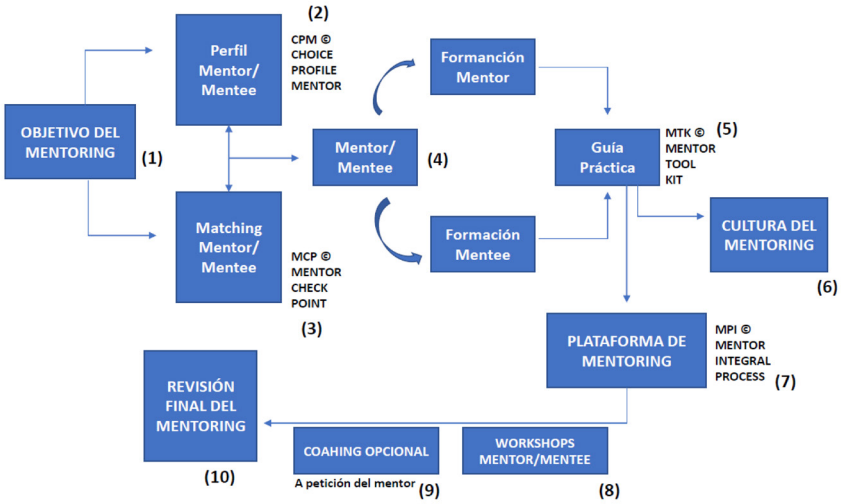
8 En un proceso de mentoring típico de 12 a 18 meses de evolución son adecuados los Workshops de intercambio de opiniones entres mentores entre sí y también entre mentees entre sí. Estos 2 ó 3 Workshops experienciales son muy interesantes por el nivel de aprendizaje que surge de compartir técnicas, formas y modelos de aprendizaje en el proceso de mentoring. También se pueden realizar Workshops mezclando mentores y mentees para saber diferentes percepciones de la misma problemática.

9 Establecer la posibilidad de coaching para mentores durante el proceso a petición del mentor. Esta herramienta alternativa hecha por un coach ajeno les da garantía en caso de conflicto y conclusión del mentor. Es muy interesante su desarrollo para dar seguridad más que para ser utilizada. Este coaching a demanda posibilita adelantarnos a situaciones problemáticas y posibilitar su resolución inmediata.

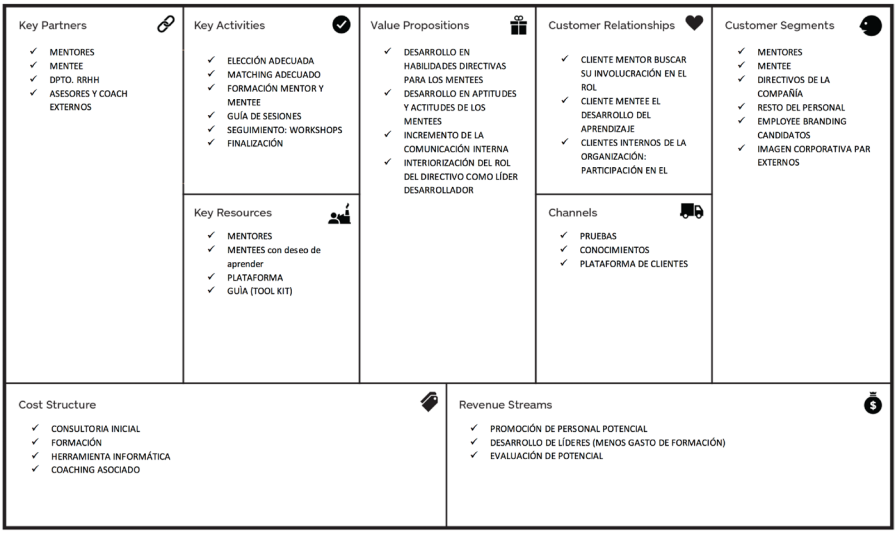
10 Finalización del proceso de mentoring. En muchas ocasiones, no se pone foco en su finalización y dejan el proceso abierto sin producir el efecto deseado. Todo proceso de mentoring empieza, se desarrolla y se finaliza. Cerrar el círculo supone dar tiempo al proceso y dotarle de seriedad para que el mentor y el mentee resuman su aprendizaje. El mentoring es un sistema de bucles de procesos entre sí para conseguir el efecto deseado que es que mentores diferentes divulguen experiencias diversas de enorme calado de aprendizaje y a su vez los mentees aprovechan esta oportunidad pero que puedan ser mentores en un futuro. Es un proceso que se retroalimenta durante un tiempo limitado y necesita tener claras sus fronteras de finalización.

MODELO BLC DE MENTORING

A modo gráfico las 10 decisiones son:



Estas diez decisiones son básicas para obtener el máximo de beneficios de un proceso de mentoring. Y ante todo, dan un valor profesional a un proceso de experiencia razonada entre alguien que tiene el rol de contarte una experiencia y otro que tiene que aprender de ella. El mentoring tiene un efecto final básico, que es su poder desarrollador como líder de personas del mentor. En una situación externa de su línea de mando puede ensayar y aprender un rol de desarrollador que, posteriormente, puede extrapolar a su día a día.



En el análisis del CANVAS MODEL surge la importancia del mentoring como opción de desarrollo que puede cumplir las tres características:

Eficacia: se trata de poner el foco en las experiencias prácticas que acontecen en el día a día en una empresa. Por tanto, no hay ninguna abstracción o elaboración técnica y el nivel de transferencia del aprendizaje es elevado.

Eficiencia: al poner a trabajar a otros directivos como mentores, tienes un menor coste de formación y también produce un efecto colateral de aprendizaje del propio mentor en su estilo de liderazgo. Un proceso de mentoring bien guiado cumple un enorme nivel de eficiencia.

Calidad: la cultura y las herramientas del mentoring que permiten sistematizar el proceso en su máximo nivel nos aporta un nivel de calidad continua de enorme valor y diferencial a la verificación de la trasferencia en formación. Al ser un proceso con multitud de ocasiones de fedback facilita la percepción y el desarrollo de la calidad del proceso.

En fin, hay que pensar en el mentoring como una gran alternativa integral de desarrollo del mentee y el mentor, de enorme practicidad porque está basado en experiencias reales de la empresa, y ante todo, de enorme valor humano que es aprender de otros a través de conversaciones. El futuro del mentoring es de enorme valor en procesos de experiencia empleado. Todos seremos mentores y mentees sucesivos y seguro que aprendemos continuamente. Y no hay mejor mentor que una buena experiencia reflexionada. Siempre hay que pensar que aprender de éxito y errar ajeno implica humildad del mentor y honestidad del mentee. El mentor relativiza su experiencia y que el mentee acepte que puede aprender del mentor. Pues el buen maestro siempre implica haber sido un buen aprendiz.

ÍNDICE

Ovidio Peñalver Martínez

AUTOR

Socio de ISAVIA Consultores.

Psicólogo experto en coaching por el COPM. Coach ejecutivo de alta dirección y de equipos desde el año 2.000. PCC por ICF, ORSC y coach senior por AECOP. Codirector del Programa de Coaching sistémico de Equipo (CsE), entre LHG e ISAVIA, ya en su 14ª edición. Ha liderado el diseño y ejecución de varios programas de Mentoring en grandes empresas españolas y latinoamericanas. Autor de "Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos" (Ed. Alienta).

RESUMEN EJECUTIVO

Tanto el coaching como el mentoring se están imponiendo en los últimos años como fórmulas muy eficaces dentro de la formación y el desarrollo del talento. Sea de manera aislada o como complementando a programas formativos (presenciales o virtuales), el coaching y el mentoring aportan un componente de concreción y aterrizaje a la realidad personal de su usuario al que no suelen llegar otros modelos de desarrollo de habilidades y competencias.

El coaching pone el foco más en la reflexión del coachee, basándose en el método socrático, y puede ser realizado tanto por externos como por internos (en varias modalidades: individual, grupal o a equipos). El mentoring es interno y se vale de profesionales senior (que cuentan sus reflexiones, experiencias y dan consejos), que son ejemplo en la organización de aquellos valores o habilidades que se quieren potenciar en los pupilos o mentees.

Coaching y mentoring: eficientes fórmulas para el desarrollo del talento

DIFERENTES FÓRMULAS PARA DESARROLLAR EL TALENTO

Tanto el coaching como el mentoring se están imponiendo en los últimos años como fórmulas muy eficaces dentro de la formación y el desarrollo del talento. Sea de manera aislada o como complementando a programas formativos (presenciales o virtuales), el coaching y el mentoring aportan un componente de concreción y aterrizaje a la realidad personal de su usuario al que no suelen llegar otros modelos de desarrollo de habilidades y competencias.

Tradicionalmente la formación y el desarrollo se destinaban a colectivos homogéneos (como directores de oficina, gestores comerciales, cajeros o directores de zona) y fuera de manera presencial, a distancia o virtual no podía tener en cuenta las peculiaridades de cada participante. Los procesos de tutoría (a veces llamados "training on the job"), sí que se adecuaban al ritmo y necesidades de una persona en concreto, aunque solían trabajar sobre aspectos muy concretos y técnicos, donde el tutor era un compañero más senior o experimentado de la misma área de trabajo.

Obviamente las nuevas fórmulas para desarrollar el talento ponen el foco en las necesidades individuales, necesitando adecuarse a distintos ritmos y diferentes desafíos para cada participante. Es así como los procesos de coaching ejecutivo y los programas de mentoring dan respuesta a esta demanda de "individualización" del desarrollo.

QUÉ ES Y PARA QUÉ VALE EL COACHING

El coaching es un proceso de acompañamiento (a personas, equipos u organizaciones), donde el coach (mediante preguntas fundamentalmente y ejercicios), provoca la reflexión y anima a la acción para conseguir los retos y desafíos definidos.

Sea para el desarrollo de competencias concretas (identificadas tras una evaluación del desempeño o un informe 360º, por ejemplo), o para trabajar determinados escenarios (cómo enfocar un cambio de función o un desplazamiento a un nuevo lugar), el coaching permite que el cliente o coachee reflexione sobre cómo lo está haciendo (qué le va bien y que mal), que querría conseguir (a medio y largo plazo), a qué modelos poder imitar, qué situaciones se puede encontrar, qué necesita aprender o pedir y/a quién, así como qué pasos va a dar.

El coach es un profesional acreditado y formado para ello, que suele ser externo, dado el componente de confidencialidad y pericia que requiere. Cierto es que cada vez hay más organizaciones que disponen de coaches internos (tanto de dentro como fuera del área de Personas), que realizan procesos de coaching a sus compañeros, sea a tiempo parcial o incluso durante toda su jornada.

Cuando los procesos son a una persona (lo que llamamos coaching ejecutivo), suelen durar unos 5 meses, realizándose una media de 6 sesiones de unos 90 minutos, cada 3 semanas.

También se puede trabajar con varios profesionales a la vez que tienen una situación similar (por ejemplo, comerciales o nuevos responsables de equipo), haciendo coaching grupal. Es como hacer coaching individual en grupos de unas 6 personas, donde las sesiones duran unas 2,5 horas. Aunque cuesta algo más que se sinceren los participantes, la potencia del grupo hace que sea igual o más de eficaz que los procesos individuales, siendo además más económicos (me refiero al coste por persona).

Por último, quiero destacar el gran crecimiento que últimamente está teniendo el coaching de equipo, donde el cliente es el equipo natural (por ejemplo, el comité de dirección, un equipo de proyecto o el departamento de marketing), entendido como un "sistema". Se trata de trabajar retos concretos o la situación en general que tiene un equipo, trabajando qué quiere conseguir, de dónde parte y qué van a hacer para conseguirlo. En estos procesos todos hablan como miembros del mismo sistema (no hay jerarquías y se practica la "democracia profunda"), requiriendo por tanto equipos maduros donde su responsable acceda a ser uno más durante las sesiones. En estos procesos, además de tener sesiones de unas horas con todo el equipo, se les puede acompañar en sus reuniones naturales, haciendo lo que llamamos coaching de sombra (shadow coaching).

Llevo ya más de 15 años haciendo coaching a directivos, mandos intermedios y equipos y doy fe de la magia de estos procesos. Es muy emocionante y gratificante observar cómo los profesionales se abren y te cuentan sus anhelos, necesidades, retos y frustraciones; cómo, a poco que les escuches y les des tiempo en un entorno protegido para expresarse, se comprometen y desarrollan ideas y planes creativos e ilusionantes…

QUÉ ES Y PARA QUÉ VALE EL MENTORING

Los programas estructurados de mentoring están imponiéndose con fuerza en el último decenio en España, principalmente en organizaciones grandes donde se quiere aprovechar o capitalizar la experiencia y valores de los profesionales más senior que se consideran ejemplo o "role model" a seguir.

Es cierto que de manera informal siempre ha habido parejas donde un mentor (experto en un tema, referente en alguna habilidad o ejemplo de determinados valores) ha tutelado a un mentee o pupilo, que suele ser alguien más joven, con potencial y ganas de desarrollarse. A veces surgía de manera espontánea o a iniciativa de uno de los dos, aunque de forma natural e informal. Esto ha sido así tanto dentro de organizaciones empresariales como en nuestro ámbito privado, pudiendo ser nuestro mentor un tío, un maestro, un amigo de nuestros padres o de nuestra hermana mayor.

Quiero señalar como el respeto a la experiencia del mentor, así como a su ascendente es vital para que el mentee o pupilo confíe, se abra y pregunte y confíe en los consejos e historias que le cuente su mentor o mentora.

En los programas de mentoring organizativos se suele elegir a altos directivos como mentores, siempre que sean modelo y ejemplo de los valores o competencias y habilidades a desarrollar en los mentees. A su vez, los pupilos o mentees suelen ser profesionales más jóvenes, con potencial de desarrollo y ganas de aprender.

El establecimiento de parejas o "matching" es muy importante para prevenir rechazos durante el proceso de mentoring. Normalmente el mentee asignado a un mentor suele tener 2 niveles jerárquicos menos y suele estar en una dirección general o área diferente. Es necesario que no haya jerarquía entre ellos y deseable que no se conozcan (para que no haya prejuicios que puedan dificultar el proceso). La figura de los business partner de recursos humanos es vital en este emparejamiento. Los procesos suelen tener una duración de entre 6 y 9 meses, con sesiones de 1 hora o algo más entre ellos, cada mes o mes y medio.

El mentor necesita de una formación previa de habilidades de mentoring, que suele incluir formas de hacer preguntas poderosas, cómo contar historias (tanto de éxito como de fracaso), así como maneras de recomendar y dar feedback. También son recomendables sesiones a mitad y antes de finalizarse los procesos de coaching grupal con mentores y mentees por separado, para que con confidencialidad comenten cómo les está yendo en sus procesos y reflexiones sobre cómo poder hacer para sacarles más partido aún.

Existen también otros procesos de mentoring donde el mentor o experto es alguien con menor jerarquía que nosotros (por ejemplo, en nuevas tecnologías o transformación digital), siendo este quien "enseñe" a sus superiores; a esto lo llamamos "reverse" mentoring o mentoring inverso; también se puede hacer entre pares o colegas, donde uno es más experto que el otro en algún tema o habilidad.

Otros valores añadidos que tienen estos procesos de mentoring son la transversalidad entre áreas, el acercamiento de jerarquías dentro de la organización y, muy importante, el gran aprendizaje que también obtienen los mentores (tanto para sí mismos, como a la hora de liderar a sus equipos actuales). La relación que queda entre mentor y mentee muchas veces consigue tal complicidad que se mantiene en el tiempo…

CONCLUSIONES

Ambas fórmulas de desarrollo, mentoring y coaching, son muy poderosas (siempre que sean oportunas y estén bien diseñadas), y además complementarias. En muchas organizaciones la misma persona puede ser mentor, por ejemplo, y a su vez tener un coach.

El coaching trabaja más el desarrollo concreto de ciertas habilidades y competencias (muchas veces de relación o habilidades sociales), desde la reflexión personal y la proactividad. El coach con sus preguntas provoca la reflexión y toma de acciones, confiando en los recursos del coachee. Ya Sócrates utilizaba este método con sus alumnos, al que llamo la mayéutica, confiando en su potencial y madurez.

El mentoring se focaliza más en transmitir experiencias y conocimientos, no tanto técnicos, como de gestión y política no escrita de una compañía; hablamos de los valores y la cultura que realmente operan, esa sabiduría que está ahí, en manos de algunos, no escrita ni fácil de aprender. Estos programas generan una cultura de compartir experiencias y de enriquecimiento mutuo muy potentes.

Aunque son métodos diferentes, con técnicas distintas, coaching y mentoring tienen en común muchas cosas:

- El mentee o coachee es el protagonista del proceso, marca de qué hablar, el ritmo y la profundidad a la que quiere llegar.

- Ambos procesos son voluntarios y confidenciales, generando una complicidad y una magia que no suelen alcanzar otras fórmulas de desarrollo del talento.

- Son procesos muy artesanos, donde se sabe cómo empiezan pero no cómo van a terminar; son más un arte que una ciencia donde la confianza y la intuición son la clave central.

Para finalizar quiero destacar el aumento de su potencia, cuando cualquiera de estas fórmulas complementa un Programa de desarrollo de habilidades que tenga sesiones más estructuradas (presenciales y/o virtuales), donde mediante el coaching o el mentoring el participante trabaja sus necesidades reales, a su ritmo y acompañado en un entorno protegido.

Querido lector, te animo a que participes como mentor o mentee, como coach o coachee, a que liberes todo tu talento, desplegando tus habilidades desde la pasión y el desafío.

¡Feliz viaje de descubrimiento!

ÍNDICE

Adecco
better work. better life

Alfonso Martínez Meix

AUTOR

Actualmente HR Business Partner de Sede, Centro de Servicios Compartidos y equipos globales/corporativos de ADECCO donde se incorporó en 2007. Comenzó su carrera profesional en ATENTO ESPAÑA como técnico de selección y posteriormente responsable de selección interna. Licenciado en Psicología y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

RESUMEN EJECUTIVO

Para que una organización pueda conseguir atraer el talento externo y, una vez incorporado, gestionarlo internamente de una forma adecuada, debemos considerar cualquier proceso de reclutamiento como un todo que hay que cuidar y desarrollar con un plan concreto desde su inicio hasta su final.

En la mayoría de los casos cuando pensamos en un proceso de selección nos detenemos únicamente en el momento de la entrevista personal en la que valoramos a nuestro candidato/a y su encaje en la posición, pero es imprescindible que previamente trabajemos sobre nuestra imagen de marca y la forma en que queremos atraer candidaturas, el tipo de proceso que queremos aplicar para según que vacante, y, por supuesto, a posteriori debemos ser capaces de gestionar la carrera profesional y las expectativas y el desarrollo interno de nuestros colegas.

Nuevas tendencias en la selección y la gestión del talento

En plena revolución digital nos encontramos que es el momento para gestionar prácticamente todos nuestros procesos empresariales de una forma diferente o, al menos, de una manera más productiva. Y, claramente, nuestra manera de reclutar el talento externo y de gestionarlo internamente es un factor fundamental en el éxito de un Departamento de Recursos Humanos.

Para llegar a este éxito, cualquier compañía debe tener en cuenta y trabajar sobre tres momentos: 1) el antes, 2) el durante y 3) el después de un proceso de selección.

De cara a ser exitosos en **el antes** es fundamental contar con una planificación clara y estratégica de las necesidades de incorporación de personas a la organización: los procesos de análisis de RR.HH., cruzados con las variables financieras, con la situación de nuestro mercado y competencia y, especialmente, con los objetivos a medio y largo plazo que tengamos, son los indicadores que van a definir las necesidades de incorporación a que puestos o en qué proyectos es necesario reforzarnos.

De nada sirve incorporar muchos perfiles administrativos cuando estamos en proceso de mejora de nuestras herramientas de back office o a muchos consultores tecnológicos cuando tenemos previsto externalizar una parte de nuestro desarrollo informático a un proveedor externo. A corto plazo nos podrá dar solución inmediata a una serie de situaciones, pero a medio y largo plazo nos puede provocar serios problemas de dimensionamiento y nos complicaría una buena gestión del talento y la movilidad interna. Por supuesto, una vez claras las necesidades que tenemos, es imprescindible definir el puesto de una manera clara: tareas, responsabilidades, dependencias, requisitos..., debemos saber lo que buscamos, pero igual de importante que esto, es tener claros nuestros valores internos, nuestra cultura como organización y qué tipo de aptitudes y valores buscamos externamente que puedan encajar en la compañía. De nada sirve seleccionar al mejor comercial del país si es una persona que siempre trabaja sola y buscando únicamente conseguir sus objetivos personales y, sin embargo, nuestra organización es totalmente colaborativa y lo que reconoce es la consecución del objetivo grupal, o viceversa.

En **el durante** es necesario tener en cuenta lo que denominamos la experiencia del candidato durante el proceso de selección. Una de las quejas más comunes que se escuchan respecto a los departamentos de recursos humanos es la "pobre" experiencia que sufre un candidato cuando participa en un proceso: respecto a la información sobre el puesto, a la cantidad de entrevistas o pruebas pasados o, sobre todo, al feedback recibido al final del mismo (en concreto cuando no somos los seleccionados).

Es por ello que cuidar esa experiencia y trabajar para mejorarla es uno de los objetivos de cualquier área de reclutamiento que se precie. Hay que tener en cuenta que una sola crítica tiene mucho mayor alcance y repercusión que 100 experiencias positivas y que nuestra reputación como empresa está en juego cada vez que tratamos con una persona externa a nuestra organización, ya sea con un cliente, con un proveedor o, como en este caso, con un candidato interesado en nuestra compañía.

Además, en la actualidad podemos utilizar muchos más medios que los clásicos a la hora de atraer el talento a nuestra compañía. Antes nos parecía suficiente con publicar una vacante en el típico jobsite, y, ya según procedimientos particulares, hacer una entrevista telefónica y después hasta dos o tres entrevistas presenciales para tomar una decisión final. Ahora mismo es importante atraer al candidato a la posición y a la organización, lo que queremos es que los mejores se interesen por nuestras vacantes, que opten a ellas y que quieran incorporarse a trabajar con nosotros.

Para conseguir esto a día de hoy es imprescindible generar una buena experiencia al candidato en las redes sociales, utilizar diferentes modelos de evaluación (gamificación, assessments que valoren más factores de personalidad y aptitudinales, etc…), eliminar las barreras físicas o geográficas utilizando nuevas tecnologías (video entrevistas, pruebas a distancia…) y también quitar cualquier barrera o etiqueta que pueda dificultar una correcta gestión de la diversidad de nuestros procesos de reclutamiento. En definitiva, facilitar el acercamiento de la empresa a la red de candidatos que tenemos disponibles y a los que tenemos que atraer a nuestras posiciones.

Y cuando hablamos del **después,** nos referimos al ciclo de vida del candidato en la empresa una vez se convierte en colega. Desde el primer proceso de onboarding o acompañamiento inicial en el cual recibe los primeros impactos de su nuevo puesto y de sus nuevos compañeros, al conocimiento y desarrollo de sus primeras responsabilidades, un posible cambio o promoción a otro puesto dentro de la empresa, participar en los planes de formación y desarrollo interno de la compañía, o hasta la generación de un plan de carrera, ya concreto y específico para cada colega. Estos son ejemplos de algunos de los retos con los que se encuentra el área de Desarrollo del Talento.

Gestionando de manera adecuada este ciclo de vida interno, uno de los objetivos que vamos a conseguir es poder contar con un plan de sucesión que pueda mantener (o mejorar) el buen funcionamiento de la compañía independientemente de un nombre o de una persona en particular. Por ello, una correcta gestión del talento se convierte en un pilar estratégico de cualquier organización, puesto que permite asegurar su futuro y que el foco se siga manteniendo en nuestros objetivos de compañía.

Como resumen, ya no podemos aislar cada uno de nuestros procedimientos de Recursos Humanos en procesos estancos; desde la misma apertura de un proceso de selección estamos empezando a trabajar sobre la gestión del talento dentro de nuestra organización. Es un camino largo, con multitud de momentos clave y de detalles a cuidar y cultivar de forma constante, y que repercutirá, siempre en positivo, en nuestra manera de trabajar y nos ayudará a obtener de forma consistente nuestros resultados.

ÍNDICE

BEYOND KNOWLEDG

Jesús Araújo Montahud
Oscar Miralles Fernández

AUTOR

Jesús Araújo Montahud: *Director General Cegos España. Lleva 14 años en el Grupo Cegos en el que ha sido consultor, Responsable del Área Económico Financiera y Director de las Oficinas de Valencia y Madrid. Con más de 20 años dedicados al sector. Doctor en Económicas por Universitat Rovira i Virgili (Tarragona) y máster en Marketing*

Oscar Miralles Fernández: *Director Cegos España. Desde 2001 ha ocupado varios puestos en el Grupo Cegos. Licenciado en Psicología por Universitat de València y master en Recursos Humanos en ESIC.*

RESUMEN EJECUTIVO

Encontramos en nuestro entorno multitud de artículos que se debaten entre una visión pesimista y casi catastrofista del futuro y aquellos que vaticinan una vida felizmente automatizada. Poco aporta si es mejor o peor, más bien el mensaje clave es que la cosas han cambiado y los modelos actuales de gestión del Talento no sirven para la nueva realidad.

El mundo de las organizaciones y la sociedad en general no se rige ya bajo los criterios que imperaron en el siglo XX y debemos preparar a las áreas de Recursos Humanos a ir por delante y no a rebufo de los cambios sociales, tecnológicos, ideológicos e incluso vitales que están aconteciendo.

Encontramos en este artículo en 4 encrucijadas, que ejemplifican ante qué retos se encuentran las personas en el nuevo contacto que nos rodean.

Las personas ante la transformación digital

Encontramos en nuestro entorno multitud de artículos que se debaten entre una visión pesimista y casi catastrofista del futuro y aquellos que vaticinan una vida felizmente automatizada. Sin embargo, no vamos a movernos en la dicotomía de sí la transformación digital será o es positiva o negativa para la vida en las organizaciones, sino que la realidad que ya tenemos es sustancialmente diferente a la que teníamos apenas unos años atrás. Poco aporta si es mejor o peor, más bien el mensaje clave es que la cosas han cambiado y los ***modelos actuales de gestión del Talento no sirven para la nueva realidad.***

El mundo de las organizaciones y la sociedad en general no se rige ya bajo los criterios que imperaron en el siglo XX y debemos preparar a las áreas de Recursos Humanos a ir por delante y no a rebufo de los cambios sociales, tecnológicos, ideológicos e incluso vitales que están aconteciendo.

Hemos estructurado este artículo en 4 encrucijadas, que ejemplifican ante qué retos se encuentran las personas en el nuevo contacto que nos rodean.

1 **El cambio desaparece.** El concepto de cambio suponía ante todo excepcionalidad, cierta resistencia, reorientación, esfuerzo puntual y extraordinario. Todos estos conceptos desaparecen definitivamente. La empresa simplemente vive y se amolda en cada diferencial de tiempo a la nueva realidad que es imprevisible y volátil. En el contexto VUCA las organizaciones no se adaptan; lo hacen las personas, sus procesos y sistemas, productos y servicios, mercado y clientes al mismo tiempo. Y si no lo hacen, simplemente desaparecen.

Un elemento diferencial es que, ***si una organización descubre que debe cambiar, entonces ya es demasiado tarde.*** La empresa debe aprender a transformarse de forma natural, sin traumas, sin premeditación, como parte de su identidad y valores compartidos. Debe estar preparada para vivir y destacar en este nuevo contexto.

Y aprender a cambiar es un salto mortal en relación con abordar un cambio, por sustancial que éste sea. Que una red comercial adapte sus hábitos de visitas de ventas a las nuevas necesidades de sus clientes antes incluso que el área Comercial identifique esa necesidad es la única forma de vivir en estos tiempos. Es por tanto el autoliderazgo la clave para abordar con soltura este nuevo panorama.

2 **Personalidad social única.** En la composición tradicional, las personas distribuían en diferentes roles las diferentes dimensiones de su vida. Antaño, la persona definía con una gran nitidez hasta dónde se extendía su parcela personal, donde comenzaba la laboral o profesional y así sucesivamente. Y cuando aparecieron las redes sociales, pasaron del escepticismo inicial a la complementariedad o carácter ocioso de las mismas.

Sin embargo, la digitalización ha roto todas las barreras y la persona es una sola, indivisible y no fragmentable. No solamente se ha resquebrajado la dualidad personal/profesional sino la no tan estudiada cliente/empleado. Nuestra personalidad digital en las redes es una extensión de nosotros mismos y forma parte de nosotros, como nuestros recuerdos, nuestra trayectoria o nuestra familia.

Y ese proceso de entender a la persona como algo holístico condicionan todas las políticas de gestión del Talento. Desde la marca de empleador, donde las personas han de percibirnos no solo como un trabajo sino como un lugar donde compartir parte de su vida con nosotros, hasta la retribución, donde las soluciones de compensación se sofistican y se desmonetizan.

En esta nueva etapa, el empleado debe ser fan de nuestra compañía, de nuestros productos, de nuestro valor añadido, de nuestra misión o visión. ***Nadie trabajará con nosotros si no cree en lo que hacemos.***

Y no permanecerá en una empresa donde su esfera personal no tenga encaje y donde no pueda mostrarse tal y como es. Ya no hay barreras; su familia, sus aficiones y preferencias son parte de la empresa como la empresa es parte de la vida de nuestros empleados.

No diseñamos oficinas más amigables o cómodas para que las personas permanezcan más tiempo en ellas, ni siquiera para que "se sienten como en casa" o sean más productivos; ha dejado de ser una estrategia o un plus. La empresa, como el hogar, se rige por los mismos criterios de elección: comodidad y utilidad. Es una extensión de tu hábitat, sin más distinción.

De aquí que los programas de "felicidad en el trabajo" o la cultura de los "hábitos saludables" tenga tanta presencia hoy en las empresas punteras y vanguardistas.

3 **Automatizar&Humanizar.** La digitalización ha partido el mundo en dos. Una primera parte representa aquellas cosas que carecen de valor añadido y que pueden simplemente desaparecer por la vía de la automatización o simplificación (desplazarte hasta el coche a poner el ticket de apartamiento o esperar en la calle al transporte público) Y aquellas cosas de verdadero valor donde el factor humano es determinante (la consulta del dentista o la asistencia individual en un gimnasio) Y es objetivamente una buena noticia.

En las próximas décadas, y tal vez simplemente años, los trabajos repetitivos y rutinarios desaparecerán y el valor del capital humano se centrará en los procesos únicos y de valor que requieren atención individualizada. La inteligencia artificial irá comiendo terreno aunque siempre las personas jugarán un papel crucial.

Es cierto que en este tema hay muchas asimetrías. La búsqueda de la mera reducción de costes nos lleva a automatizar lo que requiere mano humana y mantenemos mano humana cuándo no encontramos cómo automatizarlo. Pero el tiempo solo respetará dos mitades.

Esto proceso imparable afecta a todas las políticas de personas. Desaparecen por segundos profesiones y en los próximos 20 años actividades como ser camarero, dependiente en un comercio o empleado de banca serán simplemente historia. Y aparecen otras profesiones que dar soporte a la libertad de individuo para vivir una experiencia diferencial.

Y en este punto la formación y el desarrollo juegan un papel vital. Por ejemplo, aquellas entidades financieras que hayan cumplido con la misión de desarrollar competencias transversales a sus equipos, éstos vivirán con mejor plasticidad el cambio de funciones que de forma imparable van a vivir.

Por tanto, a nivel transversal, va a existir una reducción de la labor administrativa y operativa y va a enfatizarse las funciones técnicas. Una cierta **poliarquía** gobernará las organizaciones y dará una mayor flexibilidad al mercado de trabajo. La capacidad y el dominio técnico con su capacidad de adaptarse, será el grado de libertad de cada persona.

Hay algo que nos inquieta en este siglo XXI… ¿habrá realmente empleo para todos? ¿Refrescaremos la distinción siempre existente y hoy confundida entre empleo y trabajo? Esta línea daría para unas cuantas líneas más.

Y qué debemos hacer para superar esta división sin precedentes. Las líneas han de ser reformular nuestro sistema educativo, prevalecer las competencias relacionales sobre las procedimentales o técnicas y favorecen la polivalencia y la rotación funcional de responsabilidades y tareas en las organizaciones. Y eso es misión estratégica y de visión a largo plazo del área de Personas.

Iniciativas como la de ayudar a los empleados a ser mejores padres, a cuidarse más o a ser más respetuosos con el medio ambiente son acciones que parecen tangenciales a lo importante y apremiante en las organizaciones, pero son sin duda, apuestas de valor, de medio y largo plazo, que tendrán un gran calado en aquellas empresas que sí sepan sacarle partido al desarrollo integral de sus empleados.

4 **Crisol de motivos y voluntad única.** Las teorías de la motivación del siglo XX han quedado relegadas a los libros de historia. La tan manida a la vez que poco entendida pirámide de Maslow permite ya solo explicar algunos casos y en casi ningún caso a la sociedad a la que nos dirigimos. Y podemos decir lo mismo de Herberg y algo menos de Vroom pero no profundizaremos en ello.

Las motivaciones se han multiplicado exponencialmente, siendo el elemento motivador algo único para cada persona y cambiante de la misma forma que cambia su entorno. No valen por tanto los modelo únicos y simples. Es necesario entonces, que el liderazgo ejercido sea cercano, movilizador y próximo a la realidad de los equipos en un contexto donde el "espacio-tiempo" ha sido dinamitado por la digitalización.

Y el efecto en las políticas de gestión de personas tiene un efecto crucial. ¿Qué ofrecer como carrera profesional a una persona a la cual sus motivaciones para evolucionar de forma constante? La respuesta está lejos de estar formulada pero lo que tenemos claro es que las recetas actuales que imperan en las organizaciones no funcionan y lo harán menos a medida que pase el tiempo.

Establecer un diálogo sincero con el colaborador de forma constante, entender y respetar que aquello que le motive puede ser diverso y no solo la mera promoción o en incremento salarial. No demonizar las opciones vitales aparentemente menos alineadas con lo empresarial como querer más tiempo libre, estudiar una carrera sin relación con su actual puesto o centrar parte de su actividad en enseñar a otros.

Lo que vemos es que las nuevas generaciones no se rigen por los mismos estándares que las anteriores. Elementos como la variedad de responsabilidad, la gestión por proyectos o la autogestión son elementos cruciales a día de hoy para un

millenial y que hasta ahora eran factores de valor positivos pero no centrales en la motivación humana.

Sin embargo, el ansía de aprender y la necesidad de autoaprender es algo que nos apartan de nuevos estos nuevos empleados. Aprovechemos sus fortalezas y aceptemos sus motivaciones. La gestión de la diversidad será junto con la digitalización, los grandes ejes de la estrategia de Recursos Humanos para las compañías de cierta dimensión.

Paradójicamente, si bien es un crisol variado e íntimo de motivaciones humanas, la decisión genuina de comprometerse pertenece a la esfera de influencia de cada uno. El engagement no se adquiere ni se consigue directamente dando estímulos motivadores; las personas deciden libremente si se comprometen. Es, por tanto, una voluntad única que debemos de conseguir, dejándole clara cuál es propuesta de valor del empleado. De la misma forma que un cliente decide libremente con qué empresa contratar un servicio o adquirir un producto, el empleado decidirá en qué empresa quiere trabajar y con qué grado de fidelidad.

Por tanto, la experiencia de empleado debe ser un espejo y transitar en paralelo con las iniciativas de experiencia de cliente. ***Si queremos clientes felices, tengamos primero empleados felices.***

En resumen, qué líneas de acción de debe seguir el área de personas para alinear sus políticas a la transformación digital:

A **Diseñar estructuras simples, planas, flexibles, plásticas y revisables.** La disposición de las personas ha de permitir reconfigurarse en cualquier momento. Las organizaciones que digieren antes las evoluciones organizativas son más exitosas.

B **De lo puestos a los roles.** En la línea de flexibilizar la ejecución de la misión de cada persona, hemos de evolucionar del concepto más estático de "puesto de trabajo" al formato de rol y misión, balizado por la gestión proyectos, la filosofía Agile y Lean y orientado a los ciclos cortos y revisables.

C **Sistematizar y profesionalizar la selección.** Lo que sea digitalizable en la adquisición de talento, hágase (reclutamiento 3.0, sistemas predictivos por big data, entrevista grabada, etc.), y lo que es crucial, hagámoslo con esmero, metodología precisa y basado en comportamientos y evidencias. Más que nunca, las competencias de transformación son vitales y de mayor valor que el currículum o la propia experiencia, porque entramos en un nuevo paradigma.

D **De formación a Aprendizaje efectivo.** Debemos evolucionar de un sistema reactivo y pasivo a un papel proactivo y dinámico en el proceso de desarrollo de las personas. Debemos estimular el papel activo del participante, la aplicación a sus roles asignados y la medición del impacto de las acciones. En definitiva, alinear desarrollo a desempeño y carrera. "Si crezco, obtendré mejores resultados en mi rol y podré optar a otro status.

E **De la carrera al nuevo status.** La palabra carrera induce a pensar en una competición por una promoción interna o el simple ascenso o revisión de categoría. Creemos que hay que introducir el concepto de status, definiendo como la situación de valor que la organización te ofrece y que va modulándose en función de tu rol, tu actuación, tus resultados y tus motivaciones.

F **Evaluación.** De lo individual a lo grupal-integrador. Poco sentido tiene que la evaluación del desempeño sea eminentemente individual cuando el trabajo cada vez es más colaborativo. Los sistemas deben simplificarse, agilizarse, convertirlos en "conversaciones de valor" y palancas de apoyo para las personas y los equipos. Sumamos aquí el auge de los modelos de liderazgo en la era digital, un reto incomparable a dirigir personas décadas atrás.

G **Hacia la retribución integral.** La desmonetización de la retribución abre la puerta a fórmulas e compensación hasta ahora no exploradas. Sin perder de vista el ordenamiento legal en ese campo y la fiscalidad asociada, hay que modernizar qué somos capaces de ofrecer a los empleados como diferencial, sopesando corto, medio y largo plazo. Ofrecer valor en el hábitat de trabajo, tipo de formación y servicios asociados, darán una compensación no monetaria de gran valor para las personas.

ÍNDICE

beup
building up leadership

Pilar Jericó

AUTOR

Presidenta de Be-Up, escritora y conferenciante, reconocida como una de las Top Mujeres Líderes en España. Pionera internacional en el análisis del talento y el impacto del miedo en las organizaciones y en las personas, ha colaborado con más de 300 empresas en Europa y Latinoamérica dirigiendo proyectos de diversidad, talento y desarrollo, liderazgo inclusivo y transformación cultural. Colaboradora habitual de El País, Expansión, RNE y TVE, está considerada como una de las principales influencers sobre talento y liderazgo en redes sociales.

RESUMEN EJECUTIVO

La incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad y se han producido grandes avances en pro de la igualdad, pero aún queda camino por recorrer, sobre todo en los puestos directivos de las organizaciones. El talento femenino se reconoce, pero no le resulta fácil abrirse camino, y a medida que ascendemos por las jerarquías, la presencia de las mujeres es cada vez menor. Las causas son múltiples y abarcan tanto a la cultura de las empresas como a la propia percepción que tenemos las mujeres de nuestra capacidad, que nosotras mismas infravaloramos. Sin embargo, de lo que no hay ninguna duda es de que la solución pasa por implicar a todos en esta transformación, que ya es imperativa no solo para las empresas, sino para la sociedad en general.

“El desarrollo del liderazgo femenino, una prioridad estratégica para empresas y sociedad”

La incorporación de la mujer al mercado laboral ya es una realidad que ha cambiado el paisaje de las organizaciones, aunque todavía es un fenómeno que podemos considerar reciente. Esto implica que social y educativamente las mujeres aún nos enfrentemos a ciertos condicionamientos, que en el entorno profesional parece que se tornan más complejos aún. En un mundo incierto y en profunda transformación tecnológica, cultural y económica, las empresas son plenamente conscientes de que necesitan el talento para gestionar los nuevos paradigmas a los que se enfrentan pero, aunque los pasos hacia adelante han sido importantes, también es evidente que queda aún un largo camino por recorrer.

Cuando hablamos de liderazgo y capacidades profesionales, el valor del talento femenino se reconoce, pero a la hora de la verdad vemos que siguen existiendo una profunda desigualdad, sobre todo si se observan los niveles de la alta dirección de las compañías. Un reciente estudio realizado por el IESE y Atrevia confirmaba que los consejos de administración de las empresas cotizadas solo tienen un 20 % de mujeres, lejos del 30% que recomendaba la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y a mucha distancia de otros países de nuestro entorno cercano, como el caso de Francia, donde la ratio de mujeres en los consejos de las grandes compañías llega al 40 % (que, por otro lado, es la cifra que propone la Unión Europea para 2020).

LA EFICACIA INDISCUTIBLE DEL LIDERAZGO FEMENINO

A pesar de estos datos, la capacidad de las mujeres como profesionales, y especialmente en puestos de liderazgo de equipos y proyectos, está fuera de toda discusión. De hecho, hay estudios que afirman que las mujeres superan a los hombres en efectividad, como los realizados por Jack Zenger, una autoridad mundial en el desarrollo del liderazgo. Según sus investigaciones, las mujeres tenemos un índice de efectividad media en el liderazgo del 53 % frente al 49 % de los hombres.

DIFERENCIA EN LA EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES (ÍNDICE DE EFECTIVIDAD)

	HOMBRES	MUJERES
Toma de iniciativas	48	56
Práctica de autodesarrollo	48	55
Alta integridad y honestidad	48	55
Orientación a resultados	48	54
Desarrollo de otras pèrsonas	48	54
Inspirar y motivar a otras personas	49	54
Construir relaciones	49	54
Colaboración y trabajo en equipo	49	53
Establecer objetivos ambiciosos	49	53
Impulsar el cambio	49	53
Resolución y análisis de problemas	50	52
Comunicación poderosa y prolífera	50	52
Conectar el grupo con el mundo exterior	50	51
Innovar	50	51
Experiencia técnica o profesional	50	51
Desarrollo de la perspectiva estratégica	51	49

Fuente: Jack Zenger (2012)

Zenger realizó una encuesta a 7.280 líderes de todo el mundo (casi dos tercios de ellos hombres), en la que se valoraba un total de dieciséis habilidades directivas, como la toma de iniciativas, la orientación a los resultados, el desarrollo de otras personas, la capacidad de comunicación, la resolución de problemas, la innovación, etc. Como se puede ver en el recuadro, las mujeres superaron en valoración a los hombres en todos y cada uno de los apartados menos el último (el desarrollo de perspectiva estratégica), y no olvidemos que la mayoría de los directivos preguntados eran hombres. Si la capacidad de las mujeres es una realidad que incluso sus propios compañeros masculinos no tienen problemas en reconocer, ¿por qué no lo vemos reflejado en la dirección de las empresas?

LOS PROPIOS MIEDOS COMO REFLEJO DE UNA CARRERA LLENA DE OBSTÁCULOS

Sin duda para frenar el ascenso de las mujeres a la cúpula de las empresas se combinan diversos factores. El primero es la estructura social y cultural en la que nos enmarcamos. También la maternidad parece a priori difícil de compatibilizar con puestos que exigen jornadas más que alargadas, aunque cada vez hay más políticas para facilitar el equilibrio y orientadas a que no sean las mujeres las que tengan que soportar la renuncia profesional para poder atender a sus hijos. Y por supuesto que existen los techos de cristal en las organizaciones que, aunque son transparentes, dificultan el ascenso a algunos perfiles en ciertas empresas. No obstante, tiene que haber algo más detrás.

Observando de cerca esta cuestión, podemos comprobar que existen motivos mucho más sutiles para esto. Mi trabajo durante muchos años en el ámbito del desarrollo del talento me ha permitido identificar algunas otras razones por las que las mujeres tenemos unas dificultades añadidas para el ascenso, y están directamente relacionadas con nuestras habilidades personales y con nuestros miedos, y con la imagen de nosotras mismas que nos inculcan.

Básicamente se pueden agrupar en tres:

- **Nos cuesta "vender" nuestro trabajo.** En los programas de talento que imparto, he encontrado una creencia muy extendida entre muchas mujeres, y es pensar que con hacer bien nuestro trabajo es suficiente. No obstante, lo cierto es que esto, sobre todo en las grandes empresas, no es así. Hay que trabajar bien, pero también hay que saber transmitirlo. Sheryl Sandberg, directora financiera de Facebook y como una de las mujeres con más influencia de Estados Unidos, lo resume así: "A los hombres se les contrata por las expectativas y a las mujeres por los resultados". Y esto en buena parte es responsabilidad de nosotras mismas. Por tanto, no esperemos a que otros nos digan lo buenas que somos, sino que debemos ser nosotras quienes tomemos la iniciativa.

- **No gestionamos a fondo nuestra red de contactos.** Si alguien desea ascender, es imprescindible que construya una red de contactos dentro y fuera de la organización. Ser visible en una empresa es una responsabilidad que comienza por cada profesional, sabiendo presentar adecuadamente su talento y dedicando tiempo a generar una red de contactos a la que transmitírselo. Este punto es otra de nuestras carencias más importantes en las mujeres, que no dedicamos tiempo a desarrollar influencia, algo que nuestros colegas masculinos sí incluyen en su agenda diaria.

- **Nos falta asertividad a la hora de defender nuestros propios intereses.** Por último, las mujeres tenemos dificultades para ser asertivas al expresar nuestras necesidades y, lo que es peor, incluso existen prejuicios contra aquellas que lo saben hacer. Una de las investigaciones que más me impactaron en este sentido es una de la Universidad de Harvard sobre diferencias de género. Cuando una de las autoras le preguntó a su decano por qué los hombres impartían clases de doctorado y las mujeres solo acudían como asistentes, la respuesta fue contundente: porque los hombres se lo pidieron y las mujeres no. Esta situación dio pie a una investigación sobre la asertividad de las mujeres y sus consecuencias, en la que se mostró a hombres y mujeres un vídeo que reflejaba la negociación salarial de una serie de candidatos y candidatas (en realidad se trataba de actores y actrices con un patrón de respuesta). Tanto las mujeres como los hombres valoraron bien a los hombres que protagonizaron una negociación más agresiva, alegando que tenían claro lo que querían. Sin embargo, esas mismas personas penalizaron a las mujeres que se comportaron del mismo modo. No habían sido suficientemente agradables, decían, y por eso no las contratarían. Una conclusión verdaderamente escalofriante.

¿DÓNDE SITUAMOS LA RESPONSABILIDAD?

Desde un punto de vista estratégico, ninguna empresa puede abstraerse hoy en día del reto de incorporar a las mujeres a los puestos de alta dirección. En un mundo en continua transformación y lleno de incertidumbre, no pueden permitirse el lujo de prescindir del talento de las mujeres, y hoy por hoy eso está ocurriendo en los equipos directivos. Si queremos desarrollar el talento femenino y aprovechar todo su potencial dentro de las organizaciones, el foco debe ponerse tanto en los máximos responsables de las empresas como en las propias mujeres, que tenemos que asumir un compromiso y una responsabilidad. Esto se traduce en el desarrollo de políticas internas orientadas a la igualdad y el equilibrio entre la vida personal y la laboral y, por supuesto, en desarrollar habilidades que favorezcan los ascensos. Además, las políticas de equilibrio y conciliación no solo son relevantes de cara a las mujeres, sino que también son muy valoradas por las nuevas generaciones, y por eso ya son imprescindibles para el ***employer branding*** y no pueden faltar en la propuesta de valor que las empresas plantean para atraer y retener el mejor talento.

Como vemos, los datos demuestran que las mujeres somos muy efectivas como líderes, pero para desplegar realmente todas nuestras posibilidades necesitamos poner en valor nuestro trabajo, gestionar adecuadamente nuestra red de contactos, ser más asertivas en la defensa de nuestros propios intereses y, por supuesto, no juzgar a aquellas personas que realmente lo hacen. Podemos culpar a la historia o la cultura, pero mucho me temo que queda mucho trabajo por hacer, y que este debe empezar en cada una y cada uno de nosotros.

ÍNDICE

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Luis Picazo

AUTOR

Psicólogo, MBA IE, Coach ICF-PCC, Psicólogo Experto en Coaching PsEC® Miembro del comité de certificación de Psicofundación para la norma UNE ISO 10667 y Vocal de la Junta de Gobierno del COPM.

RESUMEN EJECUTIVO

Dice el lema del COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE MADRID (COPM): "Trabajamos junto a nuestros colegiados para mejorar la calidad de los servicios psicológicos y el bienestar de los ciudadanos". Y para ello nos esforzamos los Psicólogos en nuestras intervenciones, para el aumentar el bienestar y no el malestar. En estos momentos de máxima incertidumbre, nos encontramos con que se ha transitado (o se está en ello) del puesto de trabajo al oficio o profesión, de modo que el énfasis no se pone en el puesto de trabajo, sino en la persona, obligando al individuo a recurrir a experiencias propias y no a normas explícitas. O sea que con el conocimiento de sus capacidades y talentos (ver lo que María Ángeles Romeo dice más abajo), el humano del s. XXI aborda su empleabilidad indefinida (que no necesariamente su empleo indefinido, que no es contrario a aquella), apoyándose en dos metodologías no modernas, pero sí contemporáneas en su uso: el coaching y el mentoring. Con aquella se pregunta por el "quién": ¿qué persona o qué profesional tengo que llegar a ser para merecerse el resultado deseado? Y con ésta (con el mentoring), se pregunta por el "qué y el cómo". Con la primera el límite de los logros lo tiene o lo pone el coachee; con la segunda el mentor, pues se tutela el conocimiento o la experiencia que se tiene previamente. Ambos métodos son complementarios y no excluyentes, y aplicados por organizaciones de éxito. Y de ellos hablan Isabel Aranda y Luis Barbero, incluso aportando testimonio de experiencias propias en el COPM.

Selección de personas, coaching y mentoring en el COPM

LA SELECCIÓN DE PERSONAS A PARTIR DE HOY

Mª Angeles Romeo.
Psicóloga. Coach ICF. Profesora del área de Evaluación de Personas en el Máster de Dirección, Gestión y Liderazgo de RR.HH. de la Universidad Cardenal Cisneros y el COPM. Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología en la Evaluación de Personas en las Organizaciones y Secretaria de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, las Organizaciones y RRHH del COP ***Madrid.***

El área de la selección de PERSONAS, que no de personal como tradicionalmente se viene denominando, está inmerso, como no podía ser de otra manera, en el cambio transformacional que afecta a las personas y a las organizaciones.

Parece que asignamos a la Tecnología, el papel preponderante de esta transformación, pero afirmamos que no es la única cuestión que está teniendo impacto en los procesos de selección.

La tecnología afecta a todos los procesos de la organización y es indudable que permite gestionar el negocio de manera más eficiente, y es de este mismo modo, como la tecnología nos brinda herramientas muy potentes que nos permiten ***Reclutar (Atraer el Talento)*** para nuestra organización de forma más precisa: podemos desarrollar de manera más certera el EMPLOYER BRANDING; y de este modo transmitir una buena imagen de marca y empleador; a través de aplicaciones de BIG DATA aplicado a comportamiento organizacional - HR Analytics – y otras aplicaciones de la inteligencia artificial, podemos identificar y analizar de forma más precisa el Talento que busca o necesita una determinada compañía; a través de las REDES SOCIALES podemos contactar con personas/profesionales que hasta este momento resultaba muy costoso y complejo; contamos con las nuevas APP´s que nos agilizan el contacto con las personas de manera casi inmediata y nos dan la oportunidad de llevar a cabo un proceso rápido y eficaz, rebajando los plazos, el tiempo y la dedicación de los profesionales responsables de estas actividades.

En lo que respecta a la ***Evaluación del Talento,*** podemos realizar entrevistas virtuales con personas que pueden estar físicamente al otro lado del mundo, evaluar capacidades y comportamientos ON LINE, avanzar a evaluaciones más globales y complejas a través de la GAMMIFICACIÓN y de los Juegos virtuales, por ejemplo. Podemos también ajustar nuestra evaluación con soportes tecnológicos y modelos matemáticos.

Es indudable que estamos inmersos en una Gran Transformación que afecta a todo y a todos, en los procesos de selección y evaluación; y debemos preguntarnos ¿dónde queremos estar en x tiempo?, y para conseguirlo, ¿qué tipo de personas necesitamos, considerando los conocimientos de los valores y las necesidades que el actual ciudadano presenta y busca alcanzar en su desarrollo profesional, que eviten a su falta de transparencia, que lleva irremediablemente a cuestionar su validez y su equidad?

Nuestras organizaciones están habituadas a hablar de la *"experiencia cliente",* ahora debemos trabajar para conformar la *"experiencia trabajador".* Estos nuevos escenarios requieren una transformación de los profesionales que asumen la importante responsabilidad de incorporar y gestionar a las personas que conforman y conformarán nuestras organizaciones en el presente y en el futuro próximo. Y, al mismo tiempo, somos los profesionales de la selección de personas, lo que debemos actuar como garantes de un buen hacer profesional, tanto ante la propia organización como ante la sociedad en su conjunto. La **ISO-UNE 10667,** elaborada con la colaboración del Consejo General de la Psicología de España y publicada en octubre de 2011, y aún hoy poco implementada en el entramado empresarial español, es una herramienta imprescindible en la actualidad, que viene a poner en valor los Códigos Éticos y la Buenas Prácticas que desde hace tiempo los profesionales de esta área han venido desarrollando. La Norma proporciona unas pautas precisas a los proveedores de servicios de evaluación y a los clientes, para desarrollar procesos de evaluación de personas objetivos, rigurosos, equitativos y fiables y para evaluar la calidad del propio proceso evaluativo, del mismo modo que garantiza el Respeto a los Derechos y la Dignidad de las Personas, así como la Competencia e Integridad Profesional.

En suma, la función de selección de personas deberá estar conformada por verdaderos profesionales que trabajen contribuyendo al negocio de la organización desde su profesionalidad, identificando en las compañías las nuevas formas de hacer y actuar con las personas, aliados con las nuevas tecnologías y dispuestos a aprender cada día de la evolución global, que les permita poder predecir con precisión cómo y de qué manera pueden atraer a la empresa a los más adecuados colaboradores en cada momento y cómo llevarlo a cabo, garantizando a la sociedad a través de la transparencia y la claridad procedimental, la equidad y la validez de sus procesos de selección e incorporación de PERSONAS en las organizaciones

MENTORING Y EL COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS MADRID (COPM)

Luis Barbero.
Psicólogo, MBA, Coach ICF, Psicólogo Experto en Coaching PsEC® y experto en calidad. Representante Español en el Comité de Vigilancia Europeo de Qfor, director de Management Information Spain-Qfor, Asesor de calidad de Psicofundación, Miembro del comité de certificación de Psicofundación para la norma UNE ISO 10667 y Coordinador de la Junta de la Sección de PTORH del COPM.

En los últimos años, y desde hace ya algún tiempo, los sistemas y metodologías que empresas y organizaciones utilizan para la formación y el desarrollo de sus equipos han sufrido cambios radicales. Al tiempo han seguido utilizándose en la formación los formatos presenciales y mixtos (presencial y on line) y, además, organizaciones, empresas y administraciones han debido recurrir a las metodologías centradas en la persona; metodologías imprescindibles, o altamente recomendables, para desarrollar las competencias que requieren los nuevos desafíos.

Una de ellas es el Mentoring, metodología que surge del "mito" para cobrar de manera real un importante protagonismo en la actualidad. Consiste en un proceso "mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos" [(i)]. Se trata, sin duda, de una de las herramientas de desarrollo más antiguas y al mismo tiempo una de las que con seguridad tienen una mayor proyección hacia el futuro en diversos ámbitos: empresariales, educativos, asociativos y colegiales, entre otros. Teniendo en cuenta su utilidad y aplicabilidad, su impacto y su gran contenido psicológico, el Colegio de Psicólogos de Madrid viene dedicando desde hace años tiempo y recursos para dar formación sobre Mentoring y para aplicarlo en beneficio de los colegiados y la sociedad en general.

Como se decía más arriba, el Mentoring surge del mito griego recogido en la Odisea (ver Ulises, Mentor y Telémaco). A buen seguro, a lo largo de la historia han existido múltiples ocasiones en que el Mentoring ha sido aplicado de una manera más o menos formal o sistemática; y precisamente por sus características y su efectividad es una de las que pueden tener mayor potencial de futuro.

En el COPM vienen aplicándose desde el año 2011 programas sistemáticos de Mentoring dirigidos a colegiados del área de Psicología del Trabajo, las Organizaciones y RRHH (PTORH). En el año 2017 se ha iniciado la séptima edición, en la que participan veintidós mentores y otros tantos tutelados. El programa, que en la actualidad recibe el nombre de Minerva [ii], ha pretendido desde sus inicios poner en valor y aprovechar el talento de los psicólogos del trabajo más veteranos (mentores) para dar respuesta efectiva a las necesidades de los colegiados más jóvenes (tutelados), en las diversas disciplinas del área de Recursos Humanos.

El programa se desarrolla cada año con una media de seis sesiones de Mentoring individuales a lo largo de nueve meses a partir del mes de octubre. Durante el programa hay también sesiones de Mentoring grupal para temas específicos transversales, como Plan de Negocio, Venta de Servicios, Business Coaching, Visibilidad en Redes Sociales o Financiación. Y se desarrollan varios talleres de seguimiento tanto para mentores como tutelados.

En el COPM, se ha prestado especial atención a varios aspectos que son la base de la metodología y que contribuyen a que el desarrollo de cada proceso pueda dar un resultado positivo: el diseño previo, los emparejamientos, la formación, la evaluación y el seguimiento y los apoyos documentales y las herramientas para el proceso.

