

ANUARIO DE LA INNOVACIÓN FORMATIVA

Ø GR€F

AÑO 2021

ENTIDADES FINANCIERAS Y ASEGURADORAS

D.FRANCISCO SEGRELLES

PRESIDENTE



"Compartir estas acciones formativas ayudan a consolidar nuestra asociación como un ecosistema de colaboración único dentro de nuestro sector, convirtiéndolo en un punto de encuentro de profesionales de la formación de los sectores financiero y asegurador.

Querida amiga, querido amigo:

Con gran satisfacción y a petición de los verdaderos artífices del Anuario, Emilio Prat y Eduardo Sanchez de la Magestad, escribo este Prólogo con el propósito de fundamentar el sentido y razón de ser de este magnífico escaparate de experiencias profesionales.

Vaya por delante mi agradecimiento a ambos y a cuantos han colaborado en la experiencia, porque independientemente de los galardones, con su candidatura dan pleno sentido a nuestra asociación y a su lema **"Conectamos personas, compartimos conocimiento"**

El anuario se refiere a Innovación Formativa. Yo subrayaría lo de Innovación que contrasta con lo rutinario, y lo asociaría a valores como la iniciativa, la creatividad, el estímulo, la generosidad, el espíritu de servicio...

Lo resumiría en un principio que ha inspirado al GREF: "actuar como hombre de pensamiento, y pensar como hombre de acción", decía el filósofo Bergson (Ver en nuestra web www.gref.org en la Introducción, "Quienes somos").

Decimos sobre la Innovación en el lugar arriba indicado, que "queremos que la innovación sea uno de nuestros valores diferenciadores . Pero no tanto el gran proyecto innovador, que también, sino la innovación que empieza por nosotros, sigue por nuestro puesto de trabajo y continua en nuestro entorno.

Espero que esta reflexión te sea útil en tu quehacer diario. Aprovecho para enviarte mi más cordial saludo.

PREMIOS MEJOR INICIATIVA FORMATIVA

MOTIVACIÓN

Nacen para dar respuesta a una necesidad común del sector:

Reconocer la contribución de la formación a la consecución de los objetivos empresariales y al desarrollo profesional de las personas.

OBJETIVOS

- Difundir la asociación y su actividad
- Comunicar y compartir las mejores prácticas sensoriales
- Dar visibilidad a la actividad de socios y asociados corporativos

PREMIOS

Anualmente se otorgarán 3 premios Gref Oro, Gref plata y Gref bronce, a las 3 candidaturas más votadas.

JURADO

El jurado se compone por todos los responsables de formación de las entidades socias del GREF así como los miembros eméritos activos.

OPERATIVA VOTACIÓN

Cada miembro del jurado cuenta con 3 votos con un valor respectivamente de 3 puntos, 2 puntos y 1 punto. Las 3 candidaturas más votadas serán las ganadoras de los premios.



ABANCA

EL VIAJE COMÚN.....	5
---------------------	---

BANCO SANTANDER

INTEGRACIÓN BANCO POPULAR.....	12
--------------------------------	----

CAIXABANK

ITINERARIO INTEGRACIÓN CAIXABANK.....	19
---------------------------------------	----

CAJAMAR

FIDELIZA.....	26
---------------	----

CECABANK

ESCUELA DE CONSEJEROS.....	33
----------------------------	----

COFIDIS

RESKILLING EN COMUNICACIÓN ESCRITA Y DIGITAL.....	39
---	----

GENERALI

WALK OF LIFE.....	46
-------------------	----

BANCO MEDIOLANUM

MED ACADEMY.....	53
------------------	----

REALE

REALE IMPULSA DIGITAL.....	60
----------------------------	----

BANCO SABADELL

NORMA Y LA ESCUELA REGULATORIA.....	67
-------------------------------------	----

SANTA LUCÍA

CAMPUS GRUPO SANTA LUCÍA.....	74
-------------------------------	----

//ABANCA

PROYECTO
**EL VIAJE
COMÚN**

Ø GR€F

MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021

//ABANCA

elviajecomún

RESUMEN

Experiencia que, dentro del marco cultural #ABANCA se mueve, tiene el propósito de aportar los profesionales de ABANCA ejemplos de prácticas que pueden incorporar en su día a día, para alinearse con los nuevos comportamientos asociados a los valores corporativos y decálogo de liderazgo, inspirándose en vivencias de reconocidos líderes a nivel mundial, en experiencias internas, o en prácticas externas de éxito.

EL RETO: INCORPORAR COMPORTAMIENTOS DIARIOS ALINEADOS A LOS VALORES CORPORATIVOS

El reto era movilizar a la acción a toda la plantilla huyendo de planteamientos tradicionales, potenciando el aprendizaje a través del ejemplo y la acción.



Escanear el QR
para reproducir
el vídeo de
presentación de
la experiencia



LA CLAVE

Cualquier persona dentro de la organización puede tener que asumir el liderazgo en uno u otro momento, el liderazgo no entiende de jerarquías, necesita que cada persona del equipo saque también el líder que lleva dentro.

Y porque el buen liderazgo es una cadena de inspiración, creamos el programa "El ViajeComún", porque si miramos de cerca, encontramos que los líderes, a su vez, fueron inspirados por otro líder. Y como "todos hemos aprendido más de lo que hacemos y hacen los demás, no de lo que dicen o decimos"...

Creamos una serie con episodios de líderes que encarnan los comportamientos de liderazgo y valores de ABANCA. Además, en este viaje en común descubrimos quién ha inspirado a quién.

OBJETIVOS

Potenciar la adopción de los nuevos comportamientos asociados a nuestros Valores Corporativos y Decálogo de Liderazgo, pero con un formato diferente, atractivo, que motivara a los profesionales, que reforzara el recuerdo, y los inspirase para poner en práctica alguna de las ideas, ejemplos o prácticas vistas en la aplicación. Así que creamos una ruta de aprendizaje en la que los profesionales de ABANCA han ido reforzando su alineamiento con nuestra cultura, gracias a las prácticas y ejemplos que han encontrado en cada episodio.



PERIODO DE EJECUCIÓN

Enero 2020

Septiembre 2021

Antecedentes / Problemática a resolver

Cuando lanzamos la iniciativa nos encontrábamos en una fase de cambio de estrategia. En Capital Humano recibimos la encomienda de empezar a trabajar en el alineamiento de nuestra cultura para preparar a la organización para los retos que debíamos afrontar. Tras reformular los comportamientos asociados a valores y liderazgo, llegaba el momento de impulsar su interiorización por las personas de la organización, porque, como ya sabemos, la cultura no son los propósitos que aparecen escritos en la intranet o que tapizan los espacios de trabajo, son los comportamientos de todos y cada uno de los profesionales en el día a día.

El reto era por tanto ayudar al profesional a visualizar de manera práctica el tipo de conducta que se esperaba de él a partir de este momento y promover la acción. ¿Y cómo hacerlo para captar realmente la atención y servir de inspiración para la acción? El ser humano desde muy pequeño modela su actuación a través del ejemplo; una de las principales palancas en el aprendizaje en adultos es compartir experiencias ajenas. Así llegamos al convencimiento que la mejor manera de promover la adopción de las conductas propuestas era a través del ejemplo de líderes reconocidos, y de experiencias internas y externas que la gente pudiera trasladar a su día a día.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Los elementos pedagógicos que consideramos para la experiencia formativa fueron:

Social Proof o Influencia Social: Es una forma muy importante para motivar a realizar un comportamiento o poner en práctica un valor. Si vemos que otras personas lo hacen y funciona, estaremos más abiertos a confiar en la opinión de otros. ¿Cómo incorporamos esta técnica en esta experiencia formativa y divulgativa?

- Micro-Historias de Líderes reales que encarnan y tangibilizan el comportamiento o valor en su vida personal o profesional.
- Micro-Historias de Éxito con casos reales de ABANCA: ¿quién lo ha puesto en práctica? ¿cómo? ¿cuáles fueron los resultados?
- Prácticas empresariales de éxito en otras compañías para conseguir el propósito de ese valor o ese comportamiento de liderazgo: ¿Cuál era el reto organizativo? ¿Qué práctica llevaron a cabo para afrontarlo? ¿Cuáles fueron las lecciones de la experiencia?
- Por último a través de retos lanzados a los usuarios, invitamos a poner en práctica alguno de los aprendizajes de cada episodio, y a compartir la experiencia a través de la App.

El Storytelling: El "Storytelling" no es una moda. Es la forma más eficiente que tiene nuestro cerebro de aprender de la experiencia de otros y almacenar información. Cuando escuchamos una historia (o nos creamos una historia en nuestra cabeza) liberamos tres importantes hormonas: cortisol, que nos focaliza, dopamina, que crea optimismo y oxitocina que genera la empatía necesaria para llevarnos a la acción.

Cuando la formación que tiene pinta de formación, aburre y deja de ser eficiente, por eso creamos estas 14 Micro-series, buscando parecerlos a los contenidos que le gustan a las personas y se lo contamos con micro-historias.

Microlearning con tecnología al servicio del aprendizaje: Aplicamos el microlearning; pequeños pasos para un conocimiento más amplio y profundo, a través de diversos recursos tecnológicos al servicio del aprendizaje que daban una dimensión bi-direccional a la formación, ofreciendo conocimiento pero a la vez obteniendo feedback del profesional con recursos interactivos: Vídeos / Vídeos interactivos/ Podcasts/ Chatbots/ Infografías Interactivas./ Cartas digitales./Ejercicios de evaluación con feedback: canvas con opciones abiertas, opciones con feedback/ Obtención de Medallas virtuales.

App (iOS y Android) Sabemos que las formaciones compiten con las tareas urgentes de los empleados. Y como el aprendizaje sino se tiene a mano, no encuentra su tiempo, dimos la oportunidad de vivir la experiencia a través del móvil, que va a donde va cada uno de nuestros profesionales, para que se formasen e inspirasen donde y cuando quisieran. Además el móvil es la herramienta de consulta más utilizada por los empleados. Lo miran más de 150 veces al día.



METODOLOGÍA UTILIZADA

Ruta de Aprendizaje #ELVIAJECOMÚN

14 Micro-series / 10 min cada una

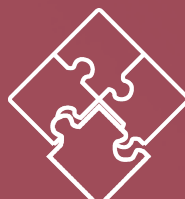
Estructura de cada episodio:



1. Líder/Equipo



2. Una Historia de ABANCA



3. Inspírate y Actúa



4. Reto

Detalle de objetivo y líderes por episodio

- **Episodio #1:** Objetivo, elevar el Punto de mira. Líder: Walt Disney.
- **Episodio #2:** Objetivo: valor de Responsabilidad. Equipo: de Steve Jobs en el desarrollo del iPod.
- **Episodio #3:** Objetivo: facilitar feed back claro, honesto y directo. Líder: Ferrán Adriá.
- **Episodio #4:** Objetivo: generar autonomía. Líder: Arianna Huffington.
- **Episodio #5:** Objetivo valor de Confiabilidad. Líder: Rafa Nadal.
- **Episodio #6:** Objetivo: flexibilidad. Líder: Zaha Hadid.
- **Episodio #7:** Objetivo: agilidad. Líder: Amancio Ortega.
- **Episodio #8:** Objetivo: generosidad. Líder: Nelson Mandela.
- **Episodio #9:** Objetivo: eficacia y rentabilidad. Líder: Álex Ferguson.
- **Episodio #10:** Objetivo: valor de Calidad. Equipo: Sheryl Sandberg y su equipo.
- **Episodio #11:** Objetivo: el cliente por delante. Líder: Howard Schultz.
- **Episodio #12:** Objetivo: gestión emocional. Líder: Michelle Obama.
- **Episodio #13:** Objetivo: inconformismo. Líder: Antonio Banderas.
- **Episodio #14:** Objetivo: valor de Innovación. Líder: Elon Musk y su equipo.

RESULTADOS OBTENIDOS



El aprendizaje que se mide multiplica su poder. Por eso creamos un Dashboard con los Learning Analytics en tiempo real para tomar mejores decisiones, identificar patrones, gaps y crear actividades a partir de la data obtenida.

En la medición a través del Dashboard en tiempo real, se medían los KPI del día a día, los de usabilidad para saber qué día de la semana y hora era mejor lanzar push con micro-historias para activar a los usuarios, así como los KPIs de performance, que nos permitió detonar actividades con los líderes para mostrarles la data obtenida, de acuerdo a los gaps identificados con los equipos.

Resultados:

- 11.622 conexiones a la aplicación (promedio de 553 al mes)
- 15.293 actividades realizadas por los participantes en el "viaje".

Valoración participantes:

Al inicio del programa:

- 90% dicen que las actividades les han servido para interiorizar estos nuevos comportamientos.
- 82,5% dicen que la App le ha resultado atractiva y fácil de usar

Al final del programa:

- 97,14% dice que la App le ha permitido entender mejor los comportamientos que se persiguen en los valores y decálogo de liderazgo de ABANCA.
- 74,28% dice que le han gustado los contenidos y ejemplos de líderes utilizados, así como los recursos innovadores utilizados: videos interactivos, chat bots, cartas digitales, infografías interactivas...
- 100% dice que ha sido muy útil poder visualizar los contenidos y hacer los retos desde el móvil. Me ha permitido realizar el programa en el momento y lugar que mejor me ha convenido.
- 94,28% le recomendaría el programa a otro compañeros de ABANCA

Algunos comentarios sobre lo que más gustó:

- Me han encantado las historias de Éxito contadas y me ha gustado mucho poder ponerlas en valor para nuestro día a día y comparar lo que hacemos nosotros con cada uno de los casos y personajes incluidos. Ha sido muy inspirador"
- "Los ejemplos de líderes para contextualizar los principales valores"
- "La diversidad de personas y experiencias y valores mostrados en cada capítulo, y lo que nos inspiran"
- "El formato y poder ver ejemplos cortos de otras empresas"
- "La facilidad y flexibilidad para realizarla en cualquier lugar y momento. Contenidos diferenciales de otros cursos y formaciones"
- "Ideas claras"



EQUIPO RESPONSABLE

- **Sponsorización:** Presidente, Consejero Delegado y María Camino, Directora General de Capital Humano
- **Equipo de trabajo:** Ignacio Revuelta, director de Talento, Luis Lanuza, director de Cultura y Transformación, Zair Tovar y Sophía Balza del equipo de Cultura y Gestión del Cambio, María Laura Mosqueda (Fundadora y CEO de TechHeroX) e Ina Olvera (Directora Creativa de TechHeroX).
- **Colaboradores:** departamento de Comunicación Interna.

MATERIAL ADICIONAL



Vídeo Case explicativo del proyecto



Demo

- Usuario: demo@gref.com
- Contraseña: demogref
- Teléfono asistencia técnica: 636 664 844



Enlace a recursos utilizados



PROYECTO INTEGRACIÓN DE BANCO POPULAR EN LA RED SANTANDER



MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021



RESUMEN

La compra de Banco Popular por parte de Santander marca uno de los mayores retos formativos a los que se ha enfrentado el sector financiero en los últimos años.

SANFI y Santander han trabajado, entre 2018 y 2019, conjuntamente en el diseño y la impartición de un Plan de Formación para la Integración Operativa del Banco Popular en la Red del Banco Santander, con el fin de acelerar la asimilación de los cambios, minimizar las incidencias operativas y asegurar una buena experiencia de clientes y empleados.

UNA DE LAS INICIATIVAS FORMATIVAS MÁS AMBICIOSAS REALIZADAS EN ESPAÑA, QUE LLEGÓ A CONTAR CON 250 FORMADORES



Escanear el QR
para reproducir
el vídeo



ASPECTOS CLAVE

- Más de 1.500 oficinas a formar y casi 7.000 empleados.
- Variedad de figuras comerciales y servicios centrales existentes, cada una de las cuales demanda una formación específica.
- Multilocalización de la formación, llegando a toda la geografía española en formación presencial y ofreciendo soporte en la propia oficina.
- Necesidad de trasladar la cultura, productos y manera de hacer del Santander a empleados Popular.
- Necesidad de generar un pool de formadores

Para el diseño del plan de formación SANFI ha trabajado conjuntamente con el Banco Santander diferentes fases desde análisis hasta finalmente seguimiento y evaluación de los resultados .

OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL:

Conseguir que los empleados de Santander posean los conocimientos y desarrollen las destrezas necesarias para asegurar una buena experiencia del cliente y del empleado antes de y durante el proceso de integración operativa de Popular en Santander.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Poner a disposición de los empleados un espacio de formación y comunicación integrado y multidispositivo
- Personalizar la formación
- Anticipar la formación lo máximo posible,
- Secuenciar el desarrollo de los diferentes impactos formativos
- Gestionar el desarrollo de la formación
- Evaluar y seguir la formación aportando los datos

Antecedentes / Problemática a resolver

En junio de 2017 Santander adquiere Banco Popular, un banco con más de 1.500 oficinas en España y casi 7.000 empleados. La integración del Popular se convierte en una prioridad para el Santander que se enfrenta al reto de conseguir una integración real y efectiva del personal del Popular, en un breve periodo de tiempo (9 meses)

Sanfi y Santander ya habían colaborado en otros procesos de integración de redes comerciales a nuevos modelos y plataformas de trabajo, pero en esta ocasión, la dimensión del proyecto les lleva a enfrentarse de manera especial a los siguientes retos:

Planificación: La planificación y la coordinación con los equipos del Banco Santander para entregar los productos formativos con la antelación necesaria

Diseño: Determinar el impacto de todas las operaciones en los diferentes perfiles

Formadores: Contar con una amplia red de formadores, con experiencia y conocimientos suficientes, tanto técnicos como de cultura del Santander,

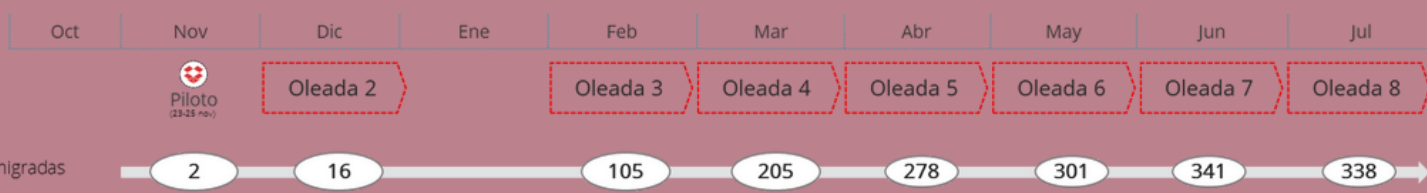
Coordinación: Con volumetrías altas de participantes, acciones formativas, formadores y stakeholders.