Para la selección de mentores y tutelados y los consiguientes emparejamientos adecuados (aspecto fundamental de los procesos) se tienen en cuenta los intereses de los tutelados y como casan con las áreas en que son expertos los mentores, recogidas en cuestionarios al efecto. Otro aspecto clave es el de la formación. Tanto mentores como tutelados reciben una formación al inicio sobre el Mentoring. Con dicha formación los mentores trabajan, además, las competencias y habilidades necesarias para el Mentoring y conocen y utilizan los distintos recursos, documentos y herramientas que la metodología del Colegio pone a su disposición.

En las distintas ediciones de Minerva se ha podido comprobar la importancia de un seguimiento durante el proceso que evite que los binomios puedan estar sin algún tipo de acompañamiento durante sus nueve meses de duración. Este seguimiento se garantiza a través de evaluaciones periódicas, los talleres de seguimiento para mentores y tutelados anteriormente citados y la asignación para cada binomio de un supervisor o facilitador, expresamente formado al efecto y que les acompaña durante todo el proceso.

Por último, cada año se revisan los materiales: guías, fichas de ayuda, ejercicios y casos, lecturas y otros documentos, lo que ha permitido generar una base documental que soporta la metodología Minerva y facilita enormemente la tarea de mentores y el desarrollo de tutelados.

Son obvios los beneficios del sistema, tanto para mentores como para tutelados; por lo que queden ahora enunciados, pero no desarrollados. Pero sí señalar que a ellos se suma la satisfacción personal por la actividad desarrollada y su impacto y por ser, en muchos casos, un verdadero motor del cambio.

Para el Colegio Oficial de Psicólogos y para cualquier otra entidad de esta índole, se potencia el talento dentro de la profesión., Al tiempo se potencia la imagen del colegio con unas actividades que contribuyen a la mejora de la satisfacción de los colegiados y que se enmarcan dentro de las buenas prácticas de la RSC.

De hecho, en la práctica, el Colegio es pionero en utilizar esta metodología para el desarrollo profesional de sus colegiados y en los dos últimos años la misma se ha hecho extensiva a otros colegios profesionales de la Unión Interprofesional de Madrid. Además, en 2017 se ha puesto en marcha un sistema de certificación de mentores y de gestores de Mentoring, basado en el cumplimiento de una serie de requisitos de formación, experiencia y una evaluación de competencias. Su aplicación ha permitido conceder las primeras certificaciones y a buen seguro permitirá seguir consolidando y mejorando la calidad en la aplicación del programa de Mentoring Minerva, una metodología de pasado, presente y seguramente de futuro.

(i) Definición utilizada en el Programa Minerva del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
(ii) Minerva es la diosa de la sabiduría en la mitología romana y se corresponde con Atenea, su equivalente en la mitología griega, que se encarna en Mentor para acompañar a Telémaco

EL COACHING PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO

"La mejor manera de predecir el futuro, es crearlo" .

Peter Drucker

Isabel Aranda.
Doctora en Psicología Organizacional. Psicóloga experta en coaching, PsEC®. PCC por ICF. Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología Coaching del COPM. Vocal de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

En el siglo XX se consolidó la capacidad organizativa y productiva de las sociedades avanzadas. Se puso el acento en conseguir hacer las cosas cada vez mejor, más rápido y a menos coste. Rendimiento y beneficio fueron ejes esenciales del desarrollo de las organizaciones. El foco estaba en el qué hacer. Se valoraba especialmente la inteligencia cognitiva, esa que nos permite relacionarnos con los datos y la información en general. El conocimiento que se buscaba transmitir a los empleados era esencialmente operativo, tanto en competencias técnicas como en las competencias sociales. Así, la formación en habilidades se centraba en las pautas para comunicar, para gestionar conflictos, para liderar y un largo recetario de lo que tiene que hacer una persona para gestionar a un equipo o para organizarse en el trabajo.

Con el inicio del siglo XXI la enorme amplitud y velocidad tecnológica ha requerido profesionales mucho más flexibles y capaces de evolucionar con más rapidez y seguridad en el paradigma de cambio que el entorno VUCA nos ha traído.

En este contexto, el foco empresarial, se está poniendo en los **cómo** trabajamos las personas. El punto de anclaje ya no es la inteligencia cognitiva, sino la inteligencia emocional, esa que nos sirve para relacionarnos con las personas. Si a finales del siglo XX formábamos en el desarrollo de habilidades de la inteligencia emocional interpersonal, ahora el foco está puesto en la inteligencia emocional intrapersonal. Necesitamos

personas flexibles, capaces de tomar decisiones con gran cantidad de información a su alcance pero que puedan tener en cuenta las repercusiones sistémicas de sus decisiones, con visión global, con habilidades para saber involucrar y gestionar las acciones de sus equipos.

El enfoque y sentido de la formación ha evolucionado en este sentido, ofreciendo nuevas soluciones a estas nuevas demandas. Hemos pasado de gestionar formación a buscar el aprendizaje.

Añadamos a todo esto lo que algunos consideran una ***revolución social,*** un movimiento de mayor consciencia por el entorno físico, por la salud, por los valores, el bienestar, la calidad de vida, por la edad, en definitiva, por la capacidad de elección personal y la responsabilidad que conlleva con uno mismo.

Y en este contexto el ***coaching*** aparece como una metodología que ha cautivado con una rapidez inusitada el mundo empresarial por su capacidad para facilitar que las personas se hagan más capaces de afrontar los rápidos y continuos retos que se les plantean. El ***coaching*** es una potente metodología de trabajo focalizada en el proceso que sigue una persona para pensar y actuar con el objetivo claro de conseguir mejores resultados.

Es cierto que es el concepto de moda. Parece que hubiera salido de la nada e invadido todo tipo de actividad. Lamentablemente esto tiene que ver con la utilización que se está haciendo del término tanto para nombrar un entrenamiento, una asesoría, una mentoría, etc. Cualquiera que le diga a alguien qué hacer se está denominando ***coach.*** Y, sin embargo, los profesionales del ***coaching*** reivindicamos una parcela distinta del trabajar con personas. No aconsejamos, no enjuiciamos, no damos soluciones, no decimos precisamente qué hacer, sino que nuestro valor diferencial consiste precisamente en que tenemos la competencia técnica para facilitar que otro encuentre sus propias respuestas y sepa qué hacer.

Para muchas personas lo más impactante del ***coaching*** es la actitud humanista que subyace al acompañamiento. Descubren con el ***coaching*** la aceptación incondicional, el respeto al otro como legítimo otro, el convencimiento de que cada persona sabe lo que es mejor para sí misma, el hecho de que el cliente sabe qué y cómo hacer lo que necesita hacer y sólo tiene que encontrarlo. La verdad es que éstos no son planteamientos del ***coaching*** sino de la Psicología Humanista, algo que Carl Rogers, psicólogo humanista, nos planteaba allá por los años 50. Sea este un ejemplo de los mitos infundados que circulan sobre el ***coaching.***

El coaching, como método que permite a una persona ir de donde está a donde quiere estar es antiguo. Desde la tradición griega de la "Mayéutica" de Sócrates, la pregunta se ha convertido en uno de los ejes claves del desarrollo de personas. En Psicología del deporte apareció hace justo 100 años, en 1918, cuando Griffith publicó más de 40 trabajos sobre Psicología *coaching* (denominación deseable y a la que nos adscribimos). Otros de los mitos del *coaching:* que es una actividad nueva e inventada por ciertos gurús.

En el ámbito profesional, el *coaching* ejecutivo se centra en el desarrollo de competencias que lleven al profesional a esa trans-formación tan necesaria. La **toma de consciencia** es el primer paso: qué está teniendo en cuenta, dónde está, cómo actúa, cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus áreas de mejora, qué es importante para él y qué no,…

Si el primer paso es la consciencia, el segundo es la **responsabilidad,** el hacerse dueño de sus pensamientos, sentimientos y acciones. Hacerse responsable tiene que ver con otra de las competencias de la inteligencia emocional intrapersonal: el auto-liderazgo

El último paso es la **acción,** y sin acción nueva no se puede decir que haya habido *coaching,* porque en la naturaleza del *coaching* está que la persona consiga resultados extra-ordinarios, es decir, resultados que por sí sola no hubiera podido conseguir o le hubiera costado mucho mayor tiempo y esfuerzo y esto supone hacer cosas nuevas o con más intensidad o dejar de hacer algunas. Este paso tiene que ver con otra de las competencias de la inteligencia emocional intra-personal: la motivación que provoca la voluntad para asumir y consolidar el cambio orientándose al objetivo.

Pero tengamos en cuenta que la persona tiene que estar en **disposición de cambiar**. Y aquí entra uno de los mitos que oímos sobre el *coaching* que lo convierten en el método perfecto para todo. No, no vale el "café para todos". Puede que no sea el momento, o que no esté bien enfocado el objetivo o que simplemente no quiera embarcarse en el compromiso que supone un *proceso de coaching.*

El mito más relevante del *coaching* es que no es Psicología. La realidad es que esto no deja de ser un argumento de venta propio de personas que desconocen la Psicología y que confunden la parte con el todo. Una cosa es la aplicación en la clínica de la Psicología y otra cosa es la aplicación de la Psicología en el trabajo, en la educación, o aplicada al bienestar y desarrollo de las personas.

En *coaching* se trabaja con personas, "el material más sensible que existe", con procesos que son psicológicos como el aprendizaje, cognición, memoria, voluntad, motivación, conducta, etc. Por eso, se requiere que el *coach* reciba un entrenamiento específico y una supervisión continuada. Necesita contar con unas competencias afinadas para crear

el contexto en el que el cliente pueda asumir nuevos retos. Así ocurre en el caso de los Psicólogos expertos en ***coaching*** (PsEC®) que aúnan su conocimiento de la persona y los procesos que se activan en el ***coaching*** con un entrenamiento específico. De nuevo un falso mito: no es una profesión, no tiene un cuerpo específico de conocimiento ni está regulado normativamente. Es un método empleado, o que debería ser empleado, por profesionales cualificados para ello.

La complejidad de nuestro entorno requiere que no sólo seamos competentes sino que, además, seamos capaces y en esto intervienen las creencias personales, las emociones y los hábitos de conducta, precisamente el terreno donde se trabaja con ***coaching.***

Si la competencia es lo que una persona sabe o es capaz de hacer en términos de conocimientos, habilidades y actitud, la capacidad es la habilidad de una persona para adaptarse al cambio, generar conocimiento, y continuar mejorando en su desempeño.
La capacidad no es algo que se enseñe o que pueda ser asimilado de una manera pasiva: se adquiere mediante un proceso de transformación, en el cual las competencias existentes se adaptan y sintonizan con las nuevas circunstancias. La capacidad posibilita poder trabajar en entornos complejos de forma efectiva.

La formación tradicional está principalmente enfocada a la mejora de la competencia, aportando conocimientos y desarrollando habilidades y actitudes. Sin embargo, en este mundo de complejidad, necesitamos desarrollar la capacidad y eso requiere reenfocar perspectivas, cambiar creencias, construir los propios objetivos de aprendizaje, aprender a recibir feedback, reflexionar y relacionar, en definitiva generar un aprendizaje transformacional que dé una nueva forma a los modos de pensar, relacionarse o reaccionar del profesional.

No podemos formar en el ***hacer*** de las habilidades personales sin partir del ***ser*** de la persona. Sirve de muy poco enseñarle cómo se negocia si él no se siente negociador; enseñarle a ser líder si no se siente capaz de liderar a otros.

En definitiva, el ***coaching*** como programa personalizado, focalizado en las necesidades concretas del cliente, que trabaja con todas las dimensiones de la persona: cognitiva, emocional, física y espiritual, lleva al cliente a transformar su conocimiento y hacerle más capaz de afrontar los retos que se plantea. No es una moda pasajera, por muchos mitos y por muchos malentendidos y malos usos del término que haya, el método va a ser uno de los instrumentos fundamentales para la transformación de las personas y las organizaciones.

ÍNDICE

5
LOS RECURSOS HUMANOS

EFPA ESPAÑA.....110
ESCUELA FEF.....114
ESIC.....118
LUKKAP.....126
ULISES COMUNICACIÓN.....134

EFPA ESPAÑA
European Financial Planning Association

Francisco Marín

AUTOR

Presidente del Comité de Servicios a Asociados, miembro de la Junta Directiva de EFPA España y responsable del Programa EFPA de Educación Financiera. Además, es el socio director de Choice y forma parte de la Cátedra de Cash Management–Gestión de Tesorería del Instituto de Empresa Business School.

RESUMEN EJECUTIVO

2018 será un año decisivo por la entrada en vigor de MiFID II, una regulación a nivel comunitario que nació para asegurar una mejor protección del cliente, abogando por una filosofía de transparencia absoluta en el servicio de asesoramiento, y mayor eficiencia en los mercados. Un objetivo necesario que debe contar como aliado con la cualificación de los profesionales, que se deben convertir en los auténticos protagonistas de este nuevo impulso al sector, para situar a España al mismo o superior nivel que el resto de países de nuestro entorno en el ámbito del asesoramiento y la planificación financiera. En este nuevo escenario, MiFID II debe ser la herramienta adecuada para que se genere una nueva relación entre entidades, profesionales y clientes, donde prevalezca una absoluta confianza y transparencia. Y las certificaciones profesionales, más que un simple salvoconducto para cumplir con la normativa, se convertirán en el pasaporte para alcanzar el éxito.

Las certificaciones, algo más que una normativa

El año 2018, al que acabamos de dar la bienvenida, será un tiempo de cambios sustanciales para el sector del asesoramiento financiero en España. Un año decisivo ante la entrada en vigor de MiFID II, una regulación a nivel comunitario que nació con una misión ambiciosa: asegurar una mejor protección del cliente, abogando por una filosofía de transparencia absoluta en el servicio de asesoramiento, y mayor eficiencia en los mercados.

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

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

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

En todo este proceso de adopción de la nueva normativa, la CNMV ha dado por válido el modelo utilizado por EFPA a lo largo de todos estos años. Un modelo fundamentado en la actualización constante de contenidos y el firme compromiso ético, dos pilares irrenunciables para ofrecer el mejor servicio a un cliente. A este punto hemos llegado en una situación ventajosa, con la experiencia de casi 20 años certificando profesionales bajo esos preceptos. La CNMV incluyó nuestra certificación EIA (EFPA European Investment AssistantTM) como válida para capacitar a todos los profesionales que desarrollen labores de provisión de información a clientes, mientras que las certificaciones EIP (European Investment PractitionerTM), EFA (European Financial AdvisorTM) y EFP (European Financial PlannerTM) también se han incluido dentro del listado de cualificaciones válidas para aquellos profesionales que ofrezcan servicios de asesoramiento a clientes.

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

El sector financiero tiene por delante un objetivo ambicioso, aunque creo que los diferentes players afectados se han comprometido a aprovechar la oportunidad que se nos brinda. En la Guía Técnica publicada por la CNMV, siguiendo las directrices del regulador europeo ESMA, quedó clara la apuesta del organismo nacional por el compromiso con la formación exigente y continuada de los profesionales del asesoramiento, que debe ir de la mano de las entidades, que se configuran como las principales responsables de asegurar esa formación adecuada de sus plantillas.

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

ÍNDICE

Escuela FEF
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Jesús López Zaballos

AUTOR

Director Escuela FEF (Fundación de Estudios Financieros) / IEAF (instituto Español de Analistas Financieros)
Presidente de EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies)
Doctor en ADE por San Pablo CEU y Licenciado por la UCM.
Comenzó su actividad profesional como broker financiero en 1984. En 2002 se incorpora a FEF como Gerente General de su Escuela de Formación.
Es Presidente de EFFAS y consejero de Mapfre Inversiones, SV, ACIIA, ILPIP y GIPS SPAIN.
Profesor universitario (CEU, ESIC, UCM) y colaborador habitual en Masters en Economía y Finanzas.

RESUMEN EJECUTIVO

El éxito en una carrera profesional viene marcado por la formación y por la capacidad para desarrollar habilidades, además de estar disponible en el momento que surge la oportunidad.

La Guía técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencia del personal que informa y asesora de la CNMV establece los estándares mínimos en materia de conocimientos técnicos y formación continua. Pero deja sin resolver qué actividades deben ser consideradas válidas, por lo que centros de formación y entidades certificadoras debemos ofrecer alternativas para su cumplimiento.

Este proceso de certificación y formación continua facilita la empleabilidad y movilidad internacional de los profesionales, por lo que estamos trabajando también en un cross recognition para cualquier profesional certificado en la UE.

Frente a los roboadvisors, el éxito del asesor financiero en el futuro dependerá de su capacidad para aportar valor añadido, y ello pasa por su formación y actualización permanente.

MiFID II y la formación continua: ¿reto u oportunidad?

Hace ya más de una década, en una jornada para futuros líderes, tuve el placer de escuchar a un alto directivo de una multinacional europea una frase que nunca olvidaré y que he tratado de cumplir a título personal durante estos años: "el éxito en una carrera profesional viene marcado un 30% por la formación del candidato y en un 70% por su capacidad para desarrollar otras habilidades: comunicación, empatía, liderazgo, idiomas y, por supuesto, por estar disponible en el momento que surge la oportunidad".

En su charla nos comentaba también que la mayoría de los jóvenes, con entre 3 y 7 años de experiencia, que solía entrevistar para incorporarlos a su área financiera acudían con un título universitario, incluso con MBA o Master financiero, pero, posteriormente, apenas presentaban una formación adicional que garantizara estar al día en su profesión. Ante esta cuestión, la mayoría contestaban que la falta de tiempo y el excesivo trabajo en sus organizaciones les había impedido continuar con su desarrollo de formación profesional.

Como es conocido, la entrada en vigor de la "Guía técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencia del personal que informa y asesora" ha establecido unos estándares mínimos de obligado cumplimiento en materia de conocimientos técnicos y formación continua en busca de las mejores prácticas. Sin duda, una necesidad pendiente hasta ahora en nuestro país, especialmente importante sobre todo en los nuevos productos que afectan a la rentabilidad y riesgo de las inversiones.

Adicionalmente, la CNMV viene publicando las certificaciones y programas que acreditan esa capacitación, pero ha dejado sin resolver, en mi humilde opinión, qué tipo de actividades deben ser consideradas válidas a efectos de cumplir con el objetivo de garantizar la formación continua exigida también por la norma. Es por ello que, en las últimas semanas, recibimos cada vez más cuestiones desde las áreas de formación de las entidades bancarias y de seguros (incluso de los responsables de compliance) preocupados por este asunto.

A modo de ejemplo:

- Si uno de nuestros profesionales es invitado a participar en una investigación sobre temas económico-financieros, investigación o estudio que luego será publicado ¿no deberíamos asignar horas de formación continua a este esfuerzo de puesta al día?

- Si una entidad organiza un seminario de "habilidades" para el colectivo de informadores y asesores ¿no es también necesario para un buen ejercicio de su profesión?

- Si certificamos horas de formación continua a un profesional de nuestra entidad que acude a un curso o seminario presencial, ¿no deberíamos también certificar al profesor que imparte el seminario?

Entendemos que, si bien es labor de las áreas de *compliance* de las entidades garantizar el cumplimiento de esta obligación de formación continua de sus profesionales, no es menos cierto que la nuestra, ya seamos centros de formación o entidades certificadoras, será la de ser capaces de ofrecer distintas alternativas para que se alcance su cumplimiento

Es por ello que desde el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), decano de las certificaciones financieras en España (desde 1991 otorga el Título de Analista Financiero Europeo CEFA), hemos decidido apoyar a las entidades financieras por una triple vía:

1. Certificar como horas de formación continua aquellas actividades realizadas (interna o externamente) por las propias entidades que supongan una actualización de conocimientos técnico-financiero para los profesionales de la entidad.

2. Convocar seminarios y jornadas (propias del IEAF o de terceros) que permitan cumplir con la norma.

3. Ofrecer, a través de la Escuela de la Fundación de Estudios Financieros (Escuela FEF) un catálogo de cursos y seminarios, on-line, con periodicidad anual, que podrá ser integrado en las plataformas de las propias entidades o bien mediante acceso a través de una nueva plataforma de formación continua propia de Escuela FEF.

El proceso de asignación de horas de formación continua, tanto de las actividades organizadas por las entidades como por la propia Escuela FEF, estará supervisado por el Comité de Evaluación del IEAF, bajo la presidencia de Ramiro Martínez Pardo.

Por otro lado, no tenemos dudas de que el proceso de certificación y posterior formación continua permite y facilita tanto la empleabilidad como la movilidad internacional de los profesionales españoles certificados, otorgando, además, una nueva oportunidad para competir en igualdad de condiciones con sus colegas europeos. Así lo creemos también en la Federación Europea de Asociaciones de Analistas Financieros (EFFAS), donde estamos trabajando activamente con las asociaciones de nuestros 21 países miembros de la Federación con el propósito de convencer a los distintos reguladores de estos países, incluido ESMA, de la necesidad de otorgar un ***"cross recognition"*** a cualquier profesional que haya sido certificado por otro regulador miembro de la UE, e intentando convencer a dichos reguladores de acercarnos a un modelo homogéneo de "programas certificados" siguiendo el modelo español.

A mi juicio, todo lo anteriormente expuesto abre una enorme oportunidad para incrementar las posibilidades de desarrollo y crecimiento de los profesionales del asesoramiento financiero. Estos pueden presentar a sus clientes a partir de ahora una credencial avalada por el regulador que acredita su capacitación para el asesoramiento financiero, y que garantiza su actualización permanente, su puesta al día.

Frente a la amenaza de los ***"roboadvisors",*** el éxito del asesor financiero en el futuro dependerá, en gran medida, de su capacidad para aportar valor añadido en su asesoramiento a los clientes, y ello pasa por su capacidad de formación y actualización permanente.

ÍNDICE

ESIC BUSINESS&MARKETINGSCHOOL
Impulsem els teus desafiaments.

Carlos González Alonso

AUTOR

Licenciado en CC. Económicas. Profesor de ESIC Executive Education. Experto en Resiliencia, Wellbeing y Gestión del Talento. Consejero del Instituto Español de Resiliencia. Practitioner certificado de MBTI, Resiliencia y Coherencia Cardiaca, Happiness at Work. Más de 25 años experiencia como consultor y directivo de RRHH en diferentes empresas nacionales y multinacionales. Autor de la novela "Homo Resiliens" y de varios libros especializados de RRHH. Responsable de la lanzaderadetalento.com de Tres Cantos.

RESUMEN EJECUTIVO

El artículo presenta una breve reflexión sobre el papel de las Dirección de Personas en el nuevo escenario económico y social donde las claves del mismo son la transformación permanente, "the VUCA world" y los cisnes negros.

Así mismo se presenta una propuesta de modelo para analizar los posibles roles que pueden asumir los profesionales de RRHH y las capacidades requeridas para desempeñar un nuevo rol de Pioneros o de "Transformers" que acompañan a las organizaciones en el camino de reinventar las organizaciones ante las demandas de los diversos stakeholders de la industria.

El análisis concluye con una hipótesis: o la función de personas se reinventa y se adapta a estos nuevos tiempos y paradigma; o su existencia -en los términos tradicionales, previos a la crisis ("Old Normal")- la llevaran a su "extinción".

El futuro de la función de dirección de Personas: reinventarse o desaparecer.

Concentración del sector. Competencia creciente. Transformación digital. Regulación en constante evolución. 5 generaciones profesionales coexistentes. Márgenes más y más ajustados… ¿Te suena? Es la realidad de nuestra industria financiera. Y en este escenario la pregunta es: ¿qué se puede aportar desde la función de la dirección de Personas?

Hace unos años Harvard Business Review (HBR) publicaba una reflexión sobre el futuro de los RRHH. El título de aquel ejemplar decía: "It's time to blow up HR and build something new". En el interior de aquel ejemplar de obligada lectura se podían encontrar algunos otros titulares para reflexionar -y cuestionarse a uno mismo- como profesional de RRHH: "Why we love to hate HR…", "Bright, shiny objects and the futuro of HR". El resumen de los titulares y los mensajes fuerza de los artículos: reinventarse o desaparecer. O dicho de otra forma:

- Menos enfoque en los procesos de RRHH y más atención a la cultura, las personas y los equipos,
- Menos de la "maquinaria" de administración de personal y más de liderar la parte de talento y cultura de la entidad,
- Menos enamorarse de soluciones de otros (benchmark y otras modas) y más "engancharse" de los problemas propios, ayudando al negocio a innovar e implantar soluciones ad hoc y time to market.
- Menos de estar en el despacho –aunque ya no lo tengan-, y más de estar con clientes, con proveedores, en reuniones de negocio así como con el resto de stakeholders… para entender de primera mano lo que demanda la organización. La respuesta a las demandas de la empresa no pueden estar solo escuchando la voz de los sindicatos o de los empleados.

En el fondo de estas reflexiones surge una necesidad que también aportaba PwC en su último estudio/encuesta dirigido a CEOs de todo el mundo cuando se les preguntaba sobre la función de HR: cambiar la estrategia de Personas y re-pensar la función de HR. Estas fueron sus respuestas (se han recogido a continuación las relativas al segmento de la industria financiera y bancaria):

- El 74% señalaban como prioritario "We've changed our people strategy to reflect the skills and employment structures we need for the future",

- Y el 63% que "We're rethinking our HR function"

Por supuesto que la gestión de recursos humanos debe aportar lo clásico (desde las nóminas hasta la selección, desde los temas de negociación hasta aspectos de compromiso…) pero quizás ha llegado el momento de actuar con el foco puesto en otros retos más asociados al negocio y al propio desarrollo de la organización. En mi opinión, si de algo sabemos los de Personas, y especialmente los de Formación y Desarrollo, es de cambio y aprendizaje. Es este el valor que debemos aportar a la organización: ser los impulsores y arquitectos del cambio… desde la perspectiva de las personas.

De igual forma que desde otras funciones se diseña el cambio de la arquitectura tecnológica, o el road map de productos y servicios financieros, o el mapa de riesgos… desde Personas nos toca liderar y definir el itinerario del cambio cultural, de los equipos y de las personas. Esa es nuestra auténtica y core aportación de valor.

¿Y por qué? ¿No somos los especialistas en cómo facilitar el proceso de aprendizaje? ¿O en cómo gestionar las barreras y resistencias al aprendizaje que puedan surgir? También expertos en cómo diseñar, acompañar y movilizar un proceso de cambio cultural… O en cómo crear un contexto organizativo y cultural que permita impulsar equipos comprometidos y enfocados en el learning agile. Por todo esto, estas son las claves de futuro de nuestra profesión: apoyar y acompañar a la organización en sus permanentes y constantes proceso de cambio. Porque esta dinámica es la única que va a ser constante: "the VUCA world" y los cisnes negros. Algunos a este rol lo llaman HRBP, pero más allá de las palabras quizás sea necesario profundizar en los enfoques y modelos de Dirección de Personas.

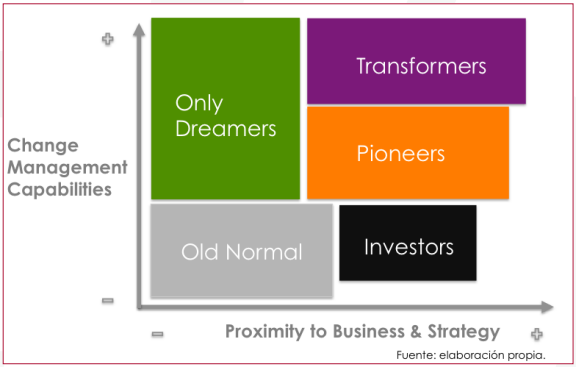
Para analizar este papel **que puede asumir la dirección de Personas de una organización** proponemos el siguiente modelo de reflexión -que nos permite identificar diferentes posibles modelos de actuación- en base a dos variables:

1. **La Proximidad del equipo al Negocio y a la Estrategia,** es decir, la cercanía a los directivos que lideran y dirigen la organización, el grado de conocimiento del negocio y sus retos, el grado de reconocimiento que tiene el equipo de RRHH por sus aportaciones y experiencia (no como especialista en temas de personal, sino por su sensibilidad y conocimiento del modelo de negocio a implantar).

2. **Las Capacidades de Cambio y Transformación** del equipo, es decir, su grado de resiliencia, su grado de desarrollo en competencias como agilidad, auto-regulación emocional, design thinking, dinámicas de grupo… Todas esas competencias que debe disponer una persona del equipo de RRHH que quiere contribuir como agente de cambio interno. Ser el asesor / mentor de quienes tienen que implantar los cambios. Pero no desde la intuición o el sentido común, sino desde la acreditación que te otorgo ser un coach certificado, un experto en neurociencia, en psicología social, en diagnostico cultural, en agile learning…

Estas variables nos permiten identificar los siguientes posibles posicionamientos de la función de personas en las empresas -tal y como aparecen en el cuadro adjunto:

1. **"The Old Normal",** es decir, equipos con un **entendimiento de la función de personas basado en la visión del especialista de la función.** Hacer bien lo que es nuestra especialidad: nóminas, seleccionar, organizar programas de formación, ser eficientes en los costes, evitar el ruido sindical… Probablemente válido en ciertos momentos de la historia de la industria financiera en donde lo importante era mantener y hacer eficiente el statu quo existente. Pero, ¿ todavía ahora?



Fuente: elaboración propia.

Quizás la percepción interna sobre aquellos equipos de RRHH que estén en este paradigma, sea que viven fuera del negocio y muy centrados en mantener el "poco ruido sindical" y "la maquinaria" de administración y personal. Necesarias sus contribuciones, pero sustituibles, externalizables. Son un modelo de RRHH en claro riesgo de extinción…

2 **"The only dreamers",** equipos muy innovadores y posiblemente con grandes capacidades de transformación y gestión del cambio, pero no asentados en la realidad y las exigencias del día a día; ni reconocidos por el negocio ni sus directivos como conocedores del mercado, ni de los retos de la estrategia. Quizás la percepción de sus stakeholders sea que RRHH no tiene los pies en la tierra, que proponen iniciativas que se observan internamente como naif, no pegadas a las exigencias de los equipos, clientes, accionistas…

Estos equipos podrán pensar con cierta dosis de autocomplacencia "que la entidad no nos entiende porque son unos tradicionales", cuando lo que ocurre es que ellos mismos no han sido capaces de trabajar las alianzas necesarias y entender el negocio de forma que su innovación pueda derivar en proyectos rigurosos y de valor para la organización. También en claro riesgo de desaparición si no asumen el reto -y su propia transformación- de apoyar al negocio y el compromiso de trabajar para y con él.

3 **"The Investor",** equipos que no habiendo desarrollado sus capacidades de agentes de cambio, **sí han entendido las necesidades del negocio y trabajan para apoyar al mismo.** Quizás no saben cómo actuar como agentes de cambio pero sí saben escuchar, invertir en nuevas ideas y contratar las iniciativas que el negocio demanda y, sobre todo, abrazan el cambio y construyen alianzas con sus stakeholders (desde el comité de dirección hasta los sindicatos, desde proveedores de la entidad hasta los clientes…) para impulsarlo y favorecerlo.

4 **"The Pioners",** equipos que **se animan a re-imaginar el futuro al lado del negocio proponiendo iniciativas** de formación que ayuden a explorar qué está haciéndose en otros territorios, o que lideran acciones de desarrollo que permiten que los directivos y profesionales se preparen para la transformación. Trabajan con todos los stakeholders. Son proactivos. Están atentos a apoyar al negocio.

5 **"The Transformers",** equipos **que trabajan como socios de sus stakeholders en el proceso de adaptación constante al entorno** de la industria:

- Diseñan e implantan proyectos de transformación cultural,
- Lideran y participan activamente en programas de desarrollo como mentores o coaches,
- Son ejemplo de cómo adaptar los recursos tecnológicos a las necesidades del negocio,
- Construyen el ecosistema que favorezca la innovación y la excelencia,
- Miden, atraen y trasforman el talento.
- Cuidan y promueven un entorno saludable para que el talento pueda florecer.
- Gestionan y trabajan –ellos mismos, no lo subcontratan- las emociones que siempre están inmersos en los procesos de cambio (resistencias, miedos, barreras…)

Si la mayor parte de actividades de RRHH son externalizables: desde la gestión de la nómina hasta posiblemente la negociación sindical -why not?-, ¿Qué es lo que debemos aportar a nuestros stakeholders para ganarnos un puesto en los campos donde se juega "la Champions" de nuestras compañías? Reivindicar lo que es nuestra aportación genuina: acompañar a las personas, a los directivos, a la organización en los procesos de cambio.

Es en esos escenarios donde tienen sentido los departamentos de Personas con vocación de Pioneros o "Transformers". Y esto, ¿qué requiere en concreto? **Nuestra propuesta sería desarrollar un equipo experto en las siguientes prácticas:**

- En diseñar y construir arquitecturas y metodologías de formación, desarrollo y cambio ágiles que respondan rápidamente a las necesidades del negocio y del conjunto de los stakeholders al tiempo que suponen una experiencia de long life learning positiva y retadora que acompañe a los stakeholders a lo largo de toda su carrera profesional (empleados) o de su periodo de vinculación con la empresa (resto de stakeholders).

- En construir y gestionar una experiencia de empleado que sea motivadora y potencie el compromiso: liderazgo, propósito de empresa y cultura organizativa que atraigan el talento y creen el espacio adecuado para mantenerlo y potenciarlo.

- En construir e implantar políticas de wellbeing que generen el entorno adecuado para que las personas puedan aportar su máximo potencial y desempeño en un contexto cada vez más exigente y demandante.

Para ello, los equipos de RRHH deberán reforzarse en competencias, conocimientos y herramientas críticas asociadas a capacidades como "Learning Agile", Mindfulness, Resiliencia, Pensamiento Crítico, Impacto e Influencia o los fundamentos de la Psicología Positiva o de la Psicología Social. Todas ellas capacidades necesarias para asumir el rol de Pioneros o "Transformers" de los proceso de cambio permanente en que están envueltos nuestras empresas como parte de la "New Normal" que es esta economía y revolución digital.

¿Que cuál es el futuro de la Dirección de Personas?: renovarse o extinguirse. La transformación digital y social también ha cambiado el paradigma de la gestión de personas. Esa es nuestra gran oportunidad: transformarnos. Asumir otro rol en la partida de la actividad empresarial y social. Como decía Dave Ulrich, en su libro "HR from the Outside In": "Outside-in HR goes beyond strategy to align its work with business contexts and stakeholders." Y continua: "…we see future-facing HR professionals looking outside their organizations to customers, investors, and communities to define successful HR. … HR effectiveness will show up in customer share, investor confidence, and community reputation, and HR credibility will be drawn from those outside the company as well as from those inside".

ÍNDICE

[1]20th CEO Survey / Key findings in the banking and capital markets industry / February 2017

[2]"What VUCA Really Means for You", Nathan BennettG. James Lemoine; HBR; February 2014.

[3]Nassim Nicholas Taleb (2015). The Black Swam. Random House.

[4]Dave Ulrich (2012), HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources, McGrawHill.

José Luis Pascual Pedraza

AUTOR

Director de Experiencia de Empleado en Lukkap y Profesor Master de RRHH del Centro de Estudios Garrigues.

Licenciado en Sociología Industrial y de los RR.HH. Por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Dirección y Gestión de RR.HH. Por el Centro de Estudios Garrigues y MBA en Dirección de Empresas en la Economía del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya, José Luis cuenta con más de 13 años de experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos de consultoría estratégica de Organización y RRHH, y tras pasar por consultoras como Michael Page, PwC o People Matters, actualmente lidera en Lukkap el desarrollo de proyectos vinculados con la creación de un modelo de Experiencia de Empleado con el que las compañías puedan conseguir un mayor impacto en sus empleados, creando un mayor compromiso y resultados tangibles y vinculados a la cuenta de resultados. Asimismo, dirige proyectos de evaluación y desarrollo con los que impulsar el talento de los empleados, reforzando a los mismos y por ello ayudando a las compañías a ser más competitivas y conseguir sus retos.

RESUMEN EJECUTIVO

Llevamos tiempo trabajando desde la Experiencia de Cliente para conseguir que nuestra relación con clientes sea diferencial. Gracias a entender y trabajar los principales momentos clave de relación, tratamos de crear experiencias que generen un vínculo con el que pasar de relaciones transaccionales a emocionales, pero ¿qué ocurre con las personas, protagonistas de hacer que esta experiencia sea diferencial?, ¿Qué pasa si nuestros empleados no están comprometidos y se creen lo que tratan de transmitir?

La coherencia es clave, y solo trabajando la experiencia de nuestros empleados podremos crear verdaderos modelos de relación con clientes de gran impacto y resultados tangibles para nuestro negocio.

El valor diferencial de una compañía se encuentra en el talento y la calidad de su capital humano. Si realmente queremos tener una marca referente y un modelo de relación con nuestros clientes, debemos enfocarnos en los que tienen que hacer real la diferencia: nuestros empleados.

La experiencia de empleado: ¿Cómo conseguir impacto en el cliente desde el impulso de nuestros equipos?

Mucho se ha trabajado la **Experiencia de Cliente como medio para conseguir crear una diferenciación en nuestras relaciones con nuestros clientes actuales y tratar de captar nuevos. Gracias a entender y trabajar los principales momentos clave de relación,** tratamos de crear experiencias diferenciales que generen un vínculo con el que pasar de las relaciones transaccionales a las emocionales, pero ¿qué ocurre con las personas, que en gran parte son protagonistas de hacer que esta experiencia sea diferencial?, ¿Qué pasa si nuestros empleados no están comprometidos y se creen lo que tratan de transmitir?

La coherencia es clave, y solo **trabajando la experiencia de nuestros empleados** (clientes internos) **podremos crear verdaderos modelos de relación con clientes con gran impacto y resultados** tangibles para nuestro negocio.

"Llego a casa después de un día muy intenso en el trabajo, son las 21:30 y lo único que quiero es ducharme y descansar un rato sin pensar en nada más; y, de repente, cuando entro en el baño veo como del techo cae un hilo de agua y una gran mancha se extiende a lo largo de todo el techo que está abultado y tiene una pinta horrible.

Corriendo subo a casa de mi vecino, que no entiende qué ha pasado, ya que él no ha usado en todo el día el baño, por lo que pensamos que debe de ser algún problema con la tubería.

Llamo a mi seguro y en seguida toman nota, me preguntan sobre lo sucedido y me informan de que, en menos de 2 horas, alguien estará en mi casa para solucionarlo. Antes de las 00:00 había llegado a mi casa una persona que analizó los daños, rompió el techo y me dijo que al día siguiente tendría un técnico del seguro que repararía todos los daños causados.

Mi sorpresa llega cuando, al día siguiente, el técnico aparece una hora y media tarde, me pide una escalera (porque se le ha olvidado) y de la promesa del perito a la chapuza que me organizan en el techo dista bastante. Me quejo ante su falta de profesionalidad, a lo que me contesta que no se puede ser tan tiquismiquis y que el techo tiene que secarse para que quede todo igual, y, ante mi disconformidad, se limita a decirme que ponga una reclamación.

Tras llamar para poner una queja formal, mi sensación es que, para un problema que tengo en casa, no recibo el trato y la calidad exigida. Posteriormente, la compañía se puso en contacto conmigo, trató de solucionarlo (bajándome la cuota y tratando de pedirme perdón), pero ya no me fio y creo que al final voy a cambiar de seguro, porque para un problema que tengo no se me ha solucionado como yo esperaba".

El mejor modelo de relación con el cliente, será todo un fracaso si no se consigue que los empleados no lo hagan real a través de sus acciones.

Pero, si depende de los empleados, ¿qué podemos hacer para conseguir que ellos hagan real el modelo y podamos alcanzar esta relación diferencial con nuestros clientes? La respuesta se llama **Experiencia de Empleado,** y consiste en **cambiar el foco; comenzar mirando hacia dentro** y preocuparnos de lo que ocurre con los empleados, ya que la **experiencia de los clientes se construye bajo la base de la experiencia de los empleados.**

Tenemos que entender qué ocurre con nuestros empleados y qué viven y sienten en su relación con nuestras organizaciones, para poder, en base a esta experiencia, hacer real la propia experiencia de los clientes.

En la actualidad, la mayoría de las compañías no entiende qué viven sus empleados en su día a día, ya que **nos centramos en analizar resultados finalistas** a través de la medición del clima o del compromiso.

Medir la experiencia de nuestros empleados nos permite saber su grado de satisfacción y vinculación, el porcentaje de empleados que se plantea un cambio de empresa o el número de promotores y detractores de nuestra compañía.

Y los resultados no son especialmente positivos**. Pero, ¿qué podemos hacer para mejorar si no logramos entender qué motiva esta situación?**

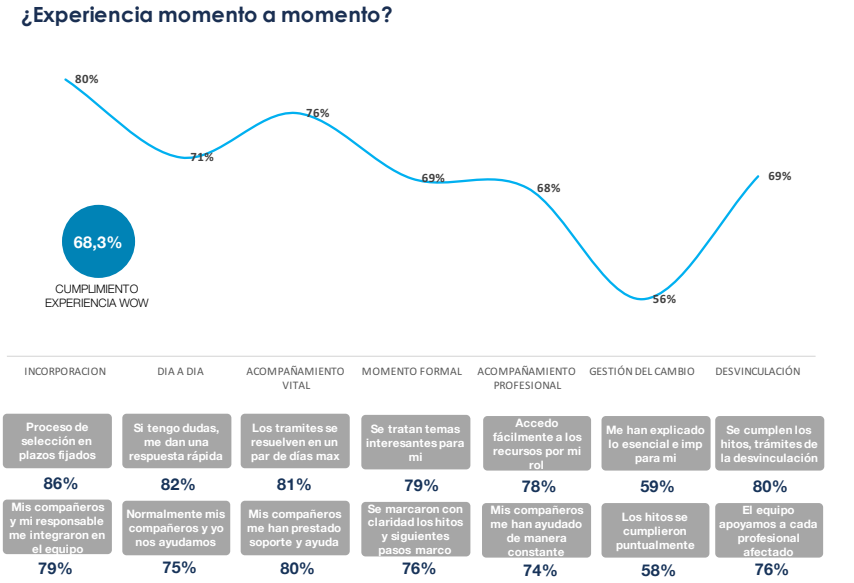
Fuente: Índice de Medición de la Experiencia de Empleado; Lukkap

Con los resultados finalistas no tenemos palancas de actuación, es posible que, siguiendo con el ejemplo, la persona que tenía que realizar la reparación y que generó una mala experiencia en el cliente no estuviera muy satisfecho ni muy vinculado con la compañía, pero lo interesante sería entender qué provocó esta apatía y cómo poder frenar la misma y hacer que los empleados sean verdaderos embajadores de la marca.

Y, ¿cómo podemos hacerlo? **Entendiendo que viven – hechos objetivos – y que sienten – percepciones subjetivas – los empleados en los principales momentos de relación con la compañía;** estos pueden ir desde las expectativas previas que pueden tener los potenciales empleados cuando son candidatos a una posición, pasando por el momento de incorporación y el resto de momentos que forman su día a día y sus principales procesos y relaciones con la compañía, hasta el momento de desvinculación, tanto el suyo como de personas de su entorno.

Definir este recorrido o *journey* de los empleados y, dentro del mismo, identificar, en base a lo que nos digan los propios empleados, aquellos **momentos que son críticos para su experiencia es fundamental** para poder entender la experiencia actual y poder crear palancas de actuación concretas con las que mejorar la experiencia en el día a día.

Definir el recorrido y medir la experiencia, momento a momento, nos ayudará a priorizar y poder foco en aquellos aspectos que los propios empleados consideran críticos y que nuestras compañías no están sabiendo resolver, generando unas expectativas no cumplidas que serán la base de la insatisfacción, la falta de compromiso o, incluso, la rotación no deseada.



Fuente: Índice de Medición de la Experiencia de Empleado; Lukkap

Lo que nos ayudará a entender esta gestión de la experiencia de los empleados, momento a momento, es saber cuándo y por qué alguien deja de ser promotor de nuestra compañía o qué hace que alguien decidir salir de la empresa o no darlo todo por conseguir los resultados. O, en resumen, **qué ha pasado para que toda la ilusión y las ganas que teníamos el primer día de trabajo se haya transformado en frustración, enfado o apatía.**

La clave para conseguir entender los porqués y darles solución**, es tratar a nuestros empleados como si fueran nuestros clientes y crear modelos de relación internos que partan de la premisa de su experiencia,** pero también teniendo en cuenta los retos de la propia compañía, así como las fortalezas de la misma. Entender que nuestros empleados tienen que ser tratados como nuestros clientes es fundamental para que ambos mundos converjan y alcancemos los resultados de negocio deseados.

No podemos llegar a gestionar la experiencia de nuestros clientes sin tener trabajada la de nuestros empleados, porque quien tiene que hacer reales las expectativas de nuestros clientes son nuestros empleados. **¿Creéis que alguien que no cree en algo puede transmitirlo?** ¿Creéis que, si un empleado no confía en su compañía o si ve que lo que se le pide que transmita no tiene nada que ver con lo que el vive y siente en su día a día, estará motivado para hacerlo?

¿Qué hay que hacer para que un empleado nos recomiende?

Para que nos recomienden es esencial cuidar el acompañamiento profesional y los momentos formales / vitales.

Pensad que cada vez es más importante **tener un modelo de relación diferencial con los clientes y conseguir un vínculo emocional** con ellos, para que otros parámetros como el precio o la competencia no tengan tanto valor. Si pensamos en marcas como Harley Davidson o Apple podemos ver que sus productos ya no son vistos como tales, y sus clientes no son clientes, son fans, ya que compran algo que pertenece a su propia identidad.

¿Creéis que los trabajadores de Apple o Harley Davidson podrían transmitir estos valores si no fueran también fans y vivieran la marca como lo viven sus clientes? **Difícilmente conseguiremos crear una relación emocional con los clientes si previamente no lo hemos conseguido con nuestros empleados,** entendiendo cómo son, que les mueve, qué buscan de su relación con su compañía, qué es importante en su día a día o que les puede generar un dolor de no ser respondido.

La emoción es lo que nos hará diferenciarnos y pasar de la cabeza al corazón de nuestros clientes, pero antes tenemos que hacer que el vínculo con nuestros empleados también sea emocional.

El impacto en el cliente tiene que venir precedido del propio impacto en el empleado, buscando esa alineación de experiencias que será la única fórmula ganadora, ya que la correlación de la mejora de la experiencia de empleado en la mejora de la experiencia de cliente es de un 98%, según la consultora estratégica BAIN. Pero es que, además, **los resultados de la compañía mejoran cuando trabajamos con elementos clave de la experiencia del empleado.**

Empresas con empleados muy vinculados superan los resultados de su competencia en un 147%.

Gallup

En la época de la onmicanalidad, en la que muchas de las gestiones las podemos hacer por medios digitales, **buscamos el contacto con personas para que nos aporten este valor diferencial** y nos hagan **real la promesa de marca;** solucionar nuestros problemas, asesorarnos, ayudarnos y guiarnos, pero, sobre todo, escucharnos, entendernos y facilitarnos nuestro día a día.

Y es por ello que, **el valor diferencial de una compañía se encuentra, en gran medida, en el talento y la calidad de su capital humano.** Todo lo demás se puede copiar, pero si realmente **queremos tener una marca referente y un modelo de relación con nuestros clientes que nos ayude a que puedan vivir y sentir que lo somos, no nos queda otra que enfocarnos en los que tienen que hacer real la diferencia, NUESTROS EMPLEADOS.**

ÍNDICE

ulises comunicación

Juanjo Pol

AUTOR

Licenciado en Sociología por la Universidad de París VIII, es Socio Director de Ulises Comunicación, agencia especializada en Comunicación de Recursos Humanos y Comunicación Intena, y partner para España de Netexplo Observatory, el Observatorio mundial de usos y tendencias en innovación digital.

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas destinan importantes recursos técnicos, financieros y humanos a crear e implantar programas de formación, cada día más personalizados y adaptados a múltiples modalidades y metodologías que han cambiado la manera de aprender y adquirir conocimientos.

Sin embargo, y a pesar de los importantes recursos destinados a la formación, los empleados no perciben con claridad este factor determinante, tanto para el ejercicio de su labor profesional como para su empleabilidad en el mercado del talento. Por otra parte, las empresas no toman todas las medidas a su alcance para posicionar la formación como factor diferencial frente a la competencia y a la sociedad en general, haciendo valer el conocimiento como un factor clave para la competitividad y sostenibilidad.

La Comunicación para valorar y revalorizar la formación

Vivimos en una sociedad que se ha definido como la sociedad del conocimiento, en la que las nuevas tecnologías y la digitalización constante están transformando nuestro entorno personal, profesional y social a pasos agigantados, en la que podemos adquirir nuevos conocimientos, accediendo a una multitud de fuentes de información y de aprendizaje (internet, Youtube, blogs, moocs, tutoriales…) que se inscriben en nuestros comportamientos y que en una mayoría de casos vienen a complementar la formación que las empresas destinan a sus empleados.

El resultado es que cada día las empresas destinan más recursos a la formación de los empleados, que cada día tienen más oportunidades al alcance de la mano para formarse y, sin embargo, la percepción que los empleados tienen de la formación no se corresponde a esa realidad, y no porque no la reciban o no puedan acceder a ella, sino porque está poco o mal comunicada.

En muchos casos, cuando se incluye la comunicación en los programas formativos, esta viene a situarse en el terreno puramente práctico del proceso, incidiendo en los aspectos básicos de los procedimientos, los cursos o programas que el empleado tiene que efectuar, o los itinerarios que debe seguir en su plan de carrera, pero no se abordan los aspectos emocionales que ponen en valor la formación y que hacen que la comunicación sea eficaz y llegue al empleado.

Más que comunicación, deberíamos hablar de información. En el mejor de los casos, el empleado conoce y sabe aquello “que debe hacer”, qué curso debe seguir, cómo realizar la inscripción al mismo y la modalidad que debe seguir.

LA COMUNICACIÓN PARA VALORAR LA FORMACIÓN

Y situarla en el contexto de aprendizaje, de la adquisición de conocimientos, y por lo tanto, de valor profesional. Dado que la mayor parte de los programas (presenciales o no) se imparten en la jornada laboral, la formación tiende a asociarse a "trabajo" e incluirse en uno más de los aspectos del desempeño sin que el empleado le atribuya un valor específico y diferenciado.

Este debe ser por tanto el primer aspecto a tratar en la comunicación. Situar la formación como un factor diferencial profesional y empresarial que aporta valor a todos los niveles. La empresa pone a disposición de los empleados una formación de calidad para mantener la actualización y la competitividad basada en el conocimiento, y este aspecto debe percibirse y situarse fuera del concepto del "tiempo de trabajo", para situarlo en un entorno diferente y claramente perceptible para que el empleado pueda valorarlo como "tiempo de formación".

En otros casos, la formación no se sitúa en el "tiempo de trabajo", ya que el acceso a programas o medios formativos se realiza en general desde el propio domicilio del empleado, teniendo que realizar un esfuerzo suplementario para formarse en su "tiempo libre", accediendo a programas e-Learning, moocs, blogs etc… para poder conciliar trabajo y formación. Solamente cuando los programas formativos se realizan en otro contexto, en su modalidad presencial en centros de prestigio como las Escuelas de Negocios, son valorados por los empleados tanto por el prestigio del centro y del diploma obtenido, como por el valor monetario que tiene el programa y que el empleado conoce y por tanto valora en su justa medida.

Y si esto sucede así, ¿por qué el resto de programas y acciones formativas no son suficientemente valoradas y reconocidas? ¿Es una cuestión de prestigio? ¿Es una cuestión de precio? En el primer caso la comunicación debería contribuir al prestigio y notoriedad de la compañía, y en muchos casos tal es la tendencia seguida por importantes compañías, que han creado sus Facultades y Escuelas para conseguir que los empleados perciban y valoren la formación. Sin embargo, en el segundo caso, ¿cómo podemos adjudicarle un valor a algo que no sabemos que lo tiene si no tenemos elementos comparativos para saberlo?

LA COMUNICACIÓN PARA MOTIVAR Y RECONOCER A LOS FORMADORES INTERNOS

Otro de los aspectos que cada día influye más en la formación es la integración de profesionales internos con gran experiencia que ponen su conocimiento a disposición de la organización y del resto de empleados mediante blogs, espacios en plataformas, cursos, seminarios, o bien mediante el reverse mentoring, en el que los empleados con menos experiencia, pero que conocen y dominan las nuevas tecnologías, ayudan al resto para que puedan adaptarse e integrarlas en su día a día.

En este caso, la comunicación constituye un factor determinante en el proceso, en primer lugar para animar a los profesionales a que se postulen para compartir el conocimiento y ponerse a disposición de la organización, teniendo que asumir además de esta tarea su propio trabajo y sin que en muchos casos medie una gratificación suplementaria. El factor reconocimiento es clave para la motivación y diferenciación del empleado a todos los niveles y la comunicación debe ir orientada a este objetivo.

LA COMUNICACIÓN PARA REVALORIZAR LA FORMACIÓN

En el sentido literal del término, para poder concederle un valor real en términos monetarios. Los empleados pueden conocer el valor de las herramientas que utilizan desde el mobiliario de su lugar de trabajo o el ordenador, tablet, smartphone, coche de empresa etc., pero raramente conocen los recursos financieros y el coste total de los programas de formación, que deberían incluir, además, el número de horas y el valor de las mismas que los empleados destinan a su “tiempo de formación” para diferenciarlo claramente del “tiempo de trabajo”que es el que aparece en la nómina.

Si el valor real que se tiene por el tiempo de trabajo está definido en la nómina y en esta se diferencian los diferentes conceptos, ¿dónde se debería incluir el “valor formación”? ¿Conoce el empleado todos los recursos que la empresa destina a la formación en general?

Y, dentro de este apartado, ¿percibe el valor real de la formación que recibe?

¿Diferencia claramente aquello que es formación y lo que es trabajo?

Estos son aspectos clave para incorporar a los programas de formación otros de comunicación que contribuyan a que el empleado valore y revalorice la formación.

Si extrapolamos estos aspectos a nivel de compañía (empleados, directivos, clientes y accionistas), y de los agentes sociales (clientes, organizaciones sindicales, proveedores), podremos comprobar que la percepción que cada uno de los colectivos tiene de la formación está generalmente muy por debajo de la realidad por estar poco o mal comunicada.

En este caso concreto, de igual manera que anteriormente situábamos el tiempo de trabajo a un nivel diferente del tiempo de formación, en un balance o memoria financiera es determinante primero incluir el valor de la formación en el terreno de la inversión y no en el del gasto, para que cobre un valor diferencial y determinante en los resultados de la empresa presentes y futuros.

¿Conocen los accionistas y organizaciones sindicales el valor real de la formación en la empresa?

¿Se percibe la formación como inversión o como coste? ¿Se le atribuye un valor diferencial con respecto a la competencia? ¿Se concede un valor primordial a la hora de atraer y/o retener el talento?

LA COMUNICACIÓN PARA VALORAR RECONOCER Y DIFERENCIAR AL EMPLEADO FORMADO

La comunicación debe jugar un papel esencial a la hora de mejorar la percepción que los diferentes colectivos tienen en cuanto al valor y a la importancia de la formación, tanto a nivel personal como empresarial y social.

Sabemos cuál es la responsabilidad de los departamentos de formación para diseñar, elaborar y ejecutar los programas formativos necesarios para la actualización de conocimientos y habilidades de los empleados, pero uno de los aspectos que debe abordar la comunicación es el de la responsabilización del empleado en su capacidad y responsabilidad para formarse.

La obtención de diplomas internos que acrediten y posicionen la formación; las acciones de motivación para seguir y finalizar los cursos y programas; la implicación para que el desarrollo de los mismos sea eficaz y sitúen al empleado como actor y no como espectador en los programas, y su opinión y colaboración para la mejora de los mismos son aspectos en los que la comunicación puede ayudar a conseguir dichos objetivos.

La empresa pone a disposición múltiples recursos, pero además de su correcto aprovechamiento y seguimiento, el empleado debe ser consciente de su papel a la hora de buscar las fuentes y medios externos que le proporcionen ese conocimiento diferencial que permita un mejor posicionamiento a nivel interno y en el mercado del talento.

En este caso, la comunicación también debe contribuir a que el empleado se oriente y pueda aprovechar los recursos internos alojados en intranets, plataformas y espacios formativos en los que con frecuencia la navegación por dichos espacios es compleja debido a una concepción y diseño obsoletos que no facilita un uso eficiente de los mismos, siendo necesaria una revisión y actualización desde el diseño a la imagen, tanto en el fondo como en la forma.

La gamificación, la presentación atractiva de materiales y contenidos formativos, la mejora de la experiencia de usuario y, en general, todo aquello que pueda contribuir a una mayor y mejor percepción de la formación deben abordarse desde el inicio y formar parte de un programa de comunicación adaptado a cada caso, a cada colectivo, a cada empresa.

ÍNDICE

6
FUTURO DPTO. FORMACIÓN Y DESARROLLO

IFB.....142
DEVELOPMENT SYSTEM.....146
ESADE.....152
UPF.....156
GRUPOPEOPLEFIRST.....162
IE.....168
FINANCIAL TIME/IE.....176
IESE.....182
ASOLFER.....188
KÜHNEL.....194
EGV FORMACIÓN.....204
CROSSKNOWLEDGE.....210
ADITIO.....216
SPEEXX.....222

António Neto da Silva

AUTOR

CEO at the IFB. He was Secretary of State for Foreign Trade. He was the head negotiator of the USD 3 billion investment in Portugal by the Ford/VW joint venture that founded AUTOEUROPA. He was Chairman of the Foreign Affairs, Trade Policy and Cooperation for Development Commission of the EEC and EURATOM Economic and Social Committee in Brussels.