Seguimiento: para asegurar el éxito de la estrategia.

Soporte a la formación: para asegurar la correcta puesta en práctica de lo aprendido.

PERIODO DE EJECUCIÓN

Entre Noviembre 2018 y Julio de 2019, con oleadas mensuales por territoriales



METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada supone un gran grado de innovación, combinando diferentes acciones formativas para alcanzar el reto de la integración efectiva del personal del Popular a nivel operativo. La variedad de acciones formativas hace que la ejecución se dificulte, pero la dificultad no supuso un impedimento para alcanzar el éxito deseado.

En concreto, se llevaron a cabo las siguientes acciones formativas:

Formación online

15 Horas 3 horas por semana desde S-8 hasta S-4	E-LEARNING	WEBCAST	PÍLDORAS AUDIOVISUALES	SIMULADOR	INFOGRAFÍAS	...
---	------------	---------	---------------------------	-----------	-------------	-----

Formación presencial

Soporte a la formación

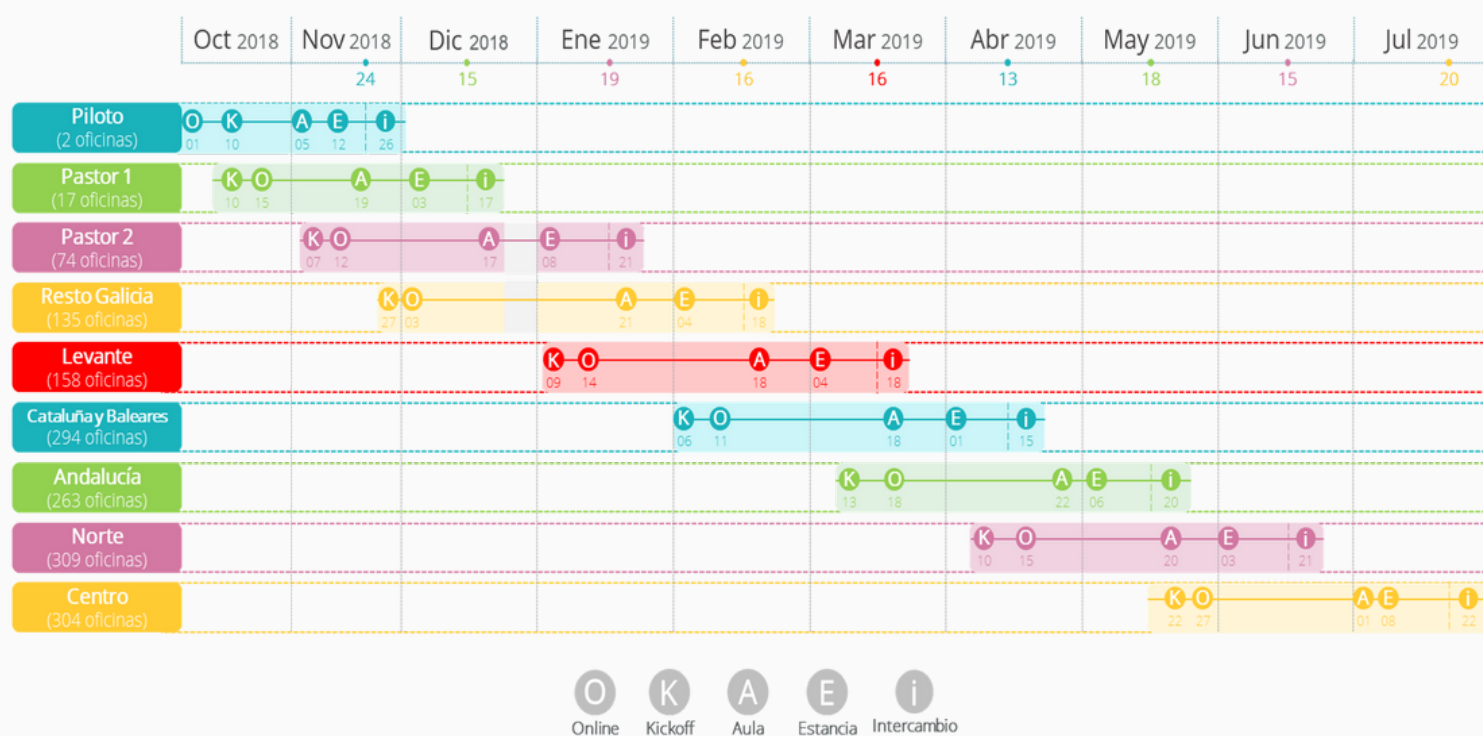
KICK OFF PLAN DE INTEGRACION Estrategia de RRHH Risk-Pro Estrategia Comercial Santander España Plan de Formación Gestión el Cambio 3 horas en S-9	CON FORMADOR ESPECIALIZADO FORMACIÓN EN AULA Sesiones para cubrir los contenidos más críticos del programa y hacer refuerzo sobre otros. 16 horas * 2 días en S-3	FORMACION INSITU SOPORTE OFICINAS Soporte en oficina, formación a todo el equipo de la oficina donde se garantice que el primer día de la integración la oficina sabe operar con clientes y no se producen incidencias 96 horas Durante S+1 y S+2	CON OFICINA SANTANDER TUTORA APOYO FORMACION ONLINE Sesiones con el perfil homólogo (Director, Subdirector y Operativo de caja) para hacer casos prácticos guiados y resolver dudas Entre 7 y 2 semanas antes de la migración	ESTANCIAS Estancias de perfiles POP en oficina tutora para aplicar lo aprendido en un entorno real con clientes, acompañado por su homólogo SAN 8 horas 1 día en S-2	INTERCAMBIO Intercambio de subdirectores o perfiles operativos SAN y POP entre sus oficinas. 1 mes De S+1 a S+2
---	---	---	--	--	---

Cada una de las actividades anteriores consiste en:

KICK-OFF Sesión inicial con la territorial para darle a conocer los principales mensajes relativos a la integración: estrategia de comercialización, RRHH / Formación, riesgos, integración...	FORMACIÓN ONLINE Formación disponible en Santander Knowledge, personalizado por el perfil de cada empleado, con diferentes tipos de contenidos (videos, guías, retos...)	TUTORÍAS Sesiones con el perfil homólogo (Director, Subdirector y Operativo de caja) para hacer casos prácticos guiados y resolver dudas
FORM. PRESENCIAL Sesiones presenciales en aula, adaptadas por perfil, para cubrir los contenidos más críticos del programa y hacer refuerzo sobre otros, con carácter eminentemente práctico (entorno de formación / clones)	ESTANCIAS Estancias de perfiles Popular en oficina tutora Santander para aplicar lo aprendido en un entorno real con clientes, acompañado por su homólogo Santander	SOPORTE Presencia física del equipo de formación (especialistas en soporte) para, conjuntamente con el apoyo de la UCR, dar soporte a la oficina Popular (desde la integración hasta 2 semanas después)

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología empleada se implanta de acuerdo con la siguiente planificación, que se basa en 8 oleadas formativas repartidas por zonas geográficas:



RESULTADOS OBTENIDOS

El impacto de esta iniciativa formativa para Santander resulta de una gran magnitud, tanto por el número de personas formadas, las oficinas afectadas, el número de horas de formación impartida, que dieron lugar a itinerarios formativos diferentes según el perfil de las figuras comerciales.

Algunos de los principales indicadores de formación se muestran a continuación, diferenciando las 3 grandes actividades en las que se divide la iniciativa formativa de integración del Popular:

Formación Integración



Soporte



Risk Pro



Evaluación a Clientes y Empleados

Clientes

- El 92% de los clientes de migración dice estar satisfecho del proceso
- El 84% dice haber recibido comunicación (43% por carta, 31% por teléfono o sms y 21% en la oficina)
- El 77% de los clientes conoce que su número de cuenta no cambia y el 78% que su tarjeta continúa siendo la misma

Empleados

- El 93% de los empleados considera que la comunicación se ha realizado con suficiente antelación y se siente informado
- Satisfacción con la formación presencial: nota media de 8,0
- Satisfacción con la formación online: nota media de 7,8
- Satisfacción con la estancia en oficina tutora: nota media de 7,7
- Satisfacción con el apoyo de la oficina tutora y de UCR: notas medias de 7,9 y 7,7 respectivamente
- Satisfacción con el resto de la plantilla es la más alta, con nota media de 8,7
- Los empleados se muestran en general contentos con la formación y la organización del proceso



EQUIPO RESPONSABLE

- Formación & Desarrollo Santander
- Gestión del Cambio Santander
- SANFI
- Equipo de consultores

MATERIAL ADICIONAL



Vídeo



Material adicional



PROYECTO ITINERARIO DE INTEGRACIÓN EN CAIXABANK

Ø GR€F

MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021



RESUMEN

La preparación de las 15.600 personas de origen Bankia de cara a la integración cultural y operativa en CaixaBank es crucial para garantizar una transición con el menor impacto en el día a día de los empleados, de los clientes y de los resultados.

Por ello, se ha diseñado una poderosa estrategia formativa teniendo en cuenta el complejo contexto derivado de la situación COVID, ya que es la primera integración de esta envergadura que se hace en un formato de Teletrabajo.

Esta estrategia formativa ha supuesto más de 2.400.000 horas de formación (126 horas lectivas + 32 horas de training in job por persona) que se sustenta en tres ejes: Plan de Formación, Plan de Integración de Equipos Comerciales y el Plan de Gestión del Cambio.

ES LA PRIMERA INTEGRACIÓN DE ESTA ENVERGADURA QUE SE HACE EN FORMATO DE TELETRABAJO Y HA SUPUESTO 2,4 MILLONES DE HORAS DE FORMACIÓN

Este proceso, adaptado a cada una de los segmentos (Retail, Banca Premier, Intouch, Banca Privada, Negocios - Business Bank, Banca de Empresas, Banca Corporativa, y Servicios Centrales) y a cada una de las funciones (Director, Subdirector, Técnico, Gestor y Empleado), ha permitido a cada persona tener un entrenamiento exhaustivo de los procesos y herramientas, haciendo foco en los clientes, los productos y servicios de CaixaBank, así como en adoptar la sistemática y cultura de la Entidad.

Durante el periodo de preparación a la integración operativa, que ha durado más de 9 meses, se ha desarrollado un proceso de "training in job" que ha tenido como objetivo dar soporte desde la perspectiva y el conocimiento del día a día de una oficina CaixaBank.

Este proceso ha pretendido aprovechar el conocimiento de figuras experimentadas sobre la realidad CaixaBank para facilitar la transición de las oficinas Bankia al nuevo modelo, utilizando también figuras clave de origen Bankia que han ayudado a facilitar el proceso, así como intercambios entre oficinas, todo ello involucrando como formadores a más de 2.200 personas, a través de las siguientes figuras:

FIGURAS CLAVE

220 REFERENTES ORIGEN CAIXABANK

Formador presencial de origen CaixaBank (dos en cada una de las Direcciones de Zona) para implantar el "training in job". Estas personas son divulgadores de la Sistemática Comercial y de la Cultura CaixaBank en el día a día.

110 DIRECTORES DE ZONA ORIGEN BANKIA

Persona de Bankia que garantiza la consecución de la formación de toda la zona, asegura el cumplimiento de los KPIs e identifica puntos críticos para establecer un plan de acción formativo en caso necesario.

2.080 PERSONAS COMO DELEGADOS ORIGEN BANKIA

Persona de origen Bankia de referencia en cada una de las oficinas Bankia y punto de contacto con los Referentes CaixaBank. Equipo de apoyo para impulsar y adecuar la formación. Este colectivo tiene un proceso de formación anticipado, más intenso y específico a su función

1.829 INTERCAMBIOS

Intercambio de perfiles operativos entre personas de origen CaixaBank y Bankia, durante 2 meses, antes y después de la integración tecnológica aplicable en total un total de 1.829 oficinas.

15 COORDINADORES DE INTEGRACIÓN

Persona que coordinará a los Referentes del Territorio para Realizar seguimiento de la evolución de la implantación con la Dirección, para Trasladar acciones a los Referentes y Delegados, y por ultimo recoger el feedback de sus Referentes.

141 PERSONAS DEL CENTRO DE SOPORTE A LA INTEGRACIÓN

Centro de soporte a la integración (Call center telefónico) destinado a ayudar a resolver de forma telefónica las dudas que puedan surgir sobre Operativa, Herramientas y Productos a través de figuras experimentadas de origen CaixaBank.



**Video
presentación**

OBJETIVOS

•Realizar un proceso aprendizaje que permita que las personas integradas conozcan y compartan los valores, filosofía, negocio de CaixaBank.

•Implantar un modelo de formación que sea ágil y rápido para que la integración de las personas se produzca en el menor tiempo posible.

•No dejar a nadie atrás, para que todos los profesionales se unan al nuevo proyecto CaixaBank.

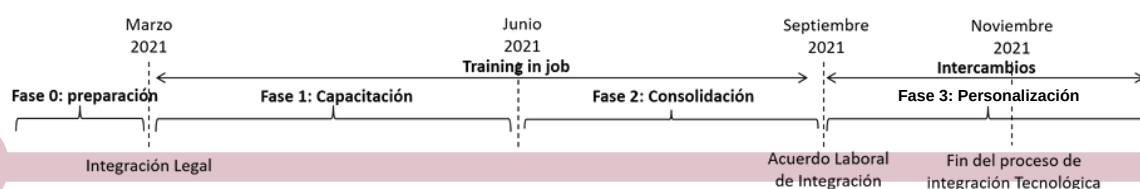
•Producir un upgrade en el talento de la organización para que los mejores desempeños estén en los puestos más relevantes.

Antecedentes / Problemática a resolver

En el mes de septiembre de 2020 se anuncia la integración de dos de las más grandes entidades financieras del País. La operación de fusión planteada se produce en un contexto de mercado en el que las entidades bancarias buscan una mayor escala para mejorar su eficiencia y optimizar sus costes operativos en un entorno global de transformación digital del negocio bancario y de prolongada reducción del margen de intereses. Asimismo, se estima que la situación actual derivada de la pandemia causada por la COVID tendrá como consecuencia que los tipos de interés permanezcan en niveles muy bajos durante un periodo más prolongado de lo esperado, al tiempo que supondrá un incremento de la morosidad, poniendo más presión sobre la rentabilidad. Tras la fusión, la entidad combinada es un referente en el mercado español, convirtiéndose en la mayor Entidad Financiera del País por volumen de activos, créditos y depósitos.

Pero gran parte de las sinergias que se persiguen con esta operación corporativa se sustentan en que los empleados realicen un proceso de transición muy ágil, adoptando un modelo de cultura corporativa común centrado en generar el mejor servicio a los clientes. Para ello, es fundamental la puesta en marcha de un Itinerario formativo que sea robusto, solvente y eficaz, que permita hacer un proceso de acogida y transformación de las personas integradas en el menor tiempo posible.

PERIODO DE EJECUCIÓN



METODOLOGÍA UTILIZADA

Este itinerario formativo ha tenido una casuística muy especial, ya que se ha implantado durante la situación de pandemia producida por la COVID, por lo que ha sido necesario hacer un análisis muy exhaustivo de la mejor combinación de metodologías formativas que se tenían que utilizar en este proceso.

Todo ello teniendo en cuenta que no se ha podido incluir la metodología presencial, que posiblemente sea la metodología más eficaz para abordar un proceso de integración y transformación de este tipo y dimensión.

No obstante, la arquitectura que se ha puesto en marcha para abordar la formación ha sido tremendamente eficaz, creando una estructura formativa con una combinación perfecta de diferentes metodologías y formatos:

•**Formación online:** un contundente programa de 126 horas lectivas de formación por persona, que ha combinado diferentes recursos y formatos: videos, recursos learning, simuladores, papers, podcasts. Todo ello en un entorno gamificado donde el participante se adentra en una ciudad y hace un recorrido por los diferentes barrios que se van habilitando en función de su nivel de avance (Barrio de la Cultura, Barrio de la Sistemática, Barrio de las Herramientas,...) y donde se van consiguiendo puntos a medida que se van alcanzando los retos que se tienen que superar

•**Webinars de apoyo:** también se han utilizado en la implantación de este itinerario la metodología webinars, apalancándonos en la funcionalidad que ha introducido el "Teams Live Events", que ha permitido realizar grupos de formación de hasta 1.000 participantes conectadas a la vez, y que nos ha aportado unos extraordinarios resultados.