He was a founder and for 15 years a key shareholder and Chairman of the Board of Directors of Deimos Engenharia, S.A., a spatial engineering company with customers such as ESA and NASA. He was Vice-President of the ICEP and a member of the Advisory Board, Supervisory Board and Audit Committee of a bank and an insurance company. He is the Vice-Chairman of the General Meeting of Shareholders of the CIP, the Portuguese business confederation. He was Chairman of Proespaço – Associação das Indústrias do Espaço. He was a member of the Board of Eurospace, the European association of space industries and Chairman of its Financial Committee. He is a lecturer in economics at Universidade Católica de Lisboa.

RESUMEN EJECUTIVO

Instituto de Formação Bancária (IFB - Bank Training Institute) was founded by the banks 38 years ago to be its top training provider. It has played a notable role in improving the banking skills and qualifications of employees in the financial sector. The changes and constraints that the sector has experienced have naturally affected the institution and required measures to provide a new impetus to IFB, which began a new cycle in 2017 and returned to its essential values.

IFB: heading for the future! - Case study of an organization that had to adjust to new times, constraints and challenges

Instituto de Formação Bancária (IFB - Bank Training Institute) was founded by the Portuguese banks 38 years ago to provide the APB member banks and, in addition, other companies in the financial and other business sectors with training aimed at the development of their human resources. This was how it complemented these institutions' internal structures. The IFB is a key institution that HR managers considered an unrivalled **top-of-mind** model **in specialised bank training** in a recent survey. The IFB's main **competitive advantages** are its know-how, flexibility in adapting to customers' specific needs and characteristics, price and gift for communication.

It also has another very important competitive advantage. This is the IFB's knowledge and experience from working with the vast majority of the banks operating in Portugal and their membership of Associação Portuguesa de Bancos (APB - Portuguese Banking Association) and its special familiarity with the sector. Our financial institutions regard the IFB as a **banking specialist.**

This image, along with its know-how, means that the banks rely on the IFB to keep up with current and imminent compliance and certification matters.

This recognition was not enough, however, to prevent the difficulties in the socioeconomic environment.

Indeed, the serious crisis in recent years, which hit the financial sector particularly hard, had lasting effects on the sector's training organisation. The need for structural adjustment of the entire sector also affected the IFB. A focus on cost reduction throughout the banking sector, to which vocational training was not immune, was followed by an inevitable orientation towards the structural adjustment of the institute itself in view of a decrease in demand for training from the sector. This adjustment, which was aimed at a substantial reduction in costs, entailed laying off around 50 of the IFB's 85 employees. It currently has 34. The outlook was one of pessimism with regard to the future.

On 10 July 2017, at the end of this painful restructuring, I was given the task of heading the IFB and leading it alive into a new phase. There was an urgent need to implement priorities and, given the circumstances, most of them had to be implemented fast and simultaneously. The first priority that I set was to **win back the market.** It was a pressing need at a time when there was still a sizeable opportunity. The mandatory nature of the

training required by the Directive on Markets in Financial Instruments (MiFID II) created a market of around 30,000 trainees that had to complete their training by the end of 2017. We came up against highly aggressive competition. As a result we also took an aggressive attitude that achieved us a substantial number of trainees (around 20,000). After this, the second priority was implemented at the same time as the occupation of our natural market. We had to regain the **trust and enthusiasm of all the IFB's employees.** Fortunately, I found a highly professional management team and employees at all levels who embraced the stimulus to implement a new winning paradigm enthusiastically and with great personal commitment. This team was largely responsible for our success. As we got work from our members, the dream of going down a dynamic path created further enthusiasm. Today, the IFB is highly motivated towards consolidating the criteria of excellence in the field for which the banks founded it 38 years ago, i.e. bank training.

Understandably, in order to win back the market we had to show the banks that their IFB was alive and kicking and able to provide large-scale training on the road to excellent service. In fact, many of the banks that I contacted immediately after I took over were under the impression that the IFB was being wound up and that it would be very risky to give us work, especially work that met the need for large-scale training with tight deadlines dictated by the regulator.

With an immediate, face-to-face approach, it was possible **to regain our customers' trust** in the dynamics under way at the IFB and, as I said, win back our natural market. With some entities, I had trouble speaking to the key people in good time, as many decisions were being made at the banks on the rapid award of training contracts. We arrived at the last minute, but still in time for most of the institutions.

The fourth priority, which was built and consolidated gradually, was raising the APB members' awareness of **our belonging.**

Indeed, the banks founded the IFB to provide quality training to their employees. They wanted flexible training in rapid response to needs that arose, at a price that meant that they did not have to depend on outside providers. These outside providers would have no real vocation for training but would regard bank training opportunities as a way of achieving substantial profits, provided that the banks depended on them as a last resort, which is what would have happened if they had not had their own training organisation. The IFB **belongs** to Associação Portuguesa de Bancos. In other words, the IFB belongs to the banks. It is therefore not an outside provider that has to submit bids with other entities that would find it difficult to provide the same level of training service. This is because bank training is in the IFB's DNA, which cannot be said for any other organisation. It is the only reason for our existence. The IFB also exists to design training programmes

for the banking sector. It is not there to make a profit. It is therefore unbeatable, provided that it keeps its current attitude: SERVE THE MEMBERS.

This awareness of belonging is being rebuilt. In order for it to dominate, we are implementing coordination that means that training programmes are constructed by the banks within the IFB.

The fifth priority **is turning the IFB towards the future.** It is a matter of instilling permanent awareness in the IFB so that it can anticipate what is going to happen in the future of banking and devise courses, seminars and workshops that teach deciders about the changes that are taking place and to anticipate future training needs and implement appropriate training before these changes have time to occur.

The IFB therefore has to devote its attention to **three aspects:**

1. Response to training needs required by the regulators (e.g. MiFID II, mortgages, IFRS 9, data protection)
2. Response to specific needs expressed by the financial institutions
3. Provision of the training that the future will require in accordance with foreseeable developments in the markets and technologies We are already preparing training courses, some jointly with Portuguese organisations and others with specialised foreign entities, in order to retrain our current human resources for the digital field and for innovation and change management.

In 2017 and now in 2018, as part of our preparation for the future, we have begun training in two areas: digital (e.g. cyber-security in the banking sector, general regulation of data protection) and innovation (e.g. design thinking: designing an innovation plan and change management)

We will be constantly on the lookout for changes that may occur. We believe that a watchful eye, the humility to try without ever giving up and the ability to make things happen are the ingredients that an organisation needs to adjust to new times that are always full of challenges and constraints. But they are also full of opportunities that we have to know how to create!

ÍNDICE

DEVELOPMENT SYSTEMS
+35 años
Transformando
Modelos de Negocio

Maite Fuentes

AUTOR

Maite Fuentes y equipo

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de la historia los pueblos más avanzados han sido aquellos que más han apostado por la formación. En las empresas ocurre exactamente lo mismo.

Los grandes hombres y mujeres que nos han precedido y que pasados los tiempos siguen vigentes, son la fuente de inspiración de la que bebemos. Esta ha sido la gente más formada en su especialidad. También la más disruptiva, pues la formación aporta la confianza que nos permite descubrir nuevos caminos y avances.

La formación y libertad van parejas, las personas son más libres cuanta más formación tienen, pues pueden elegir, tiene más opciones. También va ligada a la felicidad, pues permite una mayor motivación por el logro.

La meta final de la formación es no sólo hacer que la gente haga lo que se espera de ellos, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento. John Ruskin.

Evolución de la formación como herramienta clave de transformación

PASADO 30/40 AÑOS

La formación en la empresa era algo excepcional y estaba muy valorada. Las empresas más proclives a proporcionar formación a sus empleados eran las que requerían para la comercialización de sus productos o soluciones de un mayor conocimiento técnico, destacando especialmente las inversiones que hacían en el sector farmacéutico y de tecnología por las compañías de origen alemán y americano. Comenzaron por formar a sus redes comerciales en producto, en su comercialización y posteriormente en las habilidades necesarias para ser más eficaces en la gestión de clientes y de equipos.

A medida que fue haciéndose más complejo el mercado, fundamentalmente por la llegada de nuevos competidores y el incremento del nivel cultural y de exigencia de los clientes, la necesidad de profesionalizar y formar a los equipos fue cogiendo cada vez más relevancia y empresas de otros sectores como el financiero, banca y asegurador, telecomunicaciones y consumo comenzaron a entrenar a sus equipos.

Los participantes valoraban mucho el poder interactuar durante las sesiones, pues venían de las clases magistrales de sus estudios y esta metodología les hacía sentirse escuchados y que aportaban.

Un pionero de la formación empresarial fue Heinz Goldmann, gran gurú alemán que trajo a España una metodología de formación muy innovadora para la época, al involucrar a los participantes en la definición de problema y búsqueda de soluciones, los trabajos en grupo, cuestionarios, role plays, el método del caso, escenas de películas americanas que ayudaban a visualizar las técnicas que intentaba trasladar el consultor y el cierre de las sesiones con un plan de acción. Los participantes lo valoraban mucho, pues venían de las clases magistrales de sus estudios y esto de participar les hacía sentirse escuchados y que aportaban.

Los cursos empezaron siendo de cinco días seguidos y en régimen de concentración en lugares aislados, hoy en día si son presenciales no superan el formato de las dos jornadas.

Nos gustaría destacar de esta etapa como verdadero propulsor y creyente de la formación a Juan Soto, presidente de Hewlett Packard, que creó una gran escuela, de la que salieron grandes profesionales y, ante la fuga del talento que tenía, contestaba a los que le cuestionaban que prefería que el vaso rebosase de talento a que se llenase de posos.

PRESENTE

Están surgiendo nuevos modelos de organizaciones más globales, colaborativos y escalables que están provocando una disrupción en la mayoría de los sectores, empresas que se apoyan en la tecnología para llegar más rápido al mayor número de clientes y conocer mejor, en cada momento, sus necesidades, motivaciones y expectativas.

Sectores enteros y, en especial el sector financiero se están enfrentando a competidores que nacen con la revolución digital (Fintech / Insurtech) que se especializan en desagregar la cadena de valor y dar respuesta en factores de criticidad de los negocios tradicionales.

Estamos, por tanto, inmersos en lo que denominamos la era del cliente, en la que la innovación, tecnología, flexibilidad y colaboración con terceros son claves para la búsqueda de propuestas de valor que satisfagan a los clientes y nos diferencien del resto.

Estos desafíos han requerido que las compañías evolucionen a modelos de negocio fundamentados en la especialización por segmento y oferta, generando así modelos de relación específicos para cada cliente.

En este entorno más complejo y cambiante, el profesional debe ser capaz de transformarse para aprovechar y adaptarse a todas las herramientas disponibles a su alcance para poder seguir siendo competitivo y generar los resultados que garanticen la supervivencia de las compañías.

La digitalización, la necesidad de orientar toda la organización al cliente y la incorporación de nuevos actores a todos los sectores obligan a redefinir el perfil profesional de nuestros equipos y por tanto las competencias requeridas para continuar siendo competitivos. Desarrollar el adecuado mindset, los conocimientos y habilidades necesarios de los empleados para abordar la transformación digital de las empresas, es hoy ya una cuestión de supervivencia, deben ser capaces de transformarse y aprovechar todas las herramientas disponibles a su alcance para poder seguir siendo competitivos y generar los resultados que garanticen la permanencia de las compañías.

Para lograr el objetivo anterior, una de las palancas que está adquiriendo un papel estratégico es la formación como herramienta de comunicación, sensibilización para la gestión del cambio y entrenamiento de los equipos en las nuevas competencias.

Esta formación debe estar ligada a negocio e integrada en la dinámica del negocio, con origen en los retos de negocio y competencias críticas por puesto y momento en la carrera (Foco en los KPIs de Negocio), ser innovadora en la experiencia (CX) del empleado, basada en la inteligencia colectiva que reconoce y pone en valor a los expertos y su generosidad (CO creación, CO laboración, CO mpartida) y debe estar nivelada en base experiencia aplicada (Medición de conocimientos de partida y habilidades adquiridas) y estar reconocida, certificada y ligada al resto de políticas y sistemas de RH.

Desde Development Systems hemos querido dar respuesta a las premisas de los nuevos modelos de aprendizaje y hemos desarrollado una herramienta IDR (Identificación/ Despliegue/Retorno) que mide el nivel de partida en conocimientos técnicos y habilidades de cada profesional, diseña soluciones formativas personalizadas atendiendo a las necesidades de cada empleado y mide su evolución en los mismos mediante la formación y la experiencia que va adquiriendo con la transferencia al puesto de trabajo y el impacto que esto va teniendo en la consecución de los objetivos de negocio y por tanto analiza el retorno de la inversión realizada.

Esta herramienta favorece la creación de una oferta formativa totalmente a medida de necesidades reales de sus profesionales, logrando una mejor percepción y experiencia del empleado y un direccionamiento más eficaz de la inversión en tiempo y recursos de todos.

FUTURO

La globalización y los nuevos modelos de negocio surgidos del entorno digital van a tender a difuminar las fronteras definidas por los mercados; esto en consecuencia va a aumentar las presiones competitivas, así como a incrementar las amenazas para las compañías.

Este cambio en las reglas de juego obliga necesariamente a las compañías a desarrollar cambios en sus modelos organizativos y estructuras para que sean capaces de dar respuestas ágiles en este entorno. Trasladar estos cambios, hacer sentir la necesidad de alinearse a sus equipos y desarrollar sus competencias para lograrlo, preparando a sus profesionales para que tengan las competencias necesarias para lograrlo, es clave hoy y lo seguirá siendo mañana.

La formación por tanto seguirá siendo clave, entre otros, por los siguientes motivos, a los que ya estamos dando respuesta de la mano de nuestros clientes más innovadores:

- La continua transformación y evolución que van a requerir los equipos para poder tener visión y adaptarse a las nuevas tecnologías y tener las competencias que van a tener que ir desarrollando con la velocidad que requiere el entorno.

- Tenemos un problema de envejecimiento de la población y, en consecuencia, nos cuestionamos la viabilidad del pago de pensiones; pensamos que habrá que alargar la vida profesional de las personas y, por tanto, tendremos que trabajar mucho en la transformación de los profesionales para que puedan continuar siendo competitivos.

- La tendencia para dar una respuesta más ágil a los clientes y al mercado es aplanar las estructuras organizativas y, por tanto, las empresas van a tener que fomentar la transversalidad para mantener a sus empleados motivados ante las limitaciones de promoción vertical y necesitarán formar a su gente para pueda desempeñar sus nuevas funciones con éxito.

En este entorno más complejo y cambiante, el profesional debe ser capaz de transformarse para aprovechar y adaptarse a todas las herramientas disponibles a su alcance para poder seguir siendo competitivo y generar los resultados que garanticen la supervivencia de las compañías.

A futuro, todo lo que la empresa no invierta en formación y en medios para que sus empleados puedan autoformarse de manera continua, lo perderá en eficacia y en indemnizaciones por obsolescencia y desmotivación de sus equipos. El desarrollo profesional debe ser un esfuerzo organizado y formalizado, una prioridad empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

ÍNDICE

ESADE

Enrique Verdeguer Puig

AUTOR

Nacido en Valencia y con 4 hijos, es Director de ESADE Madrid. Anteriormente, ha desempeñado diversas responsabilidades en diferentes ámbitos: Presidente de ADIF, Conseller de Economía, Industria y Comercio de la Generalitat Valenciana, Director General del ICEX o Consejero Económico de la Embajada de España en Marruecos. Hizo el Doctorado en Análisis Económico en Valencia y estuvo becado en la Universidad de Oxford donde hizo un Master en Desarrollo Económico.

RESUMEN EJECUTIVO

Probablemente nunca se había hablado tanto de la relevancia de la formación, así como de los retos que acompañan a la misma. Existe bastante consenso en el sentido de que es la educación lo que diferencia en gran medida a las personas, a las organizaciones y a los países. En un entorno tan cambiante como el actual y donde resulta tan complejo anticipar las necesidades de formación en el futuro, adquiere una relevancia creciente el concepto de "adaptabilidad" y de capacidad para anticipar e impulsar los cambios. Todo ello sin olvidar que, como refleja la primera acepción de la palabra, formar es "hacer o crear algo que antes no existía", lo que es tan retador como arduo.

Los retos de la formación en el contexto actual

Probablemente nunca antes se había insistido de maneta tan recurrente en la importancia que tiene la formación tanto a nivel personal, como de las empresas, organizaciones y de los propios países.

Tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda surgen elementos radicalmente novedosos que han modificado sustancialmente y de manera aparentemente irreversible el mundo de la educación, de forma que lo que hasta hace poco era válido ha dejado de serlo.

El entorno actual, dominado por dos elementos diferenciales como son la internacionalización y la digitalización, fomentan la aparición de nuevos modelos de formación y aventuran un futuro donde los cambios que nos esperan son difícilmente predecibles y por lo tanto muy complicados de anticipar.

En este contexto, como suele suceder, la realidad avanza a una velocidad que es difícil de asumir por los actores clásicos de la formación. Es por esto por lo que se incorporan nuevos actores que hasta hace poco estaban al margen de la oferta educativa. La NASA o Google son solo dos de los casos más conocidos en este sentido. Pero se pueden añadir muchos más, desde las empresas de consultoría, pasando por proyectos de formación vinculados a empresas de reconocida relevancia, sin dejar de considerar las consecuencias que están teniendo sobre los actores más tradicionales del ámbito de la formación como las Universidades y las Escuelas de Negocio.

La tecnología imperante permite cambiar sustancialmente los modos de aprendizaje. Sin embargo, aun siendo tremendamente importante el elemento tecnológico, esta no deja de ser la parte instrumental y el cambio del modelo es mucho más profundo. Como en general sucede con todos los procesos de transformación digital, la revolución asociada trasciende de lo tecnológico y afecta a elementos mucho más diversos.

Uno de esos cambios profundos que se observa es que cada vez, lo que es estrictamente información o conocimiento técnico adquiere la categoría de lo que en economía denominaríamos “commodity”, es decir, productos o servicios que son casi homogéneos, por lo que resulta difícilmente justificable su diferenciación y que en definitiva tienden a tener un precio único.

Diferenciación, diversificación y digitalización son las tres D que se utilizan a modo de mantra para muchas actividades de hoy día. La diferenciación en el ámbito de la formación es uno de los grandes retos. ¿Cómo diferenciarse en un mundo en el que la tecnología tiende a homogeneizar tantas cosas y donde la información y el conocimiento circulan libremente y sin apenas coste?

Lo primero que hay que tener en cuenta es que una mayor información no siempre supone una información más adecuada y fiable. Todos los días nos llegan ejemplos de "noticias falsas" y manipuladas con intereses espurios. De hecho, nunca antes había sido más importante la inteligencia competitiva que ya empiezan a utilizar bastantes empresas, sobre todo de determinados sectores y tamaños.

La formación, como todos los ámbitos y sectores tiene que adaptarse al contexto dominante. Dicho contexto ha sido caracterizado de manera recurrente por lo que se conoce como el mundo VUCA o VICA, es decir, un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Particularmente, aunque pueda estar implícito en dicho concepto, creo que hay dos aspectos fundamentales de los tiempos actuales como son una cierta tiranía del corto plazo y una crisis generalizada de credibilidad, que deberían ser incorporadas al diagnóstico de ese nuevo contexto.

Ese predominio del corto plazo en la mayoría de las organizaciones dificulta de manera considerable la apuesta por la formación en sentido amplio. Formar debe ser algo continuo y permanente, lo que evidentemente requiere de una cierta visión de largo plazo y de saber cuáles son nuestros objetivos como organización, lo que no siempre es sencillo. Ya saben aquello de que parecen correr malos tiempos para la estrategia en un entorno en el que domina el tacticismo y hasta la propia supervivencia. Un mundo en el que el ciclo de vida medio de las empresas se ha reducido sustancialmente no ayuda excesivamente a los retos que la formación plantea.

Junto con ese cortoplacismo imperante, la falta de credibilidad es otro enemigo del mundo de la educación. Vivimos en un entorno donde se han perdido muchos de los referentes imperantes. Hoy en día, la legitimidad de personas e instituciones está en entredicho. Un mundo donde se habla más de la postverdad que de la propia verdad es un mundo en el que los retos de la formación se acentúan.

La posibilidad de acceder a una información casi sin límites ha incidido en que la experiencia en las aulas tiene que cambiar radicalmente. La vieja clase magistral da paso a algo mucho más experiencial en el que la interacción entre alumnos y profesores se hace más necesaria que nunca. Esta conversión de la clase en algo mucho más vivencial plantea un riesgo no menor en la sociedad actual, que no es otro que el de caer en la superficialidad. Es verdad que el conocimiento está más accesible que nunca, aunque también es cierto que lo está de manera algo fragmentada. Sin embargo, ello no implica que el conocimiento no sea necesario, so pena de, vuelvo a repetir, caer en una cierta frivolidad y en la ausencia de rigor.

En este contexto nada sencillo, la pregunta que surge es: ¿qué hacer? En las escuelas de

periodismo se ha enseñado desde siempre que todo buen artículo debe responder a una serie de cuestiones clave como son el qué, el quién, el cómo, el para qué, el dónde, el por qué… Creo que el símil es válido para el análisis de los retos de la formación.

Por qué queremos formarnos y para qué formarnos deberían ser probablemente el punto de arranque a partir del cual construir el resto del modelo. La respuesta puede parecer obvia, pero quizás no lo sea tanto. Desde mi punto de vista, la educación confiere al ser humano un elemento fundamental como es una mayor capacidad de ser libre y de elegir. Esto será siempre así, con independencia del contexto. De hecho, esa mayor capacidad de elegir será tanto más importante cuanta más incertidumbre haya en el entorno.

Muchas veces nos planteamos, por ejemplo, cómo debemos educar a las nuevas generaciones. Desconocemos cuáles serán las profesiones o las actividades del futuro. Por ello, lo mejor que podemos hacer por nuestras organizaciones o por nuestros hijos es que sean "adaptables" al entorno, es decir, flexibles ante el cambio o incluso que sean los propios generadores de dicho cambio, es decir, que lo anticipen y lo impulsen, para lo cual de nuevo será muy importante la mochila de formación que lleven.

Todo eso solo lo dará una educación integral, innovadora y transformadora. Particularmente, pienso que no debería olvidarse la primera de estas condiciones, es decir, el que sea una formación integral. Mucho se ha escrito y mucho debate se ha generado sobre las ventajas e inconvenientes de la formación especializada frente a la formación generalista. Existe una cierta tendencia, en los programas de formación, a reducir el componente, llamémosle humanista en beneficio de conocimientos más técnicos o aplicados. Esta tendencia es, probablemente, la consecuencia de vivir en un mundo en el que la tecnología desempeña un papel cada vez más relevante y donde acaba imponiéndose una visión más utilitarista de la educación.

Sin embargo, curiosamente, lo que nos dicen la mayoría de estudios es que en un porcentaje elevadísimo de puestos de trabajo, especialmente en los puestos directivos, son mucho más importantes las habilidades más "blandas", es decir, más vinculadas a la gestión de equipos y personas que las habilidades de tipo técnico. En un mundo en el que la robotización es una tendencia aparentemente imparable, los retos de la formación se centrarán más en el desarrollo de este tipo de habilidades que son mucho más difícilmente replicables.

Al final, el gran reto de toda formación pasa porque la experiencia adquirida suponga que haya habido un antes y un después de la misma. Al fin y al cabo, la primera acepción del verbo formar es: "Hacer o crear algo que antes no existía". Y de eso se trata, lo que constituye una tarea tan loable y retadora como ardua.

ÍNDICE

Gemma Cid Salvador

AUTOR

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Pompeu Fabra, y ha cursado el Diploma en Asesoramiento Financiero y el Máster en Dirección Financiera y Contable en la UPF Barcelona School of Management. Actualmente realizando el Doctorado en la Universitat de Girona.

Con experiencia de más de diez años en el sector financiero, tanto en banca como en mercados financieros. Actualmente cuenta también con una experiencia de más de 10 años en el ámbito de la formación en finanzas, siendo profesora y coordinadora académica en el área de banca y entidades aseguradoras de la UPF Barcelona School of Management y profesora en la Universitat Pompeu Fabra.

RESUMEN EJECUTIVO

Vivimos un momento de profundos cambios, que además se suceden cada vez a una mayor velocidad. Un protagonista indiscutible en estos cambios es, sin duda, el vertiginoso avance tecnológico, que modifica hábitos, formas de relacionarnos, de consumir y, por supuesto, de formarnos.

Esta situación es un hándicap para la formación en el sector financiero, porque es difícil estimar los objetivos de formación si el propio sector está en una etapa de importante transformación; ¿Qué tipo de servicios van a precisar los clientes en los próximos años? ¿Qué habilidades y conocimientos deberán tener los empleados en el futuro? No es trivial dar respuesta a estas preguntas. Además, también el sector de la formación está transformándose, con lo cual las dificultades se multiplican.

En cualquier caso, y aunque muchas cosas cambien rápido, no lo ha de hacer nuestro objetivo de comprender las necesidades de nuestro cliente y trabajar para satisfacerlas.

La tecnología y el futuro de la formación en el sector financiero

Tuvieron que transcurrir algo más de 100 años entre la aparición del teléfono y que esta tecnología alcanzara la cifra de 1.000 millones de clientes. La televisión redujo a la mitad el tiempo necesario; 50 años. El móvil consiguió alcanzar la mágica cifra de 1.000 millones de clientes en apenas 22 años, y los smartphones lo lograron en apenas 8 años…

Que los cambios tecnológicos y sus consecuencias sociales se están acelerando es una obviedad, y que esto afecta a todos los sectores, incluidos el sector financiero y el de la formación, también.

Formación viene de dar forma. Cuando diseñamos un proceso de formación, existen unos objetivos que deseamos alcanzar; ya sea la adquisición de unos conocimientos técnicos necesarios, o de unas habilidades o capacidades determinadas. Estos conocimientos o habilidades son esa 'forma' que queremos conseguir, al igual que el alfarero debe tener en mente la forma que desea obtener cuando coloca el barro en el torno para empezar a modelarlo.

En la medida en que el futuro es más cambiante, es más difícil saber cuáles van a ser estos objetivos que cumplir y por tanto qué procesos de formación van a ser los más adecuados. Hace algunas décadas, cuando los negocios eran más estables, la formación necesaria para cada nivel dentro de las organizaciones era perfectamente conocida y los planes de formación, por tanto, previsibles. Ahora no es así. Por supuesto, al alfarero también se le complicaría el trabajo si en un mundo cambiante no supiera si sus clientes van a necesitar vasijas grandes o pequeñas, si lo que van a necesitar son fuentes o si lo más importante va a ser producir platos.

Y este desconcierto se acentúa por el hecho que en la actualidad convergen diversos procesos de transformación, todos ellos propiciados por los grandes avances tecnológicos, que revolucionarán en los próximos años la forma como trabajamos, como nos informamos, como consumimos, como nos comunicamos y, en definitiva, como vivimos.

Desde el Internet de las cosas, el Big Data, la inteligencia artificial, hasta todas las nuevas tecnologías que aún están por llegar, todas ellas van a cambiar nuestro día a día. Los expertos nos dicen que vamos a vivir en un mundo en el que todo estará interconectado, generando millones de datos, que una vez analizados, servirán para revolucionar cualquier sector y ámbito de nuestra vida. Por ejemplo, coches que se conducirán solos a partir de los millones de datos que provendrán tanto de múltiples sensores, de la ingente cantidad de información que actualmente ya se encuentra en internet, como de información que transmitirán el resto de los coches a cada instante, lo que llevará, dicen, a una conducción mucho más segura que la nuestra. También veremos aplicaciones médicas que van a hacer seguimiento de nuestras constantes vitales (a través de nuestros relojes inteligentes o ropa específica), de nuestra historia médica, así como nuestros hábitos alimenticios (por las compras que ordenamos por internet o bien por la comida que detectará nuestra nevera) y de ejercicio (a través también de nuestro equipamiento deportivo), o incluso nuestro estado de ánimo (a través de nuestros comentarios en redes sociales), pudiendo evaluar nuestros riesgos de sufrir ciertas enfermedades y ofreciéndonos recomendaciones personalizadas.

Estos son solo dos ejemplos, quizás de los más conocidos, pero esta transformación está llegando ya a todos los sectores. Por supuesto, el sector financiero y el sector de la formación, que son los que nos ocupan en este artículo, no son ajenos a ella.

La tecnología está entrando muy fuerte en el sector financiero. Si nos paramos a pensar, veremos que hay un hecho que facilita enormemente esta incursión: las instituciones financieras trabajan diariamente con una ingente cantidad de datos sobre sus clientes y las transacciones que realizan, lo que significa un mundo de posibilidades para tecnologías como el Big Data y la Inteligencia Artificial de ofrecer a los clientes nuevos servicios basados en el análisis de esos datos, que cambiarán la relación que actualmente tienen con el mundo financiero.

Al igual que el ejemplo de la aplicación médica, en poco tiempo veremos aplicaciones financieras que van a integrar todos nuestros datos financieros, para facilitarnos su gestión, así como servicios que ahora no imaginamos; recomendaciones sobre si los productos que tenemos contratados son competitivos o si estamos pagando muchas comisiones comparando nuestros datos con los de miles de otros usuarios, indicaciones sobre cómo mejorar nuestros gastos a partir de un análisis de nuestros pagos también comparados con los de otros usuarios, y en general, un uso del conocimiento exhaustivo que nuestros datos financieros otorgan y que hasta ahora no hemos sido conscientes de su valor: de nuestros datos financieros se conoce perfectamente quienes somos, las personas que viven en nuestra vivienda, las empresas donde trabajamos y los colegios a los que asisten nuestros hijos, en que establecimientos y qué tipo de productos

consumimos, cuánto gastamos en alimentación, salud o educación, a qué horas realizamos nuestras compras y por dónde nos desplazamos y qué tipo de transporte utilizamos, nuestros hábitos de ocio, etc.

De nuevo, toda esta información puede ser utilizada de la misma forma que cuando nuestros móviles, que conocen el lugar donde nos encontramos, nos ofrecen información sobre los restaurantes cercanos que sabe que nos gustan, o el tiempo que va a hacer durante la tarde. Sin darnos cuenta, vamos entrando en ese mundo en el que la tecnología nos ofrece servicios que nos facilitan la vida, y aunque también van haciéndola cada vez menos privada, hasta el momento los usuarios nos vemos compensados por los servicios obtenidos.

El hándicap viene del hecho que estos servicios podrán ser prestados no sólo por las entidades financieras, sino también por diferentes tipos de empresas tecnológicas, lo que con seguridad transformará el sector. La nueva Directiva de la UE sobre Servicios de Pago (PSD2), va a facilitar este aumento de competencia con el objetivo de mejorar el servicio a los clientes.

Las instituciones financieras se plantean hoy si su papel como puente entre sus clientes y el sistema financiero (que cubre sus necesidades de inversión y financiación) pueden desarrollarlo tal y como lo han hecho hasta ahora, o si deben realizar una profunda transformación en su modelo de negocio para adaptarse a todas estas transformaciones.

Si fijamos la vista ahora al sector de la formación en general, también se están produciendo importantes cambios derivados tanto de los avances tecnológicos, como de la propia forma como las personas desean formarse.

En efecto, si las formas de comunicarnos están cambiando muy rápidamente (aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales…), también lo hacen las formas como obtenemos información (prensa online gratuita, agregadores de noticias, blogs, redes sociales…) y también lo está haciendo la forma de cubrir nuestras necesidades crecientes de formación. Fijémonos que todas ellas comparten en gran parte canales y filosofía. Así mismo, tanto la información como la formación están perdiendo su unidireccionalidad. En efecto, Internet ha permitido un cambio en nuestro rol de meros consumidores pasivos de información y formación a agentes activos que podemos participar, generar contenidos y conocimiento, y podemos autoformarnos en multitud de disciplinas de forma sencilla y gratuita.

Un gran ejemplo de esta nueva forma de formarse es la aparición de los MOOC (*Massive Open Online Courses*), que son cursos gratuitos, creados en su gran mayoría por universidades de prestigio y que se imparten en plataformas que permiten el acceso a un gran número de participantes (pueden llegar a matricularse miles de participantes en un mismo curso).

Estas claves en la transformación en ambos sectores, tanto el financiero como el de la formación, nos permiten comprender que los desafíos a la hora de plantear precisamente la formación en el ámbito financiero se multiplican.

Como ya hemos comentado, las entidades financieras deben decidir en qué conocimientos o habilidades deben formar a sus plantillas. Y no es trivial. Por un lado, para que la plantilla sepa adaptarse a las nuevas formas de interacción con los clientes y los cambios profundos que van a producirse en sus instituciones, es muy importante la formación en habilidades. Pero, por otra parte, debe existir una potente formación en aspectos técnicos financieros para poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes, más aún en este momento en que existe una gran presión proveniente de formación obligatoria por diferentes normativas (aspecto que está condicionando sobremanera los planes de formación de las entidades). Y todo ello, con una formación que vaya adaptándose a las nuevas formas de aprender y relacionarse que las nuevas tecnologías permiten.

Volviendo al principio, es cierto que cada vez el mundo cambia a una mayor velocidad. Pero a pesar de ello (y esto no cambia), la clave del éxito de cada uno de nosotros en nuestros sectores respectivos pasa por esforzarnos en conocer a nuestro cliente, sus necesidades, y hoy también las nuevas tecnologías que nos permiten llegar a él para satisfacerlas. Y hacerlo.

ÍNDICE

grupo PEOPLE FIRST

Pablo Collado

AUTOR

Actualmente es socio director de People First Consulting.

Pablo es licenciado en Psicología, Master en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Pontificia de Comillas y MBA por el Instituto de Empresa. También es Profesor de programas MBA de Icade Business School desde hace más de 15 años.

Pablo, con anterioridad a su actual posición de socio director del grupo People First Consulting, ha trabajado en puestos de línea de recursos humanos y de consultoría en empresas como ITC Group, Grupo Santillana y Hay Group.

RESUMEN EJECUTIVO

El artículo analiza la relación entre formación y su impacto en la productividad de las organizaciones utilizando algunos datos de estudios recientes en países (mucho camino por recorrer en el nuestro) u organizaciones que demuestran la estrecha correlación positiva entre ambas.

Esta conexión no se da en todos los escenarios, no ocurre siempre con la misma intensidad, requiere de unas condiciones que la hagan posible, el artículo señala algunas de las herramientas utilizadas en los últimos años por los departamentos de formación para optimizar la inversión en formación y que pueden agruparse en los cuatro niveles de evaluación de la formación que Kirpatrick señaló a mediados de los 90 del siglo pasado.

La última parte del artículo se dedica a reflexionar sobre las tendencias que pueden observarse para los próximos años y que tienen que ver con, entre otros, el uso intensivo de tecnologías y la mayor vinculación con los objetivos del negocio.

El impacto de la formación en el negocio

Según un estudio del Foro Económico publicado el año pasado, España, -a excepción de Grecia, Moldavia y Serbia-, está a la cola del desarrollo de capital humano en Europa.

La relación positiva entre formación y productividad en los países es un hecho constatado año tras año en numerosos estudios de distintos organismos internacionales. Que nuestro país no suele aparecer en los primeros lugares del ranking también es algo a lo que estamos acostumbrados.

Si la formación tiene una relación positiva con la productividad en el ámbito de los países, tendremos que admitir que también existe esa influencia beneficiosa en otros entornos, como las organizaciones o, en otro orden de cosas, las familias (por eso damos tanta importancia a la educación de nuestros hijos).

Existen distintos estudios recientes que demuestran la importancia de la formación en el mundo empresarial, mencionaremos dos de ellos:

- El estudio "IBM Smarter Workfoce Survey" de 2013 indica que el 84% de los empleados de las mejores organizaciones reciben la formación que ellos necesitan, frente al 16% de las peores organizaciones.

  En este mismo estudio se destacan algunos beneficios de contar con empleados capacitados:

  - 16% de aumento en la satisfacción del cliente
  - Aumento del 10% en la productividad
  - 22% más rápidos lanzamientos de productos y procesos
  - Etc.

- El estudio "IDC's Training Impact on Projects Survey" de 2011 muestra un vínculo estrecho entre la capacitación, la destreza del equipo y el éxito de un proyecto. Las principales conclusiones, fueron las siguientes:

  Aquellos equipos que proporcionaron un 40% más de capacitación cumplieron con la mayoría o todos los objetivos del proyecto; dicho de otra forma, aquellos proyectos que asignaron más del 6% del presupuesto del proyecto a la capacitación fueron significativamente más exitoso que los proyectos donde el 3% o menos del presupuesto fue a la capacitación.

"Si la formación te parece cara, prueba con la ignorancia" es una frase que seguro que hemos escuchado alguna vez y que da por sentado la íntima relación entre capacitación y buenos resultados.

¿Cómo hacer para que los beneficios de la formación sean los esperados y no otros? Y, ¿Cómo conseguir optimizar los resultados de los procesos de formación?

Medir, en el ámbito organizativo, esa productividad resultado de la formación es un objetivo de los responsables de recursos humanos que, como todo gestor, debe dar cuenta del nivel de eficiencia de sus gastos e inversiones.

Desde que Donald Kirpatrick publicó en 1994 su libro "Evaluating Training Programs", se ha convertido en un clásico abordar la evaluación de la formación en las organizaciones contemplando los siguientes cuatro niveles:

- **Reacción.** ¿Qué piensan y sienten los participantes acerca de la acción formativa? ¿Qué grado de satisfacción tienen con ésta?

- **Aprendizaje.** ¿Se ha producido un incremento del nivel de conocimientos y/o habilidades de los participantes? ¿Podemos medir mediante pruebas la diferencia entre el estado antes del curso y después del mismo?

- **Comportamiento.** ¿Se han evidenciado cambios en la forma de trabajar de los participantes? ¿Han cambiado sus actitudes y, por tanto, sus conductas en su relación con clientes o compañeros? ¿Ha puesto en práctica nuevas formas de planificación u organización del trabajo o…?

- **Resultados.** ¿Han mejorado los resultados de la persona en su puesto de trabajo? ¿Los cambios han producido una mejora en el nivel de los objetivos alcanzados? ¿Se han superado los estándares que venían produciéndose?

Luego han venido otros autores, como JJ. Phillips, que han ayudado a seguir profundizando en la evaluación de la eficacia de la formación en las organizaciones, sugiriendo medir el Retorno de la Inversión (ROI) y que trata esencialmente de establecer una medida de la eficiencia de los resultados de Kirpatrick y los costes generados en la formación para alcanzarlos.

¿Qué tipo de evaluación de la formación hacían (o hacíamos), antes de 1994, los departamentos de recursos humanos?

Es cierto que muchas organizaciones "hablaban en prosa sin saberlo"; es decir, que evaluaban la satisfacción a través de diversos modelos de cuestionarios, que algunas evaluaban los conocimientos a través de distintas pruebas (no conviene olvidar la importante labor de las escuelas de aprendices o la formación para la promoción interna que se desarrollaba en no pocas compañías o...).Todas estas acciones normalmente finalizaban con pruebas que debían comprobar el incremento de conocimientos o habilidades.

Pero sin duda, la mayoría de las compañías se conformaban con medir el nivel de satisfacción de los participantes como única medida de la eficacia de la acción formativa. La hipótesis consistía en pensar que si los alumnos quedaban satisfechos es que las expectativas de aprendizaje se habían cumplido.

Esta hipótesis no tenía en cuenta otras posibles expectativas del participante en términos de comodidad, amenidad, gastronomía, etc. y lo más importante no medía el avance en capacitación ni tampoco creaba puentes para la transferencia al puesto de trabajo.
La situación actual del estado del arte en lo que se refiere a impacto de la formación puede explicarse con una serie de términos de uso común en los departamentos de recursos humanos. Apuntamos seis de ellos:

- **Gestión y Evaluación por competencias.** La gestión por competencias es una realidad, desde finales del siglo pasado, en una gran mayoría de empresas de cierto tamaño. La identificación de perfiles de competencias permite definir, con gran precisión, (al compararlos con los perfiles personales) los objetivos de aprendizaje, la evaluación de competencias en distintos formatos, pero especialmente en modo 180 o 360 antes y después de una acción formativa y su período de transferencia es una mejor práctica instalada entre nosotros desde hace algún tiempo.

- **Planes de mejora.** En el diseño de una buena parte de los cursos impartidos se ha incorporado, a la finalización de estos, una actividad que facilita en gran medida la transferencia al puesto de trabajo: se trata de que los participantes se comprometan con un plan de acción personal que debe responder a la pregunta: ¿qué me comprometo a aplicar de lo desarrollado en el curso? Introducir sesiones de seguimiento dónde compartir los planes de mejora: éxitos, barreras, mejores prácticas, etc.; refuerza en gran medida este proceso de transferencia.

- **Papel de los responsables directos.** Para conseguir que se consoliden los conocimientos y/o habilidades objeto de las acciones formativas, cada vez se considera más importante que los jefes de los participantes se integren en el proceso de transferencia prestando apoyo, facilitando feedback y eliminando las posibles barreras.

- **Acreditación.** La necesidad de contar con acreditaciones internacionales para determinados puestos o familias de puestos ha obligado a revisar muchos planes de formación que se han puesto al servicio de la superación de unas determinadas pruebas elaboradas por agencias de certificación.

- **Medida de indicadores.** Las competencias, los planes de mejora, el apoyo de los jefes directos son herramientas para lograr una mejora de los resultados organizativos, por lo tanto, cada vez más departamentos de recursos humanos definen con el negocio los indicadores que precisan mejorarse y que justifican la necesidad de la formación.

- **Vinculación con la estrategia.** Estos indicadores citados anteriormente provienen o deben provenir de los planes de negocio o planes operativos de las distintas unidades por lo que su naturaleza es muy variada: fidelización de clientes, número de patentes, venta por metro cuadrado, número de transacciones, mejora en el tiempo de los procesos, disminución de rotación o absentismo o mejora de las condiciones de compra o…

¿Hacia dónde camina la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones? ¿Cuáles son las tendencias que vislumbramos?

Destacamos cinco aspectos:

- **Estrategia.** La vinculación cada vez más estrecha con la estrategia, la necesidad de evaluar en relación con los objetivos de las unidades de negocio o corporativas, aún queda mucho camino por andar en este ámbito. Establecer objetivos de formación en términos de capacidades necesarias para la mejora de los resultados es trabajo de las unidades de RRHH con las personas clave del negocio, no es algo que puede hacer nuestro proveedor de servicios de formación y desarrollo.

- **Cultura.** Las estrategias cambian, los valores culturales tienden a ser más estables en el tiempo, ¿cómo podemos evaluar si la formación está reforzando la cultura deseada? Integrar la formación con otros procesos de recursos humanos (potencial, clima, desempeño, reconocimiento, etc.) puede ayudarnos a diagnosticar si lo estamos haciendo bien en este ámbito.

- **People Analytics.** Contar con más información de nuestros empleados abre vías para poder realizar una formación más personalizada y por tanto, una evaluación más individualizada de la misma. People Analytics nos podría dar información acerca de variables que explican la diferencia de eficacia en acciones formativas en distintas unidades, equipos, zonas, etc.

- **Big Data.** Además de contar con más datos de nuestros empleados, podemos disponer de más de información de nuestros clientes, de nuestros procesos, de nuestros costes, etc.; esto podría transformar nuestra forma de detectar necesidades y evaluar la formación desarrollada.

- **Perspectiva sistémica.** En un artículo de octubre 2016 de la Harvard Business Review, "Why Leadership Training Fails and What to Do About It", se describe algo que nos puede hacernos reflexionar: creer que un curso de formación impartido a un equipo de personas va a producir un cambio en sus comportamientos es olvidarse de que una organización es un sistema muy complejo y que, por tanto, existen algunos otros elementos que quizás haya que cambiar: procesos, cultura, diseño organizativo, estilos de liderazgo, procesos de recursos humanos. En este artículo se señala que la eficacia de la formación no alcanzará los niveles deseados si antes no hay un "suelo fértil" donde los cambios puedan producirse. La evaluación del impacto de la formación debe tener en cuenta estos factores para que no recaiga en la formación todo el peso de no haber conseguido el cambio esperado.

ÍNDICE

AUTOR

En el contexto actual, la educación financiera de la sociedad es una necesidad acuciante, debido a la combinación de tres factores: el impacto de la reciente crisis en el patrimonio y los ingresos de las familias; el reto de lograr una estabilidad financiera a lo largo de vidas más longevas; y la creciente complejidad del entorno financiero. Según un estudio del Center for Insurance Research del IE, los españoles perciben que su conocimiento sobre las alternativas de inversión es muy deficiente, y más de la mitad de la población carece de las competencias financiaras básicas necesarias para gestionar sus finanzas. Estos datos tienen que ser tenidos en cuenta por el sector financiero a la hora de informar y asesorar al cliente. La responsabilidad de las entidades comienza por la formación adecuada de sus empleados y así lo reconoce la regulación europea, a través de las directivas MIFID II e IDD, que introduce nuevas exigencias en materia de formación del personal que comercializa productos financieros.

RESUMEN EJECUTIVO

Artículo elaborado por el Center for insurance Research del IE. Desde la independencia, sin ánimo de lucro y basado en la excelencia, el centro tiene como objetivos: el avance del conocimiento a través de una investigación rigurosa y de relevancia para la industria aseguradora y la cooperación con otras instituciones públicas y privadas con el propósito de enriquecer el debate y análisis de los retos que enfrenta el sector. https://cir.ie.edu El Centro cuenta con el patrocinio de Clifford Chance e Informática El Corte Inglés.

ie CENTER FOR INSURACE RESEARCH
CLIFFORD CHANCE
INFORMÁTICA El Corte Inglés

La formación del comercial en el sector financiero y asegurador. El camino hacia la educación financiera del cliente

LA NECESIDAD DE ELEVAR EL NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DE LA SOCIEDAD

Es importante que las personas **cuenten con un nivel de educación financiera suficiente** para poder tomar decisiones informadas y adecuadas en el ámbito de la gestión de sus ingresos y gastos, que les permita hacer frente a los retos que surjan a lo largo de sus vidas (formar una familia, enfrentar los periodos de crisis económica, invertir en educación, proteger sus bienes e ingresos, ahorrar para la jubilación, etc.). Y es indudable que el sector financiero-asegurador está llamado a jugar un papel relevante en la consecución de este objetivo, en el que el primer escalón lo constituye la correcta capacitación de los empleados de las entidades financieras y aseguradoras, especialmente de aquellos que informan y asesoran a los consumidores. En esta línea van algunos de los cambios normativos introducidos por la Directiva de Mercados en Instrumentos Financieros (MIFID II) y la Nueva Directiva de Distribución de Seguros (IDD), al exigir que el personal que informa o asesora sobre servicios de inversión posea los conocimientos y competencias adecuados para ello.

Son varios los factores que han hecho que los organismos públicos, las entidades financieras y de seguros, las instituciones educativas, las empresas y las familias, seamos hoy más conscientes que nunca de esta necesidad. El impacto en las familias **de la reciente crisis financiera** - caracterizada por una volatilidad extrema en las cotizaciones de los activos financieros y caídas continuadas en los precios de los inmuebles, por restricciones al crédito, por malas prácticas en la comercialización de algunos productos financieros, por el rescate y reestructuración de un número importante de entidades financieras, etc.– ha mostrado con crudeza la necesidad de acometer acciones que incrementen la competencia financiera de la población.

A este factor, la crisis, que es consustancial a la naturaleza cíclica de la economía, se añaden dos elementos adicionales: la mayor longevidad alcanzada por la población y la creciente sofisticación del entorno financiero. El fascinante libro “La vida de 100 años” escrito por Gratton y Scott[1] , plantea de forma magistral el reto que supone para las sociedades actuales que la población disfrute de una **longevidad cada vez mayor,** y la necesidad imperante de cambiar los paradigmas alrededor de los que giran nuestras vidas, entre ellos el financiero. Lograr una estabilidad financiera a lo largo de una vida tan larga, supone un desafío no solo para los sistemas públicos de pensiones, sino también para el conjunto de la sociedad, ante la necesaria corresponsabilidad de las propias familias

en esta tarea, y por ende de las entidades financieras y aseguradoras, que conforman el canal por el que estas acceden a los productos financieros de crédito, ahorro, inversión y protección financiera.

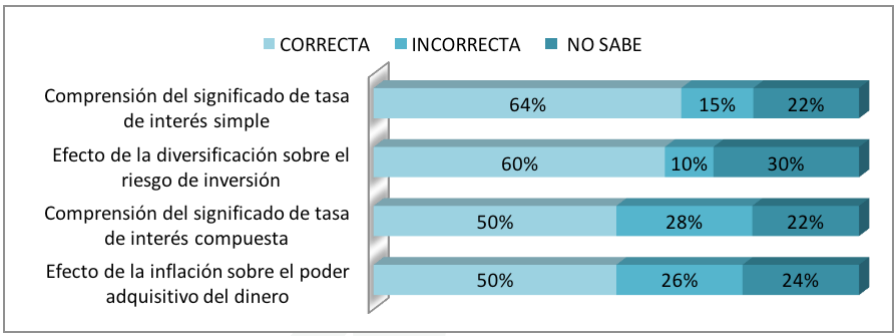
Por otro lado, la **creciente sofisticación de los productos financieros,** a los que las familias tienen acceso a través de las entidades financieras, supone un reto tanto para el consumidor, como para el profesional que informa y asesora a éste. Si bien es cierto que un producto financiero más sofisticado puede cubrir mejor la necesidad específica del cliente (aportando por ejemplo un componente positivo para la gestión de los riesgos que éste asume, o un mayor retorno para sus inversiones[2]), no lo es menos que, la falta de comprensión del producto podría conllevar su uso inadecuado, generando efectos no deseados (por ejemplo la asunción de riesgos excesivos). Desde este punto de vista **es crucial que el personal de las entidades financieras y aseguradoras este adecuadamente formado y capacitado e informe y asesore a los clientes correctamente en función de su perfil, desde una posición neutral.**

Las decisiones financieras personales relativas al crédito, ahorro, inversión, protección de patrimonio, y cobertura de riesgos, requieren un nivel básico de comprensión acerca del efecto de la inflación sobre el poder adquisitivo del dinero a lo largo del tiempo, el efecto del tipo de interés sobre el coste de los préstamos, el efecto del interés compuesto sobre el crecimiento del valor del ahorro, o el efecto de la diversificación en la mitigación del riesgo a la hora de gestionar el ahorro[3] . Pero además de contar con competencias financieras básicas, es imprescindible conocer el abanico de alternativas de inversión o productos financieros disponibles, entendiendo los elementos fundamentales que los caracterizan (retorno, riesgo, liquidez, fiscalidad, etc.). Y en este ámbito, el personal de las entidades financieras y aseguradoras que comercializa dichos productos adquiere especial relevancia. El Plan de Educación Financiera (2013-2017)[4] hace referencia a la complejidad a la que se enfrentan los hogares a la hora de elegir entre la amplia variedad de productos de inversión disponibles: “la tarea de administrar y distribuir los recursos financieros de los individuos y de los hogares de forma adecuada es cada vez más compleja y las aptitudes y conocimientos necesarios son mayores que en generaciones anteriores”.

El estudio **“Determinantes del Comportamiento de la Población Española frente al Ahorro y la Inversión”, elaborado por el CIR *(Center for Insurance Research del IE)*[5] , que analiza la competencia financiera de los hogares,** presenta una conclusión algo desoladora: su conocimiento financiero es insuficiente, tanto en lo que se refiere a la comprensión de conceptos básicos como la inflación, los tipos de interés simples y compuestos, o la diversificación, como en lo referido a los productos financieros disponibles en el mercado para gestionar el ahorro; la sociedad tampoco conoce la

función desarrollada por algunas de las instituciones financieras, como depositarias o auditoras, que aportan garantías adicionales a determinadas inversiones. En concreto el estudio muestra que **menos de la mitad de los españoles (47%) posee un nivel básico de competencia financiera** (conoce 3 de los cuatro conceptos mencionados). Los conceptos peor comprendidos por los españoles son el efecto de la inflación sobre el poder adquisitivo y el interés compuesto, para los que además una parte importante de la población cree incorrectamente que si los comprende (gráfico 1).

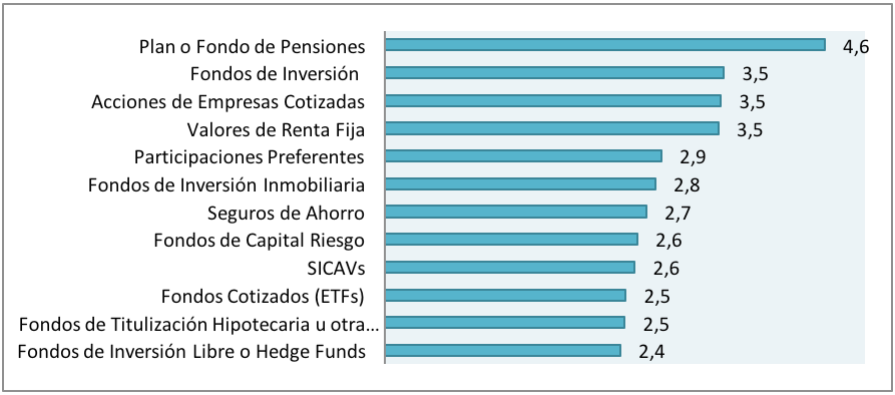
Gráfico 1.- Comprensión de la población española de los conceptos relativos a las competencias financieras básicas



Fuente: Elaboración propia con datos del estudio "Determinantes del Comportamiento de la Población Española frente al Ahorro y la Inversión" del Center for Insurance Research del IE.

Los resultados del estudio relativos a la percepción que los ciudadanos españoles tienen sobre su conocimiento de los productos de inversión disponibles en el mercado son también preocupantes, ninguno de los productos analizados alcanza el aprobado (gráfico 2).

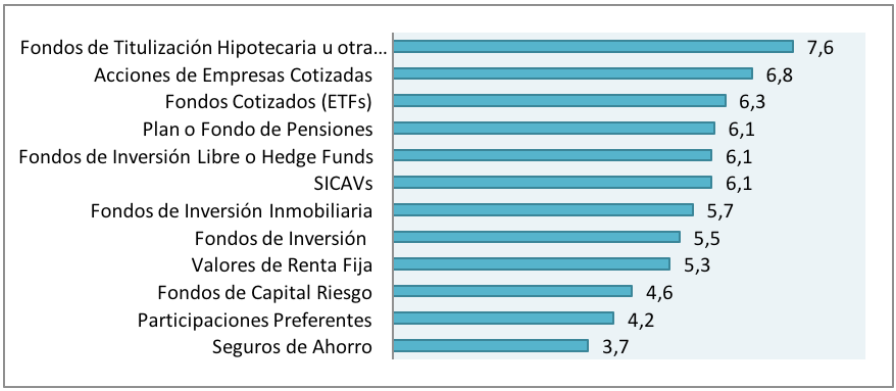
Gráfico 2.- Percepción de la población española sobre su conocimiento de los productos de inversión disponibles (1, ningún conocimiento; 10, máximo)



Fuente: Elaboración propia con datos del estudio "Determinantes del Comportamiento de la Población Española frente al Ahorro y la Inversión" del Center for Insurance Research del IE.

El producto de inversión que perciben conocen mejor las familias españolas es el Fondo de Pensiones, a pesar de calificar su conocimiento sobre el mismo por debajo del 5 sobre 10. Llama la atención el escaso conocimiento que los individuos perciben que tienen de los seguros de ahorro (2,7 sobre 10), siendo productos de inversión especialmente diseñados para la población en general y no para inversores sofisticados. El estudio muestra como incluso aquellas familias que han invertido en seguros de ahorro perciben no conocer bien dicho producto (a diferencia de aquellas otras que han invertido en fondos de pensiones, fondos de inversión, acciones y en general todos aquellos productos financieros dirigidos a inversores no sofisticados – ver gráfico 3). Este desconocimiento, del que las instituciones aseguradoras deben tomar nota, puede estar inducido por la variedad de productos de seguro de ahorro existente en el mercado con diferentes características [6](por ejemplo en cuanto a tratamiento fiscal) y por la falta de homogeneidad en las denominaciones comerciales que reciben los seguros de ahorro por parte de las distintas entidades aseguradoras, lo que dificulta su identificación.

Gráfico 3.- Percepción de los inversores españoles que poseen el producto financiero sobre su conocimiento sobre el mismo (1, ninguno, 10, máximo)



Fuente: Elaboración propia con datos del estudio "Determinantes del Comportamiento de la Población Española frente al Ahorro y la Inversión" del Center for Insurance Research del IE.

La mejora en percepción de conocimiento que se produce cuando el estudio limita el análisis a aquellos productos que las familias poseen en sus carteras (gráfico 3) parece sugerir que los hogares adquieren conocimientos financieros a través del proceso denominado "learning by doing", lo que resulta arriesgado en un entorno como el financiero en el que la gestión de los riesgos es fundamental para preservar el ahorro y patrimonio de la unidad familiar.

[1] Gratton, L. and Scott, A. La Vida de 100 Años. Vivir y trabajar en la era de la longevidad. Verssus. 2017. La edición en español ha recibido el premio Know Square al mejor libro de empresa publicado en 2017

[2] El entorno de bajos tipos de interés previo a la crisis fomentó la comercialización a gran escala de productos financieros complejos (productos estructurados, titulizaciones, etc.) en busca de mayores ingresos o retornos, tanto por parte de las entidades financieras, como de los consumidores.

[3] La literatura financiera considera que la competencia financiera básica se obtiene cuando se entienden al menos 3 de los 4 conceptos mencionados (véase Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014), The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence, Journal of Economic Literature, American Economic Association, 52(1), 5-44.).

[4] En el año 2008, el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) lanzaron en España el primer proyecto de educación financiera dirigido a toda la población, al que posteriormente se han sumado el Tesoro y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. En mayo de 2010 se abrió al público la web www.finanzasparatodos.es como primer hito visible del Plan de Educación Financiera puesto en marcha, que va renovándose en el tiempo.

[5] El estudio, elaborado por el Center for Insurance Research del IE (https://cir.ie.edu), centro de investigación sin ánimo de lucro patrocinado por Clifford Chance e Informática el Corte Inglés, está basado en una muestra de 1538 personas representativa de la población española con acceso a internet en 2017 (80%) y ha contado con financiación de inversión & finanzas, CECABANK y Auditores. https://cir.ie.edu/es/publicaciones/

[6] El estudio del CIR diferencia entre los siguientes seguros de ahorro: PIAS (Plan Individual de Ahorro Sistemático), Plan de Ahorro 5 (Seguro o Cuenta Individual de Ahorro a Largo Plazo SIALP o CIALP), PPA (Plan de Previsión Asegurado), UNIT LINKED (Seguros de Ahorro-Vida vinculados a Fondos de Inversión) y Seguros de Rentas.

LAS NUEVAS EXIGENCIAS EN MATERIA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL COMERCIAL EN EL SECTOR FINANCIERO Y ASEGURADOR

Estos datos justifican ampliamente la nueva ola de regulación impulsada desde la Unión Europea, que pretende corregir algunos de los errores detectados en la reciente crisis financiera, y que se ha estructurado en torno a dos Directivas, **MIFID II** (Markets in Financial Instruments Directive) que ya ha sido traspuesta al ordenamiento jurídico español [7] y la nueva **IDD** (Insurance Distribution Directive) cuya trasposición se producirá en breve. Ambas proporcionan un marco legal en materia de **exigencias de formación del personal de las entidades financieras y aseguradoras que comercializa productos financieros,** con el objetivo de garantizar que este posee los conocimientos mínimos necesarios para llevar a cabo dicha labor. El objetivo es proteger a los consumidores financieros.

La guía técnica publicada por la CNMV para aplicar la regulación impulsada por MIFID II sostiene textualmente que "El objetivo es que los inversores comprendan los riesgos de los productos en los que invierten, **para lo cual es preciso que quien se los ofrezca disponga de los conocimientos necesarios para entenderlos y saber explicarlos y para valorar si son adecuados o idóneos para cada cliente,** lo que debe ser garantizado por las entidades que prestan servicios de inversión. Si bien disponer de conocimientos adecuados por parte de quien informa o asesora no es garantía de una adecuada prestación del servicio, sí constituye un requisito imprescindible para ello".

Una lectura del contenido de dicha guía nos puede dar una idea del reto al que se enfrentan las instituciones financieras en materia de formación de sus empleados. En el apartado quinto de la guía, se establecen las exigencias en cuanto a conocimientos que debe tener el personal que proporciona información sobre productos financieros [8]. Entre ellas "conocer las características, riesgos y aspectos esenciales de los productos de inversión que ofrece la sociedad, incluidas cualesquiera implicaciones fiscales generales y gastos en que vaya a incurrir el cliente en el contexto de las operaciones" o "conocer el funcionamiento de los mercados financieros y cómo afectan al valor y fijación de precios de los productos de inversión sobre los que proporcionan información a los clientes" o "conocer el efecto de las cifras económicas y acontecimientos nacionales, regionales y globales en los mercados financieros y en el valor de los productos de inversión sobre los que proporcionan información a los clientes".

Dada la complejidad del entorno financiero actual estas exigencias no son en absoluto menores, y la propia guía establece, en términos generales, en 80 el número de horas mínimo de formación necesario para adquirir la competencia requerida para informar, y en 150 el requerido para asesorar, instando a que las entidades mantengan una

formación continuada para que los empleados puedan actualizar sus conocimientos en el tiempo. Las entidades podrán acreditar internamente que los empleados han recibido la formación requerida y cuentan con la cualificación necesaria para informar o asesorar a clientes, asumiendo la responsabilidad que ello implica.

La nueva regulación en materia de distribución en el sector asegurador está inspirada por los mismos principios, y aunque todavía quedan algunas incógnitas respecto a la misma al estar pendiente su trasposición, se conocen ya muchas de las modificaciones que introduce [9]. No obstante parece que las exigencias de formación se van a aplicar únicamente sobre el personal que por primera vez comience a asesorar a los clientes, dando por hecho que el que actualmente lo hace cuenta ya con las competencias adecuadas. Este planteamiento, a la vista de los resultados encontrados por el estudio del CIR, no parece adecuado, teniendo en cuenta que precisamente son los seguros de ahorro el producto financiero que los encuestados perciben conocer peor, de entre todos los analizados. Las entidades aseguradoras compiten con el resto del sector financiero por la captación del ahorro disponible, por lo que si no quieren verse rezagadas en esta carrera, en un contexto en el que el ahorro deberá necesariamente aumentar, deberán asegurarse del nivel de conocimientos y competencias financieras de sus comerciales.

El desafío que tienen las entidades financieras y aseguradoras por delante, no cabe duda, es enorme, pero más que percibirlo como un obstáculo, deberían verlo como una **oportunidad de generar valor en múltiples ámbitos: el del cliente, al ofrecerle un servicio de mayor calidad; el del empleado, al potenciar su desarrollo profesional; el de la propia entidad, al contribuir a incrementar su prestigio; y el de toda la sociedad, al participar de alguna forma en la educación financiera del consumidor.**

ÍNDICE

[7] RDL 21/2017, de 29 de diciembre, de medidas urgentes para la adaptación del derecho español a la normativa de la UE en materia de mercado de valores ((BOE de 30 de diciembre de 2017).
[8] Las exigencias para el personal que proporciona asesoramiento en vez de información son superiores como cabría de esperar.
[9] Borrador del Anteproyecto de Ley de Distribución de Seguros y Reaseguros Privados.

FINANCIAL TIMES | ie business school
Corporate Learning Alliance

Elena Escagedo
Guillermo Cabot

AUTOR

Elena Escagedo - Vice President Corporate Partnerships FT | IE Corporate Learning Alliance

Con más de 30 años de experiencia en diseño de programas de formación y desarrollo para profesionales y directivos, Elena es Economista, MBA IE Business School, Diplomada en Estrategia Internacional por London Business School y está certificada como Coach Ejecutivo. Ha desarrollado su carrera profesional en empresas relacionadas con la formación de directivos como Institute for International Research (IIR España) donde formó parte del equipo fundador o el IE Business School donde ha ocupado diferentes puestos directivos en los últimos 25 años. En enero de 2015 se incorpora a FT | IE Corporate Learning Alliance, joint venture entre Financial Times e IE Business School, constituida para ofrecer soluciones de formación y desarrollo a empresas.

Guillermo Cabot - Vice President Corporate Partnerships FT | IE Corporate Learning Alliance

Guillermo Cabot es licenciado en economía, y posteriormente ha complementado estos estudios con un MBA y un PDD. Ha desarrollado su carrera profesional en empresas de servicios nacionales y multinacionales desarrollando distintas responsabilidades en el ámbito de la comunicación, el marketing y el desarrollo de negocio. Ha colaborado como docente con varias escuelas de negocio y desde el 2017 es responsable del diseño de programas para nuevos clientes de FT | IE Corp. Learning Alliance.

RESUMEN EJECUTIVO

Si bien los directivos están especialmente preocupados por aspectos como el crecimiento de su cuota de mercado, los cambios que implica la disrupción digital o la ciberseguridad, la inversión en aprendizaje y en el desarrollo del talento son identificados como aspectos clave para garantizar la supervivencia a largo plazo de las organizaciones ya que impulsan el cambio y la innovación. Por lo tanto son elementos básicos que tienen un papel primordial a la hora de alcanzar los objetivos de negocio pero para ello es necesario que los programas de formación y desarrollo estén alineados con la estrategia y la visión y generen resultados medibles.

Tomándole el pulso al desarrollo de talento: Perspectivas globales del aprendizaje corporativo

En un entorno tan cambiante como el actual, los programas corporativos de formación y desarrollo deben tener un impacto transformador y duradero no solo en las personas que los realizan si no, sobre todo, en las empresas en las que desempeñan su actividad profesional. A través de programas a medida que satisfagan las necesidades de cada organización, las empresas se deben beneficiar de un talento superior que opere con mejores resultados desarrollándose rápidamente competencias, habilidades y capacidades de liderazgo que, de lo contrario, podrían demorar años en alcanzar.

Esta premisa es la que inspiró el lanzamiento de FT | IE Corporate Learning Alliance en diciembre de 2014 como una joint venture entre IE Business School y el Financial Times teniendo en su punto de mira, desde el momento de su creación, la consecución de un impacto transformador en los programas de formación y desarrollo y vinculándose a una red global de educadores especializados.

Para verificar que nuestras suposiciones sobre la influencia y el valor de la formación directiva son correctas, hemos llevado a cabo en 2016 y en 2017 un estudio independiente realizado por una empresa inglesa de consultoría. El objetivo de este estudio, que hemos llamado Corporate Learning Pulse y que se repetirá anualmente, es **analizar los retos y preocupaciones** de 1.000 directivos, que incluyen desde ejecutivos de nivel C hasta directores de Recursos Humanos y profesionales de los departamentos de formación y desarrollo de talento que trabajan en diferentes sectores de actividad de España, Francia, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Dinamarca, Japón, China y Oriente Medio. Además de identificar los retos a los que se enfrentan, este estudio analiza sus **actitudes y percepciones sobre la formación y el impacto transformador** que esta tiene para estos directivos.

Como conclusión inicial, en ambos años el estudio ha puesto de manifiesto que el **crecimiento empresarial y el diseño y la ejecución de la estrategia son los principales desafíos** a los que se enfrentan los ejecutivos a nivel mundial en el corto plazo. Más de un tercio de estos directivos identifican el crecimiento empresarial como uno de los tres desafíos más importantes, seguido del desarrollo estratégico y la ciberseguridad. Profundizando en los retos identificados en 2016 y 2017 y mirando hacia el futuro, podemos observar como éstos cambian. En este sentido, **para 2020, los ciberataques y el impacto acelerado de la disrupción digital,** son los desafíos identificados como más importantes. Si consideramos la distribución geográfica de la muestra, los directivos europeos y japoneses están más preocupados por los riesgos que implican los hackers

que los directivos chinos y los de Medio Oriente a los que les preocupa especialmente los efectos de la disrupción digital.

Si bien es evidente que existen prioridades más relevantes que la educación ejecutiva, la encuesta deja claro que los ejecutivos de estas organizaciones entienden y reconocen los **beneficios a largo plazo del aprendizaje y el desarrollo del liderazgo.** Casi uno de cada cuatro de los directivos encuestados comenta que el aprendizaje corporativo y el desarrollo de talento están entre sus tres prioridades organizacionales principales en 2017. Son, por tanto, conscientes del valor que aportan los programas de aprendizaje y desarrollo de liderazgo, aunque no sea una prioridad número uno para su organización. Además, reconocen que ambas son áreas de impacto futuro para el negocio.

Desde la perspectiva de la formación y el desarrollo de talento, el Corporate Learning Pulse presenta algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, más de la mitad de los encuestados, en concreto un 60%, coincide en que invertir en sus colaboradores a través de programas de aprendizaje y desarrollo de talento **impulsa el cambio y la innovación** en sus organizaciones y son **clave para retener el mejor talento.** Desde esta perspectiva, nos confirman que el desarrollo del talento, si se lleva a cabo de manera apropiada, es un factor que ayuda a las organizaciones a cumplir con las prioridades de negocio ya reseñadas (crecimiento de la cuota de mercado, diseño y ejecución de la estrategia, disrupción digital, ciberseguridad).

En cuanto a cómo valoran su experiencia cuando han realizado programas de formación y desarrollo, su percepción mayoritaria es que **han mejorado sus conocimientos, sus competencias y su confianza, y que les han resultado vitales para alcanzar los objetivos del negocio.** De hecho, el 81% de los encuestados está de acuerdo en que la educación ejecutiva y el desarrollo del liderazgo son más importantes que nunca.

Resulta también interesante destacar que cuanto más alta es la posición jerárquica del directivo encuestado, la percepción del valor que aporta la formación y el desarrollo de talento, es mayor reconociendo que hay una conexión entre estos programas y el desempeño general de la organización.

Sin embargo, aunque reconocen su valor, menos de la mitad de los directivos senior dicen estar totalmente satisfechos con sus programas corporativos. Desde un punto de vista geográfico, **China, España y Alemania presentan los grados de satisfacción más elevados** y nos ofrecen algunas pistas sobre cómo deben ser estos programas. Es necesario que sean f**lexibles, prácticos y relevantes para el negocio. Además, se requiere que estén ligados claramente a los objetivos del negocio, que consigan implicar y enganchar a los empleados que los realizan y que haya una planificación**

a largo plazo de los programas de desarrollo de talento que estén perfectamente alineados y acompañen a la estrategia de la empresa.

Esta percepción nos lleva a un aspecto crítico para aquellos que menos satisfechos están con los programas de formación y desarrollo de su organización: **la dificultad de medición de su impacto.**

Aunque las opiniones sobre la capacidad de las organizaciones para medir los programas de aprendizaje corporativo varían, la conclusión es que **se necesita una medición efectiva.**

Un elevado número de los encuestados nos comentan que sus organizaciones han intentado buscar una **medida que relacione los programas de formación y desarrollo con la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente, el grado de compromiso y engagement de la plantilla, los ingresos de la empresa y su beneficio**. Algo más del 50% de los encuestados han realizado mediciones en este sentido, con el enorme esfuerzo que supone, y son los que reportan que los programas realizados han tenido impacto en sus organizaciones.

Al observar el impacto de la educación ejecutiva y el desarrollo del liderazgo en la organización en general, los líderes de mayor rango (C-suite, presidentes de empresas y directores ejecutivos) tienen una visión más optimista del éxito de estos programas que otros miembros de su organización. Poco más de la mitad (51%) de todos los profesionales reportan que los programas actuales han impactado en sus negocios; mientras que aquellos que están en el C-Suite (60%) y los presidentes y directores ejecutivos de la compañía (64%) son más propensos a creer que se ha producido un impacto. Por el contrario, los profesionales que trabajan en equipos de formación y desarrollo de esas organizaciones son los menos propensos a ver un impacto en el negocio como resultado de los programas realizados (sólo el 38%).

En el contexto actual de cambio constante, también hemos preguntado en este estudio con qué criterios seleccionan las empresas a los proveedores/partners de formación y desarrollo más adecuados. En este sentido, la opinión generalizada es que es muy importante que el socio seleccionado **proporcione resultados al negocio, y que el contenido de la formación sea actualizado y práctico. El ranking y la reputación** del proveedor de aprendizaje son también aspectos importantes a considerar.

Por otro lado, una vez que el proveedor adecuado ha sido seleccionado, **el programa debe ser ágil para satisfacer las necesidades cambiantes, debe ofrecer resultados medibles, debe tener un enfoque personalizado para satisfacer las necesidades de**

la organización y debe demostrar una comprensión de la empresa estando alineado con la estrategia y la visión.

Como conclusión podemos decir que las expectativas de las empresas sobre cómo se planifican, ejecutan y evalúan los programas de formación y desarrollo corporativos son elevadas y continúan evolucionando. Centrarse en los desafíos empresariales del mundo real y las soluciones prácticas es el camino a seguir para los proveedores de aprendizaje corporativo y desarrollo de liderazgo. Creemos que cuando los programas se arraigan en estos principios, la posibilidad de conectar el programa a los resultados deseados se convierte en realidad.

Por otro lado, los proveedores/partners de aprendizaje corporativo y desarrollo de talento necesitan ayudar a las organizaciones a establecer conexiones internamente. En otras palabras, deben ayudar al entendimiento de todos los stakeholders internos, de manera que haya un alineamiento claro entre los patrocinadores de los programas de formación y el destinatario final de los mismos pasando por los profesionales de formación y talento responsables de su elaboración interna o de su contratación externa. En la actualidad existe una brecha de percepción del éxito de la formación entre los directivos en posiciones más altas y las personas más apartadas de la sala de juntas.

Además, la industria de aprendizaje y desarrollo necesita ayudar a las organizaciones a encontrar técnicas de medición y evaluación válidas y confiables. De los resultados del estudio en 2017 se desprende claramente que las organizaciones no han conseguido definir un código de evaluación, a pesar de un deseo abrumador de vincular los programas actuales y pasados a los resultados empresariales. Esto, junto con las expectativas de los ejecutivos de primer nivel sobre cómo los programas deben tener un impacto en sus negocios, significa que los proveedores deben ofrecer y prestar servicios de evaluación y apoyo.

En última instancia, el cierre de la brecha de percepción y realidad hará que las organizaciones se acerquen más a la realización de lo que ya creen: que l**os programas de aprendizaje y desarrollo tienen la capacidad de transformar su negocio y aportar valor tangible.**

The importance of leadership development programmes	How to set learning goals	Measuring the impact of corporate learning
https://vimeo.com/224640214	https://vimeo.com/224640246	https://vimeo.com/224640227

ÍNDICE

IESE Business School
Universidad de Navarra

José Ramón Pin Arboledas

AUTOR

Doctor en Sociología y Ciencia Política, MBA (IESE), Ingeniero Agrónomo y Licenciado en Ciencias Económicas. Profesor del IESE, Rector de la Universidad del Atlántico Medio (Canarias), Miembro del Consejo de Regentes de Barna Business School (República Dominicana), Director de Master en IEEM (Universidad de Montevideo, Uruguay). Profesor visitante de muchas Universidades extranjeras.

Ha sido Diputado al Congreso de España, en la Asamblea de Madrid y Concejal del Ayuntamiento de Madrid. Consejero de empresas y autor de numerosos libros y artículos, casos y notas técnicas. Excelentísimo Sr. Caballero de la Orden del Mérito Constitucional y Gran Cruz Jaume I de la Generalitat Valenciana.

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la globalización, las nuevas tecnologías y las generaciones de millennials y postmillennials las empresas deben adoptar nuevos principios de organización.

A los sistemas de burocracia, mercado y clan propios del siglo XX, se añade un nuevo paradigma: la Empresa-Universidad. En ella el desarrollo de sus miembros es la base de sus resultados financieros y los procesos de selección, reclutamiento, introducción análisis del desempeño, evaluación directiva, formación, y salidas tienen sus características especiales. No hay exempleado sino exalumnos y la reputación de la compañía depende en parte de ellos, como en las universidades.

En el futuro dentro de las empresas convivirán los cuatro paradigmas, como lo harán las generaciones, lo que constituye un reto para las DRH o DdeP.

Un nuevo paradigma en Dirección de Personas: la empresa-Universidad

Durante el siglo XX se han sucedido paradigmas que en opinión de académicos y prácticos debían inspirar la organización de las empresas. El primero fue el paradigma burocrático. Basándose en las organizaciones militares, las empresas debían diseñarse como perfectas máquinas burocráticas. Su retribución debía basarse en el puesto desempeñado; las carreras de los empleados serían de por vida y los ascensos por la línea funcional; la comunicación por la línea jerárquica, y el puesto de trabajo estaba muy definido y era rígido. Estas organizaciones, muy estructuradas en sus procesos, tenían comportamientos muy previsibles. Fueron Ford o Taylor, el empresario y el ingeniero, los que las pusieron en marcha y las difundieron. Por eso a veces se llama fordismo o taylorismo su teoría. Su problema es la rigidez. Su talento más importante es el talento dependiente; es necesario que los empleados sepan obedecer bien.

Cuando el entorno económico se tornó variable y convulso, la rigidez del modelo democrático se volvió un grave inconveniente. Entonces académicos y empresarios se adhirieron a un nuevo paradigma. Convirtieron las empresas en Mercados. Según los economistas clásicos, Adam Smith a la cabeza, el mercado coloca los recursos de manera espontánea donde más rentables son. El instrumento de este sistema es el contrato. Los puestos de trabajo se regulan por los contratos. La retribución también. Se definen mediante proyectos que una vez acabados se reformulan o finalizan. No hay carrera profesional dentro de la empresa. Los empleados se contratan cuando se necesitan y se despiden si no son necesarios. Son organizaciones muy flexibles, pero es difícil que puedan pedir la identificación y el compromiso de los empleados, en los que se genera un talento independiente.

Junto con esta concepción de la empresa, en los años ochenta, otros académicos vieron que otro tipo de empresas eran muy eficientes. En ellas se buscaba la identificación del empleado mediante la llamada cultura corporativa, donde los valores y los comportamientos colectivos mejoraban su compromiso. Eran algunas empresas americanas y muchas japonesas. Se las llamó Clanes, en referencia a una estructura de inspiración familiar. Peter y Waterman en su libro “En Busca de la Excelencia” (1982) hicieron un relato de las Empresas más paradigmáticas de este modelo. En ellas la retribución tiene en cuentas los resultados globales. Las carreras son a largo plazo y laberínticas, pasando por varias funciones. Su mayor fortaleza es la identificación de los empleados con sus valores y misión. No es fácil mantener su espíritu y muchas de las clasificadas como clanes en los años setenta/ochenta del siglo pasado desparecieron o tuvieron que mutar su ADN para sobrevivir. El riesgo de este modelo es el “paternalismo” que debilita su eficiencia. Ouchi las describió en su libro “la teoría Z” (1982), en

contraposición con la teoría X de la burocracia y la Y del mercado. El talento necesario para estas empresas podría definirse como interdependiente.

A finales del siglo XX los tres paradigmas estaban consolidados. Había empresas burocráticas, mercados y clanes. Es más en muchas Empresa convivían los tres modelos. Las bases de la pirámide organizativa podían ser mercados, como ocurre en el sector de la construcción donde se contratan los oficios por obra; los directivos intermedios se organizaban como burocracias y las cúpulas eran clanes. De ahí las dificultades de funcionamiento y los conflictos en las estructuras. Son tres culturas conviviendo entre sí con estructuras mentales diferentes.

La pregunta es: ¿son estos paradigmas los únicos posibles? ¿es posible tener otros principios de organización? En mi opinión: sí. De hecho ya se está desarrollando en muchos sectores. En particular, en aquellos que están sometidos a las tres grandes fuerzas del cambio actual: la globalización, las nuevas tecnologías y la sucesión generacional (milennials y Z o postmillennials).

He definido este paradigma como: Empresa-Universidad. Funciona como un lugar en el que sus empleados buscan "empleabilidad" en el mercado laboral como profesionales. Su estancia en la empresa es un proceso de desarrollo profesional. Su compromiso es con su carrera y saben que esa estancia en la empresa será similar a la que tuvieron en sus estudios. Cada servicio (asignación de un trabajo, proyecto o puesto) es como un curso que se aprueba pasando al siguiente o acaba saliendo al mercado en busca de extra oportunidad de aprendizaje. La empresa también lo sabe y actúa en consecuencia. En muchos casos la carrera es "up or out", como en las grandes consultoras. El empleado al final de cada servicio puede mejorar su posición o salir de la empresa en busca de otro proyecto que le enriquezca como profesional. Es más, si es consciente, como se considera un profesional, sabe que irá de servicio en servicio, dentro o fuera de la empresa, mejorando su valor en el mercado como profesional.

En la Empresa-Universidad las retribuciones son de dos tipos. La monetaria, en sus diversos aspectos, y la formación u oportunidad de desarrollo. Si falta una de ellas el empleado intentará dejar la empresa si puede. Si no la abandona se desmotivará al ver sus expectativas de desarrollo limitadas. Eso hace que la Empresa-Universidad requiera atraer y fidelizar el mejor talento profesional y sus procesos de RR.HH y Dirección de Personas se deban adaptar a esta necesidad. Son empresas en las que la innovación y el intra-emprendimiento de sus profesionales les dan una gran ventaja competitiva.

En ese sentido el proceso de reclutamiento exige una buena marca de empleador (employer branding) en los caladeros donde está ese talento (universidades, formación

profesional, otras empresas del sector, …). La labor de marketing de la DRH es esencial y la web de la compañía se vuelve un elemento de atracción de candidatos.

La selección se hace en base al potencial de desarrollo del candidato. Además de sus conocimientos técnicos se analiza ese potencial en función de sus características de personalidad y carácter. Su contratación debe dejar bien claras las normas de relación entre empresa-universidad y "universitario-empleado". En congruencia con ese espíritu, los cursos de acogida y los primeros encargos deben asegurar que no se frustran las expectativas de crecimiento.

El estilo de dirección de toda la cadena de mando debe enfocarse en dos facetas: a) los resultados financieros; b) el desarrollo de los colaboradores. Si un directivo no cumple con alguna de los dos no está realizando bien su trabajo. Aunque tenga muy buenos resultados económicos, si un directivo mantuviese el mismo equipo durante muchos años en la empresa-universidad debería preguntársele: ¿es que no ha habido ninguno de tus colaboradores con suficiente desarrollo para salir de tu equipo a otra posición en la empresa o fuera de ella? ¿No los desarrollas? ¿Tus facetas de coach o mentor no existen? ¿Tú mismo no has desarrollado nuevas funciones y te has marchado a otro sitio dejando paso a uno de tus colaboradores? Eso exige procesos de sucesión y rotación de personas. No todos los profesionales pueden o quieren ascender y sus apetencias cambian con el tiempo. Por eso en la empresa-universidad hay salidas de empleados de manera natural y culturalmente aceptada. Las razones pueden ser varias.

Hay empleados cuyo desarrollo dentro de la empresa ha acabado, por así decirlo han conseguido el grado, acabado el postgrado u obtenido su doctorado. Estos empleados deben dejar la empresa para encontrar otros proyectos que les permitan seguir avanzando. Otros empleados no han "aprobado" su curso (el servicio realizado) y la empresa los tiene que sacar para dar paso a otros. Todo esto hay que hacerlo de forma natural, sin grandes terremotos. Si hay que hacer ERES o sistemas de despido colectivo es que se ha fracasado. Las salidas de empleados de la empresa deben ser individuales; en función del rendimiento del empleado o su desarrollo posterior. En ese sentido es posible, incluso, que algunos salgan de la empresa, estén una temporada en otra y vuelvan de nuevo.

La reputación de la empresa-universidad se logra también con los exempleados que más que despedidos deben ser exalumnos. Cuanto mejor sea su carrera posterior más reputación tendrá la empresa-universidad, como ocurre en la Universidades. Por esta razón las "salidas" deben ser amables. En realidad deben ser un: "nos tenemos que separar, ojalá nos volvamos a juntar, pero siempre seremos amigos". Por eso las discusiones sobre las indemnizaciones por despido deben ser mínimas y tener procesos

de outplacement, referencias, ayuda a la recolocación… Eso supone que en la estructura financiera de la compañía debe haber suficientes provisiones para atender a los "costos de salida". Si no se pudieran realizar estas salidas por falta de liquidez financiera, el sistema fracasaría.

En algunas de las grandes consultoras como EY existen "asociaciones de exempleado" que incluso tienen bolsas de trabajo. Los exempleados pueden ser fuente de información, ayuda al reclutamiento de otros talentos, referencias en el mercado y, si se colocan en clientes, oportunidades de futuros negocios. En algunas empresas de Silicon Valey se ayuda financieramente a aquellos que salen para emprender su propio negocio.

Lo que se entiende como "formación clásica" en las empresas debe completarse con el seguimiento individualizado de cada profesional. Cada "servicio" asignado debe hacerse en función de las necesidades tanto de la empresa, como del desarrollo del profesional. La formación "on the job" es más importante que la realizada en aula u otros tipos de trasmisión. En realidad la formación clásica debe estar al servicio de cada una de las personas para mejorar su rendimiento actual y su valor en el mercado. De ahí que la formación on-line, que permite la individualización, pueda ser un buen instrumento. Sin olvidar los periodos de formación dentro de la empresa y fuera en instituciones adecuadas. Pasar por la universidad o centros especializados de formación, durante periodos más o menos prolongados, será un requisito a lo largo de toda la vida profesional. La empresa-universidad debe facilitarlo y utilizarlo como elemento de desarrollo de su competitividad y atracción de talentos.

La empresa-universidad tiene dos misiones básicas: los resultados financieros, que aseguran su supervivencia económica; y el desarrollo de sus miembros que asegura su continuidad de futuro. La Alta Dirección de la empresa-universidad debe estar preocupada por las dos misiones y su nivel ético debe ser importante. Tanto, que si ve que no puede atender a ese desarrollo de las personas, debería dejar la compañía. Nivel ético que se debe trasladar a toda la escala jerárquica de la empresa.

Como todo paradigma, la empresa-universidad tiene sus posibles problemas. El primero es que es muy difícil mantener su espíritu. Dos enemigos muy comunes son: a) la tendencia a permanecer en la zona de confort del ser humano; y b) la endogamia, que acaba eligiendo siempre como sucesores a miembros de la propia organización. Sólo manteniendo una cierta tensión puede funcionar ese espíritu. La consecuencia es que es habitual el stress y la dificultad del equilibrio trabajo-familia-vida personal. No tanto porque la empresa lo impida, sino porque los propios profesionales se lo autoimponen. La empresa-universidad exige de sus empleados una madurez personal complicada de alcanzar. Pero, por otra parte, ofrece un camino de desarrollo que lleva a la satisfacción personal.

Los talentos de las nuevas generaciones con su cultura de lo inmediato, el desarrollo y la búsqueda de experiencias son los que quieren empresas-universidad. Aquellas compañías que puedan ofrecer este modelo se quedarán con los mejores. Con los mejores talentos, la más poderosa arma de competitividad, podrán competir con éxito. Las que no lo logren tendrán que pensar en los paradigmas anteriores y, en algún caso, desaparecerán engullidas por las empresas-universidad de su sector, si es que las hay.

La globalización del talento y las nuevas tecnologías, que permiten movilidad, hacen que estos talentos estén a disposición en cualquier parte del mundo. La generalización del inglés en los negocios y otras lenguas extendidas, como el español, el francés o el chino, permiten esa movilidad.

Estas tres fuerzas: cambio generacional, globalización y nuevas tecnologías, hacen no sólo posible, sino también necesario que cambie la forma de dirigir las personas. Los DRH tienen este reto ante el futuro.

Pero, como ya se ha dicho, puede que en una misma empresa convivan varios paradigmas organizativos. A los tres clásicos (mercado, burocracias y clan) se añadiría el universitario, que probablemente constituiría una corriente a lo largo de toda la estructura, dada su característica natural de permitir ascensos y salidas abundantes. Eso hará todavía más compleja que hasta la fecha, la mezcla de culturas, que probablemente estará en consonancia con las sucesivas generaciones (maduros, baby boom, X, millennials y postmillenians) que tiene que convivir y, no solo eso, también cooperar entre sí.

El apasionante mundo de la formación de directivos, en el que estoy inmerso muchos años, tiene que tener todo esto en cuanta si quiere estar “al tanto” de lo que, en realidad, ya está aquí.

ÍNDICE

Pedro Fernández Mariana

AUTOR

Es Socio- Director General de Asolfer, empresa de servicios profesionales especializada en gestión del crédito y en planes de formación de Grandes Organizaciones.
Procedente del sector financiero, donde desarrollo diferentes responsabilidades de alta dirección tanto en Argentaria como en BBVA, desde hace 18 años fundó la empresa desde la que colabora con grandes organizaciones de los sectores más relevantes de la economía española (asegurador, financiero, farmacéutico, hotelero, consultoría tecnológica, industrial).
Asimismo, está vinculado a otras consultoras de servicios profesionales, de Gestión del Conocimiento (Valuexperience) y de Subvenciones en I+D+i (idr consulting).

RESUMEN EJECUTIVO

Como podemos optimizar los costes de la formación?
Estoy utilizando adecuadamente las alternativas de financiación de la formación?
Que oportunidades me ofrece la formación bonificada?
Cual debe ser el futuro del crédito de formación de Fundae?
En este articulo Pedro Fernández Mariana, Socio-Director General de ASOLFER, apunta las respuestas a estas y otras preguntas que desde las entidades aseguradoras y financieras se pueden realizar.
Aunque se está utilizando la formación bonificada por parte de las entidades aseguradoras y financieras, en gran medida, todavía queda recorrido para una mayor y mejor utilización, así como para mejorar el sistema de Fundae, para hacerlo más flexible, simple y adaptado a las nuevas metodologías de formación basadas en plataformas tecnológicas.
En ambas cuestiones se basa el valor añadido que se ofrece desde ASOLFER, tanto con las empresas clientes como en su relación con Fundae.

Los costes y la bonificación de la formación. Oportunidades y futuro

BÚSQUEDA DE FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN

La rápida velocidad con la que se está desarrollando la nueva revolución, que algunos denominan "Cuarta Revolución Industrial", nos está obligando a un permanente ejercicio de puesta al día para mejorar la competitividad de las empresas y para actualizar las capacidades profesionales de las personas que conforman nuestros equipos.

La globalización de los mercados y la aparición de nuevas tecnologías nos están exigiendo una inversión constante en el recurso más importante con el que contamos, como es el capital humano. No debemos olvidar que el conocimiento es un factor de producción que incide positivamente en la productividad de las empresas, así como en la capacidad para innovar, elemento indispensable en una economía del conocimiento como la actual.

Sin embargo y a pesar de ello, las entidades financieras y aseguradoras han realizado ajustes en sus cuentas de resultados mediante reducciones en las partidas de gastos. En estos casos, siempre ha existido la tentación de efectuar los primeros recortes, en algunos casos "mutilaciones", en los presupuestos dedicados a la formación, siendo imprescindible por tanto para los responsables de los departamentos de formación tener que buscar fuentes complementarias que les permitieran desarrollar sus proyectos formativos.

Dentro de las diferentes posibilidades que se ofrecen, se encuentra el sistema de "Formación de Demanda", más conocido como "Formación bonificada".

Este sistema, puesto en marcha en el año 2004, se financia básicamente con los fondos provenientes de la cuota de formación profesional que aportan las empresas y los trabajadores y que recauda la Seguridad Social - unos dos mil millones de euros en el año 2017 -, si bien es cierto que dicho importe se destina no sólo a la formación de trabajadores ocupados, sino también a la de desempleados y a otras políticas de empleo.

Una de las grandes ventajas que tiene este sistema es que cada empresa diseña su formación en función de sus propias necesidades, presentes o futuras, y la financia con bonificaciones o descuentos en sus cotizaciones a la Seguridad Social, una vez que ha desarrollado la misma.

Quizá conviene recordar que todas las empresas disponen de un "crédito anual" para financiar la formación de sus trabajadores cuyo importe se obtiene al aplicar un porcentaje

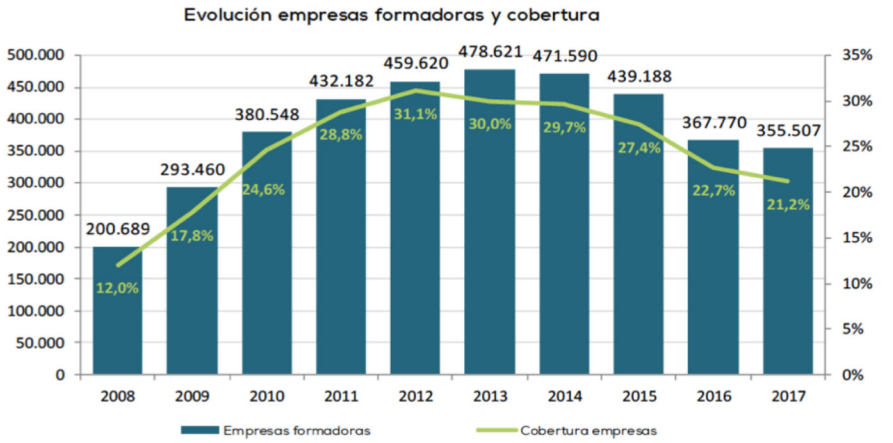
Que se determina anualmente, sobre la cuantía ingresada el año anterior en concepto de cuota de formación profesional. Si no aplican dicho crédito, durante el año natural, lo pierden, lo que resulta una gran pérdida económica y de oportunidad, tanto para la entidad aseguradora o financiera como para sus empleados.

Algunas entidades del sector financiero y asegurador, aunque lo conocen bien y lo utilizan, no lo optimizan. Es decir, no consiguen utilizarlo adecuadamente y tampoco se acercan a alcanzar el 100% de utilización de su crédito anual de formación.

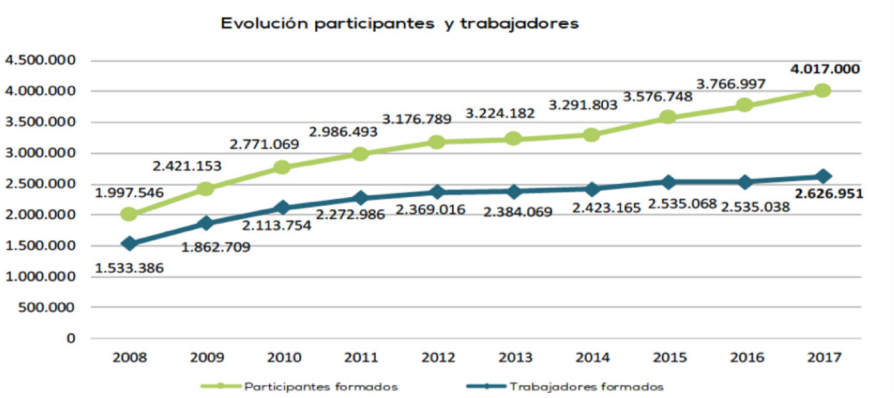
Este sistema ha supuesto un avance sustancial respecto del modelo anterior que descansaba en un complejo procedimiento de tramitación de subvenciones que otorgaban los órganos bipartitos o tripartitos que lo gestionaban (FORCEM, Fundación Tripartita, etc.), introduciendo un mecanismo mucho más ágil, transparente y automático, que permite a las empresas una mejor y más continua planificación de su formación.

DATOS DE LA FORMACIÓN BONIFICADA

Durante el año 2017 (último ejercicio con datos cerrados por la Fundación Estatal para la Formacion en el Empleo – FUNDAE-), las empresas que utilizaron este tipo de financiación fueron un total **355.507 empresas.** El 70% de las mismas, corresponden a microempresas (entre 1 y 9 trabajadores).



En el año 2017, se han formado un total de **2.626.951 trabajadores (56% hombres y 44% mujeres),** que han hecho un total de **4.017.000 participaciones** (equivalentes a "cursos"), lo que significa una tasa de cobertura del **30,9%.**



Las empresas que han realizado formación en dicho ejercicio 2017 en el marco del sistema de bonificaciones han aplicado un crédito por valor de 517,1 millones de euros, el 65,8% del crédito máximo sobre el que podían bonificarse.

¿Cómo se han comportado las empresas del sector de "Actividades Financieras y de Seguros"?

De todas las empresas antes señaladas, **3.741 empresas** pertenecen al sector de **"Actividades Financieras y de Seguros",** habiendo formado a un total de **311.671 participantes,** mediante **4 millones de horas de formación,** y con cursos con una duración media de **12,8 horas.**

Participación según actividad económica				
Actividad económica (CNAE)	Empresas formadoras	Participantes formados	Horas participantes formados	Media de horas realizadas
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	14.496	47.628	987.352	20,7
Industrias extractivas	710	10.404	161.011	15,5
Industria manufacturera	39.611	610.122	10.135.124	16,6
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	518	47.589	479.216	10,1
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1.623	55.538	894.535	16,1
Construcción	39.663	186.437	4.043.250	21,7
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	84.955	598.500	11.135.077	18,6
Transporte y almacenamiento	20.129	280.735	4.734.609	16,9
Hostelería	56.984	275.938	4.996.477	18,1
Información y comunicaciones	5.773	149.160	2.804.275	18,8
Actividades financieras y de seguros	3.741	311.671	4.001.001	12,8
Actividades inmobiliarias	5.274	15.830	379.131	24,0
Actividades profesionales, científicas y técnicas	25.956	191.074	4.224.976	22,1
Actividades administrativas y servicios auxiliares	13.446	370.109	5.086.456	13,7
Educación	12.612	200.673	3.108.202	15,5
Actividades sanitarias y de servicios sociales	14.835	311.207	4.536.915	14,6
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	6.195	35.085	726.628	20,7
Resto servicios	17.659	55.085	1.492.867	27,1
Total	**367.770**	**3.766.997**	**64.276.809**	**17,1**

Fuente: Balance de Resultados 2016. FUNDAE

OPORTUNIDADES Y FUTURO PARA EL SISTEMA DE FORMACIÓN BONIFICADA

El actual sistema de Formación Bonificada goza de buena salud. De eso no hay duda. Se ha mostrado como la iniciativa más eficaz y segura de todo el Sistema de Formación Profesional para el Empleo por su automatismo, resultando imprescindible que sea reforzada como ejemplo de "buena práctica".

A pesar de ello, requiere de ciertas adaptaciones a través de un proceso de flexibilización, de simplificación, de actualización del importe de los créditos bonificados y de mejora de su difusión entre las empresas que permita un incremento en su aplicación, para que se pueda hacer "más y mejor formación".

El futuro de este sistema pasa por reducir algunas de las cargas burocráticas que aún se dan y por suprimir algunas de las restricciones existentes, de forma que se consiga que sean las empresas las que realmente decidan la formación a realizar en función de sus necesidades estratégicas, con total libertad en la elección de los centros de formación, en un mercado que no se encuentre intervenido, debiendo asumir la responsabilidad que conlleva dicha elección y financiando su formación mediante el mayor retorno posible de lo cotizado en el año anterior, sin perjuicio de que se garantice un importe mínimo para las iniciativas específicas dirigidas a las pequeñas empresas y a las microempresas.

Desde ASOLFER, como gestores especializados en el crédito formativo de entidades financieras y aseguradoras, entendemos que debe irse incrementando el crédito

disponible de las empresas, ampliándose progresivamente, y que debe mantenerse la posibilidad de que se puedan acumular en años sucesivos los créditos no aplicados por las diferentes empresas.

Consideramos imprescindible que se reduzcan los plazos en los que se deben hacer las comunicaciones de inicio de cursos, además de establecerse mecanismos de excepción que permitan contemplar aquellas situaciones en las que no sea posible cumplir con los plazos establecidos, siempre que existan razones justificadas,

Debe producirse una importante simplificación de la documentación solicitada en las actuaciones de seguimiento y control, en muchas ocasiones repetitiva, de manera que, sin perder eficacia, se reduzca en lo posible el volumen de trabajo administrativo inherente al desarrollo de las acciones formativas.

Asimismo, y como consecuencia del desarrollo y de la gradual implantación de las nuevas tecnologías en las empresas, es evidente el auge que están teniendo las nuevas metodologías de formación basadas en plataformas tecnológicas dedicadas, como es la Teleformación, y/o en herramientas de comunicación colaborativas que posibilitan la interacción virtual alumno-profesor a distancia y en tiempo real.

Entendemos que resulta imprescindible mejorar el actual. Se precisa un marco de relación Fundae/Empresas, y más concretamente para un sector tan relevante como el Asegurador y Financiero, más ágil y flexible, para todas estas nuevas metodologías de formación, diferente al del ámbito presencial, y en el que los diferentes requisitos (duración mínima, comunicaciones, etc.), la justificación de costes, y los mecanismos de seguimiento y control se definan adaptándose a cada una de las realidades metodológicas.

Desde ASOLFER somos conscientes que se precisa una adaptación del sistema de formación bonificada, para hacerlo más eficiente y de mayor calidad, y esa necesaria renovación y puesta al día, ha de liderarse desde el mundo empresarial, que es el que mayoritariamente aporta los medios económicos para su financiación y además es el que mejor conoce sus necesidades de formación presentes y futuras. Por ello mantenemos un constante y fluida comunicación con Fundae, y otros organismos Públicos, a todos los niveles, para colaborar e informar sobre las diferentes problemáticas y propuestas de mejora que observamos en nuestra colaboración con los clientes de lector asegurador y financiero, con el fin de favorecer las modificaciones que faciliten la optimización del crédito de formación de las empresas del sector asegurador y financiero.

ÍNDICE

Kühnel
Escuela de negocios

Antonio Aparicio Peña

AUTOR

Director de Recursos Humanos y RSC de Pastores Grupo Cooperativo y profesor colaborador en Kühnel Escuela de Negocios en MBA y Máster en RRHH.

Licenciado en Ciencias del Trabajo y Diplomado en RRLL. Máster en Recursos Humanos y dirección de organizaciones. Senior Program in Digital Business and Digital Talent.

Master en Dirección de cooperativas. Actualmente "in process" Programa superior en Coaching Evolutivo. Millenial de primera generación y apasionado del talento de las personas y del cambio.

RESUMEN EJECUTIVO

People Analytics, Deep Learning, Conocimiento Colectivo, Autoaprendizaje, MOOC, Share, SCRUM, Mobile, nuevos modelos de liderazgo, PNL II, Coaching, Gamificación y Serious Game… son algunas de las palabras clave de la nueva era de la formación y el desarrollo.

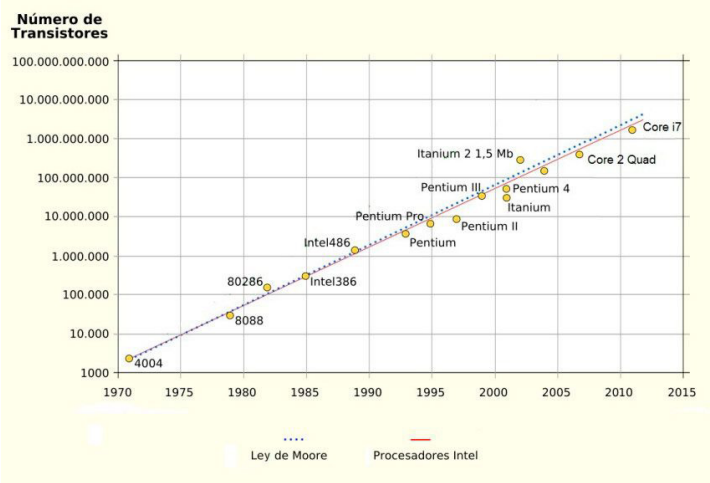
En este artículo, realizaremos un camino por pasado (acciones masivas de formación y café para todos), presente (gestión de la diversidad, desarrollo competencial, coaching, píldoras formativas) y el futuro disruptivo en el que estamos entrando.

Futuro que está convirtiéndose en presente a plazos agigantados, en el que la capacidad de cambio y reaprendizaje será clave. Futuro al que los profesionales de la formación y el talento, debemos estar dispuestos a fluir y afrontar como una gran oportunidad para nuestras organizaciones y las personas que formamos parte de ella.

Transformación del conocimiento: pasado, presente y futuro de la formación

Deep Learning, MOOC, Coaching, People Analytics, Realidad virtual y realidad aumentada, teletrabajo, mobile, scrum,...son las palabras clave que influirán en el futuro de la formación, un futuro muy cercano, casi presente, si seguimos la Ley de Moore.

Esta ley dice que, cada dos años aproximadamente, se duplica la capacidad de un microprocesador. Desde el año 1965, en el que el cofundador de Intel Gordon E. Moore la formuló, se ha ido cumpliendo dicha ley.



¿Podremos las organizaciones cambiar a ese ritmo, apoyadas en la formación y el desarrollo de las personas que las forman?

Este hecho me ha llevado a la reflexión con la que he querido comenzar este artículo: ¿en qué hemos fallado los directivos de Recursos Humanos y Formación si no hemos sabido o podido llevar el ritmo de Moore?

Preguntémonos, ¿realmente crecemos y reaccionamos al ritmo de la sociedad y la tecnología?, Si, somos rápidos, somos proactivos pero, ¿realmente nuestro concepto de rapidez, inmediatez y cambio es el mismo?

PASADO…FORMACIÓN MASIVA.

Comencemos desde el pasado para entender el futuro y ser proactivos en él. Viajemos a la década de los años 70-80. ¿Cómo era la formación?, ¿La tecnología?, ¿A qué velocidad se producían los cambios?

Era una época en la que requeríamos conocimiento y especialización. La carencia de empleados con altos niveles de conocimiento en el sector financiero, en ventas… requería de altas inversiones en cursos y masters especializados para desarrollar estos conocimientos tan necesarios.

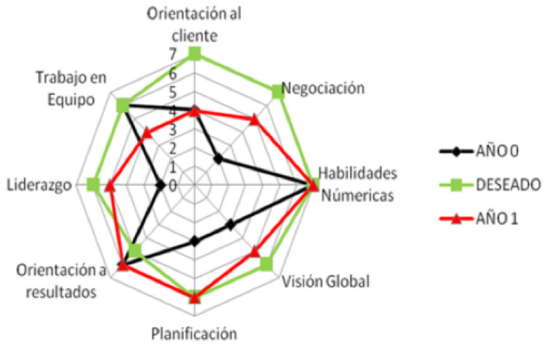
En el pasado, la solución fue costosa y masiva, materializándose en grandes macro acciones formativas, en las que la personalización a la persona, a sus necesidades y diferencias no eran atendidas. La gestión de la diversidad comenzaba en las oficinas o empresas, aquellas en las que se contaba con grandes líderes que acompañaban la transformación del conocimiento de estos grandes Masters o cursos al día a día del puesto de trabajo y sus necesidades y objetivos.

Era básico el tutor, el líder que acompañaba la puesta en valor del conocimiento desde su expertis y dirección. Por eso en paralelo se precisó de otra herramienta: el desarrollo de managering y las escuelas de mandos intermedios.

ACTUALIDAD DE LA FORMACIÓN.

Nos viene una terrible crisis y se produce una ruptura, que, aunque cíclica y repetida, nos lleva a obligarnos a adelantar el paso, a acelerar el cambio y por ende, la formación y la forma de entenderla también debe cambiar.

Tenemos menos presupuesto para formación, menos tiempo, menos empleados y aunque sea políticamente incorrecto en muchos casos, peor pagados. El clima laboral dentro de este cambio es más difícil, por lo que ante este panorama desolador, esperanza y disrupción, se produce un gran cambio de modelo: de la formación al desarrollo, del conocimiento a la competencia… la situación obliga al cambio de paso y pone nuevos protagonistas en el escenario.



Las empresas se dan cuenta que competencias como “Adaptación al cambio”, “Proactividad”, o “resolución de problemas” son claves para el éxito de las organizaciones. Por muchos conocimientos que tengamos, si no tenemos la capacidad de transformarlo en valor, no se capitaliza. La crisis arrastró grandes empresas capitalizadas en conocimiento, pero carentes de las competencias para ponerlos en valor con la inmediatez y calidad requerida.

Otra clave fue la aplicación y compresión de la Gestión de la Diversidad al modelo formativo. Ya no valía el café para todos. Desde esa comprensión que cada grupo, cada persona tiene sus métodos de aprendizaje y sus necesidades, se avanzó enormemente en los resultados de la formación.

Pero esta formación y desarrollo del modelo conlleva una gran responsabilidad. Si la organización no cambia, las competencias no florecen por mucho que las plantemos dentro de la organización. Cuidar el entorno, el Employer Branding se convierte en fundamental para fidelizar el talento que desarrollamos.

Ahora mismo, Escuelas de Negocios pioneras como Kühnel Escuela de Negocios, comprendieron este cambio e integraron en sus objetivos pedagógicos el desarrollo individualizado por alumno de competencias.

Las píldoras formativas o mini formaciones (de minutos a 1-2 horas) pasaron a ser clave. Menos, es más. Administremos la formación con recetas a medida de cada empleado, fácil de acceso y muy fragmentada en conceptos fundamental. Esencia de desarrollo en frasco pequeño.

En resumen, en la actualidad cobra valor el rol de formación debido a que estas construcciones de planes formativos pasan a ser arquitectura de la formación. Requieren un gran estudio previo, un acompañamiento continuo y una medición exhaustiva del ROI (retorno de la inversión) a la compañía y el cambio de cada uno de los alumnos y alumnas de la empresa.

Cambia el paradigma del profesional de Talento. De decir: “tú te tienes que formar en esto” a acompañar mediante nuestra asesoría a que las personas descubran en que quieren y necesitan formarse. Los satisfactorios resultados de esta orientación serán que obtendremos un compromiso mayor en la formación y por ende, en el ROI de la misma en la empresa.

Como cierre a esta época actual que vivimos quisiera destacar cinco pilares que creo resumen su esencia:

1. A medida, In Company e individualizada en ciertas partes del trayecto formativo.
2. Employer Branding como atracción y fidelización del talento.
3. Gestión de la Diversidad.
4. Intranet y TIC como aliadas. (Sin exprimir su potencialidad).
5. Coaching con "C" mayúscula como dinamizador de la formación y el desarrollo empresarial.

FUTURO DE LA FORMACIÓN

People Analytics, Deep Learning, Conocimiento Colectivo, Autoaprendizaje, MOOC, Share, SCRUM, Mobile, nuevos modelos de liderazgo, PNL II, Coaching, Gamificación y Serious Game… Son algunas de las palabras clave de la nueva era de la formación y el desarrollo.

El futuro es un reto enorme para empresas, personas y organizaciones. El entorno VUCA en el que vivimos y la tecnología que nos viene en corto plazo van a cambiar el paradigma.

La ventaja, el reto… la persona en el centro. La robotización nos permitirá centrarnos en tareas altamente cualificadas, en contribuciones de valor al cliente basadas en la excelencia, en aquello que de momento del Deep Learning no alcance a sustituir con la brillantez que una persona lo puede desarrollar.

En una era de la geolocalización, que un Smartphone o Tablet son accesibles a cada empleado sin costes elevados, del 5G… nos permitirá un crecimiento exponencial del trabajo móvil.

Los departamentos de RRHH instaurarán el Big Data en su gestión, el People Anlytics que nos dotará de una información crucial, incluso predictiva que será una gran ventaja a la hora de elaborar esa "Arquitectura de la formación y el desarrollo" que marcará el futuro de los planes de formación.

El conocimiento colectivo se instaurará en aquellas empresas competitivas, pues el mayor conocimiento y competencias de la organización lo tenemos dentro, en nuestros

empleados, o sus propias ganas de desarrollarse. Por ello, aquellas organizaciones SCRUM o gestionadas de forma participativa y abierta en la gestión de retos y objetivos son organismos vivos abiertos al aprendizaje y desarrollo del conocimiento. Si un equipo altamente comprometido tiene un reto y detecta que les falta formación o conocimiento… no dudéis que acudirán a buscarlo. Ahí está la clave, en nuestra posición como líderes reconocidos, como facilitadores del talento y desarrollo. Tenemos la oportunidad de ser el departamento facilitador al que el empleado acudirá siempre que requiera, en confianza, para potenciar su talento. La oportunidad de ser guías o facilitadores de un fluir continuo de talento en la organización.

Antes sólo aprendíamos en los cursos, libros y la boca a boca. Hoy nos encontramos herramientas como los MOOC Masive Online Open Course que, por ejemplo, hacen que formarnos en una competencia como People Analytics que hace cinco años requería viajes fuera de España, costosas matrículas… Hoy es gratis un curso con autores de primer nivel en la Universidad de Pensilvania desde tu sofá con tu Tablet cuando quieras.

Cambian las generaciones, la inmediatez prevalece. Porque vamos a esperar a mañana, Youtube, intranet, Whatsapp, Skype, Hammer… Son herramientas que nos permiten esa inmediatez del aprendizaje. Nuestro camino como departamentos de formación & desarrollo está en ayudar en la criba, ayudar a seleccionar y facilitar un catálogo de calidad al empleado en su camino de aprendizaje. El Mobile es el futuro de este aprendizaje rápido e inmediato, lo llevamos siempre encima y tiene un potencial enorme.

Fomentar la cultura de aprendizaje continuo, de autodesarrollo es otro de nuestros grandes retos. Necesitamos organizaciones en las que nuestros empleados y empleadas se cuestionen: ¿qué puedo hacer para desarrollar mi talento? No que se lo tengamos que decir, o en los peores casos, imponer desde el Departamento de Formación. Que tomen consciencia que, en un mundo tan cambiante, el aprendizaje va a ser un camino continuo.

Aquel empleado que piense que con hacer un Máster o carrera universitaria o módulo de formación profesional ya domina su profesión en este entorno VUCA tiene un alto riesgo de caducar, la formación y el desarrollo es algo que nos acompañara siempre, que debemos integrar como parte de nuestro día a día profesional. Generar esta inquietud y ganas en las personas que forman la organización y generar un entorno propicio a este crecimiento es, desde mi punto de vista, otra de las competencias clave del futuro de los departamentos y líderes de formación en las empresas.

Dentro de este papel, en unas generaciones habituadas al Share, al compartir contenidos el departamento deberá establecer, y seguimos haciendo arquitectura de la formación, canales y mecanismos, retadores, útiles, fáciles y rápidos para fomentar el share de conocimiento dentro de la organización. Las tecnologías mobile y el cambio enorme en la plasticidad de las intranets nos ayudaran a este cambio. El People Analytics nos ayudara a ser predictivos en que ofrecer a la organización.

Por último, quería cerrar este futuro dejando la tecnología a un lado y nombrando dos herramientas o metodologías que creo que serán, y están siendo ya, un motor fundamental para este cambio de modelo:

- **Gamificación y Serious Game.** Aunque siempre el juego, por el concepto de reto y éxito, nos ha atraído, ahora adaptándonos a una generación de GAMERS o jugadores, generaciones que han crecido con los videojuegos surgidos de forma masiva en los años 80, hemos logrado adoptar con éxito la pedagogía en juegos, lograr enseñar conocimientos y desarrollar competencias de forma divertida y más inconsciente, por ende, obteniendo mayores resultados de aprendizaje. Estos son los Serious Game que además, gracias a la facilidad de diseño, ya podemos tener en videojuegos corporativos incluso de forma sencilla.

- PNL segunda generación y Coaching. Por último, tras una primera ola que en muchas ocasiones confundía coaching y mentoring, ahora, el nuevo modelo de liderazgo que exigirá el cambio del entorno no conllevará nuevas técnicas para convertir el Líder basado en la autoridad o el conocimiento, en el facilitador de personas. Para ello, la Programación Neurolingüística de nueva generación y el coaching van a ser herramientas más que necesarias para acompañar a las personas en su desarrollo organizacional.