•**Integración de equipos comerciales:** con un poderoso proceso de "training in job" que ha permitido de las 15.600 personas integradas se puedan ir entrenando de forma progresiva en el día a día de CaixaBank. Este proceso de capacitación, ha tenido una duración de 8 meses con un tiempo estimado de entrenamiento semanal de una hora, lo que ha supuesto un total de 32 horas de entrenamiento por persona a lo largo de todo el periplo formativo. Para implantar este proceso han participado 220 formadores internos de origen CaixaBank, y 2.080 de origen Bankia.

•**Gestión del cambio:** se ha realizado una coreografía de webinars periódicas para informar y explicar la Cultura CaixaBank, que ha permitido profundizar en los aspectos más relevantes de la filosofía y valores corporativos.

•**Comunidades:** se han puesto en marcha comunidades de aprendizaje para colectivos específicos. Esa metodología posibilita el compartir conocimiento y experiencia de todos sus miembros, y de esta forma, aprender de lo experimentado por otros. Además favorece la creación, publicación y distribución de contenidos ágilmente, permitiendo impactar de una forma muy rápida sobre todos los miembros de la comunidad.

•**Acompañamiento y Soporte:** Se ha puesto a disposición de todos los participantes un equipo de soporte a través de un "Centro de Soporte Integral" que ha permitido acompañar la integración de equipos comerciales y resolver las dudas sobre operativas, herramientas y productos durante todo el proceso de capacitación.



METODOLOGÍA UTILIZADA

Todos estos recursos se han distribuido mediante una estructura formativa muy medida, que ha permitido potenciar el proceso de aprendizaje de los participantes:



0. Preparación

1,5 horas



1. Capacitación

39 horas



2. Consolidación

42,5 horas



3. Personalización

43 horas

Detalle de las fases

- **(De enero a marzo de 2021) Fase 0 - Preparación:** primera toma de contacto con el terminal financiero y herramientas de CaixaBank, permitiendo conocer la navegación básica y como realizar los procesos operativos más habituales en el día a día.
- **(De marzo a junio de 2021) Fase 1 - Capacitación:** en esta fase se combina la capacitación en los procesos operativos y la profundización en la cultura de CaixaBank. También ha permitido conocer los principales productos que se comercializan, entender el modelo de negocio y de relación con el cliente. Por otro lado, se ha realizado una puesta al día en los procesos normativos que son específicos del Banco.
- **(De junio a septiembre de 2021) Fase 2 - Consolidación:** esta fase ha permitido interiorizar y consolidar los aspectos más relevantes de cara a afrontar con solvencia el proceso de integración cultural, comercial y tecnológico.
- **(De septiembre a diciembre de 2021) Fase 3 - Personalización al nuevo rol:** A partir de esta fase se aplica el "acuerdo laboral de integración" acordado con la representación legal de los trabajadores, por lo que a partir de ese momento gran parte de las personas integradas comienzan con su nuevo Rol en CaixaBank (Gestores de Negocios, Gestores Premier, ...). Por lo que en esta fase se ha hecho mucho énfasis en los welcome de acogida a la función. También se ha reforzado otros aspectos colaterales de los procesos operativos y contenidos normativos diferenciales en el modelo CaixaBank.

RESULTADOS OBTENIDOS

- En primer lugar se ha conseguido realizar con éxito el proceso de integración de las 15.600 personas de origen Bankia. Además se ha logrado un excelente nivel de conocimiento de herramientas comerciales y del modelo comercial de CaixaBank, aspecto que era fundamental para obtener gran parte de las sinergias que estaban calculadas en el proyecto de fusión. Esto ha sido posible gracias a conseguir un nivel de realización del itinerario de integración que ha sido extraordinario, con un 94% de finalización, pero si eliminamos a las personas que se han inscrito hasta el momento en el ERE, el porcentaje de personas que lo han finalizado se sitúa en el 96%.
- Conseguir incrementar la velocidad comercial de las personas integradas, incrementado de forma notable la productividad por empleado. Esto ha permitido asimilar la velocidad comercial de las personas integradas a la de las personas de origen CaixaBank, tanto en la venta de los productos financieros y como en productos no financieros. En este último tipo de productos es donde se ha tenido que hacer un mayor esfuerzo formativo, ya que las personas integrada no tenían experiencia en la venta de productos de este tipo, por lo que el resultado conseguido en este punto ha sido espectacular.
- Preparar a las personas integradas a desempeñar nuevas funciones dentro de modelo CaixaBank. Por ejemplo, en el mes de marzo se han nombrado 80 gestores de Banca Privada, en el mes de julio 105 gestores Intouch, y en el mes de septiembre se han nombrado 1.300 gestores Premier, y otros 350 gestores de Negocios. Todas estas personas integradas que han sido nombradas para nuevas responsabilidades, están perfectamente entrenados para asumir la nueva gestión comercial utilizando las herramientas CaixaBank con los clientes de más alto potencial del Banco.
- Se ha Impulsado la Cultura del Banco transmitiendo a las personas integradas la filosofía y valores corporativos, incorporando a todas las personas integradas como embajadores de CaixaBank dentro de la relación con los clientes y stakeholders.
- **En definitiva, lograr que las 15.600 personas integradas se sientan que son importantes y que son una pieza fundamental en el nuevo proyecto de CaixaBank, y que hayan conseguido desempeñar su trabajo diario de una forma eficaz en un tiempo récord.**





EQUIPO RESPONSABLE

Aunque la dirección general de RRHH ha liderado la implantación de este proyecto a través de la Dirección de Formación, al tratarse de un proyecto tan relevante y con tanto impacto en la consecución de las sinergias de la fusión, se ha involucrado toda la dirección del banco. En primer lugar desde el Comité de Dirección, con el Consejero Delegado al frente, donde han seguido semanalmente la evolución del nivel de avance del itinerario de integración,

Por otro lado, se ha realizado un exhaustivo seguimiento en los comités de integración, donde se siguen todos los indicadores de la evolución de la fusión, siendo el itinerario de integración uno de los más relevantes. También ha sido un tema central en los comités específicos de la dirección general de Recursos Humanos, donde se ha analizado de forma detallada la evolución de la formación y se han resuelto los puntos críticos que han ido surgiendo en cada momento.

Por último, se ha hecho un especial seguimiento por parte de la dirección general de Negocio, donde a través de un reporting semanal se analizaba la evolución del avance de la formación, y su repercusión en los niveles de utilización del nuevo terminal financiero y de la comercialización de los productos CaixaBank por parte de las personas integradas, y cómo estos KPIs impactaban en el negocio de la entidad.

MATERIAL ADICIONAL



Vídeo presentación



Vídeo ejemplo recurso formativo



Vídeo introducción
de los recursos formativos



Vídeo ejemplo recurso formativo

PROYECTO
FIDELIZA

Ø GR€F

MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021

 **fides**[®]
fidelización y desarrollo

Desde 1993 compartiendo confianza

 **fideliza**

RESUMEN

Desde el año 2006, FIDES y Grupo Cooperativo Cajamar colaboramos en el exitoso y ya icónico proyecto FIDELIZA a través del cual se ha logrado que más de 40.000 clientes poco vinculados acudan a la Oficina a mantener entrevistas comerciales.

Por él, han pasado más de 2.000 Gestores y Directores/as de la Entidad a lo largo de su implantación. ¿Su principal punto fuerte? La capacidad de medir los resultados obtenidos a través de Planes de Acción Individuales.

**MÁS DE 2.000
EMPLEADOS HAN
PASADO POR ESTE PLAN
DE FORMACIÓN CON
RESULTADOS
INDIVIDUALIZADOS**

**LA PANDEMIA OBLIGÓ A
REDIRIGIR EL CURSO,
PERO LOS RESULTADOS
HAN SIDO INCLUSO
MEJORES**



CAMBIOS DERIVADOS DE LA PANDEMIA

• **A nivel estratégico**, determinado tipo de cliente se ha vuelto mucho más reticente a acudir a la Oficina. La manera de solucionarlo ha sido complementar la formación de atracción de clientes a la Oficina, con habilidades para gestionarlos de manera totalmente remota.

• **En el plano táctico**, por motivos obvios se han realizado las formaciones en un formato 100% online. Esto nos permitió espaciar más las sesiones de trabajo, y conseguir que entre una y otra acción formativa, el participante pudiese llevar a la práctica los aprendizajes obtenidos. Así hemos conseguido una aplicación inmediata que presentaremos en datos.

OBJETIVOS

El principal objetivo del Programa FIDELIZA no es otro que lograr que los Gestores de Oficina generen una dinámica de proactividad comercial dirigida a aumentar la vinculación de los clientes con potencial y menos vinculados a la Entidad.