CIERRE

En resumen, el futuro de la formación y el conocimiento en las organizaciones, tras este análisis de pasado, presente y futuro podría estar en:

- El responsable de formación como facilitador y dinamizador del talento de forma proactiva.
- El autodesarrollo desde el compromiso continuo con el desarrollo de cada empleado.
- People Analytics como una herramienta fundamental para ser proactivos en ofrecer soluciones y acciones formativas basadas en datos objetivos de desarrollo.
- Coaching y PNL II como unas herramientas que como líderes creo firmemente deberemos integrar en nuestro ADN con el gran cambio de paradigma de liderazgo que nos viene.
- Gestión de la diversidad como elemento clave para ofrecer múltiples caminos formativos individualizados.
- Las nuevas tecnologías y sobre todo, las tecnologías Mobile, como una enorme ventana para el aprendizaje y el autodesarrollo.

En definitiva, un mundo más flexible, rápido y abierto al que nos tenemos que adaptar siendo un aliado clave para acelerar el proceso de cambio y acompañar en el autoaprendizaje.

Para un millenial de primera generación como yo, un gran reto que me activa aún más el compromiso con la organización, porque me hace disfrutar y saborear cada vez más mi trabajo como facilitador del talento y las personas en la organización.

Y a modo de cierre una cita de Alvin Toffler: “Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer y escribir, sino... los que no puedan aprender, desaprender y reaprender”.

ÍNDICE

Emilio Gutiérrez Villar.

AUTOR

Licenciado en Ciencias Económicas por la UB, ha desarrollado su trayectoria profesional ocupando cargos directivos en Banca y en empresas inmobiliarias y de servicios.

Consultor de empresas y formador desde 1991, ha desarrollado y desarrolla su actividad para las principales entidades financieras del país, en áreas de especialización como el entrenamiento en todas las fases del proceso comercial el análisis y diagnóstico del riesgo de crédito. En la actualidad es socio director de EGV Formación.

RESUMEN EJECUTIVO

De los riesgos del trasiego de caudales a los avatares vividos por la banca en los últimos 10 años asistimos a un escenario actual, en el que el análisis de la coherencia de la información que nos ha facilitado el cliente, verificada con ayuda de la documentación que éste nos ha proporcionado, nos ayuda a volver al ABC en materia de análisis y diagnóstico de operaciones que entrañan riesgo de crédito, con el fin de verificar si nos enfrentamos a incoherencias en los planteamientos de la operación o bien estamos, aparentemente, ante una oportunidad de negocio que debamos aprovechar. Si fuera así, debemos tener en cuenta una serie de contrastes de diagnóstico que nos ayuden a tomar decisiones orientadas a conceder, o no, una determinada financiación, haciendo del rigor en los planteamientos el objetivo principal del análisis.

La sinfonía del análisis y diagnóstico del riesgo de crédito

En sus orígenes, el negocio bancario centraba sus esfuerzos en la mera eliminación de los riesgos del trasiego de caudales. Ese inicial leitmotiv se fue ampliando hasta convertirse en la actualidad en un "arte", el arte de prestar dinero ajeno y recuperarlo, en el que la actualización, profesionalización y perseverancia de los profesionales que lo integran, se convierte, a su vez, en la piedra angular del éxito de prestar. Cada vez está más lejos aquella mañana del lunes 15 de septiembre de 2008, en la que Lehman Brothers sorprendió al mundo con el anuncio de su quiebra, dando así la cruda imagen de la crisis financiera que se iniciara en el propio banco americano un año antes, al no encontrar refinanciación tras la crisis de los "subprimes". Un antes y un después del desmoronamiento de una institución con 158 años de existencia.

Quiero pensar que diez años de turbulencias han devuelto al sistema bancario la racionalidad a la hora de "prestar dinero que no es suyo", junto a la necesidad de generar un diferencial que garantice su propia sostenibilidad y la capacidad de inyectar al sistema, vía efecto multiplicador del dinero, la liquidez suficiente para conseguir las tasas de crecimiento que, a su vez, garantice la propia sostenibilidad del modelo económico y del propio sector bancario. En este nuevo contexto, los profesionales del sector deben volver a valorar decidida y cautelosamente aquellas inversiones crediticias que se correspondan con unos objetivos de financiación coherentes, normales, alineados tanto con el consumo de las familias como con las necesidades de circulante de las empresas y deberán retomar viejos instrumentos de análisis adaptados a lo que ya es, sin duda, una nueva forma de hacer y entender la banca. En esta nueva era, alguien deberá poner criterio y raciocinio para abordar con éxito las nuevas operaciones que se planteen y ambos, criterio y raciocinio, siempre contendrán algo de lo que fue la esencia del negocio bancario hasta que la brújula del ladrillo nos empezó a llevar por el camino del "todo vale" y del "yo más que tú".

Las entidades resultantes del proceso de fusiones que aún ronronea, deben retomar aspectos esenciales del pasado y, más allá de los incuestionables apoyos del rating y el scoring, diseñar y determinar la nueva política de riesgos con el foco puesto en que la concesión de una operación de crédito seguirá planteando mayor riesgo cuanta menos información se disponga del acreditado y, por tanto, menos posibilidades se tengan de vislumbrar un escenario de futuro que nos permita decidir sobre la viabilidad de la misma. Capturar esta información requiere, como requirió en el pasado, poner en práctica un conjunto de habilidades comerciales y competencias técnicas que, para las nuevas generaciones que operan en el sector, deben basarse en un adecuado entrenamiento y la formación necesaria para obtener la máxima información del cliente,

la documentación que verifique la veracidad de dicha información y la validación de la misma, con el fin de evitar tomar posiciones de diagnóstico a partir de informaciones incoherentes o, en el mejor de los casos, incompletas. El resultado de este sencillo y no siempre valorado proceso, nos llevará a tomar conciencia de sí estamos, o no, ante una oportunidad de negocio acorde a la estrategia de la entidad y de su política de riesgos.

Ese proceso se inicia con la necesidad de acotar el perímetro mínimo de la información recabada de un cliente o cliente potencial, que deberá ser, como ya lo fuera, la necesaria y suficiente para verificar los tres criterios básicos de cualquier operación crediticia y para que las empresas, autónomos y comerciantes, dispongan de financiación. El complemento perfecto del proceso de análisis y diagnóstico del riesgo, a partir de la información y documentación de partida, será la validación de la misma y la determinación de la fiabilidad que esta conlleva. Verificada su fiabilidad, el maridaje perfecto de los resultados cuantitativos, es una buena dosis análisis de aspectos cualitativos relacionados con la gestión de la empresa y con la valoración de los productos, mercados y sectores donde la empresa desarrolla su actividad. Si pasamos de la información documental al terreno del análisis cuantitativo de la empresa, sin validar y contrastar ésta con la información facilitada por el cliente, estaremos elaborando un diagnóstico y unas conclusiones que tendrán, a priori, grandes posibilidades de conducirnos al fracaso, salvo que la casualidad y la fortuna se alíen con nosotros. El proceso continúa con la detección de incoherencias, si existen, entre esa información de la empresa, amparada en la documentación correspondiente, a veces graves, de forma previa a profundizar en un análisis más exhaustivo, con el consiguiente ahorro de tiempo y mejora de la eficacia y eficiencia del diagnóstico.

No podemos obviar la necesidad de pasar de lo general a lo particular, para lo que el análisis de la estacionalidad, verificada con los IVA's mensuales o trimestrales, o cualquier otra declaración sustitutiva que se pueda normativizar en el futuro, deben llevar asociadas disposiciones de crédito y/o descuento comercial en idénticos períodos, proporcionales a la concentración de las ventas y en directa relación con el ciclo de explotación. Será fácil encontrar situaciones de ausencia de linealidad de las ventas, en las que se generan disposiciones de crédito a corto plazo de carácter recurrente y lineal, injustificables salvo desequilibrios graves de la estructura financiera de la empresa.

Los más celosos de su actividad como analistas, valorarán la estructura de costes de la empresa deseando verificar cómo cambia ésta, se incrementa, ante crecimientos de la actividad, en auténtica armonía de una estructura de costes variables o, en su defecto, valorarán como costes de subactividad aquéllas situaciones en las que dichos incrementos de las ventas vienen acompañadas de unos costes de explotación que no evolucionen en la misma dirección, presentando una sintomatología de cierta

inflexibilidad a la hora de tener que adecuar dicha estructura de costes a posibles caídas del nivel de ventas.

No menos importante es volver a identificar evoluciones positivas de las ventas en dos o más períodos consecutivos de análisis, con un mantenimiento de la cartera de clientes o, en el peor de los casos, con pérdida de éstos, en lo que podría representar un nivel de concentración que ponga en tela de juicio la viabilidad futura de la estrategia comercial de la empresa y su capacidad de respuesta ante la pérdida o fuga de clientes en el futuro inmediato. De igual manera, es importante desempolvar el análisis de las oscilaciones significativas en los períodos medios de cobro que deberán ser justificadas con un análisis de la composición de la cartera de clientes en la que aparezcan símbolos inequívocos de dependencia de algunos de ellos. Que una empresa incremente notoriamente su período de cobro, no siempre querrá decir que su cartera de clientes enmascare morosidad. Con razonamientos similares, la concentración cada vez mayor en menor número de proveedores, seguirá representando una mejor negociación con estos, pero también podrá corresponderse con una inadecuada política de aprovisionamientos o de retraso en los pagos a éstos.

Al adentrarnos en niveles superiores de análisis de la información y la documentación disponible, habiendo validado antes su fiabilidad, y siempre que la operación así lo aconseje, se hace imprescindible proceder a una adecuada interpretación de algunos de los parámetros más significativos que podemos calcular a partir de la información previamente validada. Pero esa interpretación va a requerir de la incorporación de la estacionalidad del negocio o actividad, como filtro imprescindible para que las conclusiones a las que podamos llegar tengan la objetividad deseada.

Los niveles de endeudamiento y la calidad de éste, el análisis del fondo de maniobra, la posición de tesorería, las rotaciones de los stocks, los clientes y los proveedores, deben ser analizados desde el punto de vista de su evolución a lo largo de períodos homogéneos, pero no deben ser interpretados como niveles permanentes e inferir, en base a ellos, conclusiones válidas para nuestro diagnóstico. La estacionalidad del negocio, una vez más, debe llevarnos a analizar las evoluciones medias de los mismos, en cuyo caso nuestras conclusiones pueden ser totalmente diferentes. Puestos los medios para una adecuada interpretación de esos indicadores, aún no estaríamos en la mejor posición para diagnosticar sobre un riesgo. El proceso seguido hasta este momento, se ha centrado en analizar el cumplimiento de los criterios básicos de cualquier financiación, verificar la utilidad de la información disponible desde el punto de vista de la coherencia y descubrir la tendencia pasada de la empresa a través de la información de carácter cuantitativo facilitada por el cliente u obtenida por otros medios.

Entre la prudencia y la osadía hay un camino intermedio marcado por la coherencia con la que el profesional sea capaz de analizar y diagnosticar la situación real actual y prevista de la empresa, en base a los acontecimientos pasados de la misma, el análisis de la gestión actual y la proyección de su actividad de cara al futuro.

Con el ánimo de no ser excesivamente exhaustivos, nos atrevemos a hacer algunas recomendaciones finales:

1. Ser exigente con la cantidad y calidad de información. "Ningún profesional de Banca y Seguros ha muerto de curiosidad" pero son muchos los que se han visto obligados, por diferentes motivos, a tomar decisiones con insuficiencia de la misma.

2. Validar la información obtenida antes de iniciar el análisis cuantitativo que la misma facilita, desde el punto de vista de la coherencia de ésta con la realidad de la actividad de la empresa.

3. Priorizar, a partir de dicho análisis de la coherencia, si realmente vale la pena o no seguir analizando la información disponible.

4. Utilizar pocas ratios, sólo las de mayor representatividad y posibilidad de generar información complementaria y evitar llegar, de esta manera, a "la parálisis por el análisis".

5. Valorar dichas ratios teniendo en cuenta la estacionalidad de la actividad que la empresa desarrolla con el fin de dar el alcance adecuado a los resultados obtenidos de las mismas.

6. Olvidar los valores estándar de éstas y referirlos a indicadores sectoriales de la misma o parecida actividad.

7. Verificar las posibilidades de que la cuenta de resultados se mantenga estable, mejore o empeore durante la vigencia del riesgo.

8. Obtener conclusiones propias sobre el futuro de los productos de la empresa a partir del minucioso análisis del comportamiento esperado del sector de actividad en el que se encuadra la empresa.

9 Detectar problemas en el funcionamiento actual del negocio que puedan afectar al futuro de la empresa, poniendo el acento en aquellas áreas de gestión más alineadas con la columna vertebral del negocio.

10 Anticiparse con grandes dosis de sentido común y hacer de cada análisis una experiencia única que nos pueda ayudar a identificar situaciones parecidas en el futuro.

La banca debe facilitar el oxígeno necesario a las empresas en forma de línea de financiación mediante un análisis metodológico y sistemático, haciendo del rigor en los planteamientos el objetivo principal del análisis y del cumplimiento de los compromisos del cliente, un ejemplo de seguimiento tanto del riesgo sobrevenido, como de la necesaria rentabilidad de las inversiones crediticias.

ÍNDICE

CrossKnowledge
A Wiley Brand

Manuel Quesada

AUTOR

Veinte años trabajando en el ámbito de la formación en los que ha hecho casi de todo: Formador presencial, tutor, diseñador instruccional y consultor, siempre desde el lado del proveedor, trabajando para grandes corporaciones nacionales e internacionales. Desde hace cuatro años desempeña para CrossKnowledge el puesto de Gerente de Proyectos para España y Latinoamérica, diseñando e implementando soluciones para el desarrollo de habilidades con un fuerte componente digital.

RESUMEN EJECUTIVO

Vivimos una era de "democratización" de la información. Como usuarios tenemos acceso prácticamente ilimitado al conocimiento de manera inmediata y gratuita. En estos tiempos, la formación en el ámbito corporativo debe ser, más que nunca, relevante, atractiva y contextualizada para aportar verdadero valor añadido.

Desgraciadamente, esto no es suficiente para garantizar el éxito de las iniciativas y excelentes programas de formación cosechan resultados mediocres por el simple hecho de no ser capaces de destacar entre la avalancha de distracciones digitales a la que todos estamos expuestos.

Este artículo pretende dar algunas claves que nos ayudarán a destacar nuestro "producto" por encima de otros, capturando la atención de los usuarios y en definitiva, obteniendo un retorno mayor del esfuerzo invertido.

Marketing del alumno en Programas de formación on line: Algunas ideas clave

LA FORMACIÓN DIGITAL, UNA HISTORIA DE ÉXITOS Y FRACASOS

En estos 45 años de vida del GREF hemos visto evolucionar la formación a un ritmo vertiginoso. Al igual que en muchos otros ámbitos de nuestra sociedad, la irrupción digital ha transformado radicalmente el escenario en el que nos movemos. Hemos visto nacer y desarrollarse la formación asistida por ordenador, desde rudimentarios cursos almacenados en disquetes hasta sofisticadas aplicaciones para aprender en nuestros dispositivos móviles. Muchos defienden ya la eliminación de etiquetas (on line, digital, e-learning, mobile learning) para hablar simplemente de formación como un concepto que abarca múltiples canales y metodologías.

Este nivel de madurez no ha evitado que la formación a través de Internet siga enfrentando todavía diversas barreras y dificultades en su proceso de implantación. Esta modalidad aporta numerosas ventajas respecto a otras metodologías, principalmente en cuanto a flexibilidad del proceso de aprendizaje, adaptado a la disponibilidad de cada empleado. Sin embargo, el hecho de no existir un horario específico supone también un riesgo puesto que los participantes necesitan encontrar la disponibilidad y la motivación entre la multitud de obligaciones y prioridades con las que deben lidiar en su trabajo diario. A esta dificultad, se suman las muchas fuentes de “distracción digital” a las que todos estamos sometidos en la actualidad.

Esta situación se traduce a menudo en ratios de conexión y finalización inferiores a otras metodologías, que hacen que todavía hoy, muchos responsables de formación recelen del uso de esta modalidad.

EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE ESTIMULACIÓN DE LA DEMANDA

Los principales factores de éxito de un programa formativo son sin duda la adecuación del curso a las necesidades del participante así como un diseño atractivo y pedagógicamente excelente. Solamente estos dos elementos (adecuación y diseño) darían para llenar cientos de artículos, pero para evitar distraernos de nuestro objetivo, partiremos de la suposición de que ya contamos con un programa enfocado a los participantes y diseñado de la mejor manera posible. De otro modo, ninguna estrategia de marketing nos llevará a alcanzar unos resultados satisfactorios.

Nuestro siguiente paso es hacer llegar esa oferta formativa a los participantes y convencerles para que le dediquen una parte de su valioso tiempo. Aquí es donde entra en juego el marketing de la formación o como se conoce también, el marketing del alumno.

La propia RAE define el marketing como el "conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y para estimular su demanda". Se trata por tanto de hacer llegar el producto al usuario, pero en el marco de este artículo, nos centraremos en la segunda parte de la definición: Cómo conseguir que los usuarios desarrollen una motivación por consumir el producto que les ofrecemos.

LOS 6 ASPECTOS CLAVE

A continuación, desarrollamos los seis elementos fundamentales para crear e implementar un plan de marketing exitoso.

A MENSAJE:

La base de todo proceso de comunicación es crear un mensaje homogéneo que se repita de manera consistente a lo largo del mismo. Si usamos el formato tradicional de una convocatoria de reunión (fechas, objetivos, contenidos, etc…) no obtendremos de nuestros participantes más interés ni atención que las muchas otras convocatorias de reunión que reciben cada semana.

Las técnicas de StoryTelling nos enseñan mucho al respecto. Los participantes deben tener una imagen clara de donde queremos llegar (como organización o bien donde queremos llevarles como individuos), una explicación detallada de cómo llegaremos hasta allí y sobre todo, una descripción inequívoca de porqué todo eso es importante. Por otro lado, está demostrado que el uso de las emociones genera niveles mayores de motivación y empatía. Debemos ser capaces de despertar curiosidad, generar entusiasmo y transmitir la promesa de resultados.

En definitiva, no le diga a sus participantes que han sido convocados a un curso, invíteles a formar parte de un viaje apasionante para transformar la organización, comenzando por su propia transformación.

B CANALES: ON LINE Y OFF LINE.

Estamos inconscientemente condicionados por la naturaleza de la formación on line y en la mayoría de las ocasiones nos auto limitamos al uso de medios digitales para su difusión (correo electrónico en el 99% de los casos).

Como ya hemos mencionado, debemos destacar de entre los cientos de mensajes y estímulos que recibimos diariamente. A mayor número de canales, mayores posibilidades de que el mensaje llegue a sus destinatarios. Por otro lado, a mayor número de impactos, mayor probabilidad de permanecer en su memoria. ¿Por qué limitarse entonces a un único canal e impacto?

Los canales digitales nos ofrecen una mayor capacidad de difusión en términos de alcance a usuarios y rapidez. No obstante, pensemos realmente en todos los medios que la Empresa tiene a su disposición más allá del e-mail. Una noticia en la Intranet, un debate en la red social corporativa o un teaser en el portal del empleado son sólo algunos de los ejemplos de medios que se encuentran a nuestra disposición para ser utilizados.

Pero es que además, no hay motivo para limitarnos a los canales virtuales. Un poster en el pasillo de la oficina, una taza personalizada para los 100 primeros inscritos o una sesión informativa en el salón de actos son iniciativas relativamente sencillas y económicas que nos ayudarán a extender el mensaje.

C ALIADOS

Toda ayuda es poca cuando se trata de hacer llegar el mensaje a los alumnos. Por el hecho de tratarse de una iniciativa (habitualmente) lanzada desde Recursos Humanos, no significa que no podamos buscar el apoyo de otras figuras dentro de la organización. Los mayores aliados en este caso son:

- **Comunicación Interna:** Su conocimiento de la población a la que nos dirigimos y por supuesto, su capacidad para hacer llegar mensajes a los empleados son clave en todo proceso de comunicación. De hecho serán absolutamente imprescindibles si queremos utilizar varios canales tal y como hemos mencionado en el punto anterior.

- **Superior jerárquico:** El superior jerárquico es una figura fundamental puesto que nos puede ayudar a reforzar la importancia de la formación y el grado de prioridad que cada usuario debe dar.

- **Alta dirección y Áreas funcionales:** El uso de figuras relevantes dentro de la organización que actúen como sponsor de determinadas iniciativas refuerza la idea de que la formación responde a la estrategia de la empresa.

D DISEÑO Y EXPERIENCIA DE USUARIO

La formación online compite por la atención "digital" de los usuarios con multitud de plataformas y sistemas diseñados para enganchar y motivar. Si nos quedamos atrás en este sentido, será mucho más difícil que nuestro público objetivo nos dedique una parte de su tiempo.

Teniendo en cuenta que cada usuario tiene unos hábitos de consumo digital diferentes, debemos ser capaces de proveer acceso adaptado a todos y cada uno de esos hábitos. Lo que normalmente se conoce como una experiencia ATAWAD (Any Time, Any Where, Any Device: cualquier momento, cualquier lugar, cualquier dispositivo).

Además, debemos convertir al usuario en parte activa de la experiencia, no limitarnos a tratarle como un mero sujeto pasivo. En este sentido, la comunicación debe además incluir llamadas a la acción, invitando a los usuarios a descubrir, participar, opinar, etc. A ser posible desde el mismo momento en que recibe o consulta una comunicación.

E PLANIFICACIÓN

Existen tres etapas claramente diferenciadas en el proceso: Antes del comienzo de la formación, durante la formación y una vez finalizada la misma. La planificación nos permite contar con una visión global de los mensajes y los medios utilizados que vamos a poner en marcha en cada una de estas etapas.

Otra ventaja evidente es la de anticipar necesidades de colaboración (de otros departamentos, de la alta dirección, etc…) con antelación para encajar las agendas y asegurar la participación de todos los implicados.

F MEJORA CONTINUA

No existen fórmulas mágicas y cada empresa es diferente en términos de cultura, segmentación del público objetivo, necesidades de formación, etc. Lo que para una compañía funciona, puede tener un impacto limitado en otra. Por eso, es importante recoger información acerca del proceso, analizar los resultados de cada una de las iniciativas (número de clics conseguidos, tiempo de permanencia, etc…) y ajustar el proceso en los siguientes lanzamientos con el objeto de obtener cada vez mejores resultados.

CONCLUSIÓN

La historia está llena de grandes productos que no tuvieron el éxito que merecían porque no fueron capaces de llegar a los consumidores.

Además de trabajar en programas de formación excelentes, que respondan a las necesidades de la empresa y de sus trabajadores, nuestra obligación desde los departamentos de formación, es llevar ese “producto” hasta los usuarios de manera atractiva para garantizar el éxito de cualquier iniciativa.

ÍNDICE

Albert Badía
Francisco de Andrés

AUTOR

Albert Badía: *Licenciado en Derecho. Máster en Comercio Exterior en la Escuela de Administración de Empresas. Postgrado en Técnicas comerciales y financieras internacionales por la UB. Profesor del Máster de Comercio Exterior de la Universidad de Barcelona. Más de 20 años de experiencia docente en cursos para entidades financieras en negocio bancario de particulares y empresas. 12 años profesor de Finanzas Internacionales en la Escuela Superior de Comercio Internacional de la Universitat Pompeu Fabra. Socio fundador de ADITIO.*

Francisco de Andrés: *Economista por la Universidad de Barcelona (UB). Estudios de postgrado en la UB sobre Viabilidad de Proyectos Empresariales, Análisis Fundamental de Sociedades y Análisis Multivariable. Estudios de postgrado sobre Derivados Financieros (Refco, Chicago). He sido profesor de Finanzas Internacionales en la UB y en la ESCI (UPF). Inicié mi carrera profesional en el Servicio de Estudios de la Bolsa de Barcelona, para incorporarme posteriormente a una SVB y después a una consultora financiera, hasta la constitución de ADITIO, empresa de la que soy socio fundador.*

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años las entidades financieras y aseguradoras han puesto en marcha entornos de formación online que permiten a sus empleados acceder a los conocimientos que necesitan en cada momento, de forma voluntaria, para facilitar su desempeño y aumentar su productividad.

Estos entornos de formación informal, o a demanda, se ejemplifican de manera notoria en la estructura mediante "escuelas temáticas" del acceso a la plataforma de formación, las cuales facilitan conocimiento experto con un elevado grado de accesibilidad y facilidad para localizar los recursos necesarios en cada momento.

La estrategia de formación a demanda pivota en torno a los programas de formación obligatorios, que representan la carga mayoritaria de formación para los empleados y limitan su capacidad de utilización de los recursos de formación voluntarios.

La transformación de la formación online: Aprendizaje formal en el marco de ecosistemas dinámico

El impacto de la formación normativa en el sector financiero y asegurador representa un gran reto para los departamentos de Formación y Desarrollo del Talento, por cuanto incorpora una carga muy significativa de horas de formación para los empleados, que limita la capacidad de desarrollo de programas de formación, diseñados según las demandas de los clientes internos, para la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.

NUEVOS ENFOQUES PARA LA FORMACIÓN NORMATIVA

En este contexto, nuestro enfoque para la formación normativa comprende la participación en la fase de diseño de las áreas de negocio implicadas, de forma que permita la personalización de los contenidos incorporando factores estratégicos y de negocio, aspectos de producto y procedimiento, así como el "look & feel" del Cliente.
Partiendo del itinerario genérico del programa de formación normativa, que puede incorporar certificación universitaria en virtud de nuestro acuerdo de colaboración con la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), en el que previamente hemos identificado las materias que pueden ser objeto de personalización, se desarrolla un proyecto específico que comprende la producción y validación del material online y de los elementos vinculados de autoevaluación, simulación y evaluación.

Cabe destacar que si el programa genérico hubiera sido homologado por un organismo regulador, la personalización no compromete la homologación, por cuanto el proceso de validación, que desarrollamos conjuntamente con la UC3M, garantiza el mantenimiento de los contenidos establecidos por la normativa.

De este modo, el programa personalizado mantiene los requisitos establecidos por la normativa y añade elementos propios de la entidad, propiciando la adquisición de conocimientos y competencias directamente vinculados al día a día del empleado, lo cual facilita notablemente su transferencia.

También con la finalidad de facilitar la transferencia, incorporamos recursos, tanto genéricos como personalizados, basados en la metodología del caso, que permiten aproximar conceptos a la actividad cotidiana del empleado y particularmente en sus relaciones con clientes.

Los elevados porcentajes de éxito obtenidos en el desarrollo de programas de formación normativa mediante este enfoque personalizado, obedecen también a la agilidad en el

servicio de tutoría para dar respuesta a cuestiones técnicas sobre la materia en general y sobre cuestiones específicas de la entidad en particular, así como a la utilización de simuladores para la preparación de las pruebas de evaluación.

Adicionalmente desarrollamos aulas virtuales mediante videoconferencia, que permiten resolver dudas de los empleados e incidir en los aspectos clave de cada una de las materias.

En ciertos proyectos nuestros Clientes han preferido complementar las aulas virtuales con refuerzos presenciales, que hemos desarrollado con personal propio y también en modalidad de formación de formadores, si bien en nuestra experiencia el desarrollo exclusivo de aulas virtuales no presenta resultados inferiores a los obtenidos mediante refuerzos presenciales.

NUEVOS ENFOQUES PARA LA FORMACIÓN NORMATIVA

Los diferentes requerimientos normativos de certificación y formación inicial, así como de formación continua, implican la necesidad de disponer de contenidos online que permitan desarrollar itinerarios adecuados a cada colectivo.

En este sentido, nuestros servicios de consultoría para la formación normativa facilitan la valoración, junto con la UC3M en su caso, de la adecuación de contenidos propios de la entidad, así como el complemento mediante nuestro catálogo de contenidos online, incluyendo la identificación de contenidos transversales que puedan computar a los efectos de diferentes requerimientos normativos simultáneos, particularmente formación continua MiFID y formación continua de Seguros.

FORMACIÓN A DEMANDA

Nuestra experiencia en formación a demanda se centra básicamente en la puesta en marcha y desarrollo de escuelas temáticas, así como en proyectos de microlearning gamificado.

Uno de los aspectos clave en el éxito de las escuelas temáticas, en las que los empleados pueden encontrar con facilidad los recursos que necesitan para una necesidad concreta de formación, es la utilización del capital humano de la organización, en concreto la implicación de expertos de la entidad, tanto formadores internos como propiamente expertos de negocio.

En este sentido, partiendo del diseño definido por la entidad, nuestra colaboración se ha centrado en la organización y coordinación de los diferentes expertos mediante e-groups específicos y videoconferencias periódicas para la planificación y asignación de actividades.

La implicación de los expertos comprende desde la aportación de materiales propios, hasta la participación en foros, pasando por la celebración de aulas virtuales abiertas, grabación de píldoras de vídeo, o contribuciones en las diferentes secciones de la escuela. Los resultados de esta estrategia se cuantifican por el número de accesos a las escuelas y se detecta una fuerte correlación entre nivel de contenidos propios producidos por los expertos de la entidad y número de accesos, corroborando la evidencia de que cuanto más específicos y propios de la entidad son los contenidos en relación a las necesidades de los empleados, mayor interés generan, actuando el "boca a oreja" como elemento catalizador.

Una segunda línea de trabajo en formación a demanda procede de experiencias en microlearning gamificado, que desarrollamos mediante una herramienta multidispositivo que permite realizar proyectos de gamificación, habitualmente con posterioridad al desarrollo de programas formales, para consolidar conocimientos críticos y maximizar su transferencia, mediante una experiencia de formación atractiva, divertida y social.

La necesidad de crear un repositorio de "micropíldoras" para desarrollar el proyecto de gamificación y la posibilidad de acceso directo de los empleados a esas "micropíldoras" sin necesidad de estar jugando en ese momento, propicia accesos exclusivos para la obtención de información a demanda, al punto que finalizado el proyecto de gamificación, los empleados siguen utilizando la herramienta para obtener de forma ágil y eficiente informaciones relevantes para el desarrollo de sus actividades.

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA FORMACIÓN A DEMANDA

Es una evidencia que las nuevas tecnologías nos hacen más productivos en el terreno personal. La omnipresencia de dispositivos móviles en nuestra vida diaria hace que, cada vez más, utilicemos recursos online para comprobar alguna cosa (qué tiempo hará mañana), recordar algún dato o procedimiento (consultar una receta de cocina), obtener un itinerario y recibir instrucciones durante su recorrido (aplicaciones GPS) o simplemente consultar rápidamente algo a otras personas (aplicaciones sociales).

En el terreno profesional, las expectativas de los empleados se basan en su experiencia personal en el campo digital y el aspecto clave es el requisito de inmediatez, el cual se traduce en facilidad de acceso a la información requerida.

Si bien los programas de formación obligatorios continuarán manteniendo su vigencia – un claro ejemplo de ello es la formación normativa- la demanda de formación voluntaria inmediata continuará en aumento, como consecuencia de la evolución de la experiencia digital personal de los empleados.

Las plataformas de formación evolucionarán para hacer frente a esas demandas, pero si pensamos que es probable que la tendencia de la evolución digital de la formación se conforme con replicar la arquitectura del mundo digital de gran consumo, las aplicaciones jugarán un papel clave en su evolución, aplicaciones que interaccionarán con las plataformas, sin que necesariamente formen parte de ellas.

En este sentido, fruto de nuestra colaboración con una compañía estadounidense, disponemos, ya en la actualidad, de una aplicación para la formación "just in time" en el puesto de trabajo, que proporciona un fácil acceso a una información concreta, necesaria para resolver una consulta específica, e inmediatamente volver de nuevo a la tarea, con el consiguiente ahorro de tiempo y aumento de eficiencia.

Expertos de la organización utilizan la aplicación para capturar los conocimientos y acciones de una determinada actividad, incorporando video, audio, fotos y texto, para instantáneamente compartir la información con la organización y ayudar a otros empleados a mejorar sus conocimientos y competencias. Cuando un empleado necesita conocer cómo llevar a cabo una tarea, utiliza la aplicación para rápidamente aprender, directamente de un experto, qué hacer y cómo hacerlo.

La aplicación es una herramienta muy efectiva de apoyo al desempeño, ya que proporciona orientación concreta a los empleados en pequeños paquetes de información, según la necesidad específica, descomponiendo tanto tareas sencillas como procesos muy complicados en elementos de microlearning.

El registro de las actividades que se realizan en la aplicación, utilizando cualquier dispositivo Android o iOS, se realiza mediante xAPI y la información se presenta mediante un panel de control con múltiples posibilidades de explotación y análisis.

Se trata de una herramienta que se puede implementar en la actualidad sin excesiva complejidad, con un esfuerzo no superior al que realizan los expertos de la entidad en otras estrategias de formación y que permite aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados, precisamente porque la aplicación está "incrustada" en su actividad diaria, a su inmediata disposición cuando la necesitan.

No cabe duda que los avances en el reconocimiento de voz, algoritmos de inteligencia artificial, realidad virtual y realidad aumentada, forzosamente mantendrán a la experiencia digital personal por delante de la profesional durante el período de desarrollo, adopción y consolidación de las nuevas tecnologías y el reto de las entidades en ese período continuará siendo mantener una distancia razonable entre ambas experiencias.

El reto se concreta en el esfuerzo de los profesionales de Formación y Desarrollo del Talento para configurar ecosistemas de formación dinámicos, donde coexisten programas formales con elementos de formación a demanda, a disposición del empleado exactamente en el momento en que los necesitan.

Para las empresas, como la nuestra, que tenemos el gran privilegio de colaborar en la consecución de ese reto, es imprescindible dedicar recursos para poner a disposición soluciones posibilistas que aporten valor.

En este sentido estamos trabajando en aplicaciones de realidad aumentada, que permiten al empleado acceder mediante gafas inteligentes a informaciones críticas, o compartir lo que están viendo con expertos para la resolución inmediata de problemas, así como en aplicaciones de realidad virtual, para la simulación de escenarios reales en los que los empleados aprenden cómo hacer frente a distintas situaciones.

Reducir hasta eliminar el "gap" de experiencia digital personal vs. profesional permitirá elevar la formación a un nuevo estatus, para pasar de ser una imprescindible actividad colateral, a formar parte consustancial de la actividad profesional, mediante el acceso rápido y preciso a la formación requerida en cualquier situación, momento y lugar, facilitando el mantenimiento, mejora y obtención de conocimientos y competencias de manera continuada, con el consiguiente aumento de la eficiencia y la productividad.

ÍNDICE

Elena Giménez Álvarez

AUTOR

Licenciada en Derecho por la Universidad de Zaragoza y Máster en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia de Comillas.

Toda su carrera profesional se ha desarrollado en empresas de formación y está muy presente en el ámbito de los RRHH, participando como ponente en diversos eventos del sector, aportando su experiencia en temas de formación blended, transformación digital, employer branding y comunicación en el entorno de los RRHH.

RESUMEN EJECUTIVO

Las habilidades sociales efectivas son clave para concluir transacciones multinacionales con éxito. Las competencias lingüísticas y comunicativas, en concreto, convierten a los empleados en un recurso verdaderamente global e integrado. En la actualidad, los directivos pueden seleccionar a la persona adecuada para su próximo proyecto desde cualquier parte del mundo. Una plantilla multinacional con un alto nivel de competencias lingüísticas presta un mejor servicio al cliente y trabaja con más eficiencia con socios y proveedores, otorgando a la empresa una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación frente a sus competidores.

Por tanto, dotar al personal de unas competencias comunicativas efectivas implica mucho más que enseñarle otro idioma. También es necesario entender la cultura. Los miembros de una empresa multinacional deben entender que las personas de distintas culturas interpretarán el lenguaje corporal de diferentes modos y que las normas de conducta empresarial varían de un país a otro.

Cómo desarrollar un equipo internacional: Guía para aplicar una formación en idiomas que contribuya la negocio

En la actualidad, no son solo las grandes organizaciones las que operan a nivel mundial. Más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas tienen clientes internacionales y más de tres cuartos de ellas prevén desarrollar su base de clientes internacionales, según una encuesta de US Forex. A medida que las contrataciones, operaciones y negocios de cada vez más organizaciones se globalizan, el desarrollo de una plantilla multinacional que pueda sostener el éxito empresarial adquiere una importancia significativa. Los profesionales de RR. HH. y formación y personal o aprendizaje a través de la colaboración entre compañeros y plataformas colaborativas. A su vez, el aprendizaje blended debería desarrollarse en consonancia con la estrategia de la organización. Los profesionales de RR. HH. y formación y desarrollo desempeñan un papel fundamental a la hora de comunicar al personal cómo las habilidades sociales contribuyen exactamente a esta estrategia, lo que garantiza el éxito de la organización, al mismo tiempo que les ofrecen la oportunidad de desarrollar su carrera dentro de la empresa en el escenario mundial.

¿SU PERSONAL CUALIFICADO ESTÁ PREPARADO PARA INTERNACIONALIZARSE?

Al derribar barreras comunicativas se puede identificar con facilidad al personal cualificado dentro de la gestión global de talento y trasladarse a distintas áreas de la organización. Con ello se permite crear excelentes opciones de movilidad profesional para el personal altamente cualificado. Por ejemplo, un empleado especializado en IT que trabaje para una empresa sueca podría ser trasladado para cubrir una vacante en la sucursal francesa de la empresa, siempre que disponga de las competencias lingüísticas adecuadas. Estos «héroes locales», que trabajan en una sucursal concreta y ofrecen el máximo desempeño en su campo deben adquirir buenas competencias comunicativas, lo que les permitirá ascender a un nivel en el que puedan aprovecharse sus conocimientos en toda la organización.

En la encuesta Speexx Exchange, el 49% de los participantes reconoció que estaba aplicando programas de enseñanza de idiomas basados en plataformas online. Más de la mitad utilizaba también el e-learning para mejorar sus competencias empresariales y de atención al cliente. Como dato llamativo, el 54 % de los participantes consideraba que sus organizaciones eran multinacionales y multilingües. Además, el 89 % creía que «la comunicación empresarial y las competencias en otros idiomas eran críticas para determinar el éxito de la organización». Si miramos más allá de la estadística, queda claro que las empresas están empezando a comprender que las comunicaciones abiertas mejorarán su éxito comercial.

¿CÓMO PUEDE LA EMPRESA MOTIVAR A SU PERSONAL A APRENDER UN NUEVO IDIOMA?

Existen distintos métodos que permiten a las empresas inculcar a su personal respeto por una cultura o un idioma específico.

- **Organizar o asistir a eventos sobre otras culturas**
  Los responsables de RR. HH. o directores de equipo podrían organizar eventos sociales los fines de semana o después del trabajo que impliquen la asistencia a ferias o festivales culturales. En estos eventos, el personal podrá disfrutar y entablar relaciones personales con hablantes de la lengua que están aprendiendo. Se trata de una actividad divertida para cualquier persona implicada y contribuye a desarrollar la motivación integradora. Otra opción es organizar eventos o comidas de temática cultural en la oficina.

- **Ofrecer incentivos**
  La motivación instrumental también es importante y el modo más evidente de facilitarla es a través de incentivos corporativos. Estos podrían variar desde sencillas recompensas en efectivo a promociones profesionales aceleradas para los empleados que demuestren un cierto nivel de dominio de la lengua objeto de aprendizaje. Un buen punto de partida (en especial, si el personal de la empresa está formado fundamentalmente por millenials) es ofrecer comentarios positivos.

- **Ofrecer apoyo activo**
  Muchas empresas deciden subvencionar o pagar la formación de idiomas, u ofrecer clases presenciales en las oficinas durante el horario laboral. Invertir en estas medidas facilita tanto la motivación integradora, como la instrumental.

  Con independencia de que la formación de idiomas sea opcional u obligatoria para el personal, una motivación adecuada garantiza unos resultados mucho mejores. La adquisición de una segunda lengua por parte del personal requiere tiempo y recursos, pero con planificación, las empresas podrán contribuir a incrementar su motivación, lo que les permitirá mejorar la rentabilidad de la inversión en su programa de desarrollo de los empleados.

PROTOCOLO EMPRESARIAL Y SENSIBILIDAD CULTURAL

El comportamiento y los valores son la fuente de la cultura de cualquier país y los cimientos para el desarrollo de la cultura empresarial. Las influencias, actitudes y valores culturales varían de un país a otro.

El nivel de conocimiento de la cultura de los socios empresariales de todo el mundo puede ser crucial a la hora de cerrar o no un negocio con ellos. Nike pasó por esta experiencia cuando lanzó unas mallas estampadas al mercado con un diseño inspirado en los tatuajes tradicionales del pueblo Maori y otros pueblos indígenas del Pacífico. Poco después, la empresa de ropa deportiva tuvo que hacer frente a una solicitud de oposición basada en que el estampado constituía una violación para estos pueblos. Nike se vio obligada a retirar las mallas.

Aunque dos países angloparlantes como EE. UU. y Reino Unido hagan negocios, siempre intervendrán sensibilidades culturales. Este fue el caso de la empresa de alimento para mascotas Hilton Herbs. Su producto «Veteran» para mascotas de edad avanzada no obtuvo buenas ventas en EE. UU., a pesar de los buenos resultados que estaba cosechando en otros países. Finalmente, se dieron cuenta de que, para los estadounidenses, la palabra «veterano» tiene connotaciones bélicas y no se asocia a animales mayores. En la actualidad, el producto se llama «Senior» y ha tenido una gran aceptación en EE.UU. El hecho de que una brecha cultural de estas características pueda existir entre dos países que comparten el mismo idioma demuestra la magnitud que pueden llegar a tener las diferencias entre países que hablen idiomas distintos.

Sin embargo, la sensibilidad cultural no solo se da en el habla y la escritura. El lenguaje corporal también es de gran importancia en lo referente a una comunicación entre dos culturas. Bill Gates no hizo bien sus deberes cuando le dio la mano al presidente de Corea del Sur, Park Geun-Hye, mientras tenía la mano izquierda metida en el bolsillo. Esto es una falta de respeto en Corea del Sur.

Neil Payne, director de «Kwintessential» (una agencia de traducción asentada en Reino Unido que también ofrece formación en sensibilización intercultural) advierte de que trabajar con compañeros de distintas culturas puede ser un auténtico campo de minas. En sus palabras: «Ya se trate de la localización de la propia página web o de enviar a personal a hacer negocios al extranjero, conocer aspectos como las diferencias culturales, religiosas, morales, lingüísticas y de comportamiento es fundamental».

No se trata de hablar el idioma local con fluidez y de conocer todas las costumbres. Sin embargo, debería saberse cuándo sacar las manos de los bolsillos y poder formular alguna frase en el idioma del socio. Esto denotará respeto y que se toma la relación con seriedad.

Es posible derribar barreras sociales aprendiendo costumbres locales, de este modo puede ganarse la confianza y cerrar acuerdos comerciales. Así, una de las inversiones más valiosas que se puede hacer es conocer las costumbres sociales básicas del socio comercial.

CÓMO CONECTAR TALENTO INTERNACIONAL A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN

Se ha escrito mucho acerca de la previsión o incluso de la existencia de carencias competitivas en todos los sectores. La gestión del talento se ha convertido en un elemento crucial de las estrategias de RR. HH. de las empresas desde mucho antes de la llegada de la era digital. Sin embargo, en el entorno comercial globalizado actual y con el aumento de soluciones de recursos empresariales (ERP), las compañías tienen una excelente oportunidad para trabajar en distintos países, utilizando herramientas de aprendizaje móvil y sistemas de gestión del talento para contrarrestar carencias competitivas.

Al mismo tiempo, disponer de unas sólidas competencias comunicativas internacionales está adquiriendo un carácter imprescindible para las empresas que quieran prosperar en el escenario internacional. Un lenguaje de negocios común es útil a la hora de comunicar cambios importantes u objetivos corporativos. Las empresas deben plantearse integrar un desarrollo de las comunicaciones en su estrategia de gestión del talento, puesto que existe una relación evidente entre una plantilla con sólidas competencias comunicativas y la eficiencia.

CREAR UNA CULTURA DE APRENDIZAJE DE IDIOMAS

Los profesionales de formación y desarrollo desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar esta iniciativa, ofreciendo métodos de enseñanza de idiomas y de competencias lingüísticas motivadores y compatibles con un entorno de trabajo dinámico y diverso.

Un motivo frecuente por el que los empleados no consiguen mejorar sus competencias comunicativas es que su responsable directo no suele dedicar tiempo a la formación y le da poca prioridad al desarrollo del talento, en comparación con la actividad empresarial habitual. Una de las funciones de los profesionales de formación y desarrollo debe ser crear una cultura de aprendizaje general, que incluya las habilidades sociales, así como de facilitar los sistemas y el contenido que posibiliten este aprendizaje.

Una mejor comunicación permite que el negocio fluya. En un esfuerzo por mejorar las comunicaciones, algunas organizaciones internacionales se comunican en «Globish». Acuñado en 1995 por Jean-Paul Nerrière, antiguo vicepresidente de marketing de IBM, el «Globish» es una forma simplificada de inglés que se está convirtiendo en la lengua principal de algunas empresas de todo el mundo que no son hablantes nativos de inglés. Mientras que aprender a adoptar el inglés simplificado sin duda puede ayudar a la comunicación, las organizaciones multinacionales necesitan algo más que el «Globish» para comunicarse con sus socios y clientes.

DERRIBAR BARRERAS DE FORMA PRÁCTICA

Las organizaciones multinacionales se enfrentan a una serie de problemas a la hora de integrar la enseñanza global con los requisitos comunicativos; incluyendo las diferencias culturales, así como las actitudes y expectativas del alumno.

Algunas culturas prefieren la formación presencial, mientras que otras prefieren trabajar por su cuenta. En el pasado, resultaba difícil llevar a todos los alumnos de distintos países o incluso continentes al mismo nivel de desarrollo, así como medir y comparar los resultados. Sin embargo, ahora, gracias a las soluciones globales integradas, ese nivel de homogeneidad es mucho más asequible.

A modo de resumen, a continuación, incluimos algunos puntos que deben tenerse en cuenta a la hora de conectar el talento a través de la comunicación:

- **Visión realista:** evalúe el nivel de competencias de su organización e identifique puntos fuertes y débiles. Es fundamental no hacer suposiciones sobre el nivel de competencias, sino más bien implementar medidas de evaluación uniformes de forma global. Muchas empresas asumen que las competencias en idiomas parecen mucho mejores de lo que realmente son.

- **Adopción:** es posible derribar barreras de comunicación e integrar una solución uniforme y simplificada a nivel global, al mismo tiempo que se personaliza el enfoque para cumplir objetivos a corto y largo plazo.

- **Análisis de carencias:** asegúrate de identificar las brechas entre las competencias reales y necesarias en toda tu organización. Identifica oportunidades y falta de competencia que se puedan solventar a través de la contratación internacional.

- **Desarrollo:** debe implementarse una estrategia de comunicación que solvente carencias competitivas mediante la movilidad del talento y la planificación de la sucesión. La directiva debería poder buscar el perfil actual de los empleados de la organización, identificar sus competencias lingüísticas y comunicativas y localizar a posibles sustitutos para distintos cargos en la empresa. Por ejemplo, un empleado cualificado con sólidos conocimientos de inglés que trabaje en Hong Kong podría ser trasladado para cubrir una falta de competencias en una filial de Reino Unido.

- **Combinación:** combina programas de e-learning con clases virtuales o telefónicas, así como con sesiones presenciales, para ofrecer la formación comunicativa más efectiva. En una importante encuesta a usuarios de e-learning, el 84 % de los alumnos corporativos reconoció que les parecía muy útil recibir una clase virtual como introducción al curso y el 83 % dijo que valoraba los comentarios personales que ofrecía el profesor.

Conectar el talento con las comunicaciones es clave. La incapacidad para implantar programas de aprendizaje de idiomas implica que las empresas corran el riesgo no solo de perder un volumen considerable de negocio, sino también la oportunidad de abordar el desarrollo del talento y el potencial de su personal, lo que se traduciría en una mejor retención y una plantilla con mayor movilidad y flexibilidad.

ÍNDICE

7
FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

EADA.....232
PEOPLE EXCELLENCE.....236
CEU.....242
IDD.....248
AED.....254

Jordi Carenys Fuster

AUTOR

Doctor en Dirección en Dirección y Administración de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra, licenciado en CC.EE por la Universitat Autònoma de Barcelona y EMBA por EADA. Es director académico del área de finanzas y control de EADA Business School. Actualmente desarrolla diferentes proyectos de investigación en las áreas de contabilidad y educación. Es autor de más de 30 artículos publicados en revistas académicas y profesionales tanto nacionales como internacionales.

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno tan volátil y complejo como el actual, los directivos deben estar preparados para anticipar y gestionar los cambios tanto internos como externos de sus organizaciones. Para afrontar con éxito todos estos retos tanto directivos como empresas y escuelas de negocios, se enfrentan al desafío de proporcionar una formación para la dirección alineada con el desarrollo de las capacidades y conocimientos adecuados al actual entorno empresarial. En este artículo se identifican las principales áreas en las que será necesario priorizar las acciones formativas: Big Data, gestión de la diversidad y multiculturalidad, digitalización, innovación y creatividad y responsabilidad social corporativa. También se identifican las metodologías más adecuadas para estas áreas.

Retos actuales en la formación para la dirección

El mundo cambia rápidamente y las empresas que no puedan (o no quieran) seguir el ritmo de los cambios, acaba quedándose atrás. En este entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, los directivos de las organizaciones deben estar preparados para manejarse ante oleadas de cambios. Actualmente, la alta dirección de las organizaciones se enfrenta a cuatro grandes desafíos. El primero es la globalización: tanto competidores como clientes están en cualquier parte del mundo. Esta visión global implica superar limitaciones como, por ejemplo, las barreras idiomáticas para acceder a nuevos mercados, la gestión de la diversidad cultural o un exhaustivo conocimiento de estos mercados. En segundo lugar, tampoco hay que pasar por alto la irrupción de nuevas tecnologías. Su evolución es tan rápida que genera analfabetismo tecnológico en las empresas, es decir, no da tiempo a incorporar todas las innovaciones tecnológicas y, por tanto, se pierde una gran ventaja competitiva. Además, la revolución tecnológica está cambiando la manera de hacer negocios, pues se trabaja en red con proveedores internacionales, se establecen nuevas vías de colaboración con los stakeholders, las decisiones se fundamentan en el análisis de datos y la relación con los clientes se establece cada vez más a través de los canales digitales. En tercer lugar, la cuestión demográfica supone otro gran desafío para las organizaciones. Al problema ya evidente del envejecimiento de la población (en 2030 España será el segundo país más envejecido del mundo, sólo por detrás de Japón) hay que sumar el debilitado sistema de pensiones y el aumento del porcentaje de prejubilaciones. En muchas empresas se está produciendo una descapitalización del talento, pues se está expulsando del mercado laboral a profesionales con un importante know-how, y en otras proliferan los equipos formados por personas de diferentes generaciones y orígenes geográficos, lo que obliga a los directivos a gestionar la diversidad y a superar los prejuicios relacionados con los perfiles jóvenes y/o con los sénior. Es necesario un estilo de management que tenga en cuenta la aportación de ambas generaciones y las diferencias culturales. Finalmente, a todo lo anterior debe añadirse la coyuntura económica actual. En España el paro juvenil supera ya el 40%. Este dato negativo explica, en parte, el aumento de jóvenes que emigran a otros países en busca de nuevas oportunidades laborales. Por este motivo, el mánager debe ser capaz de atraer este talento escaso para tener equipos competitivos.

Para afrontar con éxito todos estos retos las organizaciones necesitan a directivos que promuevan un liderazgo compartido con todas las personas de la compañía. Deben nutrirse del conocimiento de los demás para tomar decisiones e impulsar nuevos proyectos, lo que requiere una gran capacidad de escucha, de poner en valor la opinión de los otros, de generar conjuntamente iniciativas orientadas a resolver los problemas que tienen las compañías e identificar las oportunidades que generan los cambios.

Una de las consecuencias de estos retos es que muchos directivos se encuentran como "perdidos" en un entorno de transformación tan importante como el actual. Sin duda, la formación es una las claves que necesarias para replantear el enfoque y su propia visión sobre sus empresas. Así, tanto directivos como empresas y escuelas de negocios, se enfrentan al desafío de proporcionar una formación para la dirección alineada con el actual entorno empresarial tan cambiante, incierto, complejo y ambiguo.

Hace un siglo, la enseñanza empresarial enfatizaba la gestión y la organización científica del trabajo, así como la optimización de los procesos de producción en masa siguiendo las líneas establecidas por Fayol y Taylor. Algunas décadas más tarde, el énfasis en la formación directiva pasó a enfatizar distintas técnicas de marketing. Durante los años sesenta y setenta del siglo pasado, la formación directiva puso énfasis en promover la gestión del crecimiento, de la diversificación con el consiguiente énfasis en estilos de decisión basados en los sistemas de control contables y financieros. Por otra parte, en las últimas dos décadas, y como reacción a los fraudes que se han vivido, las escuelas de negocio empezaron a acentuar el peso en sus currículos de las prácticas de buen gobierno, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa y ética. Pero, y ¿hoy? ¿Cuáles son las habilidades que la alta dirección necesita en el entorno actual? Del análisis de las tendencias del entorno y de los currículos de las más prestigiosas escuelas de negocio del mundo se destacan como especialmente importantes los conocimientos y habilidades en los siguientes ámbitos:

- **Toma de decisiones inteligentes** basada en análisis de datos a través de big data y business analytics.

- **Gestión de la diversidad y la multiculturalidad de los equipos de trabajo** ya que los equipos heterogéneos requieren nuevos enfoques en los procesos de dirección y liderazgo.

- **Digitalización,** puesto que la digitalización está cambiando la forma de relacionarse con clientes y proveedores, el liderazgo de los equipos, los flujos de información, los sistemas de innovación así como los procesos financieros y la gestión de las operaciones.

- **Innovación y creatividad:** La innovación se ha convertido en una de las piezas clave para hacer frente a los cambios que se avecinan, para ello es importante conocer las diversas metodologías para fomentar la creatividad en las empresas, como el Design Thinking.

- **Responsabilidad social corporativa:** La responsabilidad social no es una moda, es ya una exigencia para organizaciones de todo tipo. Los ciudadanos exigen respeto ambiental, social y ético, un fenómeno que convierte la responsabilidad en un mecanismo fundamental para asegurar la competitividad y la supervivencia.

Igualmente, las tendencias que actualmente es posible anticipar respecto a la forma en que se impartirá esta formación incluye:

- **Aprendizaje mediado por tecnología,** blended learning, e-learning y aprendizaje a través del móvil en todo lo que admita instrucción personalizada e individualizada.

- **Educación experiencial,** basado en el principio de learning by doing, que incluye por ejemplo simulaciones, role plays, outdoor training, coaching, etc. Estas metodologías responden a la demanda creciente por parte de las empresas de profesionales que dispongan de competencias tan importantes como la capacidad de reflexionar y actuar ante el cambio, la versatilidad para trabajar en equipos multifuncionales y la capacidad de adaptación a los retos que plantea un entorno global.

- **La gamificación del aprendizaje,** incluyendo videojuegos y juegos basados en la realidad virtual. A través del uso de juegos, digitales o no, se aprovechan su apariencia lúdica para llegar donde otros métodos de formación más tradicionales no pueden llegar, ayudando a practicar las habilidades y capacidades que se pretender desarrollar.

En definitiva, nuevos tiempos para las empresas y para los directivos que están al frente de ellas. Es nuestra responsabilidad como formadores y responsables de formación profundizar en las áreas mencionadas y con las metodologías más adecuadas para proporcionar a los directivos las herramientas y procesos de aprendizajes más eficientes posible para el desarrollo de las competencias necesarias de la dirección de nuestras empresas en estos tiempos de cambio.

ÍNDICE

People Excellence

Santiago de Miguel Guijarro
Luis Goyanes Valero

AUTOR

Santiago de Miguel Guijarro

Cuenta con amplia experiencia asesorando a empresas del Ibex 35 y grupos multinacionales en gestión de personas. Dirige proyectos estratégicos y de alto impacto relacionados con la transformación de las organizaciones. Colabora de manera habitual como ponente en foros y universidades de prestigio y es coautor de diversos libros sobre Dirección y Eficacia Directiva. Le interesa aportar valor real a los clientes y le encantan los deportes de acción.

Luis Goyanes Valero

Ha desarrollado su trayectoria profesional en el mercado de la consultoría para grandes compañías. Especializado en el diseño y la implantación de modelos de comercialización, y en modelos de desarrollo y crecimiento de personas, en empresas líderes de la industria farmacéutica y del sector consumo-distribución, entre otros. Su propósito profesional es disfrutar al máximo con lo que hace generando un bien para las empresas cliente y las personas implicadas. Su especialidad es conectar negocio con gestión. Le interesan los proyectos que retan los límites establecidos y que provocan transformación real en las personas y los negocios

RESUMEN EJECUTIVO

¿Para qué es necesario que se forme la Alta Dirección? ¿En qué lugar quedan los altos directivos en el entorno actual de transformación digital? ¿Cómo afecta la robotización al valor diferencial del Manager? - Estas y otras preguntas similares están siendo respondidas de forma precipitada por muchos directivos que no quieren verse superados por la ola de la digitalización. Una epidemia llena las aulas (muchas de ellas virtuales) de las nuevas Escuelas de Negocio repletas de directivos buscando una solución rápida para un entorno digital en el que empiezan a mirar con recelo la habilidad de sus propios hijos pre adolescentes.