¿El modo de hacerlo? Una estructura de llamada de concertación que les permitió cuadruplicar su tasa de éxito en cierre de entrevistas con esta tipología de clientes, y una conversación comercial enfocada al cierre de la venta con el foco puesto en cubrir las necesidades del cliente, y manteniendo presentes los valores de la Entidad

Antecedentes / Problemática a resolver

Generamos aproximadamente el 80% de los beneficios con el 20% de los clientes. Esto supone una enorme oportunidad, ya que contamos con una amplia cartera de clientes con capacidad de ser vinculada, y que además probablemente no haya recibido una llamada de su Entidad Financiera en los últimos años.

Aumentar esta proactividad comercial y por ende, el número de clientes tratados, es la única garantía de poder lograr cada año unos objetivos más ambiciosos sin sobrecargar de productos innecesarios a los clientes más conocidos.

En esta última etapa de pandemia, se suma la problemática de que el cliente no quiere venir a la Oficina. Esto nos obliga a girar el modelo ampliando las habilidades a la venta remota.



PERIODO DE EJECUCIÓN



METODOLOGÍA UTILIZADA

El Programa, inicialmente presencial, se desarrolla a través de aulas virtuales a partir del 2021 con capacidad para generar subgrupos y con la mejor calidad de video y audio posible.

Un elemento diferencial de este Programa, es la forma de comenzar las sesiones. La primera actividad, es realizar de 3 a 4 grabaciones donde se simulan casos reales de venta al cliente a través del teléfono.

A través de su escucha, vamos desgranando los detalles que convierten una llamada destinada al fracaso, en una llamada de éxito y capaz de generar negocio. Es el modo a través del cual se transmiten todos los contenidos del curso.

Desde este punto, comenzamos a construir esa llamada comercial, siempre a través de talleres en subgrupos y role plays que permitan afianzar la práctica.

Otro aspecto que ha convertido en un éxito a FIDELIZA, es la capacidad de implementar al puesto de manera inmediata. Tanto es así, que desde la propia aula, los Gestores cuentan con 40 minutos para realizar llamadas reales a sus clientes, a través de la metodología practicada.

Esto permite que el participante no solo se lleve un cúmulo de buenas intenciones, sino una media de 4 o 5 entrevistas con clientes reales concertadas, e incluso en alguna ocasión, ventas cerradas.

Gracias a esto, es mucho más sencillo aplicar al día siguiente todo lo aprendido en el puesto de trabajo.

Finalmente, el tercer aspecto a destacar, es el seguimiento. Todo participante en FIDELIZA comienza, tras la acción formativa, un **Plan de Acción Individual que permite medir de manera objetiva todo el negocio aportado única y exclusivamente a través del Programa.**

Es decir, registran durante un mes todas aquellas gestiones proactivas que no hubiesen llevado a cabo sin participar en FIDELIZA. Es así como se ha medido de una manera totalmente objetiva el ROI del Programa y es esto lo que ha permitido que siga vigente 15 años después en la Entidad



METODOLOGÍA UTILIZADA

Ruta de Aprendizaje Fideliza



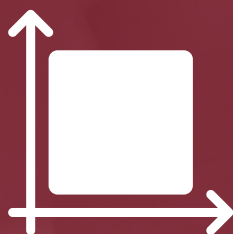
1.Simulación



2.role play y talleres



3. Práctica con clientes reales

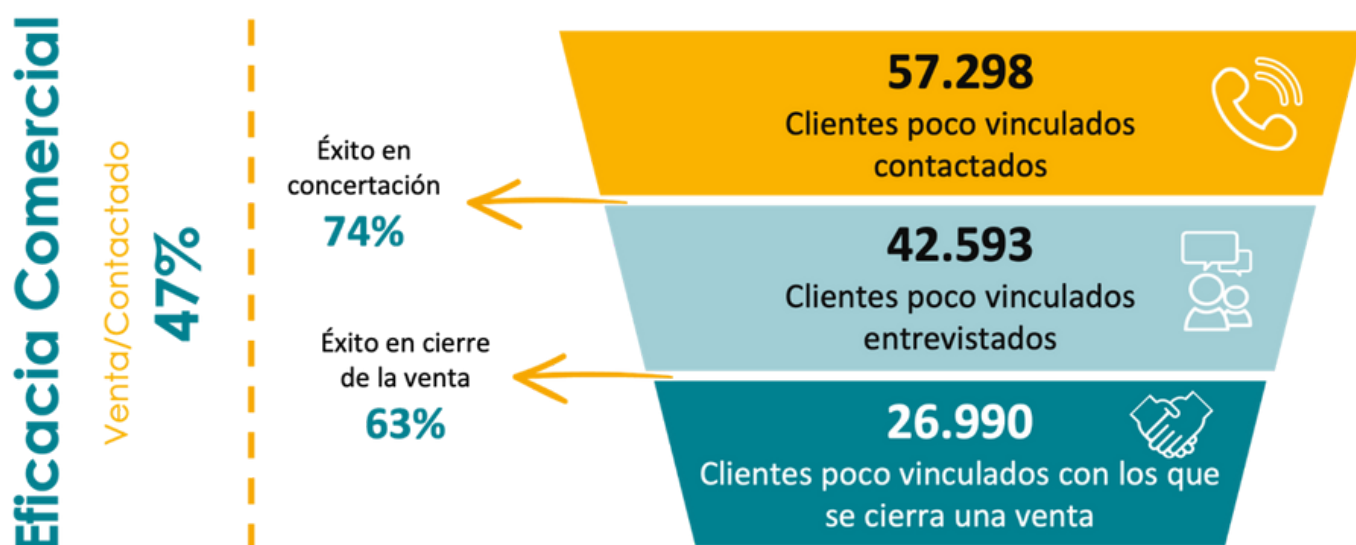


4.Medición y plan de acción individual

RESULTADOS OBTENIDOS



A continuación se muestran los resultados obtenidos por los aproximadamente 2.000 Gestores que han participado en el Programa, y en los cuáles están incluidos los que han realizado en este último año en Modalidad Virtual.



Aportación de negocio





EQUIPO RESPONSABLE



Susana Martínez Aparicio, Eva Ruiz Maria, Salvador Mateo Moral, Carina Susana Guerreiro Rodriguez, Fernando Carrique Fernández.



Ernesto Martínez, Arán Odriozola, Marta Polo, Raquel Martínez, Rebecca Majancsik y 6 consultores formadores

PROYECTO
**ESCUELA DE
CONSEJEROS**

Ø GR€F

**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

La Escuela de Formación Bancaria de Cecabank, como Escuela de Negocios con una consolidada trayectoria en la Formación Normativa y Regulatoria, unida a las necesidades de negocio, ha creado en 2021 la Escuela de Consejeros: un Programa de Formación para Consejeros con el que cubre las necesidades de sus clientes y aporta un plus de valor añadido.

PROGRAMA DE FORMACIÓN PERFECTAMENTE ADAPTADO A LAS DIRECTRICES DE EBA

Es un programa de formación perfectamente adaptado a las directrices de EBA sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del consejo de administración y personas con funciones clave en la entidad. La versión revisada de dichas Directrices entrará en vigor el 31 de diciembre de este año



DIRECTRICES EBA

Estas Directrices establecen los requisitos que deben cumplir los consejeros y el personal con funciones clave en la entidad en materia de reputación, conocimientos, experiencia y competencias, así como la obligación de que las entidades les proporcionen programas de formación a medida tanto para los nuevos nombramientos como para los miembros ya nombrados.

OBJETIVOS

El Objetivo del programa de la Escuela de Consejeros es dar respuesta a las necesidades de formación inicial y continua de los Consejeros y garantizar la idoneidad de los mismos requerida por el BCE y BE



Antecedentes / Problemática a resolver

La formación de los miembros del Consejo de Administración de las entidades es una realidad normativa que implica la necesidad de elaborar un Plan de Formación específico (Evaluación continua de la idoneidad).

Las Directrices de EBA para la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración de una entidad de crédito, así como el Real Decreto 256/2013, por el que se incorporan a la normativa de las entidades de crédito los criterios de la EBA incluyen, entre otros aspectos, la necesidad de mantener actualizados los conocimientos de los miembros de los Consejos de Administración, Director General y asimilados. Esto implica la elaboración de un Plan de Formación al efecto.

PERIODO DE EJECUCIÓN

2021

VIGENTE

METODOLOGÍA UTILIZADA

El Programa Formativo es totalmente flexible (metodología e-learning, blended o presencial) y configurable con aquellos contenidos que resulten de interés para cada entidad.

La totalidad de los módulos del Programa están diseñados siguiendo tanto una metodología e-learning como presencial, de forma que cada entidad podrá definir, en base a sus necesidades, qué metodología emplear con sus Consejeros para cada uno de los módulos que componen el Programa.

Formación e-learning



- Formación e-learning dinámica e interactiva.
- Infografías interactivas.
- Diseño con tecnología html5 y completamente responsive o multidispositivo.
- Al finalizar el curso el alumno recibirá un certificado para justificar ante Banco de España la evaluación de la idoneidad realizada.

Formación presencial



- Sesiones presenciales/webex impartidas por profesionales expertos en la materia
- Apostamos por un enfoque práctico de desarrollo de competencias que aporten un valor diferencial

Escuela de
consejeros

RESULTADOS OBTENIDOS



La EFB de Cecabank ha conseguido ofrecer a un colectivo muy específico un programa de formación, tanto en metodología como en contenido de máxima calidad y rigor, que cumple con las exigencia establecidas por los organismos, supervisores y reguladores.



EQUIPO RESPONSABLE

- **Paz Navarro:** Directora de la Escuela de Formación bancaria de Cecabank.
- **Alfredo Oñoro:** Director de Cumplimiento Normativo de Cecabank.
- **Fernando Tapias:** Director académico de área Financiera de la EFB de Cecabank.
- **Luis Teijeiro:** Director de Regulación y Estudios de Cecabank.
- **Mercedes Varas:** Directora de la Unidad de Control Global de Riesgos de Cecabank.
- **Pedro Giner:** Director de Asesoría Jurídica General y Financiera de Cecabank.

MATERIAL ADICIONAL



<https://www.efbcecabank.es/es/cursos/escuela-de-consejeros>





PROYECTO
**RESKILLING EN
COMUNICACIÓN
ESCRITA Y
DIGITAL
AVANZADA**



**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

Nuestro proyecto principal Expérience First apuesta porque la comunicación con nuestros clientes se desarrolle de una manera más sencilla y cercana.

Desde 2019-2020, estamos en un **proceso de crecimiento digital muy rápido** en el que necesitamos **ser ágiles y adaptarnos a los nuevos canales de comunicación escrita**, que poco a poco van ganando relevancia en nuestro negocio.

Hasta ahora, hemos trabajado centrados en la atención telefónica oral con nuestros clientes. Sin embargo, ha llegado el momento de ofrecer el equivalente en la atención a través de herramientas digitales escritas.

Para ello, es indispensable incorporar una de las tendencias que actualmente está más en auge en el mercado de gestión de personas por su importancia en cuanto al valor estratégico que ofrece.

La tendencia en cuestión, se centra en desarrollar la resiliencia de la fuerza laboral para aumentar la seguridad con la que afrontar los cambios, tener herramientas para hacer frente a los nuevos retos y desarrollar el potencial de nuestros colaboradores.

En esta línea y con el objetivo de profesionalizar la comunicación escrita en Cofidis, queremos que los colaboradores ganen confianza y autonomía personal, reciclando las habilidades adquiridas (reskilling), aprendan nuevas habilidades (upskilling) y ofrezcan la mejor experiencia a nuestros clientes.

Esta necesidad, inicialmente dirigida para 27 colaboradores del Servicio Postventa, se extiende más tarde al resto de Direcciones. El proyecto omnicanalidad abre nuevos canales de comunicación con el cliente, elevando a 400 los colaboradores que serán el público objetivo de este proyecto de aprendizaje.

ITINERARIO FORMATIVO

Fases de Aprendizaje para colaboradores



Fases de Aprendizaje para evaluadores internos



OBJETIVOS

Antecedentes / Problemática a resolver

Objetivos formativos

Que los colaboradores al finalizar el programa sean capaces de:

- Desarrollar la teoría para la comunicación escrita.
- Establecer los pilares esenciales para una buena comunicación escrita en cualquier texto.
- Adquirir conocimientos de léxico, estructura y estilo para enriquecer el mensaje de la comunicación escrita.
- Formular técnicas para realizar una buena revisión de los textos.

Objetivos estratégicos

- Profesionalizar las bases de la comunicación con el cliente a través de los nuevos canales digitales de la organización.
- Desarrollar y potenciar las herramientas de comunicación escrita y digital.
- Alinear la comunicación escrita de los colaboradores con la estrategia comunicativa de la empresa.
- Mejorar la experiencia entre colaborador y cliente a través del trato ofrecido consiguiendo mejores niveles de satisfacción.

En **febrero del 2020**, la responsable del Servicio de Postventa se pone en contacto con Aprendizaje para solicitar varias acciones relacionadas con la formación de comunicación escrita que ya se había realizado en este mismo Servicio años anteriores. La idea inicial era dar continuidad realizando las siguientes acciones:

- Realización de formación para las respuestas del chat.
- Test para seleccionar a las futuras personas que vayan a pasar al chat (valoración por parte del proveedor de aquellos colaboradores pueden ir un paso más allá y escribir de manera libre.
- Preparar formación "avanzada" para los colaboradores identificados que pueden ir "más allá...".

En **junio del 2020**, retomamos de nuevo esta idea mediante una reunión con la responsable del Servicio de Postventa, para conocer su necesidad y revisar la propuesta inicial del proveedor.

En esta reunión se llega a las siguientes **conclusiones**:

- Es necesario adaptar nuestra comunicación escrita a la **"Experiencia cliente"**.
- Nuestra comunicación se tiene que adaptar a los **canales de comunicación existentes y futuros**.
- Tiene que ser un **aprendizaje que se pueda extrapolar al resto de colaboradores**.

PERIODO DE EJECUCIÓN

2018

Antecedentes

2020

Fecha inicio

2021

Continuidad

2022

Próximos pasos

Proyecto vivo que forma parte del Plan de Aprendizaje, multidisciplinar a nivel de cualquier *métier* (misión/puesto) y nuevas incorporaciones.

Crear una **Comunidad de evaluadores**, para compartir conocimientos y buenas prácticas entre ellos, compartir ejemplos y situaciones complejas. Los "futuros evaluadores" podrán pertenecer a esta comunidad para tomar contacto con el mundo de la COMUNICACIÓN ESCRITA Y DIGITAL en Cofidis.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Esta formación es una formación blended (mixta) y se divide en dos niveles: básico y avanzado.

Para la fase de nivel básico, la formación se realizó a través del autoestudio (e-learning), donde EL LABORATORI DE LLETRES es el encargado de crear el contenido y el SERVICIO DE APRENDIZAJE el responsable de maquetarlo y crear dentro del entorno virtual un itinerario de 13 horas de duración, compuesto por 6 módulos:

- Módulo 1. Cómo escribes, te define
- Módulo 2. La estructura del texto
- Módulo 3. La puntuación
- Módulo 4. El estilo
- Módulo 5. Principales errores ortográficos
- Módulo 6. La revisión: minutos que evitan problemas.

Cada módulo se compone, a su vez, de un contenido de lectura y un cuestionario para poner a prueba si los conocimientos son asimilados por el colaborador. En el último de los módulos, se dispone de una actividad práctica final; ésta es revisada y evaluada por uno de los tutores/evaluadores.

A continuación, presentamos el itinerario visto desde nuestra herramienta para la formación on-line.

Visualización del colaborador

Visualización del evaluador

Comunicación escrita básica
Seguimiento del plan de estudios de PASCUAL CARRASCO SARA (TECNICO SLIP CULTURA Y APRENDIZAJE)

Del 20 ene. 2021 al 30 sep. 2021

Plan de estudios: 13 hora(s) estimados, 24 min transcurridos

Progreso: 50%

Módulo	Temas	Estado
Módulo 1. Cómo escribes, te define	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	7 min (pendiente)
Módulo 2. La estructura del texto	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	5 min (pendiente)
Módulo 3. La puntuación	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	12 min (pendiente)
Módulo 4. El estilo	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	0%
Módulo 5. Principales errores ortográficos	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	0%
Módulo 6. La revisión: minutos que evitan problemas	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	0%

Instructores

- SB: RESP. SECTOR POST VENTA
- ME: RESP. SECTOR POST VENTA
- FG: GESTOR EXPERIENCIA CLIENTE
- VG: RESP. SECTOR POST VENTA
- ML: TECNICO SLIP CULTURA Y APRENDIZAJE

Módulo 6. La revisión: minutos que evitan problemas
AF00752021
Del 25 ene. 2021 a las 09h00 al 30 sep. 2021 a las 19h00

186 inscritos

Acceder a la ficha de sesión

A distancia (e-learning): 2 hora(s) estimados

Progreso: 70%

Ejercicio	Temas	Estado
Ejercicio - Comunicación escrita. "La revisión"	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	30 min (pendiente)
EJERCICIO FINAL - Comunicación escrita básica	Del 25 ene. 2021 al 30 sep. 2021	45 min (pendiente)

Exámenes pendientes de corregir

Y4, P4, V4, Q4, Y4, B9

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la fase de nivel avanzado, abogamos por el trabajo en grupo a través de sesiones webinar. El LABORATORI DE LLETRES es el encargado de pilotar estas sesiones que, inicialmente, estaban planteadas para realizarse de forma presencial, pero debido a la pandemia por COVID, se llevan a cabo de forma virtual a través de la herramienta Skype. Los contenidos a trabajar son:



Módulo de comunicación escrita profesional

1. Entorno comunicativo, ¿por qué nuestros mensajes no siempre son efectivos?
2. ¿Cómo gestionar problemas o conflictos en la comunicación escrita?
3. Pilares del lenguaje claro
4. Recursos de Storytelling para escribir
5. Práctica y escritura
6. Práctica y análisis de textos propios de COFIDIS



Módulo de comunicación para chat profesional

1. Comunicación con clientes a través del chat: contexto
2. El chat de nuestra empresa: ejemplos prácticos
3. Qué margen tenemos para personalizar nuestra comunicación
4. El chat con nuestros clientes
5. Preguntas más frecuentes
6. Límites de la comunicación por chat
7. Trabajadores responsables del chat
8. Dedicación y gestión del tiempo
9. Cómo evitar y gestionar conflictos
10. Práctica: simulación de conversaciones reales y análisis posterior
11. Práctica: estudio de chats de otras empresas

Para los evaluadores internos, además de realizar la formación de las fases anteriores, se han realizado sesiones enfocadas a trabajar:

1. Criterios para evaluar la escritura
2. Evaluar la comunicación escrita en correos electrónicos
3. Evaluar la comunicación escrita profesional en chat y WhatsApp

Además los evaluadores cuentan con acompañamiento y soporte por parte de EL LABORATORI DE LLETRES hasta que son autónomos en la corrección.