Llegado a este punto cabe hacerse dos preguntas: ¿En qué contenidos debo formarme? ¿Y cuál es el formato más eficaz para mi desarrollo? - La Transformación digital no va solo de máquinas sino que va de transformación general de la organización, así que empecemos por ahí.

Nuevas tendencias en la formación de Directivos

NUEVE RETOS PARA EL DESARROLLO DEL DIRECTIVO EN NUEVO ENTORNO DE TRABAJO

1 PEOPLE OVER PIXELS

Fomentar entornos de colaboración y confianza, minimizando jerarquías en la era del "Employee Experience". Cómo gestionar y motivar en un entorno digital, incentivar la cultura de experimentar y premiar el fracaso o aprovechar la diversidad para conseguir lo mejor de cada persona.

2 SMART COMMUNICATION

La importancia de la comunicación de la organización con el exterior para que el ecosistema perciba de forma transparente la estrategia de la empresa, cabiendo aún más importancia en la digitalización por la diversidad de medios y canales que disponemos para comunicarnos.

3 IN DATA AND TECHNOLOGY WE TRUST

La tecnología hoy en día nos ofrece cantidad de posibilidades tanto para mejorar la operativa interna como la relación con nuestros clientes. Los datos juegan un papel importantísimo y es fundamental saber analizarlos para tomar las mejores decisiones.

4 BE CREATIVE! DESIGN INNOVATION

Incorporar la creatividad en el ADN de la empresa es crítico para fomentar la innovación en todas las áreas de la organización. Pensar de una forma creativa nos permite abordar los problemas desde un ángulo distinto.

5 STARTUP WITHIN YOUR BUSINESS

El emprendimiento dentro de las organizaciones es clave para fomentar la innovación. Para ello es necesario romper algunas barreras y establecer un marco que lo incentive y facilite.

6 THINK INTERNATIONAL, ACT LOCAL

Cuando una organización opera en varias geografías es fundamental saber gestionar las diferencias culturales y las distintas formas de trabajar con cada región.

7 **SUCESS BY COLLABORATION**

Hoy en día cobra más importancia que nunca la necesidad de llegar a acuerdos con los distintos integrantes del ecosistema. Es imprescindible desarrollar un network potente tanto con organizaciones externas como con las distintas divisiones dentro de la empresa.

8 **THE COMMUNITY MATTERS**

En una organización digital es fundamental saber gestionar las relaciones con los distintos miembros de la comunidad a la que pertenece la empresa. Cómo gestionar las operaciones con los steakholders, customer strategy y su operatividad.

9 **IT'S REAL. IT'S BEING DONE!**

Ya hay casos reales que están funcionando y de los que podemos aprender. El caso real de Google que sigue manteniendo su cultura, visión y forma de trabajar desde que comenzó a operar.

Pero, ¿cómo podemos estar seguros de que estas premisas han de formar parte de la Ruta de Desarrollo Directiva a fecha de hoy? Por si quedasen algunas dudas sobre ello, vamos a compartir algunos datos que lo aseguran:

El 78% de las compañías creen que el liderazgo digital y transformación es importante, aun así únicamente el 5% cuenta con sólidos programas de desarrollo de liderazgo digital. El 60% de las compañías manifiestan que tiene grandes brechas en sus capacidades de liderazgo actual.

Otro de los factores que se ven retados es el famoso 70/20/10. Con la revolución tecnológica la fórmula del aprendizaje se altera generando un formato más cercano al 40/50/10. En definitiva el aprendizaje en el puesto de trabajo sigue siendo importante aunque reduce su importancia es beneficio del segundo de ellos; el aprendizaje en la Comunidad. Nótese que el 10% de aprendizaje reglado, planificado y programado por la dirección, no experimenta variación alguna.

Llegado a este punto, la pregunta de oro es, ¿con qué elementos ocupar los dos primeros elementos de la fórmula? Veamos algunas sugerencias impactantes.

OCHO METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE PARA EL 40/50/10:

1 **REVERSE MENTORING:** Uno de los entornos de aprendizaje digital más eficaz es el llamado "reverse mentoring"; en este modelo se alternan las figuran clásicas de un proceso de mentoring. En este caso es el joven talento digital el que se va a responsabilizar del proceso de aprendizaje de un senior en la organización. Para poder abordar este espacio de aprendizaje es necesario haber pasado previamente por un acto de aceptación de que el Directivo ya no lo sabe todo y que las generaciones recién llegadas tienen un conocimiento clave que compartir.

2 **BEST IN CLASS:** A diferencia de los modelos previos donde la ocultación de información y el crecimiento endogámico bloqueaban el hecho de compartir, hoy en día se potencian y hasta se priman los comportamientos de colaboración gratuitos. Ser capaz de hacer crecer a otros mediante el flujo de información de ideas de valor se constituye en uno de los comportamientos más novedosos y contra-intuitivos del nuevo liderazgo. De hecho, la capacidad por compartir contenidos de valor e interés empieza a ser premiado y reconocido.

3 **EXECUTIVE COACHING:** Hoy más que nunca es fundamental ser capaz de potenciar la capacidad de desaprender las habilidades clásicas y entrar en un proceso de cuestionamiento y aprendizaje permanente. En este contexto, el coaching ejecutivo es una de las alternativas más demandadas. Esto afecta al perfil de los formadores clásicos, donde han visto como necesidad urgente transformarse ellos mismos en Coach-Formadores y transformar sus entornos de formación en contextos de Transformación.

Las habilidades que más se trabajan como objetivo del coaching, según una publicación que recoge unos 1500 casos realizados en empresas españolas son: 43,11% habilidades de liderazgo, 23,55% competencias emocionales, 13,33% gestión de la propia actividad y 8% habilidades relacionales.

Dentro de las habilidades de liderazgo, sobresalen como las más demandadas entrenar y desarrollar a colaboradores con un 39%, y orientar con un 22%. Respecto a las competencias emocionales, destaca el coaching de habilidades sociales con un 52% y la autorregulación con un 32%.

4 **REAL COWORKING:** El cuestionamiento de los espacios físicos de trabajo, nos lleva a crear una realidad comunitaria donde no solo se eliminan todo tipo de barreras físicas tipo despachos , salas cerradas, zona de "madera oscura", sino que se potencian la mezcla de roles y perfiles. Este punto llega a su máxima expresión en la relación comercial; si de entender al cliente y su realidad se trata ¿qué puede haber mejor que el hecho de ir a trabajar a casa del cliente o hacer que el cliente venga a trabajar a nuestra propia casa? Aprender a trabajar compartiendo el espacio físico cliente-proveedor, incluso trabajando cada uno de ellos en sus propios contenidos permite compartir la experiencia del trabajo y conectar con los valores en común.

5 **NO EDGES:** ¿Dónde está el límite entre la vida laboral y la vida personal? Donde cada uno decida. La elevada flexibilidad que la tecnología permite a la hora de delimitar el espacio de trabajo, el soporte tecnológico basado en herramientas sociales, de aprendizaje y de comunicación que comparten espacio de contenidos personales y profesionales, hablan de flexibilizar los límites y adaptarlos a las expectativas y realidades de cada uno. Evidentemente trabajar de este modo implica una elevada autonomía y un alto sentido de la responsabilidad.

6 **CHALLENGING YOUR ROL:** Las metodologías de trabajo que ha generado la transformación digital implican la participación en diferentes equipos de proyecto. Dentro de cada uno de estos equipos de proyectos se producen una redefinición del rol en función de la aportación que cada uno va a desarrollar en el proyecto. Bajo este supuesto se ha de estar preparado y se ha de contar con las habilidades necesarias para asumir funciones inferiores, superiores, de servicio, de ejecución que atentan al perfil asentado y establecido. ¿Cómo reaccionan los Managers actualmente a esta situación? Durante un período inicial aportan la respuesta ajustada a su nuevo rol, aunque con el tiempo se demuestra que es un fake behavior y su vuelve al rol de origen. Poco a poco las cosas irán cambiando.

7 **BE A SPRINTER:** Una de las habilidades más disruptivas a las que el Directivo debe aprender es la respuesta modelo sprint. Esto supone que la participación en proyectos va a vivir en períodos de alto presión y corta duración durante la cual se va a potenciar la cantidad entregada en períodos cortos de tiempo. El proceso de des-aprendizaje del directivo es intenso en este punto ya que a lo largo de su carrera es muy probable que haya desarrollado la capacidad de respuesta "maratoniana" donde la perspectiva, la intensidad moderada pero constante y la longitud de su aportación chocan frontalmente con el modelo actual.

8 **FEEDBACK AS AWAY OF LEARNING:** El imperativo es extraer de cada proyecto un aprendizaje certero. Por ello el feedback tras cada proyecto deja de ser una opción y se convierte en una obligación, Ser capaz de incorporar de forma inmediata los aprendizajes y corregir sobre la marcha los errores es uno d los factores que aportan el dinamismo necesario a esta forma de actuar de y de desarrollarse.

La formación y el desarrollo al que se enfrente al directivo actual es tal que, mientras este texto está siendo terminado, con toda probabilidad en alguna organización, algún directivo está retándose en este momento a un nuevo contenido en un nuevo contexto. Y esto, ya no va a parar.

ÍNDICE

CEU Institute for Advanced Management | Business School

Álvaro Rico Pérez

AUTOR

Director de CEU Institute for Advanced Management, la escuela de negocios del CEU, con sedes en Madrid, Barcelona y Valencia. Previamente, fue Secretario General del IEB, institución donde estuvo más de 15 años, y trabajó para multinacionales como Telefónica y Telepizza. Es Abogado, Doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, PDD por el IESE Business School, cursó un Programa de Finanzas en Wharton School, y un Master en Finanzas en IEB.

RESUMEN EJECUTIVO

Existe cierto consenso en la importancia y en la enumeración de las principales competencias trasversales en el liderazgo; también existe acuerdo tácito y expreso en que la primera de ellas, por importancia, relevancia y peso específico, es el alto grado de estándares éticos y morales en la actuación del líder, como premisa del resto. Las demás competencias, aunque cambien de orden o importancia según el foro, vienen a enfocarse en la designación clara de metas y objetivos alcanzables, en la comunicación efectiva y el feedback positivo y constructivo, la autonomía de trabajo, la delegación de responsabilidades, y el desarrollo de los miembros del equipo, entre otras. Todo ello hace que el éxito del proyecto sea una realidad, haciendo crecer la motivación individual y colectiva, de ahí la importancia del entrenamiento de estas competencias que, si bien se puede nacer con ellas, también se pueden asumir y desarrollar posteriormente.

Las competencias transversales en el liderazgo

Desde hace ya varios años, se ha contrastado que la mejor formación no es la técnica, la que aporta conocimientos -los últimos conocimientos-, sino aquella que va orientada a gestionar los cambios de manera más efectiva. La formación en competencias es, en la actualidad, el epicentro de todo departamento de formación, recursos humanos o gestión de talento.

El estudio "Business priorities for education" del BIAC (Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE), de junio de 2016, señala que "la educación debe dar un giro radical desde la memorización de contenidos hacia el desarrollo de las habilidades para el siglo XXI y prestar una profunda atención al modo en que aprendemos". En el Foro de Davos de 2017, Mara Swan (Vicepresidenta Ejecutiva de Estrategia y Talento Global de ManpowerGroup) introdujo el término learnability (aprendibilidad) como "la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo". Existe cada vez mayor concienciación de que las personas que busquen oportunidades de aprendizaje continuas estarán mejor posicionadas para su propio desarrollo y en el mercado laboral. Hoy día, el éxito profesional viene determinado por la capacidad de las personas para adaptarse al cambio.

Estamos plenamente inmersos en lo que se ha denominado, y prácticamente establecido de forma consensuada, la cuarta revolución industrial, con nuevos y emergentes modelos de negocio que han sido impulsados por la digitalización. Vivimos en un entorno VUCA, cuyas siglas se corresponden con volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad de todo lo que nos rodea. Y, a todo esto -como no podía ser de otra manera- lo acompaña un entorno laboral cambiante y muy competitivo. El año pasado, en el Mobile World Congress de Barcelona, Helena Herrero, cabeza de HP en España, afirmó que "el 65% de los alumnos actuales de primaria van a estudiar carreras para puestos de trabajo que no existirán". En la misma línea, la prestigiosa consultora Randstad, en septiembre de 2016, aseguró: "La mayoría (el 65%) de los miembros de la llamada Generación Z [los nacidos a partir de 1990] trabajarán en puestos de nueva creación, relacionados todos ellos con la tecnología y las ciencias". Pero ya antes lo habían dicho, en cifras parecidas, expertos en el Foro de Davos, el Centro de Innovación de BBVA, el expresidente de Telefónica, César Alierta, entre otros. Por todo esto, la verdadera revolución lo será de competencias y "algo más", y ese algo más incluye el meta aprendizaje, o la capacidad de los individuos para reflexionar sobre la forma en que aprenden y los procesos cognitivos que involucra, es decir, "aprender a aprender". El éxito de las organizaciones y de las personas en la era digital radica en el equilibrio entre tecnología, talento y la conexión humana.

La velocidad a la que se generan nuevos conocimientos (cada dos años se generan más datos que en toda la historia de la humanidad anterior), hace que sea más importante y determinante para las empresas la habilidad de adaptarse y saber gestionar los cambios producidos, que gastar y desgastarse en intentar estar siempre actualizado, al día.

Una habilidad transversal es aquélla que transforma un conocimiento en un comportamiento; podemos definirla, pues, como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con éxito una responsabilidad y desempeño laboral. La fórmula del éxito sería, por tanto, aptitud más actitud y, sobre todo, la voluntad de querer. Aunque, en pleno darwinismo digital, lo de querer ya no se ve como una opción, pues de ello depende la propia supervivencia. Cualquier organización y sus integrantes tienen ante sí el reto de la "formación continua, la evolución continua, el aprendizaje continuo".

Está más que manida la conclusión de que la potestas (el cargo o reconocimiento formal) no da la autoritas (saber socialmente reconocido, el reconocimiento grupal), pues esta última se reserva al que ejerce el liderazgo de forma natural, y es modelo para el resto del equipo, siguiéndole de una manera casi irracional por la generación de confianza.

Richard Boyatzis, experto en liderazgo, afirma que solo entre el 5 y el 15% de los líderes actuales son realmente eficaces y ejemplares. Así, cabría preguntarse cuáles son las competencias que deberían reservarse al líder, al que ejerce de timón o tractor en el equipo, organización, unidad o en el ámbito de colaboración –formal o no- en que se ejerza tal función. Pero también cabe entender, cuando se detallan estas competencias, que se refieren al liderazgo y al autoliderazgo, si bien nos referimos en el presente artículo al liderazgo efectuado sobre otras personas, a la capacidad de influir sobre las personas y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional, es decir, como la voluntad de asumir un rol de dirigente frente a una o varias personas con el fin de guiarlos y conducirlos.

Un estudio publicado en julio de 2017 por la Harvard Business Review señala que hay 10 competencias claves que marcan la diferencia de un buen líder. De entre las encuestas realizadas a casi doscientos líderes de más de 30 organizaciones globales en 15 países, los cuales debía elegir 15 de entre 74 competencias posibles. Estas habilidades competenciales no se limitan a los altos cargos, sino a cualquier nivel en la organización. En primer lugar, con dos tercios de los encuestados, se encontraban los altos estándares éticos y morales. El líder emana ética en todo su comportamiento, actuación o incluso omisión, tanto a nivel personal como profesional. Sin ánimo de centrar el artículo en un debate sobre la ética, no cabe liderazgo sin ética, sin alinear el liderazgo con el bien común; a veces se habla incluso, de forma errónea, de liderazgo ético, cuando, insistimos, la ética

es inherente al arte de dirigir, no pudiendo existir el liderazgo no ético, pues dejaría de ser liderazgo. El líder, mediante su actuación ética, se hace modelo, aspiracional para el resto del grupo, y para otros stakeholders, Además, la ética refuerza la seguridad, propia y del equipo, la credibilidad y la confianza. Un líder con altos estándares éticos transmite un compromiso con la justicia, y genera confianza en que tanto él o ella como sus empleados respetarán las reglas del juego. Desde una perspectiva neurocientífica, asegurarse de que la gente se siente segura profundo debería ser la primera tarea de cualquier líder, y se consigue comportándose de forma acorde con los valores; no hacerlo, provoca incomodidad.

El resto de competencias a las que hace referencia este artículo y otros, anteriores y posteriores, ocupan distintas posiciones, pero son prácticamente comunes a todos ellos. Estas competencias básicas y propias del líder son:

- Comunicación y orientación del equipo: el líder inicia e impulsa las comunicaciones, establece plazos, ofrece a todo el grupo la información pertinente, justifica sus actuaciones, está al tanto de todo lo que ocurre y mantiene una relación próxima con el resto de miembros del equipo.

- Identificación de los objetivos de forma clara, pero dejando cierto margen a la autoorganización: está demostrado que los equipos con esta libertad son más productivos y proactivos, proporcionan una mayor y mejor atención al cliente, y demuestran niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso con sus equipos y organizaciones

- Promoción de la eficacia y motivación del equipo: el líder utiliza estrategias de estimulación del equipo y de su actividad, escucha activamente y promueve la participación y la aportación de ideas, genera y vela por mantener un buen clima de trabajo, y se responsabiliza de cubrir las necesidades que puedan surgir, bien porque les sean comunicadas en esos ejercicios de escucha y participación, bien porque las detecte de forma natural. Con ello, se consigue también un sentimiento de pertenencia, que fomenta aún más la conexión del grupo, ya que las emociones con contagiosas en el lugar de trabajo.

- Delegación y desarrollo el equipo para conseguir el máximo rendimiento: el líder delega responsabilidades, realiza planes de acción, especifica y asigna las diferentes tareas, realiza un seguimiento efectivo de las mismas, da feedbacks del trabajo de los miembros enfocados positivamente y aporta propuestas de mejora. Esta delegación no supone una abdicación de la responsabilidad, sino cederla bajo supervisión y ayuda cuando se requiera. Se está abierto, también, a las nuevas ideas, a la flexibilidad de cambiar de opinión, y a proporcionar espacios seguros para el ensayo y error. De esta forma, se fomenta el aprendizaje, y con ello, la creación de nuevas ideas y de mayor seguridad del equipo y sus miembros.

- Posicionamiento como líder y comunicación de una visión de futuro convincente: el líder se asegura de que los demás participen en los objetivos comunes, genera un elevado compromiso de los retos que se deben conseguir, incluso los consensua o los valida con el resto del equipo, actúa como modelo a seguir y proyecta una visión de futuro entusiasta y dinámica.

Junto a estas competencias propias e inherentes del líder, estarían las que debe propiciar el líder en el ejercicio de su liderazgo, que permiten el desarrollo y la realización del equipo en aras a un mejor resultado o fin común. Éstas serían:

- Demostración de interés y predisposición para trabajar en equipo: se demuestra una actitud proactiva y positiva para colaborar con los demás, se coopera, se mantienen buenas relaciones con el resto de miembros del grupo y se ofrece ayuda cuando es requerida.

- Coordinación y compartición proactiva de información: se mantienen informados los otros miembros del grupo de los temas que les afectan, hay coordinación con ellos para alcanzar el objetivo común, se escuchan y valoran sus ideas y experiencia con un ánimo de aprendizaje y hay un clima general positivo, de respeto y de reconocimiento.

- Promoción y generación de la participación y colaboración: se fomenta y promueve la colaboración, se anima y motiva a los demás, se fomenta la participación y aportación de ideas y se reconocen públicamente los méritos de los miembros del grupo que han trabajado bien.

- Fomento del espíritu de equipo: se realizan acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación, se resuelven los conflictos que puedan producirse, se defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros y se fomenta y promueve la cooperación entre los distintos equipos de trabajo.

- Capacidad en la negociación: se distingue entre lo esencial y lo accesorio de lo que se quiere conseguir, del mismo modo que se sabe a qué se puede renunciar y qué es innegociable. Asimismo, se perciben con claridad los intereses de los interlocutores –internos o externos-, pero se negocia sobre los intereses propios y del equipo o proyecto. Se es receptivo y empático con los interlocutores, se tienen en cuenta, se sabe lo que es negociable para ellos y cuáles pueden ser sus objetivos mínimos y se busca el beneficio mutuo. Se generan negociaciones "win-win": se procura que los interlocutores queden satisfechos y convencidos, se evita la imposición de criterios, y se negocia dejando la puerta abierta a perspectivas de futuro.

El líder, ¿nace o se hace?

Bajo esta perspectiva, existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de Dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, e Inteligencia y conocimiento del entorno. En todo caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder. De todas formas, también hay recelos en dicha afirmación, por haber líderes que tienen éxitos en unas compañías y fracasan en otras, que algunos no se identifican como líderes hasta que se desencadenan ciertas condiciones, y que las capacidades y habilidades del buen directivo pueden ser aprendidas, si hay motivación y predisposición.

Así, cabe afirmar que hay líderes innatos, que nacen con esas capacidades y dotes de liderazgo. Sin embargo, la mayoría de las personas requieren aprender y tener experiencias para llegar a ser buenos directivos o líderes. Además, existen distintos estilos de liderazgo, en función del tamaño y características de la organización o proyecto. En todos ellos, los elementos comunes son: ser ejemplo y referente para los suyos, se mide por sus resultados, y tiene una visión, promueve el cambio y es capaz de anticipar el futuro.

ÍNDICE

Jaime Tomás Campá

AUTOR

Director General de IDD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIRECTIVO.
Es consultor especializado, trabaja proyectos de cambio, transformación y clima humano con equipos directivos.
Imparte conferencias y seminarios sobre liderazgo, negociación, superación y motivación, enfocándose al refuerzo de las actitudes de las personas y al desarrollo de las habilidades necesarias para conseguir el éxito personal y profesional.
Miembro de la plataforma internacional Speakers Academy.
Premio Aefol Expoelearning 2014 a la Trayectoria Profesional.
Es autor de los libros: - "Swim consigue lo que te propones" con David Meca; - "Supérate en el laberinto"; y - "Mentoring en ventas.

RESUMEN EJECUTIVO

Cuando hablamos de compromiso, palabra utilizada con demasiada facilidad para definir la motivación, a veces no tenemos en cuenta que el compromiso es de doble vía, es decir, las personas se comprometen si sus jefes se comprometen con ellas y esto en muchas empresas no sucede en absoluto.
No debemos confundir la implicación (llego a la hora, me voy a la hora, trabajo y cumplo con mis objetivos) con el compromiso (tengo ilusión para aportar valor a las personas y al equipo, pongo algo más que no va en la nómina, siento "los colores" de mi empresa).
En estos últimos años se ha confundido la presión con la tensión y el resultado ha sido el que hayan muchas personas "desenganchadas".
Los directivos deben ser capaces de reconducir estos perfiles y volverlos a "enganchar" en la organización y esto requiere de habilidades y actitudes que no se han desarrollado.
Vamos a explicar en este artículo un nuevo concepto de formación - transformación que incida en las personas y en el negocio.

Formación y transformación directiva enfocada a las personas y al negocio

LOS ACTIVOS TANGIBLES Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES, LA CUENTA DE RESULTADOS INTEGRADA

Cuando trabajamos conceptos de valoración de empresas, de cotización o valor de sus acciones se tienen en cuenta de forma prioritaria los estados financieros, y se utilizan términos como el EBITDA que es un indicador de la rentabilidad del negocio (Beneficios antes de amortizaciones, impuestos, gastos financieros y depreciaciones), también se tiene en cuenta la ratio Precio-Beneficio (PER) que expresa lo que paga el mercado por cada unidad monetaria de beneficio. Es representativa de la valoración que realiza la bolsa de la capacidad de generar beneficios de la empresa y se trata de una ratio muy utilizada y de fácil cálculo:

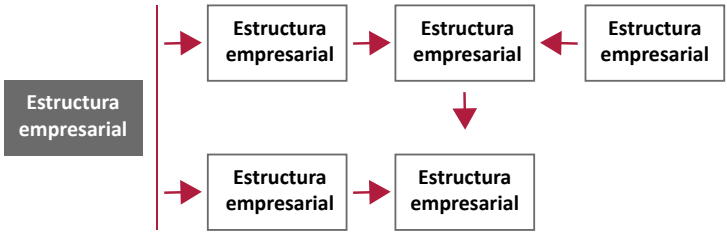
- PER = Valor de Mercado de la empresa (número de acciones x precio de la acción) / Beneficios de la Empresa (B. Netos)
- PER = Precio de mercado de la Acción / Beneficio por Acción.

Y las personas ¿qué papel juegan en la valoración de las empresas? ¿Y los otros activos intangibles?, Porque tiene delito, llamarle a todo lo que relacionaremos a continuación "activos intangibles".

Veamos un gráfico de lo que denominaremos **Contabilidad Global**

LOS ACTIVOS INTANGIBLES

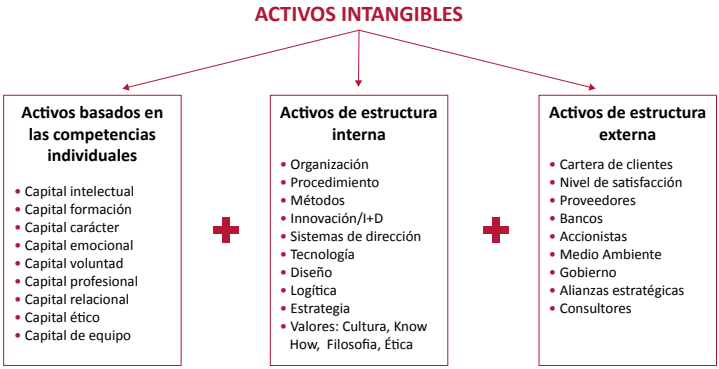
CONTABILIDAD GLOBAL = TANGIBLES + INTANGIBLES



Podemos observar que la Estructura empresarial se basa en la Estructura económica y financiera a las que sumaremos la estructura humana y la estructura funcional.

¿Qué se consideran Activos intangibles?

- Los activos basados en las competencias individuales y de equipo.
- Los activos que tienen que ver con la estructura interna.
- Los activos que tienen que ver con la estructura externa.



Cuando observamos todos los elementos que intervienen en la estructura de una empresa, llegamos a la conclusión que los estados financieros “no son causa sino consecuencia” de las decisiones tomadas por la empresa a través de la aportación de las personas.

Supongo que debido a años anteriores en que la situación no ha sido la ideal para encontrar la felicidad en el trabajo, las personas que forman parte de las organizaciones, en un alto porcentaje están desmotivadas, desilusionadas, y descomprometidas, ante una situación de presión y de incertidumbre, provocada por los clientes, por el mercado y por sus directivos.

Un jefe de zona me preguntó: **¿Qué he de hacer para motivar a las personas de mi equipo?** Y mi respuesta fue: No desmotivarlas. Las personas han de salir motivadas de casa.

Hemos de salir de casa mirar al cielo y pensar: que día tan bonito hace, verás cómo viene alguien y lo fastidia. Esto está bien, lo que no está bien es que antes de empezar el día ya lo fastidiemos nosotros sin ayuda de nadie.

¿Qué es una empresa? Las personas que trabajan en ella. Si estas personas están motivadas se generará mejor clima, se crearán mejores productos y servicios, se atenderá mejor a los clientes y por tanto todo ello redundará en que se generará más negocio.

METODOLOGÍAS INNOVADORAS DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN DIRECTIVA

La metodología que proponemos centra el aprendizaje en los participantes, no en la temática ni en el consultor. La alta dirección tiene una sólida formación obtenida en programas internos y sobre todo a través de Escuelas de negocio.

Los participantes construyen sus conocimientos y habilidades a partir de las técnicas, escenarios, actividades que diseñan los especialistas en base a la situación real de cada empresa y al desarrollo de las funciones de los participantes.

¿Qué pretendemos conseguir con esta metodología?

- Que los participantes se responsabilicen de su aprendizaje y aportaciones.
- Los participantes han de ser activos construyendo su aprendizaje, conocimiento y habilidades.
- Que los participantes realicen un intercambio de experiencias, opiniones y debates interpersonales con sus compañeros de grupo
- Que los participantes asuman compromisos con los objetivos de la sesión.

1. ¿Qué harán con los compromisos?
2. ¿Cómo lo harán?
3. ¿Por qué lo harán?
4. ¿Qué harán con los resultados que consigan?
5. ¿Qué mejoras asumirán y pondrán en práctica en su organización y con sus equipos?
6. ¿Cuáles serán sus compromisos y cómo y cuándo los aplicarán?

En las organizaciones tradicionalmente, las metodologías de aprendizaje en habilidades, han puesto el foco en la importancia de la temática o materia que los consultores, explicaban a los participantes a través de la formación técnica o gestión del conocimiento, indicándote que era lo que debías hacer para mejorar e incorporar un nuevo hábito o conducta.

Esta metodología pretende incorporar importantes cambios en el enfoque del aprendizaje, siendo el participante el centro del proceso. Por lo que hay un desplazamiento de las metodologías tradicionales a las metodologías dinámicas y de entrenamiento ad hoc

Esta metodología se centra en el aprendizaje cooperativo, donde él participante actualiza sus recursos, habilidades y conocimientos para resolver tareas y problemas de su día a día en el desarrollo de sus funciones, en las que tendrán que cooperar, con los recursos que ofrecen otros compañeros, potenciando así sus destrezas.

Los Especialistas planifican las técnicas y dinámicas que se utilizarán en cada momento, adaptados a la globalidad de los objetivos de dicha técnica y de las necesidades del grupo, para ir ajustando el aprendizaje y situándolo a la realidad de sus funciones empresariales.

Se reflexiona permanentemente no solamente de los aprendizajes individuales que se están adquiriendo, además periódicamente se reflexiona sobre el grupo y la consecución de sus objetivos. En metodologías tradicionales no existe la reflexión de los aprendizajes individuales y menos grupales

Se basa fundamentalmente en la resolución de problemas planteados en grupo y se deberán encontrar respuestas y paralelismos en situaciones reales vividas en sus entornos profesionales. Esto lo llevaremos a cabo mediante la búsqueda, la comprensión y la integración de las habilidades y destrezas aprendidas.

Habitualmente es muy complejo cuando hablamos de formación tradicional, fomentar actitudes participativas y aperturistas para poder aprender de los demás, con esta metodología, pretendemos aumentar las actitudes de opinión generalista para poder aprender de las aportaciones de todos los participantes y de uno mismo, así podremos volcar la información y el conocimiento para el bien común y los propios intereses grupales. Y empresariales

ÍNDICE

Pedro Arellano

AUTOR

Adjunto Dirección General del Port de Barcelona y Consejero de World Trade Center Barcelona. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directivos (AED) y Patrono de Fundació Cares. Dirige procesos de transformación y cambio organizativo. Experiencia de gobierno y gestión general en ámbito público y privado, así como en startups, pymes y corporaciones de sectores logístico, inmobiliario, educativo, salud, tecnología, industria y gran consumo. Es Licenciado en Ciencias del Trabajo, MBA por ESADE, PDG por IESE y en consultoría de Empresa Familiar por el Family Firm Institute.

RESUMEN EJECUTIVO

Resulta llamativo observar como la formación, requiere ser reivindicada periódicamente. En las épocas de escasez, desaparece de las prioridades y resurge en las épocas de bonanza. Gracias a entidades como GREF, mantenemos atenta la mirada. Observando al pasado, ya se consideraba que "la buena formación aumenta el resultado y siempre es rentable". Estudios actuales muestran como los altos directivos exitosos, son personas con la mente abierta, cuyas organizaciones promueven contextos donde tener vivencias y aprendizajes. Mirando al futuro, el enfoque de la Singularity University, empieza por "inputs o contextos donde transformar personas", situando las actividades formativas el punto de partida para transformar el mundo. Viéndola como una aliada de la pervivencia empresarial, ¿por qué aparece y desaparece la formación como pieza clave para mantener la ventaja competitiva de nuestras organizaciones? Este artículo reflexiona como los nuevos liderazgos la toman como un ingrediente clave en el proceso de transformación organizativa.

La formación construye liderazgos

Revisando ideas para este artículo, me resultaba llamativo observar como la formación, un tema "clásico" en la gestión empresarial, requiere ser reivindicada periódicamente. Sin duda, entidades como GREF desarrollan una gran labor para mantenernos siempre atenta la mirada. ¡Gracias y felicidades por este aniversario!

Actualmente observamos como la tecnificación de nuestro día-día logra mover la forma de hacer las cosas… pero muchas veces puede dejarnos anclados en la misma cultura organizativa de fondo. Esto ha supuesto que, en las épocas de escasez, la formación desaparece de las prioridades y en las épocas de bonanza vuelve a resurgir.

Para abrir el pensamiento, repasaba un libro antiguo de origen alemán, de la primera mitad del siglo pasado, que trata ampliamente la ciencia del trabajo. Resulta revelador mirar al pasado y observar la gran importancia que ya se le daba a lo conocido entonces como la pedagogía del trabajo. Explícitamente se dice que "la buena formación aumenta el resultado y siempre es rentable". De ahí la importancia de dedicarle parte de la rentabilidad empresarial actual, para así lograr rentabilidad empresarial futura.

Después de este viaje al pasado, volví al presente. El ejemplar de mayo'17 de la Harvard Business Review, nos mostraba como, tras análisis y estudios, aparecen cuatro comportamientos esenciales en los altos directivos exitosos:

1. Decidir rápido y con convicción.
2. Comprometer a otras partes interesadas sin rehuir el conflicto.
3. Ser proactivamente adaptables .
4. Mostrar fiabilidad en sus resultados.

Para lograr estos comportamientos, son necesarias personas con la mente abierta a pensar diferente y a innovar, así como organizaciones que promuevan determinados contextos donde tener vivencias y aprendizajes. En el momento actual, el aprendizaje continuo, a lo largo de toda la vida, resulta un elemento crucial para la empleabilidad de los profesionales y para la competitividad de las empresas. Por todo ello, la formación resulta la pieza clave.

Llegado este punto, sólo faltaba conocer que nos deparará el futuro. Como el viaje se antoja complicado, me acerqué al enfoque de la Singularity University, una de las instituciones mundiales más punteras en prospectiva. Su metodología se disecciona en: inputs o contextos donde transformar personas; outputs o personas que pueden transformar el mundo; outcomes o iniciativas de impacto logradas por estas personas; e impacto o cambio medible que estas iniciativas provocan en la vida de las personas. En todo este enfoque, las actividades formativas son el contexto y punto de partida para transformar el mundo.

Si todo esto nos muestra a la formación como una aliada de la pervivencia empresarial, ¿por qué aparece y desaparece la formación como pieza clave para mantener la ventaja competitiva de nuestras organizaciones? Porque la consideración positiva del retorno de la inversión en formación, es una cuestión de expectativas y de resultados.

Tras haber caminado por el pasado, presente y futuro de la gestión empresarial, vemos como la formación responde, de manera insistente, al deseo humano de evolucionar. En el mundo de la empresa, evolucionar tiene la sana pretensión de lograr mejores resultados y de que nuestro modelo de negocio resulte más sostenible a largo plazo. Esto hace recaer sobre las actividades de formación un nivel altísimo de expectativas.

Pero esta expectativa positiva tiene su lado negativo, ya que un déficit en los resultados inmediatos, puede suponer que se perciba a la formación como una herramienta con baja fiabilidad para lograr un impacto transformador. Pues ni tanto ni tan poco. No podemos hacer recaer en la formación todas las ilusiones por lograr un cambio en la organización, ni todas las frustraciones del fracaso de no conseguir de forma inmediata un proceso tan complejo.

Para conseguir un impacto transformador en nuestra organización, lo que necesitamos es generar nuevos contextos que permitan relacionarnos positivamente entre nosotros. Como bien apunta el cuarto punto del “Decálogo del Directivo” de la AED (Asociación Española de Directivos), el directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos. Lograrlo resulta pieza básica en la que construir ese liderazgo y responsabilidad directiva. Por ello la formación es un excelente generador de contexto. Son los nuevos liderazgos quienes saben leer mejor esta situación, tomando a la formación como uno de los primeros y más importantes ingredientes de todo proceso de transformación organizativa.

Los paradigmas en que está sedimentada la gestión y cultura empresarial de nuestras organizaciones, se encuentran ligados a los paradigmas de las personas que dirigen y conforman las mismas. De ahí el reto que supone integrar la formación entre las herramientas claves de los nuevos liderazgos, ya que este conocimiento les permitirá contemplarla como un elemento clave para la transformación organizativa. Crear estos nuevos contextos supone abrir nuevos espacios donde las personas de la organización interpelen y sean interpeladas a responder a problemas empresariales cercanos, donde mejoren sus conocimientos, su capacidad relacional y sus resultados.

Asumamos el reto de lograr que la formación siempre mantenga su lugar entre las prioridades empresariales. La transformación y la sostenibilidad de nuestras organizaciones y nuestra sociedad dependen de ello.

ÍNDICE

8

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

DEUSTO BUSINESS SCHOOL.....260
2. C CONSULTING.....266

Deusto Business School
Universidad de Deusto

Iñaki Ortega Cachón

AUTOR

Doctor en economía, es desde 2014 director de Deusto Business School en Madrid, profesor de la Universidad de Deusto y de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y anteriormente y durante ocho años fue director general de Madrid Emprende.

Autor de varios libros, es frecuente articulista y ha dirigido numerosos proyectos de investigación. Además, asesora a gobiernos, universidades y grandes empresas en el lanzamiento de sus programas de innovación abierta.

RESUMEN EJECUTIVO

Inmediatez, irreverencia, inclusión, incertidumbre e internet son algunos de los términos que mejor definen a la nueva generación de jóvenes nacidos a partir de 1994 y que conforman la Generación Z.

Educados y socializados con internet son 100% digitales y sus algo más de ocho millones en España (el 25% de la población mundial) están poniendo en peligro la comodidad de instituciones y empresas de todo tipo. Internet ha hecho que la unidad de medida del tiempo se haya acelerado y la inmediatez se ha convertido en una necesidad.

El teléfono necesitó 75 años para alcanzar los 100 millones de usuarios, el móvil apenas necesitó 16 para conseguirlos. La inmediatez de la Generación Z está cambiando las reglas de los comportamientos de toda la sociedad. Por eso hoy es más necesario que nunca tener muy presente la paremia que reza 'renovarse o morir'.

Renovarse o morir

Hace ya dos años que Amazon anunció un sistema de reparto premium en Madrid mediante el cual en menos de una hora desde el pedido online el producto estaría en tu casa. Atrás quedaron los tiempos en que encargabas un producto en la tienda de tu barrio y habías de esperar un mes para recibirlo. La rapidez es algo con lo que han convivido desde que nacieron los jóvenes que se incorporan a la universidad, son la llamada Generación z o posmillennials.

La letra z es la última del alfabeto español. También los últimos que han llegado a trabajar a las empresas son los jóvenes nacidos a partir de 1994, conocidos como la Generación z. El origen de la z viene de unas antiquísimas inscripciones en la península del Sinaí que representaban gráficamente esa letra con un puñal. Los que trabajamos con esa cohorte de edad en ocasiones sentimos ese puñal cuando se empeñan, con su irreverencia, en poner en cuestión todo lo que hacemos. El fin del principio de autoridad era algo que se venía produciendo en los últimos tiempos pero los jóvenes nativos digitales han perdido todo el respeto a sus jefes, padres y profesores porque no les necesitan ya para obtener las respuestas a sus preguntas. Al parecer en Egipto ya había jeroglíficos que representaban la letra z, pero también los fenicios, etruscos y hasta los hebreos usaban unas figuras para representar la z y en todas ellas significaba «arma blanca». Conviene recordar que las armas blancas frente a las de fuego se llamaban así porque eran usadas por los caballeros que iban de punta en blanco, impecables. Es decir que a pesar de que esas armas infringían daño lo hacían de un modo honesto, conforme a unas normas. Los chicas y chicos de la Generación z también hacen daño a muchas industrias innovando con su startups, saltándose anticuadas barreras de entrada. Los emprendedores de fintech, insurtech o proptech ponen en apuros a la banca, los seguros y las inmobiliarias pero honestamente, porque están consiguiendo modernizar mercados obsoletos y además dar mejores y más baratos servicios a los consumidores. Hubo que esperar a la civilización griega para que la letra z tomará su forma actual que heredaron los latinos y de ahí a nuestro idioma. El paso de los siglos nos ha hecho olvidar que detrás de muchas letras de nuestro abecedario hay un jeroglífico. La irrupción de esta Generación z está generando mucha incertidumbre entre padres, maestros y en empresas porque no saben cómo acertar con esos jóvenes tan cambiantes. Esto nos recuerda qué difícil es descifrar lo desconocido. De hecho los jeroglíficos egipcios no fueron descifrados hasta después de dos mil años por el francés Jean François Champollion, llamado por ello el "Padre de la Egiptología". Nosotros no podemos tardar tanto es descifrar qué hay detrás de la conducta de los jóvenes que están poniendo en peligro la comodidad de las empresas incumbentes y nuestra paciencia en las aulas y oficinas.

La mitología atribuyó a un templo en Delfos la capacidad de conocer el futuro mediante unas sacerdotisas que hablaban por boca de Apolo. Eran las llamadas pitonisas. Durante varios siglos miles de personas, reyes o plebeyos, acudían una vez al mes al oráculo para saber que les depararía la vida. Muchas empresas hoy le consultarían si con la trasformación digital sobrevivirán. No pocos trabajadores alertados por los negros designios sobre la era de la inteligencia artificial le encuestarían si su empleo sobrevivirá. Y padres, profesores y empleadores harían cola para saber si la Generación z tiene remedio o hay que dejarles ser así. Al mundo de la empresa ha llegado la estela del famoso oráculo con el muy usado en sociología método delphi, técnica que te permite hacer predicciones mediante un proceso iterativo de encuestas a expertos. Deusto Business School en colaboración con Atrevia ha estudiado esta generación usando este método por eso nos hemos atrevido a dar las claves para entender a los nuevos millennials. Por favor apunten la fórmula secreta para adaptarse a nueva era de la mano de estos jóvenes: internet, innovación, irreverencia, inmediatez e incertidumbre.

Por la novena letra de nuestro alfabeto empiezan tres de sus rasgos que hemos ido diseccionando en este mismo artículo. Irreverencia, innovación, e incertidumbre. Pero sin dos palabras más que también tienen la i como primera letra nada de lo anterior tendría sentido. Los chicas y chicas que traerán la digitalización son la primera generación en la historia que se ha educado con internet en sus casas. Algo más de ocho millones en España pero el 25% de la población mundial, es decir son dos mil millones de almas que se han socializado y forjado su personalidad con acceso libre a la red de redes. Internet ha hecho que la unidad de medida del tiempo se haya acelerado de tal manera que lo que las generaciones anteriores aspirábamos a tener en un mes ellos lo tienen en un minuto.

Música, amigos, compras, lecturas, viajes se consiguen ahora casi de forma inmediata. Por ello los jóvenes nos reclaman esa inmediatez cuando trabajan que nos parece inaudita pero para ellos y para cada vez más gente es lo natural.

Descargas online inmediatas, velocidad de navegación inaudita o conversaciones simultáneas con varios amigos es lo normal para estos universitarios. El gigante de la distribución, Amazon, nace precisamente el mismo año que esta cohorte de edad, en el 1994. El hoy líder indiscutible del comercio minorista ha visto como los nuevos universitarios asumieron con naturalidad la entrega en el día. También cómo los millennials, hace un lustro, consideraron un triunfo poder disponer de cualquier producto del mundo en menos de dos semanas en su casa. Pero el fundador de la tienda en línea, Jeff Bezos, formó parte de una generación, la x, que estaba acostumbrada a solo poder comprar lo que se vendía en el supermercado de su ciudad y que exclusivamente gracias a un amigo viajero podía disponer un par de veces al año de algún producto exótico. Pasar del reparto en un año a en una hora es algo que hay que tener en cuenta para entender

como la educación superior ha de responder al reto de la inmediatez.

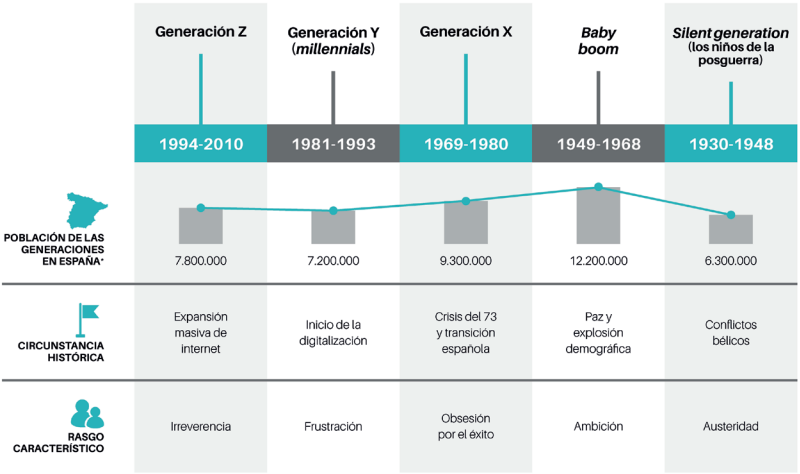
Hace unos meses varios profesores de las universidades de Deusto, ICADE, ESADE y Loyola se juntaron en Madrid en un seminario sobre las nuevas generaciones de alumnos. Algunas de las cuestiones que se comentaron eran por ejemplo la exigencia de los estudiantes a los profesores de respuestas rápidas a sus dudas, de mayor velocidad en la corrección de los trabajos y los exámenes así como poder agendar tutorías presenciales con los docentes con apenas unas horas de antelación. Da igual que el docente tenga 10 o 300 alumnos, o que imparta varias asignaturas en varios cursos, los z quieren la velocidad de internet, la rapidez de Amazon en todas las facetas de su vida. Hoy el reto para la educación superior es superar el estupor ante estas demandas para usar la tecnología como herramienta que mejore la conexión entre estudiantes y alumnos antes de que sea demasiado tarde. Por suerte la madurez de la tecnología nos permite hoy afrontar ese desafío con garantías; de hecho, las universidades que no lo hagan desaparecerán.

Deusto Business School ha emprendido esta aventura adaptando temarios, formatos y hasta soportes a su enseñanza ejecutiva. Programas sobre big data, cibeseguridad, fintech o hasta sobre blockchain se han convertido en las nuevas estrellas de la señera universidad vasca frente a los clásicos MBAs. Nuevos cursos de posgrado con menos horas presenciales pero más contenido online y más pegado a la actualidad nos anuncian el auge de los llamados programas blended. Además la irrupción de nuevas formas de enseñar, como la clase invertida o flipped classroom nos enseñan el camino para seguir innovando en la educación superior.

En nuestros días, cuando la trasformación digital y los nuevos operadores amenazan cualquier industria; el populismo campa por sus respetos en medio mundo o aparecen nuevas generaciones incomprensible, es fácil acordarse de Nassim Taleb, conocido por acuñar la expresión los Cisnes Negros. Se cuenta que unos expedicionarios holandeses, dirigidos por el explorador Willem de Vlaminghen cuando llegaron a Australia Occidental en el siglo XVI vieron por primera vez un cisne que no era blanco. El negro de sus plumas les hizo pensar en multitud de sombríos augurios que vendrían a continuación. Con esta metáfora nos referimos a sucesos extraños que nunca pensábamos que fueran a suceder y que aparentemente traen consecuencias irreparables. La destrucción de empleo asociada a la inteligencia artificial o la robótica es sin duda un cisne negro, pero si seguimos leyendo a Taleb nos daremos cuenta de que esos cisnes, a lo largo de la historia, han podido convertirse en una oportunidad porque nos hacen más fuertes. Para ello, la receta de Taleb, es la siguiente.

Durante mucho tiempo pensamos que en las instituciones –empresariales o educativas- había que luchar contra la fragilidad porque te exponía innecesariamente a demasiados riesgos. De hecho en todas las corporaciones se promovieron liderazgos robustos, precisamente porque esa rigidez era lo contrario de la "peligrosa" fragilidad. El profesor Taleb, colega de Daniel Khaneman, padre de la teoría de la psicología económica, premiada en octubre de 2017 de nuevo con el Nobel de economía, nos demuestra con su exhaustivo estudio de los fenómenos inauditos que estábamos equivocados. La antítesis de frágil es algo más que resiliencia o robustez. La base de encontrar en los sucesos aparentemente negativos oportunidades, reside en lo que él llama antifragilidad, que define como aquello que, a diferencia de lo rígido o de lo frágil, se beneficia de los cambios, del desorden o de la volatilidad Lo robusto aguanta los choques y sigue igual; lo antifrágil mejora. Esta propiedad se halla detrás de todo lo bueno que se ha mantenido a lo largo de la historia, desde una receta de cocina a las tecnologías. Las convulsiones que atisbamos como estructurales y no coyunturales, nos llevan a concluir que también lo antifrágil ha de aplicarse al liderazgo.

El teléfono necesitó 75 años para alcanzar los 100 millones de usuarios, el móvil en cambio apenas necesitó 16 años. Internet logró esos usuarios en siete años y Facebook solo precisó de cuatro años. Instagram lo hizo en dos pero Candy Crush en solo uno. Pero esa rapidez para crecer tiene una doble cara, que es la increíble velocidad también para desaparecer.



ATREVIA Deusto Business School Universidad de Deusto

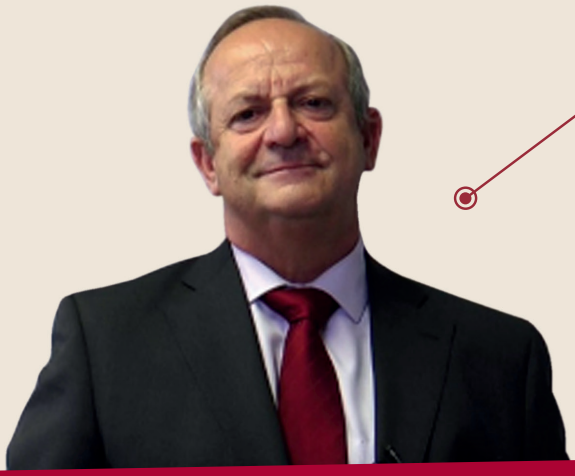
Tabla extraída del libro Generación Z de Núria Vilanova e Iñaki Ortega

	Generación Z (2013)	Millennials (2000)	Generación X (1992)
Dispositivos populares	Smartphone, tableta, whatsApp	Telefonía 2G. PC portátil. SMS	Walkman, PC sobremesa, Game Boy
Desarrollo de Internet	672 millones de páginas Web	17 millones de páginas Web	10 páginas Web
Tasa de paro juvenil	55,1%	26%	34,4%
Política	Falta de legitimación de los grandes partidos Partidos emergentes	Estabilidad Bipartidismo	Estabilidad Bipartidismo
Población extranjera	5.023.487	923.879	393.100

ATREVIA Deusto Business School Universidad de Deusto

Tabla extraída del libro Generación Z de Núria Vilanova e Iñaki Ortega

ÍNDICE



Pablo Collado

AUTOR

Socio Director de 2.C Consulting, "broker de talento" especializada en consultoría Digital, Capital Humano, Formación y Talent Search Management.
Es socio de Digital Training y The Valley Digital Business School. Distinguished Clinical Professor del Instituto de Empresa, Profesor de ESCP y The Valley DBS.
En los últimos años, está dedicado a la Transformación Digital, siendo pionero en proyectos innovadores de Estrategia Digital para la Gestión del Talento en ámbitos como Millennials Value Proposition, Employee Experience Journey, Infuencers Employees, etc.
En línea con su apuesta por la innovación y la transformación digital, ha dirigido proyectos formativos con distintas entidades financieras y aseguradoras incorporando, aparte de desarrollo de directivos, enfoques de aprendizaje colaborativos, gamificados y multidispositivo, entre otros.
Forma parte del grupo Top Ten Management Spain y es ponente habitual en foros relacionados con la gestión empresarial.
Ha escrito más de 500 artículos y numerosos libros, el último "Liderazgo Made in Spain"

RESUMEN EJECUTIVO

En estos momentos de profunda transformación digital, parece existir una angustia en las compañías porque no consiguen atraer y retener a aquellos trabajadores extraordinarios de la llamada Generación Y o del Milenio, lo que parece indicar que la tan cacareada guerra por el Talento anunciada hace años por McKinsey, no la ganaron las empresas, sino las personas. Quizá por ello, las compañías grandes y pequeñas nos preocupamos por contar entre nuestras filas con los mejores de esta cohorte de edad que marca la diferencia en el juego de la competitividad. En este artículo comentamos que están haciendo gran parte de las compañías más avanzadas y le proporcionamos un marco de referencia para ganar en el casino de los Millennials.

El Casino de los Millennials: ¡Hagan Juego!

La denominada “Generación Y” o Millennials es esa cohorte de edad en boca de todos, por los que todos no pegamos incluso incorporando en nuestras empresas responsables para su atracción, retención, entretenimiento y desarrollo. Son ya el 15 por ciento de la sociedad y España es uno de los países que menos jóvenes tiene. Nacidos entre 1985 y el 2000 y junto a la Generación Z supondrá el 50 por ciento de los profesionales de las empresas en 2020, están siempre conectados y en búsqueda constante de hechos relevantes que den sentido e influyan en sus decisiones y experiencia. Tienen por tanto entre 18 y 34 años, y están rodeados de mitos como que ”sólo les interesa el disfrute y el tiempo libre”, que tienen “falta de compromiso”, que “les gusta viajar a destinos exóticos”, que “no les gusta competir ni progresar en la carrera”, que “es gente perezosa, narcisista y consentida”, etc.

En una de las más recientes e importantes investigaciones sobre qué demandan los nuevos trabajadores a las compañías -en la que participaron 15.000 millennials (60 por ciento estudiantes y 40 por ciento graduados)- llevada a cabo por Sanjeev Agrawal (Collegefeed) y que dio origen al famoso artículo publicado por Harvard Business Reviewel, bajo el título How Companies Can Attract the Best College Talent, jerarquizaron por orden las empresas en que estos jóvenes deseaban trabajar, resultando el siguiente orden en las diez primeras: Google, Apple, Facebook, Microsoft, Amazon, eBay, LinkedIn. Yahoo! Goldmand Sach e IBM; como puede observarse las ocho primeras pertenecen a la economía digital.

Ellos ganan

En estas empresas no sólo pagan a sus profesionales excelentemente bien, sino que les proveen de abundantes beneficios. Pueden saciarse de comida gratis preparadas por chefs de Cordon Blue, pueden relajarse o dormir la siesta en su lugar de trabajo, o si se quiere estar en forma y lo prefieren, hacer ejercicio en el gimnasio o tomar clase de yoga o pilates.

Fíjese cómo será la apuesta por vencer lo que yo llamo talenflacción (mucha gente en paro, pero escasez de ciertos perfiles tecnológicos, de ciencia, etc.) que, por ejemplo, Uber y Airbnb, dos estrellas de la economía colaborativa, han arrebatado a Google un par de los mejores chefs del mundo; hablamos de Alvin San Rafael (ahora su cargo, según LinkedIn, es el de Senior Food Program Manager at Uber Technologies) y de Rafael Monfort. (Sous Chef at Airbnb).

Pero es que además muchas de estas compañías punteras en tecnología disponen de tintorería (les lavan la ropa y se la planchan), tienen rutas con autobuses casi a cualquier hora de la jornada para volver a sus casas….Otras organizaciones como Netflix, ofrecen vacaciones ilimitadas a su personal y Facebook premia con 20.000 dólares a las empleadas que opten por congelar sus óvulos.

Otro buen ejemplo es el de la agencia global de social media y marketing, Social Chain que ha colocado a estos jóvenes en el corazón de su modelo de negocio y ha decidido contratar a un director para gestionar la carga cotidiana de los sentimientos y sensibilidades sobre el lugar de trabajo. Para ello ha elegido a Kiera Lawlor, una joven que toca la guitarra, canta, y le ha nombrado Directora de Felicidad y Personas. Esta mujer hace apenas dos años, era música freelancer que actuaba cuándo le llamaban. La directora ha manifestado: "mi principal prioridad en Social Chain es 'conservar la especialidad' de los jóvenes profesionales que trabajan para la firma". Kiera ha llegado a decir también que "Dirigir una oficina en las que los cachorros (profesionales Millennials), tienen piscina, un bar en el que se sirve bebida gratis, comida saludable, como pan tostado con pavo, y vacaciones ilimitadas son la vida cotidiana, es mucho más que un trabajo para mí: es mi pasión"; con esa pasión esta poco usual Directora de Felicidad y Personas intenta hacer que sus profesionales sean felices y para ello no escatiman en que cada empleado en la oficina sea elogiado por logros, los cuales viene marcados por las celebraciones y reconocimientos constantes, feedback permanente, etc.

El tema no queda aquí, porque en esta lucha por conseguir los mejores, estas compañías están reinventando los mismísimos lugares de trabajo para intentar crear espacios inspiradores, colaboradores y creativos en el que la gente aprenda, trabaje, se forme y se divierta. Por ello, construyen sus sedes en emplazamientos increíbles y con distribuciones, hasta ayer inimaginables, para fomentar la creatividad y porque parece que por fin nos hemos dado cuenta de que la misma fluye fuera del cubículo de la oficina tradicional tipo Dilbert. En este sentido, Apple ha construido una especie de "nave espacial" diseñada por Norman Foster- el famosísimo arquitecto británico- de unos 250.000 metros cuadrados. En la misma dirección la sede de Google se asentará sobre un suelo translucido y bajo una inmensa cúpula transparente.

Además, y sobre todo con la irrupción de la digitalización, los denominados GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) y otras tantas empresas tecnológicas, están invirtiendo en investigación, expansión y creciendo en número de empleados; en este sentido, Google, por ejemplo, ha incrementado su plantilla en un 157% en los cinco últimos años. Pero estos gigantes mundiales compiten con más de 60.000 start ups o pequeñas empresas que transmiten más cercanía y significado a los millennials y a la generación Z (yo prefiero llamar a esta última regeneración, porque tendrán que arreglar o regenerar las cosas

que las anteriores generaciones hemos roto: capitalismo de casino, inmigración, crisis de refugiados, consecuencias del Brexit, populismos, independentismos…).

Esta tecno-economía se ha convertido en una especie de meritocrácia imparable; una competición que a modo de gran torneo en un impresionante casino de juego, hace que algunos profesionales ganen varias veces más que cualquier otro trabajador. Bill Gates llegó a decir una vez que "un excelente programador de software vale 10.000 veces el valor de uno normal". Se cuenta que Google ofreció a uno de sus ingenieros estrella 3,5millones de dólares para convencerle de que no se fuera a Facebook, pero también, nos asegura, Schumpeter que Facebook pago un billón de dólares a Instagram por 13 ó 14 de sus mejores profesionales.

Pero…¿por qué hacen todo esto, estas grandes compañías?¿Por amor al prójimo, por responsabilidad social o por qué tienen un ADN con una cadena de cromosomas rebosantes de generosidad? Evidentemente no; lo hacen porque saben que las ganas y el talento de sus empleados jóvenes y extraordinarios son el único capital diferencial que tienen y están convencidas de que es su principal ventaja competitiva; en definitiva, porque ha percibido de que, en esta famosa guerra por el talento- que hace ya años vaticinara McKinsey- hay un solo ganador: los profesionales cualificados extraordinarios. Si querido amigo:¡¡¡ellos ganan¡¡¡Por ello, si usted como empresa quiere jugar en este casino del talento de esta "generación Y", de la que todos hablamos, le recomiendo que apunte al siete que es el número mágico para que su empresa sea exitosa.

The Millennials Seven Magic

Lo hemos llamado "El Siete Mágico de los Millennials", para que el concepto se incorpore mejor a los mapas de aprendizaje de nuestra memoria y se produzca mejor retención, porque en psicología cognitiva existe el concepto de capacidad canalizadora, que se refiere al espacio en nuestro cerebro para cierto tipo de información. Según todos los estudios e investigaciones existe un límite natural de retención. Parece que tenemos una limitación dentro de nosotros, construida durante nuestro aprendizaje y debido al diseño de nuestro sistema nervioso, por la cual nuestras capacidades canalizadoras no pasan de este rango general de siete; esta es la conclusión que obtuvo el científico y psicólogo George Millar en su famoso ensayo "The Magical Number Seven". El investigador Jonathan Cohen, de la Universidad de Princeton, asegura que "por eso Bell quiso que el número de teléfono fuera lo más largo posible, pero que no fueran tan largos que resultaran demasiado difíciles de memorizar" El número de teléfono excedería nuestra capacidad asimilación si tuviera más de siete cifras.

Figura 1. The Seven Magic

Para crear este marco de referencia, un grupo de profesionales de 2.C Consulting, hemos llevado a cabo una investigación con más de 300 alumnos de The Valley Digital Business School, para intentar averiguar,- o quizá deberíamos decir confirmar,- cómo son estos nuevos profesionales digitales, qué expectativas tienen y qué demandan a sus empresas. Como puede observarse en el gráfico anterior, los siete ejes en los que centrar la gestión de estos Millennials son un trabajo motivador y retador, crecimiento y desarrollo, relaciones con los jefes, ambiente de trabajo, remuneración y reconocimiento, conciliación y procesos de trabajo.

1 Trabajo Motivador y Retador. Como en anteriores generaciones los Millennials buscan un trabajo atractivo y que les satisfaga personal y profesionalmente lo que supone que les ofrezca un reto constante mediante la realización de tareas interesantes en las que puedan aportar valor y conocer -y ver- para qué sirve lo que cada día hacen.

2 Crecimiento y Desarrollo. Buscan sobre todo experiencias gratificantes y de crecimiento. Para las nuevas generaciones formación, trabajo y juego deben darse de manera constante en el lugar de trabajo. El aprendizaje y el sentir que aportan

valor es importante por lo que aprecian no sólo la colaboración sino también el intercambio de conocimiento valorando la movilidad funcional, geográfica e incluso internacional ya que la empleabilidad es un aspecto importante para su futuro; si bien es cierto, que debemos tener en cuenta que esta cohorte de profesionales quieren puesto o posiciones nuevas cada 12 o 24 meses y están más interesados en liderar sus propias compañías que las nuestras. Según los datos, uno de cada dos, desearía tener su propio negocio para lograr un buen balance entre el trabajo y su vida personal. La barrera más grande que encuentran para emprender es el acceso a capital o créditos; pero ideas para emprendimientos les sobran. En definitiva, es una generación que prefiere intentar vivir de lo que les apasiona; es decir, que tienen vocación, sin perseguir un gran sueldo o una gran compañía. Les gusta la fiesta y tratan de no perderse nada, pero también quieren vivir en pareja y tener hijos, aunque mucho más tarde que sus progenitores.

3 Relaciones con sus jefes. Este aspecto sigue siendo un tema importante para estos jóvenes que demandan ejemplaridad, cercanía, accesibilidad y que se les tenga más en cuenta para la toma de decisiones y detestan la imposición por la jerarquía. De igual forma, soportan muy mal la discriminación y la desigualdad por razones de sexo, raza o ideología y quieren unos jefes que sean sobre todo respetuosos con ellos y con su estilo de vida. Asimismo, aceptan de muy buen grado los programas de mentoring y están acostumbrados a un feedback permanente y de manera continua con lo que el habitual sistema de evaluación de desempeño anual queda periclitado. Quizá por ello una serie de grandes compañías como IBM, Accenture, Adobe, Deloitte, GE, Microsoft o Netflix, ya han abandonado las evaluaciones anuales de rendimiento.

4 Ambiente de trabajo. Este es otro de los temas importantes a considerar en el que ahora muchas grandes organizaciones están haciendo hincapié. Los nuevos profesionales demandan un contexto organizativo de coworking divertido en el que exista colaboración real y en el que espacio de trabajo sea más parecido al de un café tipo Starbucks, que a un puesto de trabajo de las viejas oficinas. Les atraen ambientes en el que se mezclen empresas grandes, startups y emprendedores autónomos conformando un contexto organizativo diverso en el que se fomenten las relaciones sociales; en este sentido, estos espacios creativos y divertidos es bueno que incorporen espacios de selfservices en los que puedan compartir hasta las comidas, compradas o llevadas al trabajo desde sus propias casas.

5 Remuneración y reconocimiento. Es cierto que esta "generación Y" prefiere tener experiencias que les den valor a tener propiedad, pero eso no quiere decir que no les importe el salario. Igual que a sus antepasados les gusta ganar lo máximo posible; incluso, aunque para ello tengan que competir con sus compañeros. Salario y competitividad son dos de los mitos de las nuevas generaciones porque se dice que nos les gusta competir y que tampoco les importa el salario, pero eso tampoco cierto. La compensación, y no solo remuneración, significa también reconocimiento. Los Millennials, son la encarnación del mundo en tiempo real, en el que consiguen todo lo que necesitan saber al instante a través de las redes sociales y mediante dispositivos digitales móviles. Quizá por ello, demandan un feedback casi diario, en el que se les reconozca la proactividad de sus aportaciones cuando las realizan, y no a los dos o tres meses o al año.

6 Conciliación o equilibrio entre vida profesional y privada. Cuando las líneas entre lo que es trabajo y lo que no lo es, se difuminan, cuando no se necesita la concurrencia en el mismo lugar de capital y trabajo para producir, los Millennials solicitan flexibilidad de horario, espacial y para actividades sociales y consideran muy importante tener equilibrio entre su vida profesional y familiar.

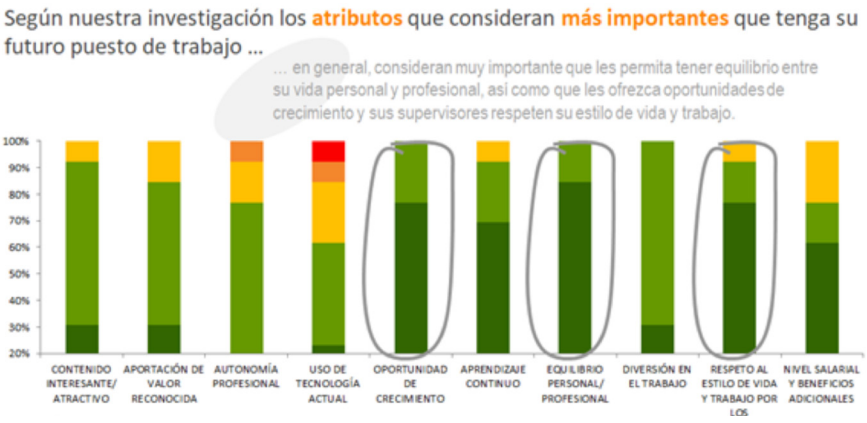


Figura 2: ¿Qué atributos consideran más importantes en su empresa?

Algunos expertos denominan a estos trabajadores latte-macchiato (café con leche) porque valoran mucho a su familia. Son nuevas familias fuera de los cánones tradicionales en las que muchas veces trabajan los dos cónyuges, para los que el trabajo no significa sacrificar su estilo de vida y aprecian que sus empleadores tengan políticas favorables para su unidad afectiva.

7 Procesos de trabajo. Bajo este epígrafe hemos englobado aspectos que valoran los Millennials como la autonomía profesional en las tareas y la claridad de objetivos para conocer su responsabilidad individual dentro de un contexto creativo donde una comunicación permanente y personal -uno a uno- esté soportada además por las tecnologías más avanzadas de interacción social a través de plataformas colaborativas y redes sociales dentro y fuera del trabajo. A esta generación le resulta natural y fluido estar conectados a todas horas, y entienden que pueden aprovechar la red para aprender, en pequeñas dosis, mediante la navegación poco profunda por tutoriales y ayudas en línea. Aunque hay investigaciones que caracterizan a estos jóvenes como multitasking, debemos admirarles por su rápida capacidad de cambiar el nivel de atención de una tarea a otra.El miedo es quedarse afuera y los dispositivos móviles son casi una extensión de sus dedos. El síndrome conocido como FOMO (“Fear Off Missing Out” o el miedo a estar perdiéndose algo) es uno de los motores que impulsan a los Millennials a modelarse un perfil a base de selfies felices y una exposición algo desmesurada de su vida íntima, bajo la sospecha de que la vida de los otros (o al menos, la vida digitalmente publicada) es más interesante.

En definitiva si quiere contar con los mejores de esta generación que aspira a “vivir la vida y disfrutarla” y que se declara como “ciudadanos del mundo”, tendrá que hacerlo en un casino en el que sea capaz de crear una experiencia de empleado que evite la fricción, les gratifique y apostando de manera consciente por ese siete que le permitirá hacer un buen juego.

ÍNDICE

9
LA TECNOLOGÍA

ACCENTURE.....276
IEF.....282
KEMP.....288
MBIT SCHOOL.....296
FINNOVATING.....302
GARRIGUES.....306

accenture

Luis Díaz Gutiérrez

Iberia Talent & Organization Lead |Accenture

AUTOR

Managing Director de Accenture, responsable la práctica de Talento & Organización en España. Con 20 años de experiencia en consultoría, es experto en adopción digital y ha liderado programas de transformación en las principales entidades financieras españolas. Su trabajo ha sido reconocido por su impacto e innovación, dentro de Accenture y en foros de prestigio en el ámbito de RR.HH. Lic

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas que lideran la carrera digital han tenido la visión (y el coraje) de salirse del guión en lo que a aprendizaje se refiere, aplicando las claves de la transformación digital del negocio a la formación para acelerar su digitalización.

En la experiencia de Accenture, las estrategias de aprendizaje más vanguardistas en contextos de transformación digital tienen 5 rasgos comunes:

1. *Convierten a sus empleados en "emprendedores del conocimiento" que incluyen la formación continua en su día a día para mejorar su empleabilidad.*
2. *Democratizan el conocimiento, "abriendo" la formación a todos los empleados para que puedan alcanzar las metas profesionales que se propongan*
3. *Aplican diseño para crear experiencias formativas que facilitan la adopción digital y sirven para atraer y retener talento nuevo.*
4. *Agilizan la formación, abrazando el aprendizaje informal y la formación libre.*
5. *Adaptan el aprendizaje a las necesidades y preferencias del participante.*

La nueva formación: reflexiones desde el ojo de la tormenta digital: ser o no ser (relevantes en formación).

LA NUEVA FORMACIÓN: REFLEXIONES DESDE EL OJO DE LA TORMENTA DIGITAL

Las entidades financieras están sintiendo la fuerte sacudida de la tormenta digital que amenaza con transformar por completo la faz del sector en algo que puede acabar pareciéndose, muy poco, a lo que ha venido siendo el negocio de la banca y los seguros en los últimos años. Un escenario de cambio sin precedentes, que está obligando a bancos y compañías aseguradoras a reinventar sus propuestas de valor en clave multicanal para ofrecer nuevas experiencias a un cliente que espera más un servicio más cómodo, ágil y personalizado sin tener que pisar una oficina: renovarse o ser barridos por la disrupción digital.

Por si no fuera suficiente presión, como todas las organizaciones en transición hacia lo digital han podido constatar, esta transformación "hacia afuera" no puede hacerse sin un ejercicio de alineamiento organizativo integral, que asegure que todo su equipo humano entiende el nuevo paradigma y su nuevo papel en la organización y adopta un nuevo rol y una nueva forma de trabajar. Un esfuerzo titánico de concienciación, movilización y gestión del cambio, en el que la formación puede (¡debe!) ser un acelerador de esa "rotación a lo nuevo" (de verdad) que tienen en común las mejores estrategias de transformación digital.

En este contexto, a la hora de abordar el aprendizaje en procesos de transición digital, las entidades financieras están tomando uno de dos caminos:

1. Algunas -la mayoría- han optado por intentar capear el temporal de forma táctica, incorporando a su oferta formativa los nuevos contenidos que les va demandando el negocio, con mucho esfuerzo y un impacto transformador discreto, en el mejor de los casos – el equivalente de enfrentarse a un tsunami con un paraguas.

2. Sin embargo, las pocas que se han dado cuenta de que los enfoques de reskilling convencionales no sirven esta nueva etapa y han tenido la visión (y el coraje) de colocarse en el ojo de la tormenta digital también en formación, están logrando un mayor retorno de su inversión en formación gracias a fórmulas de aprendizaje más consistentes con los nuevos paradigmas organizativo y de negocio, que exploran el potencial transformador de las nuevas tecnologías digitales y lo ponen al servicio de una forma formar y de aprender distintas.

5 CLAVES DE EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN ENTORNOS DIGITALES

Aunque el *journey* de transformación de la formación en estas organizaciones de referencia varía de unas entidades a otras, en la experiencia de Accenture, las estrategias de aprendizaje más vanguardistas en contextos de transformación digital tienen una serie de rasgos comunes que toda compañía en transición a lo nuevo debería considerar para incrementar el impacto multiplicador de su gestión del cambio:

1 GENERAR EMPRENDEDORES DEL CONOCIMIENTO

La siguiente afirmación puede parecer paradójica, pero la formación ya no va sólo de formación. Va de formación y de cultura. Y más específicamente, de la actitud de los empleados ante el conocimiento y su responsabilidad a la hora de formarse.

Los entornos digitales, donde la transición es el estado más habitual y las organizaciones deben ser "líquidas" para adaptarse a cambios grandes y muy frecuentes, necesitan emprendedores del conocimiento: personas capaces de procurarse la (in)formación que necesitan para resolver los nuevos retos que se les presentan en su día a día, que sepan moverse dentro y fuera de la organización para aprender y mantenerse así permanentemente actualizados y empleables, y que sean generosos con el conocimiento que tienen y adquieren y lo compartan.

Esta actitud emprendedora, que debe estar en el ADN de los empleados, no se enseña en el aula, pero se puede (¡se debe!) desarrollar. De hecho, algunas organizaciones la tienen en cuenta entre las agilidades o competencias organizativas requeridas a sus profesionales, es requisito de entrada -parte del *job description* del nuevo talento que las organizaciones deben captar- y un objetivo explícito de sus programas de transformación cultural que se incentiva y por el que se evalúa y recompensa a los empleados.

Aunque la transformación cultural no es responsabilidad exclusiva del departamento de Formación, éste si tiene un papel importante a la hora de poner a disposición de los empleados los recursos de conocimiento y facilitar la experiencia de acceso y consumo de los mismos, así como de incluir la incubación de emprendedores de conocimiento en los programas de Desarrollo de Liderazgo de sus directivos.

2 DEMOCRATIZAR EL CONOCIMIENTO

Las organizaciones líderes en la carrera digital dejan crean espacios de formación ***open-source,*** en los que los que una parte significativa del catálogo formativo se ofrece "en abierto" a empleados que tengan inquietud por desarrollar conocimientos y habilidades relevantes para la empresa de forma adicional a los proporcionados por la formación "reglada" de su plan de formación individual.

Estos modelos formativos contribuyen a democratizar el conocimiento, permiten elevar el IQ de la organización en su conjunto y trasladan a los empleados parte de la responsabilidad sobre su propia empleabilidad, a la vez que les abre múltiples oportunidades de progresión profesional que sólo requieren la acreditación en el desarrollo de las competencias requeridas.

Esta formación, a menudo, integra cursos formales con elementos de formación libre seleccionados por expertos (MOOCs, charlas TED, informes, etc.) que pueden ofrecerse en modo ***plug-and-play*** sin necesidad de adaptación a la empresa (ej: formación en lenguajes de programación, metodologías de trabajo, etc.) y con formación generada de modo informal dentro de la empresa (presentaciones, podcasts, vídeos, etc.), estructurándolos en rutas o itinerarios que guían al empleado para conseguir los objetivos de carrera que se haya propuesto. En estos modelos, Formación debe contar con nuevos perfiles que actúen de "curadores" de toda la formación libre disponible y trabajen de la mano de los responsables del negocio para asegurar que la oferta formativa es relevante y está permanentemente actualizada con los mejores recursos de conocimiento disponibles.

Por si el incentivo de carrera no fuera suficiente, algunas empresas están optando por 'gamificar' la formación ***open-source,*** otorgando créditos por la participación en actividades formativas, bien como alumno o como formador. Estos créditos funcionan a modo de certificación y se pueden intercambiar en un ***marketplace*** interno o canjearse por algún tipo de contraprestación: dinero, regalos o acceso a formación externa "de pago".

3 SEDUCIR POR LA EXPERIENCIA

La economía digital es una economía de experiencias y cada vez más organizaciones aplican la lógica del diseño de experiencias de cliente para un doble objetivo: atraer y retener un talento nuevo, muy exigente en cuanto a experiencia, y favorecer la adopción digital por parte de los empleados y acelerar sus procesos de digitalización. Estas empresas trabajan con diseñadores en todos los componentes de transformación, incluido el aprendizaje en todas sus dimensiones: desde la comunicación de los contenidos, pasando por la propia impartición, en la que la tecnología puede jugar un papel importante a la hora de mejorar la eficacia de la formación o crear un efecto 'wow!' En Accenture, por ejemplo, nuestro equipo de Diseño de Formación trabaja con expertos en realidad virtual y realidad aumentada para crear experiencias de formación inmersivas, desarrolla programas de 'gamificación' de formación con expertos de Blockchain y colabora con los expertos de Diseño de Espacios para crear entornos de trabajo híbridos donde los empleados puedan trabajar y formarse al mismo tiempo. Y estaos son slo algunos ejemplos de innovación al servicio de la experiencia.

Los programas de formación employee-centric entienden el aprendizaje como un journey que empieza antes de la acción formativa y termina cuando se ha certificado la transferencia real de conocimiento, y en ellos, cada momento se diseña utilizando técnicas de Design Thinking para hacer la formación más didáctica, más fácil de consumir, más memorable.

El diseño en Formación, como otros ámbitos de transformación, es más que diseño: es un mindset. Apostar por ello supone dotar a los equipos de Formación de capacidades de Diseño UX, incorporar la 'voz del empleado' en todo el ciclo de la formación y vincular el éxito (y la compensación) de todo el Departamento de Formación a la satisfacción de los empleados con su aprendizaje.

4 *'AGILE-IZAR'* LA FORMACIÓN

"Rotar a lo nuevo" implica trabajar de forma más ágil y esto, entre otras cosas, requiere repensar la forma en que las personas de una organización aprenden y canalizan el conocimiento a su trabajo del día a día para tener impacto mucho antes.

Algunas empresas han abrazado como un nuevo estándar de formación soluciones de aprendizaje informal que utilizan la tecnología para acelerar la entrega y facilitar la compartición del conocimiento. Ejemplos de esto son los ***learning boards,*** la

formación a través de asistentes/coaches virtuales o la diseminación de nuevo conocimiento a través de comunidades de práctica y otras redes sociales.

Otros ejemplos de aprendizaje ágil son la sustitución de programas de manufactura propia por MOOCs (formación libre) y de formaciones DIY ***(do-it-yourself),*** versiones mínimo producto viable (MVP) en forma de podcasts preparados e impartidos por expertos internos, grabados con dispositivos móviles y editados de forma "casera", que se alojan en un repositorio de contenidos para consumo ***just-in-time*** en el puesto de trabajo. En ambos casos, se trata de soluciones que acortan extraordinariamente el ciclo de vida de la formación, ***low cost*** y altamente eficaces cuando las personas tienen la predisposición de aprender (de nuevo, ¡la importancia de la cultura!).

5 HIPER-PERSONALIZAR EL APRENDIZAJE

En Accenture, un asistente virtual que resuelve, a través de conversaciones mediante lenguaje natural, cualquier pregunta de los empleados relacionada con el cumplimiento normativo es el siguiente paso en la evolución de la formación regulatoria.

La misma tecnología que hoy permite a algunos bancos resolver dudas, ejecutar transacciones, definir metas de ahorro y hasta recibir asesoramiento financiero personalizado mediante chatbots o comandos de voz en un dispositivo, se está empezando a utilizar para facilitar al instante la información que un empleado necesite para realizar cualquier tarea, adaptar un mismo contenido formativo a diferentes perfiles de participante y su nivel real de conocimiento u ofrezcan tutorías personalizadas 24x7, que resuelvan las dudas que tengamos al estudiar.

Aunque la Inteligencia Artificial al servicio de la formación (aprendizaje adaptativo o ***adaptive learning***) no es tá ta n ma dura co mo ot ras te cnologías, algunas organizaciones de conocimiento ya han hecho las primeras incursiones con resultados prometedores que permiten augurar una verdadera revolución en la forma en que las organizaciones aprenden y gestionan el conocimiento, convirtiendo la formación en una experiencia 100% a medida, aumentando drásticamente la capacidad de procesar información útil (y descartar información que no lo es) y, por tanto, aumentar la empleabilidad de aquellos empleados que dominen esta tecnología. La única condición será que sepan hacer (y hacerse) las preguntas adecuadas.

ÍNDICE

Miquel Noguer Alonso
Josep Soler Alberti

AUTOR

Miquel Noguer Alonso
Director de innovación y digitalización bancaria del Instituto de Estudios Financieros (IEF). Doctor en economía, UNED; licenciado en ADE y Máster en ESADE. Certified Effas Financial Analyst (CEFA) y ARPM.

Josep Soler Alberti
Director General del Instituto de Estudios Financieros. Economista (UB), licenciado y MBA, ESADE; diplomado investigador en la London School of Economics. Es fundador y presidente de la European Financial Planning Association (EFPA).

RESUMEN EJECUTIVO

La digitalización y el uso intensivo de los nuevos medios tecnológicos es la fuerza de cambio disruptivo más importante en el sector financiero, superando a las presiones regulatorias, la originada por la anómala pero persistente política monetaria y la originada por la transformación acelerada de la demanda; tanto para las entidades « tradicionales » como las que van apareciendo ya fundamentadas en la tecnología. Tanto las administraciones públicas, en particular la Comisión Europea, como la propia industria son conscientes de la rapidez y potencialidad de estos cambios y se están posicionando, emitiendo recomendaciones y estableciendo planes y diseñando lo que será un nuevo entorno regulatorio adaptado a los cambios. Uno de los principales impactos se producirá en las necesidades de talento y competencias, que derivarán en unos perfiles profesionales muy distintos a los actualmente dominantes, más orientados a la cualificación tecnológica compatible con la comprensión del negocio bancario y financiero en general. Asimismo, la gestión de los recursos humanos se hará más compleja por la inevitabilidad de la adaptación a los cambios, y el trabajo más flexible y colaborativo.

Nuevas competencias para el futuro digital del sector financiero

LA NUEVA FORMACIÓN: REFLEXIONES DESDE EL OJO DE LA TORMENTA DIGITAL

La creciente digitalización de los servicios financieros, tanto en las entidades tradicionales y establecidas como en las entidades Fintech u originadas en la tecnología, están exigiendo y van a exigir crecientemente unos perfiles profesionales muy distintos a los predominantes hasta hoy. Fundamentalmente van a ser profesionales con muchas mejores competencias tecnológicas pero al mismo tiempo conocedores del negocio y de las actividades financieras.

Desde hace unas décadas pero con extraordinaria velocidad desde hace unos pocos años, la tecnología ha ido ganando peso en el mundo de las finanzas con la disrupción generada, entre otros, por:

- Internet y los efectos de la digitalización en la cadena de valor de los servicios financieros.
- El impacto de la inteligencia artificial y el machine learning en la cadena de valor de los servicios financieros.
- El potencial futuro del blockchain especialmente como tecnología para registrar y realizar transacciones de activos financieros.
- El impacto de los coches autónomos en el mundo asegurador.
- La consolidación del internet de las cosas.

El pasado 8 de Marzo, la Comisión Europea publicaba su comunicación al resto de instituciones europeas “Fintech Action Plan: for a more competitive and innovative European Financial Sector”. Este documento puede convertirse en una hoja de ruta esencial en la ya inevitable transformación digital del sector financiero y la Comisión lo enmarca tanto en la Digital Single Market Strategy como en las iniciativas más estrictamente financieras de la agenda de la Comisión, la Consumer Financial Services Action Plan o de la Capital Markets Union.

El Fintech Action Plan se resume en los siguientes planteamientos:

- El rápido avance del Fintech está generando cambios estructurales en el sector financiero

- En un entorno cambiante a gran velocidad puede producirse tanto que el riesgo de que la regulación precipitada degenere en efectos no deseados, como que el frenar la actualización regulatoria sitúe al sector financiero europeo en una posición de desventaja en las finanzas globales y que no se confronten las exigencias de la ciberseguridad.

- El plan combina acciones de apoyo al Fintech con medidas proactivas para estimular soluciones a los excepcionales retos planteados.

- La Comisión se compromete a permitir, acomodar e incluso a incentivar la innovación en el sector financiero mientras se proteja permanentemente la estabilidad financiera y se garantice la protección del cliente.

- Se señalan tres objetivos centrales: aprovechar los rápidos avances tecnológicos en favor de la economía europea; fomentar un sector financiero más competitivo e innovativo; y finalmente asegurar la integridad del sector financiero europeo.

La respuesta del sector bancario y financiero ha sido, al menos en un primer momento, positivo. Wim Mijs, el primer ejecutivo de la Federación Bancaria Europea (FBE), ha respondido a la iniciativa de la Comisión Europea pidiendo "un ecosistema financiero que permita a los nuevos y antiguos proveedores de servicios financieros poder competir a escala global a través de un mercado único digital floreciente, y que asegure el crecimiento y los puestos de trabajo que deseamos".

Más adelante, en la misma comunicación que emitió como respuesta la FBE se señala el ingente trabajo del sector en aspectos como la inteligencia artificial para finanzas, el blockchain, la monitorización de las monedas virtuales, la adopción de "soluciones cloud" y especialmente en servicios de pagos digitales, ciberseguridad, identificación digital, Big Data, y en las competencias digitales que son y van a ser más necesarias en el inmediato futuro del sector.

Efectivamente, la FBE ha ido publicando hasta ahora una serie de recomendaciones y notas agrupadas en el "EBF Blueprint: Driving the Digital Transformation" donde se resume la posición institucional de la banca en su digitalización y en particular, apuntando las habilidades y competencias digitales que van a ser necesarias en el nuevo

entorno. Por supuesto, en una situación tan cambiante e innovativa, el establecer un listado priorizado de qué tipo de talento se necesitará no puede representar sino una aproximación cambiante, sometida a la dinámica innovativa que va configurando el nuevo sector financiero digital. En todo caso nos parece relevante algún apunte de los indicados por la FBE:

1. Existe una amplia conciencia entre los empleados de banca de los cambios que asoman, lo cual es una base importante para proceder a la transformación.

2. La digitalización garantiza que la banca seguirá requiriendo personal con competencias complejas y con alta flexibilidad y capacidad para aprender y adaptarse a los cambios.

3. El desarrollo y la disposición de habilidades digitales y de una cultura digital será fundamental para el éxito de la banca digital.

4. En el área de gestión del talento obviamente se deberá alentar el pensamiento innovador y los nuevos enfoques, involucrando a perfiles personales diversos.

5. La gestión del conocimiento hará más incidencia en la "swarm intelligence" o inteligencia colaborativa o de enjambre.

6. La tecnología vendrá acompañada de condiciones laborales más flexibles y del aumento de la movilidad, del trabajo con equipos virtuales, y de la adquisición de conocimiento como organización, más que individualmente.

7. Para obtener ventajas efectivas de los nuevos paradigmas tecnológicos serán necesarios recursos humanos con potentes habilidades tecnológicas sin duda, pero también con perfiles de conocimiento de los negocios, competencias analíticas, comprensión de los riesgos, entre otros.

8. Finalmente, se hará más compleja la gestión de los recursos humanos, precisamente por el aumento de la diversidad cultural, horaria, transfronteriza, y por la necesidad de mitigar los posibles impactos negativos de un entorno laboral muy exigente por la velocidad de los cambios.

Antes de intentar apuntar las nuevas competencias y perfiles que se asoman ya en la digitalización bancaria, recordemos que en la transformación del sector juega un papel primordial el Fintech y la digitalización en general, pero que sin embargo existen otros motores disruptivos de cambio que acompañarán a esta transformación digital. En

primer lugar, el sector se está adaptando y podría tener que seguir adaptándose a unas condiciones monetarias que sabemos por su persistencia que no son excepcionales y que podrían perdurar en el tiempo aproximadamente en las coordenadas actuales. Obviamente nos referimos a los fenómenos de represión financiera, uso de políticas monetarias no convencionales y todo ello generando unas condiciones de tipos de interés y de liquidez poco adecuadas para el negocio bancario tradicional.

Derivado en parte de la crisis, el sector financiero está siendo sometido a una sobreregulación que le está generando en sí mismo unas exigencias de adaptación a la misma muy costosas y por supuesto, complejas. Parcialmente como consecuencia de estos procesos de digitalización pero influenciado por los desperfectos ocasionados por la crisis y por los cambios culturales, la demanda o mejor la transformación de la misma es otro elemento fuertemente disruptivo en el sector financiero que presiona y refuerza su influencia en la radical transformación del sector.

Por lo tanto, son diversas fuentes, además de la digitalización, las que empujan y las que generarán un sector bancario y financiero irreconocible en pocos años y gestionado por individuos con competencias y talento muy distintos a los más tradicionales en banca.
Como hemos mencionado anteriormente, la aparición de los nuevos perfiles profesionales se irá confirmando a medida que se consoliden, en mayor o menor medida, los cambios tecnológicos no solamente apuntados hasta ahora pero claramente en desarrollo. En particular, aparecen hasta el momento varios grupos de perfiles profesionales cuya consolidación parece fuera de toda duda:

- En general, el profesional de la tecnología en finanzas, un profesional financiero con unos conocimientos amplios en las nuevas tecnologías aplicadas a las finanzas como el Big Data, el Blockchain, Internet of Things, la inteligencia artificial, etc.,. Estos profesionales de Fintech pueden emprender nuevos negocios en el ámbito financiero o bien ayudar a las entidades financieras a adaptarse a los nuevos retos competitivos del sector.

- El profesional del marketing digital financiero. El marketing digital ha adquirido una importancia fundamental para el sector financiero. Las entidades están todavía explorando como competir en este nuevo entorno de finanzas digitales, sin una experiencia previa en cómo mantener su predominio, ante nuevos competidores del sector de las Fintech.

- El profesional de Big Data en Finanzas, Tradicionalmente las entidades financieras han trabajado con datos estructurados y el procesado de transacciones. Las entidades financieras tienen ahora al alcance el uso de una cantidad de datos inmensa, en general datos no estructurados (texto, audio y video). Se hace imprescindible para competir el utilizar estos datos tanto en el ámbito de la inversión como en el marketing financiero. Estos nuevos profesionales tienen que dominar la estadística, machine learning y determinadas habilidades de programación. De hecho, se trata de una versión adaptada a los nuevos retos tecnológicos del profesional de finanzas cuantitativas que ahora ve ampliado el espectro de técnicas y datos que es necesario usar para ser competitivos en el mercado de servicios financieros.

Se trata por lo tanto de un aumento considerable de los perfiles técnicos con un buen conocimiento de las finanzas que puedan emprender y posteriormente consolidar el proceso de transformación de los modelos de negocio de las entidades financieras.

Ante la perspectiva inmediata de los cambios y para cubrir ya los preparativos, existe ya en el mercado una importante demanda para esta tipología de profesionales y está generando un cambio estructural en la demanda de otros tipos de perfiles complementarios al impactar las diferentes aplicaciones de la tecnología tanto en las redes de distribución, en las áreas de producción, de la gestión de riesgos y del capital.

Toda la cadena de valor de los servicios financieros se está transformando y las necesidades de formación y educación deberán adaptarse a las nuevas exigencias. Es altamente probable que la orientación actual de la formación bancaria y financiera, previa y en el puesto de trabajo, ya debiera tener en cuenta, -no tan solo de una forma inicial y puntual como actualmente sucede-, la verdadera demanda que se está imponiendo. Si esto parece claro en la cualificación profesional exigida, mucho más en la cada vez más imprescindible formación continua o de desarrollo profesional continuo. La revolución digital en los servicios financieros probablemente se va a hacer permanente e innata en nuestra industria.

ÍNDICE

[1]COM(2018) 109/2 – FinTech Action Plan: For a more competitive and innovative European Financial sector
[2] COM (2015) 192 final – A Digital Single Market Strategy for Europe
[3] COM/2017/0139 final – Consumer Financial Services Action Plan: Better products, More choice
[4] COM (2017) 292 final – Communication on the Mid-Term Review of The Capital Markets Union Action Plan
[5] EU Fintech Action Plan: first step towards a serious approach; EBF: ***www.ebf.eu/eu-fintech-action-plan-first-step-towards-a-serious-approach***

Raquel Roca

AUTOR

Licenciada en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Certificada en Visual Thinking, Visual Mapping y Design Thinking.

Ha trabajado en diversos medios de comunicación y en diversas empresas e instituciones tanto nacionales como internacionales.

Speaker, Consultora y Docente de KEMP Personas & Negocios en temas sobre Transformación Digital y Cultural, Competencias Digitales, Marca Personal, Liderazgo Estratégico, Visual Thinking, Mind Mapping y Storytelling.

Directora del Máster Gestión del Talento en la Era Digital de LaSalle International Graduate School & LIDlearning).

Miembro de The Knowmads Hub (tkmhub.com).

Autora de los libros "Knowmads. Los trabajadores del futuro" (LID) y "Y este crack ¿te suena?" (Alienta).

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones, en este siglo XXI tecnológico, veloz, cambiante e incierto, están obligadas a cambiar y ***adaptarse continuamente si quieren sobrevivir. Ello significa que tienen que adoptar nuevos modelos de negocio, nuevos servicios o productos, nuevos procesos y formas de trabajar, e incluso nuevas maneras de relacionarse*** *con sus clientes, proveedores y demás stakeholders, lo que por supuesto también incluye nuevas maneras de relacionarse con sus trabajadores. Pero lo digital abarca un concepto de transformación mucho más grande y completo: la transformación digital supone el avance de las empresas tradicionales a empresa con futuro: más flexibles, ágiles, abiertas, transparentes, jerárquicas, innovadoras, creativas, y humanas. Toda empresa aspira a ser innovadora, pero pocas son las que lo consiguen. ¿Dónde está el fallo?*

La inteligencia creativa y colaborativa, claves para la empresa con futuro

Ser creativo es uno de los requisitos básicos en los profesionales del S. XXI y en toda compañía que quiera garantizar su futuro, pues la creatividad como sabemos es la antesala de la innovación. Y quien no innova en esta Era Digital -y que por lo tanto evoluciona exponencialmente- no solo se estanca, sino que se extingue. Sin inteligencia creadora no hay innovación, y sin innovación el mundo no avanza.

Sin embargo, según varios estudios, todavía son mayoría l**as empresas que no utilizan ni el 20% del potencial creativo de sus trabajadores. Es decir, el 80% de su inteligencia creadora es… inexistente.**

La gran pregunta, además de por qué sucede esto -más adelante lo analizaremos-, es: ¿qué entendemos realmente por ser creativo?

Una buena manera de aproximarse a este concepto es hablar de "inteligencia creadora": poner nuestra inteligencia al servicio del pensamiento abierto y no lineal, que nos permita generar conexiones (sinapsis) diferentes, más ricas, arriesgadas y sorprendentes. Para ello conviene ayudarse de metodologías como el Design Thinking o el Visual Thinking, que nos ayudan a pensar de manera más ágil y líquida, en abierto. Así es como nuestra inteligencia creadora, inherente en todas las personas, adquiere un flujo de pensamiento creativo. Además, la inteligencia creativa nos ayuda a ser más felices. Como dice el filósofo José Antonio Marina "es lo que nos permite desarrollar un proyecto de vida satisfactorio y con sentido, para uno mismo y para el resto". Cuando usamos la inteligencia creadora desde una perspectiva creativa, encontramos soluciones únicas, personalizadas y efectivas que hacen nuestra vida –y la de nuestras empresas- mejor.

Como pensamos en KEMP -donde formar en y con creatividad es parte de nuestro cuore empresarial- la creatividad está sencillamente adormecida, a la espera de un cambio necesario en la organización que la permita aflorar. Para ello, entre otras cosas, es responsabilidad corporativa generar el ambiente adecuado que promueva este florecimiento creativo. Como dice Gary Hamel, profesor de la London Business School: "las organizaciones deberían construir entornos de pasión en vez de entornos de rutina, control y aburrimiento". Algo que afortunadamente ya está sucediendo y calando en nuestro tejido empresarial.

¿IDEAS PARA CONSTRUIR UN ENTORNO DE PASIÓN?

Veamos algunas:

- Procurar que haya poca jerarquía y que la existente esté al servicio de los trabajadores y de los clientes.
- Esforzarse por romper los compartimentos estancos de los departamentos clásicos y creando organizaciones donde todo el mundo pueda hablar con todo el mundo, en libertad.
- Generando retos (a través de la misión, la visión, los valores y los modelos de negocio) que sean percibidos por los trabajadores como difíciles pero emocionantes y factibles de conseguir.
- Demostrando que si queremos que los clientes sean los primeros antes debemos tratar igual de bien a los empleados.
- Creando espacios físicos aptos para la creatividad, la colaboración y el descanso productivo.
- Generando un ambiente de cooperación y colaboración, no exento de sana competitividad, puntualmente.
- Haciendo mucha formación y coaching para todos. De forma auténtica, no solo para una élite directiva.
- Creando actividades divertidas y estimulantes.

"Con las pasiones uno no se aburre jamás; sin ellas, se idiotiza", que diría Stendhal.

Las organizaciones, en este siglo XXI tecnológico, veloz, cambiante e incierto, están obligadas a cambiar y adaptarse continuamente si quieren sobrevivir. Ello significa que tienen que **adoptar nuevos modelos de negocio, nuevos servicios o productos, nuevos procesos y formas de trabajar, e incluso nuevas maneras de relacionarse** con sus clientes, proveedores y demás stakeholders, lo que por supuesto también incluye nuevas maneras de relacionarse con sus trabajadores. Hablar de trasformación digital de las empresas tradicionales hace referencia a un proceso donde a los productos o servicios habituales se añaden componentes digitales que modifican su naturaleza para dotarles de mejores prestaciones; en otras palabras, consiste en la hibridación de productos

físicos + servicios virtuales, de la conexión de productos, servicios, cosas y personas de forma inteligente (movilidad, Internet de todas las cosas, la nube, conectividad, etc.), que modifica la naturaleza de los productos y los servicios.

Pero lo digital abarca un concepto de transformación mucho más grande y completo: la transformación digital supone el avance de las empresas tradicionales a empresa con futuro: más flexibles, ágiles, abiertas, transparentes, redárquicas, innovadoras, creativas, y humanas. Toda empresa aspira a ser innovadora, pero pocas son las que lo consiguen. ¿Dónde está el fallo?

VEAMOS CON MÁS DETENIMIENTO AMBOS CONCEPTOS: CREATIVIDAD VS. INNOVACIÓN

¿Qué es la creatividad?

La capacidad de concebir ideas novedosas para resolver problemas, a través de un proceso que se desarrolla en un tiempo x, y que se caracteriza por la originalidad, la adaptabilidad y sus posibilidades de materialización concreta.

¿Qué es la innovación?

La aplicación de dichas ideas en la actividad de las personas y de las organizaciones. Es decir, la innovación sería la creatividad aplicada. Por otro lado, para que exista innovación la creatividad ha de generar cambios de impacto y nuevas posibilidades.

¿Qué es la innovación digital?

La aplicación de nuevas formas de creatividad para su aplicación a través y con el uso de nuevas tecnologías (ej. Nuevos modelos de negocio).

Por ello, si queremos que nuestra organización potencie la innovación, es inevitable potenciar antes la creatividad de las personas que la componen. Las personas creativas son aquellas capaces de alcanzar (por asociación o imaginación) respuestas novedosas, diferentes, a las que se hubiera llegado por el "raciocinio convergente". Son aquellas que tienen un pensamiento divergente.

Y aunque la creatividad es inherente a todo ser humano, ha estado en el baúl del olvido profesional en las últimas décadas; por ello, como veíamos, cada vez más se utilizan técnicas que nos ayudan a potenciarlas y desarrollarlas, como el Design y el Visual Thinking.

¿DÓNDE ESTÁ EL GAP?

En no darse cuenta de que la innovación no es la consecuencia directa de la financiación, sino el resultado de la energía creadora y creativa de las personas. De todas y cada una de las personas que forman parte de la organización (no solo del departamento asignado como creativo o de innovación).

Por ello, para tener empresas innovadoras, debemos implementar una cultura en la organización orientada al aprendizaje continuo, a la creatividad y a la colaboración (poder de la inteligencia colectiva y conocimientos compartidos y enriquecidos).

Ideas para fomentar cultura innovadora en la empresa

La creación de un **Ecosistema Creativo** en la empresa pasa por:

1. Hacer un Diagnóstico organizacional: evaluar las tres patas que sostienen a una empresa para identificar los elementos que impiden o producen vías de escape de creatividad y los que por el contrario facilitan el proceso.

2. Para construir un ecosistema que no genere resistencia a los cambios y que promueva la innovación, es necesario analizar:

   - La cultura corporativa (de innovación y tecnológica).
   - El clima o entorno laboral (perspectiva persona, esa cultura invisible, no oficial, que marca el estado de ánimo de los trabajadores).
   - El estilo de gestión y liderazgo (¿qué tipo de directivos hay en la compañía? ¿Son promotores o paralizadores del cambio? ¿Son transformacionales o siguen siendo en el fondo transaccionales? ...). Se trata de identificar (mapeando, con tecnologías Design Thinking: preguntarse, observar y responder) cuáles son los frenos y los detonantes individuales y grupales que existen frente al proceso innovador, para ver qué falla en la estrategia creativa y dónde se deben emplear los recursos.

Ideas para fomentar cultura innovadora en la empresa

1. **Encontrar la Misión:** Explicar el papel de cada integrante de la compañía en el engranaje del cambio, para potenciar así una identidad corporativa.

2. **Mirar al medio plazo:** las ideas innovadoras requieren tiempo por lo que conviene orientar las actividades a medio plazo, no a corto plazo, y a poder ser con la vista en el horizonte del largo plazo. Esto pasa, entre otras cosas, por dedicar tiempo a pensar y aprender. ¿Lo ideal? Tiempo para pensar y crear, mientras testeamos con metodologías ágiles.

3. **Motivación:** Solo conseguiremos involucración con la misión de la empresa si los profesionales que la integran están motivados. Es vital activar la escucha activa a los trabajadores para saber cuáles son sus motivaciones. Obvio, pero poco practicado.

4. **Generación de empatía:** entender los problemas, necesidades y deseos de los implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de qué estemos desarrollando, satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso. Hay que empatizar para acertar, y así generar engagement. Sigue siendo obvio, pero hasta ahora el factor humano ha sido el gran olvidado.

5. **Potenciar el trabajo en equipo y por proyectos.** Formas que liderarán el trabajo del futuro, y que tiene su propia complejidad. ¿Sabemos trabajar en remoto? ¿Y coordinar equipos distribuidos? ¿Cómo integro a los perfiles knowmads en mis proyectos?

6. **Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueva lo lúdico.** Para evitar las resistencias y frustraciones, hay que disfrutar durante el proceso y no solamente de los resultados. Además, cuando conseguimos crear un ambiente distendido, relajado y confiable, es cuando las personas adoptan un estado mental en el que dar rienda suelta a su potencial creativo.

ECOSISTEMA DIGITAL EMPRESARIAL: LA GRAN EVOLUCIÓN

La transformación digital de las empresas está cambiando de manera brutal su entorno. Estas no usan la tecnología solamente para cambiar su organización (los procesos, sus servicios, cómo comercializan sus productos, el usuario o cliente como centro del proceso, etc.) Como hemos visto, sino que van mucho más allá, en lo que es **todo un ejercicio evolutivo: utilizan la transformación digital para crear entornos colaborativos abiertos que mejoren su competitividad y valor.** ¿Por qué? Pues porque las relaciones aumentadas con los propios usuarios/ clientes, los proveedores, redes sociales e incluso competencia generan ecosistemas digitales interconectados que les permiten logros de mayor envergadura e impacto. Estos ecosistemas proporcionan a las empresas nuevos conocimientos (recogen ideas de cualquier stakeholder), productos, servicios y experiencias, así como nuevas oportunidades en mercados o la posibilidad de virar y cambiar lo que no les funciona como resultado de los feedbacks en tiempo real.

Según el informe Accenture Technology Vision 2015, 4 de cada 5 directivos de TI consultados opinan que estos ecosistemas acabarán por diluir las fronteras actuales entre los diferentes sectores. Un 60% de estos directivos afirman tener previstas nuevas alianzas con empresas del mismo sector, mientras que un 40% indica que lo harán con empresas digitales de otros sectores.

Los humanos somos seres sociales. Porque solo generando redes, podemos crear una ventaja competitiva en los negocios, en las carreras y en la vida. Solo conectando (personas, conocimiento) seremos capaces de crecer en todos los ámbitos.
El mismo Steve Jobs explicó que la clave de su éxito -que es la clave hoy en día del éxito de cualquier empresa y persona- **la CREATIVIDAD (antesala de la INNOVACIÓN), es sencillamente cuestión de CONEXIÓN:**

"Creativity is just connecting things. When you ask creative people how they did something, they feel a little guilty because they didn't really do it, they just saw something.

It seemed obvious to them after a while. That's because they were able to connect experiences they've had and synthesize new things. And the reason they were able to do that was that they've had more experiences or they have thought more about their experiences than other people.

Unfortunately, that's too rare a commodity. A lot of people in our industry haven't had very diverse experiences.

So they don't have enough dots to connect, and they end up with very linear solutions without a broad perspective on the problem. The broader one's understanding of the human experience, the better design we will have".

**Nota: por cierto, que la creatividad, según un estudio de IBM, es el atributo más importante según los CEO's, para el éxito futuro de una compañía.*

Cuanto más nos abrimos, aceptamos nuevas realidades, adoptamos el cambio, conectamos, aprendemos de otros, compartimos, vivimos nuevas experiencias y adquiramos una mentalidad knowmad, mejor conectamos los puntos, menos lineales somos, más líquidos y creativos nos volvemos.

ÍNDICE

MBIT School
Madrid Business Intelligence Technology

Emilio Soria Olivas

AUTOR

Licenciado en Físicas, premio extraordinario, doctor en Ingeniería Electrónica y Catedrático de la Universidad de Valencia. Director y fundador del grupo de investigación IDAL (http//idal.uv.es) especializado en análisis avanzado de datos, director de la Cátedra de Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Open Data de la Universidad de Valencia siendo, además, el Director Académico de MBIT School.

RESUMEN EJECUTIVO

En este artículo se presenta de una forma muy somera la inteligencia artificial, sus elementos necesarios y la facilidad que supone implementar estas tecnologías hoy en día si se dispone de talento humano. Es una tecnología disruptiva que lo va a cambiar todo desde lo social a lo económico pasando por los productivo, pero necesita ser pilotada por profesionales bien formados que, a día de hoy, no se tienen (y se prevé una escasez de oferta en los próximos años) siendo necesaria una formación especializada en este campo.

Formación en Inteligencia Artificial: un requisito imprescindible en el cambio que viene

Si hay una palabra de moda en el mundo de la tecnología actualmente es Inteligencia Artificial (IA). Nuevos productos de consumo incorporan en su *marketing* frases como *"sustentado por IA"*, *"movido por IA"* o algunos tan disruptivos como *"deja de pensar tu dispositivo se encarga de todo".* Lo que parece que se aplica solamente a dispositivos electrónicos y a coches autónomos va a suponer un cambio social, económico y productivo profundo y cuyas consecuencias últimas ni los propios expertos se atreven a preveer. Para situarnos nos puede servir de referencia una frase de uno de los mayores expertos mundiales en Inteligencia Artificial como es Andrew Ng: *"la IA será la electricidad del siglo XXI".* Para algunos parecerá una frase demasiado atrevida y ambiciosa, pero en este artículo intentaremos demostrar que, de atrevida, no tiene nada.

Actualmente los sistemas de mayor éxito y mayor repercusión de IA están basados en lo que se conoce como aprendizaje profundo (Deep learning). Asistentes personales como Siri de Apple, coches autónomos como el de Tesla, sistemas de reconocedores de caras y situaciones, reconocedores de canciones (son famosas las aplicaciones tipo *Shazam*), recomendadores Web (*Amazon*) todo está movido por este tipo de sistemas que necesitan de tres elementos: a) grandes cantidades de datos; b) potentes dispositivos de cálculo y c) avanzados algoritmos de cálculo. Y las buenas noticias es que actualmente se dispone de los tres y, es más, de forma gratuita (o con un bajo coste) lo que ha permitido el crecimiento exponencial de este tipo de aplicaciones. Si analizamos los tres elementos se tiene lo siguiente:

1. **Datos.** Actualmente el número de datos disponibles crece sin parar en cuanto a volumen, velocidad de actualización y variedad; las tres famosas V's del *Big Data.* Cualquier empresa maneja grandes cantidades de información; inventarios, ofertas, demandas, datos de bajas de personal, comentario en Twitter/Facebook sobre nuestra marca, vídeos en Youtube con nuestra imagen y un largo etcétera.

2. **Dispositivos de cálculo.** A finales de los 70 del siglo pasado llegamos a la Luna con una capacidad de cálculo miles de millones menor que cualquier Smartphone. Desde los años 80 de dicho siglo hasta el año 2000 el precio del Megabyte (en un dispositivo) se redujo en un factor de 35000; no hay ningún sector productivo/tecnológico donde se haya producido estos avances al tiempo que estas reducciones de precio.

3. **Algoritmos.** Google, Facebook son grandes nombres dentro del sector tecnológico. Sus equipos de investigación y desarrollo están formados por los mejores investigadores de las universidades más selectas y sus trabajos están a la vanguardia del campo. Pues todo ***ese trabajo está disponible de forma gratuita.*** ¿Existe alguna empresa que comparta su conocimiento y sus patentes? Pues en el campo de la IA ocurre esto; las herramientas ***software*** más potentes de Aprendizaje Profundo están disponibles de forma gratuita.

Ya hemos situado las ***herramienta***s para diseñar e implementar cualquier solución basada en IA, cabe preguntarse qué nivel de utilidad y perfección han alcanzado porque, si al final tienen que tener un humano supervisando su acción perderán mucha de su utilidad. Hagamos un breve repaso a los hitos que han conseguido en los últimos años:

1. **Reconocimiento de imágenes.** Los sistemas de IA superaron en esta tarea a los humanos en el 2015.

2. **Reconocimiento de situaciones en imágenes.** Esta tarea es más difícil que la anterior y supone determinar en una imagen situaciones como "joven jugando a la pelota" o bien "persona mayor leyendo". La IA ha llegado a nivel humano el año pasado.

3. **Reconocimiento de voz.** Los humanos fuimos superados en esta tarea el año 2016.

4. **Poker.** En enero de 2017 un programa de IA, ***Libratus,*** ganó a los mejores jugadores de póker en un torneo. Esto supone un hito por la parte humana que supone este juego, aparecen faroles, pero no se pueden abusar de ellos para no dar al contrario la ventaja de conocer nuestra estrategia; ¡el saber mentir bien es un comportamiento eminentemente humano.

Se tienen pues sistemas que son relativamente fáciles de implementar y que han alcanzado un nivel que, en muchos casos, superan las habilidades/capacidades humanas. Pero, ¿cómo las podemos usar en nuestra empresa?; La siguiente tabla muestra algunas de las aplicaciones más extendidas actualmente de la IA dentro de la empresa (se muestran agrupadas según temáticas).

Sector de aplicación	Descripción
People Analytics	Determinar el rendimiento de los trabajadores. Determinar la probabilidad de tener bajas laborales. Obtener la composición de los mejores equipos de trabajo. Determinación de las mejores habilidades para ser un buen directivo. Obtención de políticas óptimas de contratación.
Logística	Optimizar la omnicanalidad actual en cuanto a pedidos y envíos. Predicción avanzada de stocks y demandas. Previsión de precios de materias primas. Gestión automática de la trazabilidad de un producto.
Marketing	Segmentación de clientes para la optimización de campañas de publicidad. Optimización avanzada de incentivos para la venta de productos. Análisis de la reputación en redes sociales. Recomendaciones web. Optimización de *customer experience* mediante el uso de *chatbots* avanzados. Interacciones con el cliente no usuales (voz/vídeo) mediante el uso de servicios cognitivos avanzados.
Producción	Predicción de los fallos en máquinas/dispositivos. Predicción del precio de materias primas para la optimización de compras. Aplicación de los cobots *(robots colaborativos)* en producción. Reconocimiento de fallos en la producción de forma automática. Optimización de los controles de calidad. Eficiencia energética basada en IA.
Dirección	Visualización de datos multidimensionales de forma conjunta: cuadros de mando inteligentes.

Para reflejar la importancia de estas técnicas se incluye la siguiente tabla en la que aparecen empresas, algunas de ellas se podrían considerar "clásicas", que están usando esta tecnología de IA en algunos (o todos) de sus procesos productivos/productos. Si se piensa en el orden de las cifras que facturan se entenderá la utilidad, validez y rentabilidad de la IA.

IT	FINANCIERAS	MANUFACTURAS	INTERNET
Google Microsoft IBM Apple	BNP Paribas American Express Deutsche Bank Bloomberg	Abb National Instrument Toshiba General Electric	Linkedin Facebook Amazone Baidu
SALUD	**RETAIL**	**AUTOMOVILISTICA**	**AUTOMATIZACIÓN**
McKesson FMC Mayo Clinic Naunce	Wallmart Rakuten Target Rakuten	Tesla Ford Toyota GM	Siemens Bosh Honeywell Rockwell

Hemos llegado a una situación en la que la implantación de la IA en las empresas, ***a todos los niveles,*** no es discutida por nadie; hay que llevarla a cabo si se quiere sobrevivir al cambio que viene y si no es así no se sobrevivirá en la época de la IA. El problema fundamental es que la velocidad de cambio no es la que estamos habituados. Hemos vivido revoluciones sociales/industriales que se han desarrollado en 100 años o en algunos casos 50 años; cabe preguntarse: ¿estamos preparados a asistir cambios drásticos y disruptivos en menos de 10 años?; ¿Nuestra empresa es capaz de soportar un estrés así en su estructura?; ¿Somos suficientemente ágiles para implementar un cambio así en nuestra estructura productiva?; ¿Contamos con los profesionales adecuados? Especialmente importante es esta última pregunta, las grandes empresas se han armado con especialistas en datos (data scientist) y en IA siendo una de los perfiles más demandados en la actualidad y en los próximos años. Ganar talento en estos temas o bien formarse eficientemente en esta temática es una ventaja competitiva importante para los tiempos que vienen. Se tiene por delante el cambio más disruptivo que la humanidad he tenido desde la aparición de la agricultura y la falta de especialistas en el campo a día de hoy es ***absoluta.*** La oportunidad de negocio está, los productos basados en IA se pueden implementar de forma relativamente sencilla, pero se ***necesita talento y conocimientos humano,*** ¿te quieres perder esta oportunidad?

ÍNDICE

Finnovating

Rodrigo García de la Cruz

AUTOR

CEO de Finnovating, consultora de Innovación Disruptiva especializada en consultoría e formación sobre nuevos modelos de negocio FinTech e InsurTech.

Presidente de la Alianza FinTech IberoAmérica y de la Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI).

Es Ingeniero Industrial en Robótica, Licenciado en ADE, Executive Master en Dirección de Entidades Financieras por el IEB y Excellence Programme in International Financial Markets en London School of Economics.

RESUMEN EJECUTIVO

La disrupción al sector financiero y de seguros llegará sin duda de la mano de las grandes tecnológicas que ya procesan pagos, ofrecen préstamos, median seguros y compran bancos. La mejor solución para este complejo entorno competitivo será la colaboración con las startups FinTech e InsurTech, compañías que utilizan las últimas tecnológicas para acelerar la digitalización tanto del sector financiero como del asegurador. Para ello cuentan con una visión colaborativa bien desarrollando nuevos productos y servicios alternativos a los tradicionales o bien proporcionando tecnologías que eficientan los procesos y mejoran la experiencia final del usuario. Y, ¿qué impacto tienen en el sector y en la sociedad? ¿Son reamente competidoras o más colaborativas? ¿Qué tecnologías utilizan las startups tan innovadoras? ¿Qué hay que hacer para cocrear iniciativas bajo estrategias de open innovation? Todo esto y mucho más en el artículo "Estrategias de éxito de colaboración con FinTech e InsurTech".

Estrategias de éxito de colaboración con FinTech e InsurTech

¿QUÉ SON LAS FINTECH Y LAS INSURTECH?

Las FinTech y las InsurTech son un segmento de startups y empresas que utilizan las últimas tecnológicas para acelerar la digitalización tanto del sector financiero como del asegurador. Para ello cuentan con una visión colaborativa bien desarrollando nuevos productos y servicios alternativos a los tradicionales o bien proporcionando tecnologías que eficientan los procesos y mejoran la experiencia final del usuario.

Ambos nombres vienen de la contracción de las palabras inglesas Finance y Technology para FinTech e Insurance y Technology para InsurTech.

Mucho se está hablando de estas compañías, pero ¿cuántas hay realmente en España? ¿Podemos decir que es sector a tener en cuenta? No solo hay muchas, sino que somos el país del mundo con mayor número de estas FinTechs e InsurTechs por habitante. Según los últimos mapas que publicamos desde Finnovating, en el mes de marzo de 2018 había casi 300 FinTech y 100 InsurTechs, con crecimientos de 3 dígitos al año. Además, estos sectores emplean a más de 9.000 trabajadores de forma directa, por lo que está claro que ha llegado para quedarse.

En el siguiente cuadro definimos además de las FinTech y las InsurTech otras startups que también tienen y tendrán un gran impacto dentro de los sectores de banca y seguros:

Modelos de Negocio	Descripción
FinTech	Startups que utilizan la tecnología aplicada a finanzas.
InsurTech	Startups que utilizan la tecnología aplicada a seguros.
RegTech	Startups que utilizan la tecnología aplicada a procesos de compliance, indentidad, riesgos, onboarding digital, seguridad, Smart contracts, Big Data.
PropTech	Startups que utilizan la tecnología aplicada al sector Inmobiliario.
NeoBanks	Compañías que desarrollan nuevos modelos de banco digital, marketplaces, Bank as a Service y challenger banks.
NeoInsurance	Compañías que desarrollan nuevos modelos de aseguradora digital y de Insurance as a Service.
Blockchain	Tecnologías decentralizadas, ICOs, ITOs, tokenización y modelos de negocio descentralizados.

¿QUÉ IMPACTO TIENEN EN EL SECTOR Y EN LA SOCIEDAD?

Cuando analizamos estas compañías más a fondo, podemos ver que son muy importantes tanto para los sectores como para la sociedad en general. Cabría destacar tres funciones claves:

1. **Aceleración de la Innovación:** como startups que son, tienen la capacidad necesaria para integrar los nuevos modelos de negocio e incorporar las últimas tecnologías con modelos muy ágiles y dinámicos.
2. **Inclusión financiera y de seguros:** que permite el acceso a diversos productos financieros y de seguros a todos los segmentos de la población, independientemente del nivel económico, los conocimientos técnicos, la edad o lo remoto de la población en la que viva.
3. **Democratización financiera y de seguros:** que facilita la distribución de nuevos productos para nuevas necesidades, para poder invertir, obtener préstamos o asegurar todo lo que se necesita, durante el tiempo que se necesita y justo en el momento en que lo necesita.

PERO, ¿NO SE VEN MÁS COMO COMPETIDORES?

Hace años muchos directivos de banca los veían como competidores. Hoy esto ha cambiado y los ven más como colaborativos. De hecho, según uno de los indicadores del I Barómetro de Innovación Financiera publicado por Funcas y Finnovating en el que se preguntaba a más de 200 directivos de banca que opera en España sobre este tema, los resultados son muy interesantes. Los que más les preocupan como competidores son las BigTech, estas grandes compañías tecnologías, entre las que destacan Google, Facebook, Apple o Amazon, que se posicionan como la principal amenaza para los bancos tradicionales a un año vista. En una segunda posición ya se encontrarían las Fintech y los Neobanks, que pretenden aprovechar la tecnología móvil para ofrecer productos microsegmentados. Y no es hasta el tercer lugar donde encontramos a los bancos tradicionales como mayor competidor.

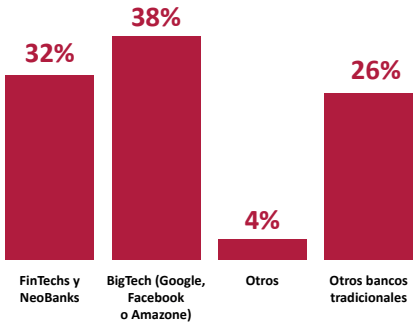


Gráfico: Principales Competidores financieros

¿QUÉ TECNOLOGÍAS UTILIZAN LAS STARTUPS?

Una de las claves de la colaboración con entidades es el uso intensivo en nuevas tecnologías que permiten optimizar procesos internos, dinamizar la captación de clientes, mejorar la operativa y el cumplimento normativo, desarrollar nuevos canales digitales de comunicación con los usuarios, mejorar la experiencia y el engagement con los clientes. Todo ellos con dos objetivos: poner al cliente en el centro de la empresa y eficientar y optimizar todos los procesos. Cada día aparecen más tecnologías, pero de entre todas ellas se podrían destacar las siguientes: *Blockchain, Smart Contracts, Inteligencia Artificial, Big Data Analytics, Internet of Things, Realidad Virtual, Cloud Computing, OnBoarding Digital e Identidad, Reconocimiento Facial y Ciberseguridad.*

¿EXISTEN ESTRATEGIAS DE ÉXITO DE COLABORACIÓN CON FINTECHS E INSURTECHS?

En la transformación digital hay que hablar de dos tipos de innovaciones:

- **Innovación interna:** que incluye la incorporación de competencias digitales y conocimiento del impacto de la tecnología a todos los empleados que configuran la organización en paralelo con la incorporación de nuevas metodologías de trabajo. Aquí se pueden crear entornos de internos de desarrollo de startups a través concursos de ideas entre los trabajadores.

- **Innovación externa:** se basa en el desarrollo de iniciativas de permitan conocer los nuevos modelos de negocio que se están desarrollando fuera del entorno de la entidad. Entender bien estos ecosistemas y poner en marcha estrategias de Open Innovation en las que colaborar y cocrear con organizaciones o startups externas, es lo que marcará la ruta hacia el éxito. Un ejemplo es el desarrollo de Observatorios de Vigilancia de la Innovación y la Tecnología con la ayuda de terceros, que permitan conocer la última milla de las nuevas iniciativas que existen. Otro ejemplo de éxito es dotar a las áreas directivas, de negocio, comercial y de tecnología de conocimientos sobre el sector FinTech e InsurTech con el objetivo de desarrollar modelos de colaboración y cocreación abierta en el que todas las partes.

La revolución al sector financiero y de seguros llegará sin duda de la mano de las grandes tecnológicas que ya procesas pagos, ofrecen seguros y compran bancos. La mejor solución para este complejo entorno competitivo será la colaboración con las startups más innovadoras que serán capaces de crear modelos de valor que atraigan y fidelicen a los clientes.

ÍNDICE

GARRIGUES

José Mª Anguiano Jiménez

AUTOR

Socio Centro de Estudios Garrigues

Posee una dilatada experiencia de más de 23 años en el asesoramiento legal en al ámbito electrónico (contratación electrónica, asesoramiento mercantil, propiedad intelectual y prestación de servicios) en empresas nacionales e internacionales. Desde el año 2004 coordina el Foro de las Evidencias Electrónicas. Secretario General de la Asociación Española de Derecho de la Propiedad Intelectual. Director del Curso Executive del Centro de Estudios Garrigues sobre: Impacto de la revolución digital en el ámbito jurídico: Blockchain e inteligencia artificial. Ponente habitual en seminarios y conferencias. Autor de numerosos artículos y publicaciones. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

RESUMEN EJECUTIVO

Conviene plantearse cuales son los retos a los que se enfrentan los juristas en este nuevo entorno de transformación digital. En este escenario los activos digitales son los que marcan diferencias entre corporaciones y por lo tanto conviene procurarles una adecuada protección, prestando especial atención a la protección jurídica del software de las bases de datos. Por otro lado, la información cobra una importancia creciente, resulta relevante la protección jurídica de las bases de datos para evitar un aprovechamiento ilícito por parte de quienes no están legítimamente autorizados a su uso o explotación.

La inteligencia artificial también afecta a la imputación de la responsabilidad civil. Como resultado de los avances tecnológicos, las máquinas pueden llegar a tener "independencia cognitiva" lo que supone que puedan aprender por sí mismas, sin previa supervisión humana. Esto hace que las máquinas se vuelvan impredecibles y que en consecuencia nos encontremos con casos de responsabilidad civil, que no se ajustan a los esquemas tradicionales. De las sugerencias del Parlamento Europeo, la que más llama la atención es la asignación a las máquinas más autónomas de personalidad jurídica específica, de tal forma que tengan derechos (remuneratorios) y obligaciones (fiscales) dando lugar a lo que se ha dado en llamar "las personas electrónicas".

¿Qué conocimientos son necesarios para asumir los retos jurídicos derivados de la transformación digital?

En un mundo en el que cada vez es más frecuente hablar de transformación digital, conviene plantearse cuales son los retos a los que se enfrentan los juristas en este nuevo entorno. Cuáles son las materias a las que los juristas tendrán que prestar especial atención en un futuro próximo para atender la creciente demanda de este tipo de asesoramiento.

En primer lugar, en un mundo digitalizado como el vivimos, cobra especial transcendencia la protección y contratación de los activos digitales. Efectivamente, en este escenario los activos digitales son los que marcan diferencias entre corporaciones y por lo tanto conviene procurarles una adecuada protección, prestando especial atención a la protección jurídica del software (programas de ordenador) y de las bases de datos. Hablamos de creaciones intelectuales que se protegen a través de derechos de propiedad intelectual. Por un lado, vivimos en un mundo gobernado por algoritmos que son gestionados por programas de ordenador. Por este motivo es cada vez más importante la contratación de estas creaciones intelectuales; su desarrollo, licenciamiento, mantenimiento, alojamiento y explotación. En la actualidad, muchos programas de ordenador son desarrollados con "código abierto", que autoriza a los que los licencian a acceder y estudiar el código fuente del programa así como a la realización de programas derivados del que se licencia y que obliga a trasladar a los sucesivos licenciatarios las mismas condiciones de licenciamiento que se le otorgaron.

Por otro lado, vivimos en un mundo donde la información cobra una importancia creciente. Todo el mundo habla de "Big Data". El dato es la gasolina de modelos de negocio y de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. En este contexto, no sólo hay que prestar atención a las injerencias que su uso pueda provocar en la privacidad. También resulta relevante la protección jurídica de las bases de datos para evitar un aprovechamiento ilícito por parte de quienes no están legítimamente autorizados a su uso o explotación. Además, cada vez son más frecuentes los modelos de negocio digitales basados en pactos de "gratuidad por privacidad" que propician, amparándose en consentimientos predispuestos, amplias renuncias a la privacidad de los usuarios que aceptan estas condiciones.

La revolución digital en la que estamos inmersos también afecta a la responsabilidad civil. Por un lado, resulta controvertida la aplicación del art. 17 de la LSSI, que se refiere a la responsabilidad de los prestadores de servicios de intermediación de la sociedad de la información. La vulneración de los derechos de propiedad intelectual mediante el acceso a obras protegidas a través de enlace, ha puesto de manifiesto la deficiente trasposición a nuestro ordenamiento jurídico de la Directiva 2000/31, propiciando un régimen excesivamente laxo para estos prestadores de servicios de la sociedad de la información. Aunque las Sala 1ª del TS ha declarado esta deficiencia, resulta en muchos casos controvertida la aplicación de este régimen de responsabilidad.

También es relevante a efectos de responsabilidad civilidad civil la aplicación extraterritorial del art. 230 de la "Communications Decency Act" (CDA). Efectivamente, la primacía de los prestadores de servicios de la sociedad de la información norteamericanos y la circunstancia de que a muchos de los servicios prestados por estos se acceda a través de establecimientos electrónicos que son titularidad de compañías radicadas en este país, hace que en muchas ocasiones nos resulte de aplicación la provisión de puerto seguro establecida en el referido artículo de la CDA. Esta provisión inmuniza civilmente a los prestadores norteamericanos de los perjuicios que los contenidos de terceros puedan ocasionar a los usuarios de los mismos. La interpretación extensiva que la Corte Suprema norteamericana ha realizado de la misma hace que muchos de los servicios digitales prestados por compañías norteamericanas queden amparados por esta provisión. Este artículo es sólo uno de los ejemplos de aplicación extraterritorial de normas en el ámbito digital. El caso Snowden ya puso de manifiesto que la "Patriot Act" norteamericana era "de facto" aplicada a los clientes de los prestadores norteamericanos de servicios de la sociedad de la información en todo el mundo. Obligaba a estas compañías a atender los requerimientos del FBI, la CIA y la NSA de poner a su disposición toda la información a la que tuvieran acceso así como a no comunicar a nadie este requerimiento.

La inteligencia artificial también afecta a la imputación de la responsabilidad civil. Como resultado de este avance tecnológico, las máquinas pueden llegar a tener "independencia cognitiva" lo que supone que puedan aprender por sí mismas, sin previa supervisión humana. Esto hace que las máquinas se vuelvan impredecibles y que en consecuencia sea difícil, siguiendo un esquema clásico de responsabilidad civil, la imputación de esta al fabricante, propietario o usuario de las máquinas.

El Parlamento Europeo, consciente de esta circunstancia, propone diversas alternativas para solucionar el problema de la imputación de la responsabilidad civil derivado de esta condición impredecible de las máquinas. Se plantea que, igual que sucede con los automóviles, sea obligatorio el aseguramiento de las máquinas, así como que haya

un fondo de compensación para indemnizar los perjuicios ocasionados por las que están sin asegurar. También se plantea un régimen limitado de responsabilidad civil para fabricantes, propietarios o usuarios de estas o que haya un registro de máquinas en el que se inscriban de forma individualizada cada una de ellas y en el que se asocie a cada máquina con el fondo que la asegura para que de esta forma todo el mundo pueda conocer el alcance de la cobertura de cada una de ellas.

Sin embargo, de las sugerencias del Parlamento la que más llama la atención es la asignación a las máquinas más autónomas de personalidad jurídica específica, de tal forma que tengan derechos (remuneratorios) y obligaciones (fiscales y resarcitorias), dando lugar a lo que se ha dado en llamar "las personas electrónicas". Estas medidas permitirían, además de solucionar el comentado problema de imputación de responsabilidad civil, dar respuesta a uno de los grandes retos que plantean la robótica y la inteligencia artificial; el de la empleabilidad. Se teme que la generalización de la robótica y la inteligencia artificial provoquen un elevado desempleo que podría ser paliado con rentas universales sufragadas con la contribución fiscal de los robots.

Sin embargo, la principal consecuencia jurídica que se deriva del uso de la tecnología se refiere al ámbito probatorio. Las intrínsecas características de los ficheros hacen que este medio de prueba suponga un nuevo paradigma acreditativo. Se trata de un medio de prueba volátil, intrusivo y en muchos casos unilateral. Es volátil porque los ficheros son fácilmente borrables o modificables con el uso de un simple editor de textos, lo que traslada constantes sospechas sobre la autenticidad del material probatorio que se aporta. Se trata también de una prueba intrusiva. Las injerencias en la intimidad de las personas pueden acarrear consecuencias procesales en aplicación del art. 11.1 de la LOPJ. Así mismo es unilateral porque en muchas ocasiones la acreditación de las circunstancias acaecidas en el entorno digital es privilegio exclusivo del titular de una página web o de cualquier otro recurso informático.

Para solucionar alguno de estos inconvenientes comienza a ser habitual la utilización de terceros interpuestos ajenos al evento electrónico que se pretende acreditar. Estos se encargan de generar y custodiar la prueba electrónica (ficheros) que acreditan la existencia de eventos ocurridos en este entorno.

También son procedimientos acreditativos fenómenos que suscitan un creciente interés como Blockchain. Se trata de la tecnología que está detrás de las "criptomonedas" como Bitcoin. Es un procedimiento inicialmente diseñado para solucionar el problema del "doble gasto" asociado a las monedas virtuales (que los usuarios de estas no puedan realizar múltiple gasto amparándose en la ilimitada posibilidad de duplicar los ficheros). En definitiva, es la tecnología que permite que no pase con las monedas virtuales (criptomonedas) lo mismo que ha sucedido con la distribución de los ejemplares electrónicos de creaciones intelectuales protegidas. Para lograrlo se combina el uso de varias tecnologías entre las que destacan la "criptografía de clave asimétrica" (PKI), que es la tecnología tras las firmas electrónicas y los algoritmos de destilación, cuya aplicación da como resultado lo que se denomina "función resumen" o "hash", que se utiliza para crear punteros que enlazan bloques de transacciones entre sí, creando un registro distribuido que se denomina "ledger" que actúa como libro de contabilidad universal de las criptomonedas. La llevanza de este libro es colaborativa, de tal forma que las anotaciones que se hacen en él se realizan por consenso entre los mineros que participan en el sistema.

Al tratarse de procedimientos informáticos, esta tecnología permite su utilización con otros propósitos acreditativos distintos de la llevanza del libro de contabilidad que sustenta las criptomonedas. Así, en la actualidad se habla de Blockchain 2.0 para referirse a nuevas aplicaciones acreditativas que utilizan esta tecnología entre las que destacan los denominados "Smart contracts" que no son sino contratos auto-ejecutables, que permiten no sólo la formalización de pactos, sino también su codificación y posterior ejecución.

Estamos en definitiva ante una avalancha tecnológica que trae consigo nuevos retos jurídicos a los que los juristas del futuro tienen que dar cumplida respuesta.

ÍNDICE

10
TENDENCIAS GENERALES EN LA FORMACIÓN

OVERLAP.....314

OVERLAP

Arturo Reglero Vicente

AUTOR

Es el responsable del Área de Banca y Seguros en Overlap, firma a la que se incorporó en el año 2007 después de trabajar durante nueve años en Ernst&Young Consultores y Capgemini.

Licenciado en Economía por la Universidad de Salamanca, comenzó su andadura profesional en el mundo de la Banca y de ahí paso al de la Consultoría, siempre ligado a las áreas de RR.HH y Formación.

RESUMEN EJECUTIVO

A partir del último "Informe de Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo" publicado por Overlap recorremos las nuevas formas de aprender (y enseñar) que poco a poco se van abriendo camino en las Organizaciones:

- *¿Podemos utilizar el aprendizaje como palanca para mejorar la experiencia del cliente en nuestra Organización?*
- *¿Cómo ayudar a mantener un continuo estado de transformación en la empresa?*
- *¿Qué papel jugamos los responsables de formación y desarrollo ante la llegada abrumadora de la tecnología a nuestros sectores?*
- *¿Podemos adaptar y mejorar el desempeño profesional de nuestras redes comerciales utilizando tecnologías como Machine Learning, Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada o Realidad Virtual?*
- *¿Cómo trasladar el concepto de "experiencia del usuario" al aprendizaje?*

Nuevas formas de Aprender. Tendencias de Formación 45 años después

Mi rabiosa juventud me impide retrotraerme como profesional de la formación, aunque sí puedo hacerlo (aunque por los pelos) como "homo natus", al año de fundación del GREF en 1973. Mis primeros recuerdos de un entorno de formación huelen a tiza y a ríos de Europa, (aunque por otro lado confieso que no recuerdo tenerme que aprender entonces la lista de los Reyes Godos). Como profesional de la formación me vienen a la memoria retroproyectores y acetatos; y hoy, veinte años después, me dispongo a escribir de tendencias de la formación en un contexto inimaginable entonces.

Cada dos años, el departamento de I+D+i de Overlap publica su Informe de Tendencias de Aprendizaje y Desarrollo. En él tratamos de condensar aquellas ideas, materiales y recursos recopilados a través de nuestra participación en diferentes foros de aprendizaje, así como durante el día a día con colegas y clientes, tratando de asimilar la evolución que de forma permanente sucede a nuestro alrededor.

Con la base del último Informe publicado expongo a continuación las principales tendencias vinculadas al aprendizaje y desarrollo que considero más interesantes para las organizaciones financieras y aseguradoras.

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE SITUAR AL CLIENTE EN EL CENTRO

Los programas de aprendizaje deberían tener en cuenta para su diseño el viaje del cliente en nuestra Organización y la experiencia que deseamos sienta durante nuestra relación. Esta orientación al cliente no se debería limitar a las redes comerciales, sino que debería ampliarse al resto de áreas de la empresa. Los avances realizados en los últimos años sobre Economía del Comportamiento (**Behavioral Economics**), refrendados con un nuevo premio Nobel para un especialista en esta materia (Thaler, 2017) son una herramienta perfecta que puede funcionar como eslabón entre las áreas de Marketing, Innovación, Desarrollo de Productos, etc. Con los clientes. Conseguir que en nuestras organizaciones se apliquen iniciativas relacionadas con la Economía del Comportamiento en los proyectos internos obligaría a un esfuerzo por parte de estos departamentos centrales de conocer la realidad del cliente y empatizar con su percepción de nuestras interacciones con él, pero también precisaría de una previa familiarización de nuestros profesionales con los contenidos y metodologías propios de esta disciplina.

MANTENER UN CONTINUO ESTADO DE TRANSFORMACIÓN

El cambio es a las organizaciones como el agua a los peces, por lo que es más adecuado enseñar a nuestra gente a respirar bajo el agua que a tratar continuamente de sacar la cabeza. Dado que la transformación es un estado permanente y no la excepción debemos ayudar a nuestras organizaciones a avanzar a través del cambio, impulsando la implantación de las iniciativas y proyectos internos que vayan emanando de los planes estratégicos.

Para ello, podemos aportar soluciones de sensibilización y adquisición de una cierta cultura general de transformación en la empresa; definir el rol de embajadores / pioneros internos e identificar a las personas que mejor lo pueden desempeñar; ofrecerles el apoyo y la capacitación necesaria para liderar los cambios desde dentro; y acompañarlos y monitorizar su avance, con apoyo continuo, durante el proceso de implantación de los proyectos internos que lideren. De este modo, las áreas de aprendizaje y desarrollo actuarán a modo de **Oficinas de Transformación** a tres niveles: Personas (proyectos de transformación cultural), Procesos (proyectos de implantación de nuevas formas de trabajar) y Sistemas (proyectos de asunción de nuevas herramientas y tecnologías en el día a día laboral).

INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE LOS PROFESIONALES PARA APROVECHAR LA TECNOLOGÍA

Según comenta Antonio Rubio, director de I+D+i de Overlap “en los albores del siglo XIX la máquina de vapor dio pie a la primera revolución industrial; posteriormente el uso de la energía eléctrica trajo la producción masiva en cadenas de montaje y la automatización e informatización de las empresas modificó los modos de fabricación.

Ahora las nuevas tecnologías de la información han traído consigo la cuarta revolución”. Las nuevas tecnologías están cambiando la forma en la que cualquier tipo de organización trabaja. Las empresas deben adaptarse al nuevo ecosistema 4.0 y el primer paso será potenciar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores para maximizar la utilidad de tecnologías como **Machine Learning, Internet de las Cosas o Realidad Virtual:**

- **Machine Learning:** el uso de esta tecnología caracterizada por el *aprendizaje de las máquinas* nos permitirá realizar proyecciones (por ejemplo, un posible fraude con tarjeta, un impagado, un siniestro) que modificarán la forma de trabajar, de tomar decisiones, y de relacionarnos con los clientes gracias a que contamos con *nuevos modelos analíticos* que llegarán a proporcionarnos recomendaciones de cómo actuar a futuro. Tradicionalmente nos hemos movido en un ámbito en el que contábamos lo que había pasado; pero hoy en día, gracias a la incorporación

del **Big Data como acelerador de la transformación digital** de las compañías, se nos abre la posibilidad de avanzar en tres tipos de análisis / modelos: **descriptivo** (lo que ha ocurrido hasta ahora a través del histórico de los datos), **predictivo** (realización de proyecciones de hacia dónde puede ir mi negocio mediante la utilización de correlaciones entre diferentes datos o variables obtenidos de nuestro histórico), y **prescriptivo** (no solo proyectamos qué puede pasar en el futuro, sino que las **soluciones tecnológicas** proporcionan **recomendaciones de cómo se debe actuar en el futuro**).

- **Internet de las Cosas:** con 25.000 millones de dispositivos inteligentes conectados en el año 2020 (Fuente: Gartner), el modo en el que la tecnología puede predecir y determinar el comportamiento de los consumidores será clave. Un par de ejemplos: en el sector asegurador, utilizar los datos transmitidos desde los vehículos para una mejor gestión del servicio de asistencia en carretera; en el sector financiero, mejor análisis de las necesidades y deseos del cliente para contextualizar de forma personalizada y en tiempo real la oferta de servicios financieros para cada cliente (por ejemplo, ofreciendo financiación en tiempo real ante compras que acaban de ser realizadas o que están a punto de realizarse). El aprovechamiento del internet de las cosas solo tendrá los límites de la creatividad humana, que será la responsable de obtener el máximo provecho de esta casi infinita interconexión entre dispositivos. Por ejemplo, podríamos mejorar la experiencia cliente en oficinas si somos capaces de identificar su presencia de forma automática, sin necesidad de solicitarle ningún tipo de identificación. Los dispositivos de la oficina se conectarían con los del cliente, pudiendo llegar a adivinar la razón de su visita y redirigiéndole al lugar / persona adecuada.

- **Realidad Virtual:** la recreación de entornos virtuales puede servir para interactuar con una oficina bancaria o agencia de seguros virtual sin necesidad de desplazarse a la oficina. También se pueden generar experiencias inmersivas para mejorar la explicación y el entendimiento de las ventajas y riesgos de los productos financieros y / o aseguradores. ¿Quieres vender una casa de tu cartera de inmuebles? ¡Permite a través de una aplicación de realidad virtual que el potencial comprador juegue a ver cómo podría quedar el piso tras la reforma y decoración que tiene en mente y acelera así su venta.

PONER LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE

Las tecnologías comentadas en el punto anterior pueden ser aprovechadas no solo para mejorar la relación y experiencia de nuestros clientes, y por tanto nuestros resultados, sino que nos abren un nuevo campo de aplicación para ayudarnos en el diseño e implantación de nuestros programas de aprendizaje y desarrollo:

- Si a través de **Machine Learning** identificamos cuáles son los comportamientos, conocimientos, capacidades que caracterizan a los perfiles más exitosos, podré apoyarme en esta información a la hora de proponer mis planes de formación y desarrollo. Además, una vez identificada la correlación entre la evolución de estas variables y su impacto sobre el desempeño profesional, nos permitirá poner el foco en el desarrollo de capacidades críticas para cada perfil profesional, consiguiendo una mayor personalización de los planes de desarrollo.

- La **Inteligencia Artificial** posibilitará crear de forma automática contenidos de aprendizaje, realizar simulaciones inteligentes de casos prácticos, crear contenidos y rutas de aprendizaje personalizados en base a fuentes diversas (historial profesional, historia de aprendizaje, desempeño en aprendizaje, desempeño laboral, trabajadores similares, ruta de carrera, etc.) o contar con tutores virtuales haciendo uso de ***bots*** conversacionales, contextuales e inteligentes.

- Sobre la **Realidad Virtual**, ¿por qué no organizar, para un programa de ***onboarding,*** una experiencia inmersiva que te dé a conocer los servicios centrales de tu organización, o tu nuevo entorno de trabajo, tu oficina, tu puesto sin necesidad de desplazarte?

- **Realidad Aumentada.** Podríamos utilizar mapas visuales digitales para dar a conocer la estrategia de la Organización o justificar el porqué de ciertos cambios o decisiones; de manera que en sesiones internas lideradas por los mandos intermedios se pudiera recorrer el mapa y hacer zoom con un dispositivo móvil sobre partes concretas del mapa donde aparecerían los principales mensajes en texto o video. También podríamos utilizar realidad aumentada para dinamizar la formación de nuestros productos y servicios creando en la sala un “Museo del Producto” en el que, acercando un dispositivo móvil a los carteles, se lanzarían mensajes comerciales y características técnicas vinculadas a dichos productos.

FOMENTAR LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE (LX) EN LA ORGANIZACIÓN

De la experiencia cliente, pasando por la experiencia del empleado, llegamos a la experiencia del aprendiz. La ***Learner Experience (LX)*** supone un enfoque del aprendizaje que considera elementos del diseño basado en la experiencia del usuario ***(User Experience – UX)***. El diseño LX ha de tener en cuenta cada uno de los puntos de contacto del participante con el aprendizaje para generar experiencias motivadoras que le enganchen y le aporten valor, de manera que se fidelice en su uso. Las estrategias de aprendizaje en las organizaciones deberán rediseñarse para asegurar las emociones positivas y el ***wow*** durante el viaje del aprendizaje, teniendo en cuenta no solo la forma en la que queremos que se aprenda en nuestra organización, sino considerando cómo lo quieren hacer los destinatarios de nuestros programas. Las nuevas formas de trabajar abren el camino a entender las nuevas formas de aprender. Los profesionales trabajarán como ***"knowmads",*** término que surge de la unión de KNOWledge y noMADS, nómadas del conocimiento que carecen de oficina física y de vínculos a largo plazo con sus empleadores. Es decir, que los profesionales trabajarán por proyecto y desde cualquier lugar, y en este marco estamos llamados a facilitarles su aprendizaje.

GENERAR UNA CULTURA DE AUTODESARROLLO DENTRO DE UN "ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE"

Marc Rosenberg define el *"Learning & Performance Ecosystem"* (L&PE) como "un entorno orientado a la mejora de la eficacia individual y organizacional a través de la conexión entre personas y con apoyo en una amplia gama de contenidos, procesos y tecnologías orientadas al desempeño". En este marco de aprendizaje es más que recomendable potenciar la **corresponsabilidad** entre la organización, sus managers y sus colaboradores, aunque solo sea porque sería inabarcable la creación de programas formativos formales (es decir, promovidos por la empresa), sobre la totalidad de los temas necesarios en los próximos años y que además estén constantemente actualizados y a disposición de los empleados en tiempo real.

Crear una cultura de autoaprendizaje consiste en definir cómo se aprende y cómo se enseña en una organización **por iniciativa propia.** Más allá de los programas y actividades concretos, las Organizaciones deben crear una mentalidad e inquietud propios hacia el autoaprendizaje.

Las experiencias de autoaprendizaje ocurren de manera continua a nuestro alrededor en la organización, ya que el ser humano está programado biológicamente para aprender de manera permanente de sus experiencias e interacciones con el entorno. La cultura de autoaprendizaje permite dirigir y controlar cómo ocurren estas experiencias de autoaprendizaje. Han de estar relacionadas con el negocio y permitir la interacción con otros compañeros, yendo más allá del aprendizaje individual.

Lograr este contexto tan propicio al autodesarrollo supondría múltiples beneficios para Organización y empleados en forma de aumento del compromiso, impacto en la productividad; y mejora de la creatividad y la innovación.

No deberíamos esperar otros 45 años, por la cuenta que nos trae, para mirar atrás y comprobar si estas tendencias se convirtieron en realidades eficientes en nuestras empresas. ¡Quién sabe! Quizás entonces hablar de bots, realidad virtual o inteligencia artificial nos evoque tanta nostalgia como hoy lo hace el olor a tiza o la lista de los Reyes Godos.

¡Felicidades al GREF y todos los que lo hacéis posible!

ÍNDICE

11
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

CAPITAL HUMANO/ WOLTERS KLUWERS.....324
FORO RECURSOS HUMANOS.....326
OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS.....328

Capital Humano
REVISTA PARA LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
Wolters Kluwer

José Antonio Carazo Muriel

Un proceso de cambio continuo en clave de conocimiento

La función social de los medios de comunicación es posiblemente una de las más importantes. Y más en el ámbito profesional, donde las publicaciones tienen una especial responsabilidad al servir de vehículos del conocimiento. Su función no es tanto dar noticias como hacerse eco de tendencias, buenas prácticas y testimonios de directivos y expertos. La trayectoria de Capital Humano es la crónica viva de una evolución extraordinaria, la de la función de personal en las empresas y organizaciones españolas. Una crónica de la excelencia protagonizada, sobre todo, por personas.

La función de personal ha atravesado recientemente una difícil etapa en la que ha sabido responder con coraje y visión de futuro. Ha estado a la altura de las circunstancias. Los profesionales han sido sometidos a una dura prueba que han superado con nota. Ahora, tienen antes sí otra difícil tarea de la que con seguridad saldrán airosos, la de enfrentar la transformación digital y pilotar el proceso de cambio en el siglo XXI. Un proceso en el que la gestión de la diversidad, los cambios demográficos y la pugna por el talento siguen marcando sus prioridades.

En Capital Humano llevamos escribiendo esta historia desde 1988. Hemos sido notarios de la actualidad y altavoces de las tendencias de vanguardia. Pero, no nos hemos conformado con ser sujetos pasivos y nos hemos convertido en agentes activos del devenir de personas y empresas. En esta línea llevamos a cabo iniciativas pioneras como el **Anuario Capital Humano,** las “páginas amarillas de los Recursos Humanos”;

el **Salón Capital Humano,** la primera feria del sector de productos y servicios para la gestiçon de personas; el **Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa,** el **Índice de Capital Humano** y los **Premios Capital Humano a la Gestión de los Recursos Humanos**, que a los largo de 21 ediciones ha galardonado las buenas prácticas de más de un centenar de organizaciones, 18 de ellas entidades financieras o aseguradoras.

Precisamente los sectores financiero y asegurador son unos de los que están sometidos a un entorno más competitivo y global, a la vez que es uno de los más regulados. Como los medios de comunicación, ha experimentado una importante evolución en su modelo de negocio y es uno de los que mejor han respondido a los retos planteados. Algunas instituciones españolas están encabezando los rankings internacionales. Pero, desde el punto de vista de la gestión de personas, también ambos sectores han estado siempre en vanguardia. Han sido pioneros en aspectos como la promoción horizontal, la polivalencia funcional o la aplicación al negocio de las tecnologías de la información.

Mención especial debe hacerse al capítulo formativo que siempre ha sido clave en la competitividad del sector. Una buena prueba es el 45º aniversario del GREF, que tan importante labora ha desarrollado en casi medio siglo de existencia. Desde la especialización en instrumentos financieros y aseguradores, hasta las habilidades de organización y gestión, pasando por el desarrollo de nuevas técnicas de marketing, la inversión en I+D+i o la fusión cultural cuando se han producido integraciones, estos colectivos son unos de los mejores formados de nuestro país. Desde Capital Humano lo podemos asegurar porque lo hemos vivido en primera persona, los hemos contrastado con sus profesionales y lo hemos contado. Y lo vamos a seguir haciendo porque está en nuestra misión. El conocimiento es la materia prima con la que trabajamos medios de comunicación y entidades financieras y aseguradoras,

ÍNDICE

FORO RECURSOS HUMANOS

Francisco García Cabello

La formación es ya experiencia

Es como le gusta llamarlo a los nuevos responsables de la formación en nuestras organizaciones. Hablamos de experiencia. En este caso de experiencia para los empleados que redundará en los clientes.

Después de estos 15 años de ***www.fororecursoshumanos.com*** nos damos cuenta de la importancia de la creatividad y lo contenidos en los aspectos de formación. Y además tenemos combinar lo online con lo presencial de forma eficaz.

Ningún método es excluyente. Todo lo contrario, la combinación de ambas opciones es la herramienta ideal. Para poder realizar una evaluación correcta tras finalizar un curso es necesario marcarse desde el principio unos objetivos a alcanzar.

Para conseguir el nivel de excelencia profesional y de satisfacción personal deseado, no es suficiente con realizar un curso sobre un tema concreto y no ponerlo en práctica o no refrescarlo durante meses. Actualizar los conocimientos de los que se dispone y adquirir nuevos relacionados con el tema central

Al finalizar un curso, lo importante no es solo el dominio de la teoría sino haber conseguido desarrollar las habilidades necesarias para ponerlo en práctica en el día a día

La formación en nuestras organizaciones debe impulsar la innovación y descubrir nuevos sistemas de implementar formación productiva en las personas que redunde en productividad.

Aunque en los últimos años ha descendido la inversión en formación in Company, el 84% de las empresas encuestadas en un estudio de Adecco considera que la formación es una parte estratégica de su compañía. Y es que los cambios impulsados, sobre todo, por el rápido avance de las nuevas tecnologías hacen que la formación sea la clave de la mayoría de las empresas para mantener al día a su plantilla y, con ella, los procesos internos y el producto o servicio ofrecido a sus clientes.

Todos podemos entender la importancia de la formación en nuestras empresas y en nuestras vidas. Lo que es más importante es que esa formación tenga trascendencia e impacto en la organización y por tanto en los clientes.

ÍNDICE

ORH
OBSERVATORIO DE RRHH

Maite Sáenz

Vitalidad, curiosidad y alma.

Los años dan experiencia, aportan perspectiva y traen consigo la certeza de lo mucho que queda por aprender. Muy bien lo saben todos los que le ponen alma, corazón y vida al GREF desde sus órganos directivos, alimentando el motor de su vida asociativa, y también desde su cuerpo de asociados, ejerciendo su membresía con el talente de una familia que crece junta y crece unida.

Yo era una jovencita sin apenas recorrido profesional cuando escuché hablar del GREF por primera vez. En realidad, escuché a Paco Segrelles y reconocí en él una figura familiar, la de mi padre, empleado de banca durante más de cuatro décadas, enamorado de "su" entidad, fiel a sus compañeros y leal a los principios de la profesión. Mi padre ya estaba "engaged" entonces con sólo tres atributos que quienes han estado al frente del GREF durante estos 45 años han sabido mantener, reforzar y transmitir para hacerlos pervivir: pasión, respeto y valores. No hay mucho que inventar en marca como empleador, ¿verdad?

Como asociación ha vivido hitos históricos para el sector financiero: fusiones de gigantes, rescates impredecibles, normativas internacionales, crisis globales…, y se ha aplicado a fondo para comprender cada uno de ellos y hacer de la formación ese pilar con poco glamour pero sólida consistencia para seguir avanzando en nuevas direcciones. Ahora

lidia con una transformación descomunal, la digital, que le impacta doblemente: por el flanco del negocio y por el flanco de las metodologías de formación. La correlación entre ambos ahora ya no es cuestión de discurso sino de necesidad y el re-aprendizaje es, junto con la apertura a la diversidad de conocimiento, el reto de presente de GREF y sus asociados. Veremos a partir de ahora incorporarse a la función nuevos perfiles profesionales que, en línea con el furor de los HR analytics, aporten una nueva y necesaria visión analítica a las métricas de formación; y veremos también cambios profundos en las estrategias corporativas de aprendizaje que con urgencia deben acelerar los procesos de transferencia del conocimiento para convertirse en auténticas "learning organizations". La carrera de fondo que siempre es la formación ahora ha de compaginarse con sucesivos sprints que generen experiencias en el empleado lo suficientemente potentes como para tener un impacto claro en el negocio.

Quince años comparto en el tiempo con el GREF y doy fe de que va bien provisto de herramientas para afrontar todos esos retos. Tiene vitalidad para seguir acompañando con intensidad y buen ritmo a los responsables de formación de las entidades financieras, tiene curiosidad para tomar las circunstancias como un punto de partida con el crear actividades, compartir conocimiento y crear comunidad, y por último, tiene alma, ese "algo" que une y consigue crear auténticos afectos como el que, espero, me siga profesando en otros quince años de colaboración… **¡y más allá!**

ÍNDICE

12
GREF: PROPUESTA DE VALOR, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

CUNEF.....332

Luis Díaz Marcos

AUTOR

Es Doctor en CC Empresariales, Licenciado en Derecho y Master of Business Administration (MBA, University of Houston). Cuenta con una dilatada experiencia profesional en el sector educativo. En la actualidad es Director Académico en CUNEF y profesor de Ética empresarial en diferentes programas de postgrado de CUNEF.

RESUMEN EJECUTIVO

En el artículo se hace un breve repaso a la misión, la actividad y el carácter del GREF. Se detalla cuál es el fin último de la organización: potenciar los conocimientos, las competencias y la implicación de los profesionales de nuestro sector. Se hace mención a la permanente preocupación por la innovación, presente en todas las actividades del GREF. Así como al espíritu de colaboración y los desafíos de futuro a los que se enfrenta el GREF.

"¿Qué aporta y qué debe aportar el GREF?"

Tener claras las metas siempre ayuda a alcanzar los grandes o pequeños logros que nos acercan al fin perseguido. El GREF siempre ha tenido claro lo que desea, lo que es y lo que quiere seguir siendo. No es casual que, en 1973, tras las primera reuniones y cuando comenzaban a darse los primeros pasos se recogiera en un artículo publicado en la Revista Fuente Pizarro (revista de los empleados del Banco Urquijo) el siguiente testimonio "Como los tiempos que vivimos son de rápida aceleración y los cambios se producen con velocidad vertiginosa, Formación debe prever y anticiparse a los fenómenos de cambio, mentalizando a los individuos para una renovación permanente, previniendo nuevas situaciones y preparando al elemento humano para ello. El problema es muy amplio y requiere una colaboración estrecha y sin reticencias de todos los que nos ocupamos de estos temas, ya que el francotirador en este terreno, está necesariamente abocado al fracaso".

En dicho testimonio se recogen, de forma muy clara, los pilares fundamentales sobre los que se asienta la misión, la actividad y el carácter del GREF. A lo largo de los años el GREF ha contribuido, desde la reflexión activa y la organización de multitud de eventos a mejorar la función de formación, desarrollo del talento y mejora de las competencias de las personas del sector financiero. Ese es nuestro fin último potenciar los conocimientos, las competencias y la implicación de los profesionales de nuestro sector. Como ya hemos señalado las ventajas competitivas más difíciles de batir son siempre intangibles: una marca reconocida; una reputación valiosa; un equipo de personas aunado y competente… Dichas oportunidades de diferenciación sostenible en el tiempo no son ajenas a nuestro sector y, en todas ellas, el GREF ha aportado, aporta y seguirá aportando valor.

También se recoge en dicho testimonio otra de las señas de identidad del GREF. La preocupación constante por acompañar los procesos de cambio que se producen de forma intensa en la industria y la economía financiera. Esto es, la preocupación por la innovación. Hoy todos somos conscientes de que en el actual entorno profesional caracterizado por su dimensión global; por la presencia de altos y crecientes niveles de rivalidad competitiva; por la influencia de las nuevas tecnologías; por la presencia de clientes más exigentes y más expertos; por el estrechamiento de los márgenes, y por la gran rapidez en los procesos de cambio de productos, de tendencias y de necesidades… no nos queda otra que innovar. Esta preocupación por la innovación siempre ha estado latente en todas las iniciativas y actividades desarrolladas en el GREF. Con un matiz relevante, en el GREF siempre se ha entendido que la innovación es también un compromiso social ya que afecta a las personas en las organizaciones y sólo ocurre cuando se comparten ideas, proyectos, deseos, inquietudes. La innovación requiere de personas con actitud innovadora y para que esto sea posible se debe estimular y formar a las personas en innovación y creatividad.

Finalmente, también se recoge en la declaración anteriormente mencionada el valor más poderoso, a mi juicio, del GREF. Se trata del espíritu de ayuda y colaboración que se respira palpablemente en toda la actividad del GREF. Ya he escrito en otras ocasiones, y siento que debo señalarlo de nuevo ahora y aquí, que el GREF es una organización poderosa. Su poder reside, con independencia del tamaño y de las vicisitudes concretas que en estos momentos afectan al sector financiero, en los valores y comportamientos que siento tiene nuestra organización. Como ya todos sabemos, en el mundo de las organizaciones, al igual que sucede con las personas, se puede desarrollar la sensibilidad hacia determinadas formas de comportamiento. En este sentido, percibo que el GREF es poderoso porque es sensible y practica activamente, probablemente no de forma explícita, el desarrollo de los siguientes activos valiosos para todos los que circulamos alrededor del GREF: la utilidad, la sana tendencia a compartir, y el afán de contribuir desde la reflexión activa a la mejora de las organizaciones del sector financiero (bancos, cajas y empresas de seguros).

Sin duda alguna el GREF es una organización sensible. Cuenta con la capacidad de percibir sensaciones y sentir moralmente. Los diferentes encuentros que se organizan anualmente son fiel reflejo de dicha sensibilidad. La utilidad, desde un punto de vista pragmático, es igualmente muy palpable. Seguro que hablo por boca de todos cuando afirmo que hemos descubierto iniciativas, nuevos conocimientos, soluciones a desafíos y propuestas de desarrollo de nuestras capacidades gracias al GREF. Ahí radica su utilidad.

Lo anterior es posible gracias al espíritu colaborativo que reina en todas las actividades del GREF. Siempre hemos aparcado en nuestras actividades la sana competencia empresarial y nos hemos sentido parte un grupo común con necesidades e intereses compartidos que precisa del mutuo apoyo para la consecución de sus objetivos.

Los desafíos de futuro a los que se enfrentan los profesionales del sector financiero no son pocos: ¿Quiénes y cómo serán las instituciones financieras? ¿Qué servicios serán demandados por nuestros clientes? ¿Qué profesionales y con qué competencias serán especialmente necesarios? ¿Qué nuevos requerimientos regulatorios tendremos que acometer? La respuesta a estas preguntas retóricas no es sencilla. Ahora bien, todos somos conscientes de que la intensidad en los procesos de transformación en el sector es altísima e imparable. También todos somos conscientes del importantísimo papel que juegan y seguirán jugando las personas en dichos procesos de transformación. Y es ahí donde reside la necesidad de seguir profundizando en lo que hasta ahora ha impulsado la actividad del GREF. Compromiso, cooperación, comunicación, complicidad deben seguir siendo nuestros aliados para que podamos continuar avanzando con paso firme hacia los retos y desafíos que nos esperan.

ÍNDICE

TESTIMONIOS DE DIRECTIVOS

//ABANCA

"Desde 2014, ABANCA ha dedicado más de 1 millón de horas a formación. Este esfuerzo incrementó la productividad de la red un 169% en tres años".

Juan Carlos Escotet - Presidente ABANCA, Convención 2018 (23 febrero 2018)

BancSabadell d'Andorra

"Contamos con un equipo humano comprometido con el proyecto y los valores que encarna el Banco y, por experiencia y FORMACIÓN, es una garantía de buen servicio y de profesionalidad."

Josep Permanyer i Cunillera - Presidente, Bansabadell d'Andorra Junta de Accionistas 2017, 02/06/2017

Sabadell

Ser el mejor lugar donde desarrollar una carrera profesional requiere un compromiso firme con la formación de las personas y estar constantemente innovando en esta formación"

Jaime Guardiola - Consejero Delegado, Banco Sabadell

Bankia

"En un modelo de cambio acelerado la formación continua es una exigencia."

José Ignacio Goirigolzarri - Presidente de Bankia

bankinter

"Nunca habrá un camino más valioso para el éxito profesional que seguir formándose de una forma continua"

Mª Dolores Dancausa - Consejera Delegada de Bankinter

caixa popular

La formación es imprescindible para adaptarse a las nuevas circunstancias, y adaptarse a las nuevas circunstancias es imprescindible para sobrevivir".

Francesc Llobell Mas - Director de Departamento Personas y Sistemas, Caixa Popular

cajamar

"Los sistemas de desarrollo profesional deben considerar principalmente que cada persona es diferente"

Francisco Javier Rodríguez Jurado - Director General de RRHH de Grupo Cooperativo Cajamar.

CREDIT SUISSE

"Lo único constante es el cambio, nuestra industria lo está viendo a diario y la mejor forma de adaptarse es a través de la continua formación de nuestros empleados. En Credit Suisse creemos que conseguimos ser líderes en nuestra industria por tantos años gracias a la calidad y capacidad que tienen nuestros equipos y su continua capacitación."

Wenceslao Bunge - Credit Suisse CEO for Iberia.

GENERALI

"El futuro y el éxito de nuestra organización depende, en gran medida, de nuestra capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar el talento, construir una organización ágil e introducir nuevas formas de trabajar dentro de lo que denominamos smartworking. En GENERALI, además, creemos que es fundamental promover el compromiso y empoderar a nuestros empleados."

Alberto Ogando García - Director División RRHH, Generali

ÍNDICE

TESTIMONIOS DE DIRECTIVOS

Instituto de Crédito Oficial

"En estos tiempos en los que la principal materia prima son los datos y el conocimiento, la formación continua debe ser la llave del pensamiento transformador, potenciando la innovación, reduciendo la resistencia al cambio y abriendo posibilidades a través una visión amplia de la realidad: ¿de qué otra forma se podría hacer?"

Teresa Mogin Barquín - Directora General Técnica y de Recursos. ICO (Instituto de Crédito Oficial)

Con ocasión de la presentación de la Política de Formación del ICO el 15 de diciembre de 2017.

LABORAL

Finalmente, nos centraremos en el ámbito de la Gestión de Personas, porque la transformación del negocio que estamos llevando a cabo requiere que hagamos visible el talento interno y promovamos una cultura organizativa coherente y adecuada a la estrategia de negocio. Sigue siendo fundamental que la dimensión humana no desaparezca en los procesos, en el contacto con el cliente, en la comunicación y en los nuevos modelos de negocio."

"Los nuevos pilares de la gestión del desempeño son: un modelo centrado en las personas y su desarrollo, que pone el foco en las conversaciones continuas entre mando y colaboradores, que pivota sobre las fortalezas, con orientación a futuro, y vinculado con el resto de políticas de RRHH."

Julio Gallastegui - Director General de Laboral Kutxa, Asamblea General Ordinaria celebrada el pasado 21 de abril 2018.

"La formación es uno de los cuatro pilares sobre los cuales construimos nuestro futuro. Necesitamos dar respuesta a unos clientes cada vez más exigentes y mejor informados, trabajar en equipo, generalizar buenas prácticas, e incrementar el dinamismo, la motivación y compromiso con nuestro trabajo. Por todo ello y porque queremos un futuro sostenible, pondremos el foco en el valor que aportamos todas y cada una de las personas que trabajamos en y para Pelayo, formándonos y desarrollándonos como equipo, como profesionales y como personas."

Francisco Lara Martín - Director General de Pelayo, Asamblea de Mutualistas,12 marzo 2018, Madrid

"En un entorno de constante transformación, el primer aprendizaje necesario es perder el miedo a transformarse"

Esperanza Vicente Velázquez - Directora de RRHH SANTALUCÍA SERVICIOS COMPARTIDOS

"La formación es el aspecto clave que permite a un organismo, esto puede ser una persona, un grupo de personas que forman parte de una organización o una organización constituida por personas, contribuir a su adaptación y crecimiento en un entorno de evolución continua y rápida para asegurar su viabilidad a largo plazo. Los organismos que aprenden de manera continua se adaptarán más fácilmente a los cambios y podrán liderar la mejora de nuestro entorno".

Cándido Romero - Director general de Fianzas y Riesgos| Vall Banc (Andorra)
En Escaldes-Engordany (Andorra) a 11 de abril de 2018.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO A COLABORADORES

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES

Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

unespa
ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL SEGURO

Aditio

AED
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

Afi
Escuela de Finanzas

Capital Humano

cegos
BEYOND KNOWLEDGE*

CEU
Institute for Advanced Management
Business School

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

DEVELOPMENT SYSTEMS
+35 años
Transformando
Modelos de Negocio

60
eada
1957 - 2017

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL
Impulsem els teus desafiaments.

Escuela FEF
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS

fides
fidelización y desarrollo

FORO
RECURSOS
HUMANOS

GARRIGUES

icea

IEF.
INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

IESE
Business School
Universidad de Navarra

IFB
INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

LASALLE
internationalgraduateschool

lukap
Transforming the future. Today.

MBIT School
Madrid Business Intelligence Technology

People
Excellence

grupo
PEOPLE FIRST
CONSULTING

speexx
empowering communication

Wolters Kluwer

ÍNDICE

MUCHAS GRACIAS A LOS FUNDADORES

“Cuarenta y cinco años, a veces, son toda una vida. Otras, sólo un gran tramo de ella. De todos modos, los que hace cuarenta y cinco años nos reunimos tres días de marzo en Fuente Pizarro , no pretendíamos comenzar algo tan duradero como el actual Gref, ni teníamos , yo por lo menos, tanta visión de futuro.

Queríamos organizar y, en cierto modo, estructurar un grupo de trabajo en el que fuera fácil la comunicación entre nosotros, la participación en nuevos proyectos y la ayuda para ponerlos en marcha. La formación en las empresas era un terreno virgen del que se hablaba algo y se hacía poco.

De Fuente Pizarro salió un grupo animado y animoso y se crearon unos vínculos personales que aún hoy subsisten. Fue un grupo expansivo, optimista y abierto mirando hacia el futuro con nuevos proyectos.

¿Cuáles son los rasgos que para mí, con la perspectiva de 45 años, mejor definen aquel grupo del Gref? La apertura a nuevos horizontes y a nuevas personas con una acogida franca y cálida, y el impulso hacia el futuro, con curiosidad por nuevas ideas y sin temor a nuevos retos.

Adolfo Crespo Guilmain *(Jefe de Formación de Banco Ibérico) participante en la reunión fundacional, 22 a 24 de marzo 1973 en Fuente Pizarro, residencia de empleados de Banco Urquijo (Collado Villalba / Madrid) y autor del artículo que en su día se publicó en la Revista del Banco Urquijo.*

RELACIÓN DE FUNDADORES

Adolfo Crespo | Banco Ibérico

Alfonso Abril | Banco Comercial Transatlántico

Emilio García | Banca Catalana

Fernando Cercós | Banca Catalana

Francisco Gayá | Banco Vizcaya)

Francisco Segrelles | Banco Urquijo

Jesús Ilisategui |Banco Madrid

José Mª Isart | Seguros Bilbao

Joaquín Arnau | Banco Industrial de Cataluña

Miguel Peregrín | Academia Jorge Juan

Mª Teresa Romero | Rumasa

Mario Canals |Banco Condal

Matías de Oñate | Bankunión

Rafael Guillamón | Rumasa

Roberto Barañano | Banco Vizcaya

Vicente Otazu | Banco Guipuzcoano

ÍNDICE

Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

Ignacio Fernández Zurita

La formación profesional para el empleo en España

La Formación profesional para el empleo es, por definición, un conjunto de iniciativas, programas e instrumentos que sirven para impulsar entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a las necesidades de competencias que demanda el mercado laboral, orientada a reforzar la productividad y competitividad de las empresas y a potenciar la empleabilidad de los trabajadores.

La formación en el ámbito laboral en España se enmarca en las estrategias europea y nacional de activación para el empleo. En su dimensión más operativa sirve para la adaptación de los trabajadores a los cambios que se producen en el sistema productivo, contribuyendo a que estos adquieran las competencias que necesitan para su desarrollo personal y las que den cobertura a las necesidades de los sectores productivos y de los empleadores.

Desde la entrada en vigor de la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula este sistema de formación profesional, la prospectiva para anticiparse a los cambios ha cobrado un gran protagonismo a la hora de proporcionar respuestas efectivas a las necesidades de formación y recualificación, hasta el punto de convertirse en uno de los instrumentos esenciales de planificación del sistema. La recopilación de información sobre tendencias futuras es también de gran interés para anticipar tanto las competencias y cualificaciones como la práctica en entornos laborales que necesitarán los trabajadores ante las innovaciones y la modernización de los puestos de trabajo.

Hoy día, identificar las carencias concretas de los trabajadores a partir de su perfil profesional y trazar un itinerario formativo que sirva para contribuir positivamente a su inserción laboral o incrementar su empleabilidad, se ha convertido en una fórmula necesaria y aceptada por los interlocutores sociales y las administraciones públicas en sus actuaciones de gobernanza y diseño de las políticas de formación.

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae) es consciente de esta necesidad estratégica, sobre todo en el marco del actual proceso de transformación digital que implica cambios permanentes en los procesos de trabajo. Por ello, desde mi posición, promoveré las actuaciones que sirvan para impulsar una formación necesaria, innovadora e inclusiva, de manera que alcance a todos los colectivos de trabajadores, asentada en el diálogo social y en la negociación colectiva.

Lo anterior se plasma en la formación programada por las empresas, en la identificación de las necesidades de formación que las empresas realicen de la forma más concertada posible con la Representación Legal de los Trabajadores. Por su parte, en el ámbito de la formación de oferta, son las Estructuras Paritarias de cada sector de actividad las que determinan las acciones a seguir.

Aparte, las entidades de formación desempeñan también un papel esencial en el diseño y la impartición de los contenidos formativos.

Particularmente reseñable, como ejemplo de todo lo anterior, quiero concluir aludiendo a la reciente publicación de una convocatoria para la formación en competencias digitales.

Este programa, diseñado conjuntamente por la Administración y los agentes sociales, es una muestra en positivo de la acción específica orientada a objetivos y competencias innovadoras hacia la que derivan las respuestas del sistema de FPE, ante una necesidad inminente del mercado laboral como es la transformación digital.

Sin duda, dicho programa, servirá también para dotar a los trabajadores de las competencias necesarias, disminuyendo así la brecha digital y evitando los efectos disruptivos que el impacto tecnológico puede producir en el mercado de trabajo.

45
AÑOS
1973
2018