Reskilling en comunicación

RESULTADOS OBTENIDOS

Comunicación Escrita y Digital Avanzada – Encuesta de Impacto (enero 2021) 18 respuestas de 27 participantes (66%)

SATISFACCIÓN



En general, ¿cómo valorarías todo el proyecto formativo de Comunicación Escrita Avanzada: Chat y WhatsApp?

RECOMENDACIÓN



Del 1 al 10 ¿Recomendarías esta formación a un compañero o compañera?

UTILIDAD



Esta formación, ¿Te ha resultado útil para el desempeño y profesionalización de tu misión?

- Ha servido para **reflexionar** y prepararme antes de responder por escrito a los clientes.
- Salgo con algunas **ideas, tips y trucos concretos y prácticos** para empezar a utilizar desde hoy.

Encuesta de Transferencia de conocimientos y habilidades (julio 2021)

Ítems	Descripción
Lenguaje claro, profesional	Sin errores ortográficos ni erratas
	Escribir con claridad: un lenguaje cercano (lejos de los arcaísmos) y sin ambigüedades
	Buen uso de conectores
	Priorizar las oraciones cortas con el orden natural
	Reformular solo cuando el cliente: 1. Pregunte algo de manera poco clara. 2. Haga muchas preguntas
	Evitar redundancias excepto cuando ayuden a enfatizar
Estructura visual	Buen uso de puntuación*
	Evitar las nominalizaciones (oraciones con muchos nombres y pocos verbos)
Experiencia cliente	Usar recursos para hacer más atractivo el texto: negritas, enumeraciones con guiones, paréntesis, etc.
Ser resolutivo de manera global	Ser empático y que suene natural. Obviar despedidas con "gracias por su confianza".
	Personalizar siempre que se pueda
	Contestar a todas las preguntas
	Avanzarte, siempre que sea posible, a dudas que le puedan surgir al cliente

Evolución global colaboradores (enero-junio '21)		
1º	2º	3º
69%	75%	83%

Laboratori de Lletres comparte que el nivel de partida inicial (momento 1) y el nivel actual de los colaboradores (momento 3) en comunicación escrita y digital en Cofidis es **muy potente**, han trabajado mucho para mejorar estas habilidades.

(*) A nivel de datos de referencia, los alumnos universitarios que son evaluados en competencias de comunicación escrita, están en torno al 70%, por lo que comparativamente, el aprendizaje de los colaboradores ha incrementado notablemente y deben seguir practicando esta habilidad.



Se ha utilizado la siguiente **escala de valoración** para medir la transferencia de conocimientos y habilidades de cada uno de los 13 ítems por colaborador:

Conocimientos básicos	1-25%
Conocimientos medios	26-50%
Conocimiento avanzado	51-75%
Conocimiento experto	76-100%

Consecución promedio por grupos ítems	
Lenguaje claro, profesional	68,47%
Estructura visual	59,09%
Experiencia cliente	73,11%
Ser resolutivo de manera global	84,47%

Destaca el ítem "**Ser resolutivo de manera global**" por encima de los otros 3 (**84,47%**). Los colaboradores han conseguido **mayor autonomía en las comunicaciones**, respondiendo a todas las preguntas y avanzándose a la resolución de dudas que le pudieran surgir a los clientes.



EQUIPO RESPONSABLE



Maria Denissen Lonneke Neeltje
Servicio Recobro Postventa



Marta Lorca Sisto
Servicio Cultura y Aprendizaje



Laia Terrón
Laboratori de lletres

MATERIAL ADICIONAL

Contenidos autoestudio:



Módulo 1 Como escribes te define



Módulo4 El estilo



Módulo2 La estructura del texto



Módulo 5 Principales errores ortográficos



Módulo3 La puntuación



Módulo 6 la revisión:



PROYECTO
**PROGRAMA
WALK OF
LIFE**

Ø GR€F

**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

Partimos de una situación en que Generali no es reconocida como Cia de Salud y con una cuota de mercado limitada.

Se establece un innovador Plan de Formación para trasladar a la red agencial las ventajas competitivas de nuestra gama de Salud. Este Plan diseñado desde Formación es totalmente transversal, integrando acciones de comunicación, difusión, sensibilización y formación.

Por primera establece una política de micro impactos sostenidos en el tiempo ("lluvia fina") de diferente índole, posicionando el mensaje de la importancia de Salud en primer plano. Este plan contempla : acciones comunicación, difusión en RRSS y Sucursales, acciones e learning de nueva factura, talleres de formación, videos, aplicación metodología creación de fans para venta de salud, fichas resumidas de productos, argumentarios comerciales, folleto clientes, guía de Salud, competición gamificada (competición en 3 ligas de agentes en función producción, ciclo de conferencias médicas, presentación a premios, etc).



IMPACTO EN NEGOCIO

El impacto del programa ha sido relevante, sensibilizando a los agentes respecto a la calidad de nuestra oferta y potenciando las ventas (50% en canal agentes).

Actualmente Generali crece muy por encima de la media del mercado, evidenciando el éxito de esta acción. Es una muestra de cómo desde Formación (no ha habido otras variables que lo expliquen) se puede contribuir al logro de objetivos de negocio.

Tras esta iniciativa, Generali ha recibido la mención de la OCU como una de las mejores Cias de Salud (la primera de ámbito estatal) y ha sido reconocida por EMO Insights como la Cia con mayor vinculación emocional con los clientes



Escanear el QR
para reproducir
el vídeo de
presentación del
programa

OBJETIVOS

- Sensibilizar a los agentes respecto nuestra oferta de Salud
- Movilizarlos a la acción

Antecedentes / Problemática a resolver

- Escaso posicionamiento de la Cia en el mercado de Salud
- Baja producción



PERIODO DE EJECUCIÓN

marzo 2020

diciembre 2020

(debido al éxito se ha reeditado en 2021)

METODOLOGÍA UTILIZADA

El Plan de Formación se establece contemplando 3 ejes básicos que permitan lograr la máxima efectividad comercial:

Formación técnica salud

Conocer el producto y nuestra competencia

- Clarificar nuestra oferta de productos y establecer análisis comparativos con los de nuestra competencia.
- Oferta de productos y servicios dentro de la gama de Salud con sus ventajas diferenciales respecto a la competencia.
- Estudio comparativo oferta competencia y definición de una propuesta de valor

Aplicaciones comerciales/ venta específica salud

Saber vender el producto

- Desarrollar habilidades y argumentarios comerciales específicos para la venta de Salud vs productos de la competencia. Inclusión de un Taller de EmotionalSelling para salud basado en metodología de generación de fans (Fanscinology)
- Habilidades comerciales (argumentarios, role play, etc), motivaciones de compra y técnicas de venta enfocadas específicamente para Salud vs oferta de la competencia

Planificación Comercial/ Diseño y gestión Planes Acción Comercial Salud

Establecer Mi Plan de Acción Comercial

- Técnicas y herramientas para la definición y gestión de planes de acción comercial más adecuados para cada tipología de agente
- Planificación y gestión del Plan de Acción Comercial de cada segmento de agentes conjuntamente con Jefes Comerciales implicados

BLOQUES TEMÁTICOS

SEGMENTO DE ESPECIALIZACIÓN

Especialistas Aspirantes Activos No Activos

FORMACIÓN TÉCNICA DE SALUD

- Test de conocimientos inicial con un test final a fin de establecer la mejora en el dominio de los conocimientos técnicos al término del Plan de Formación
- Rediseño curso e learning (a fin de clarificar oferta productos por perfil cliente)
- Estudio comparativo competencia (productos, coberturas, precios, etc)
- Creación Fichas de producto “comerciales” como apoyo a la venta
- Talleres presenciales técnico-comerciales a impartir por Sucursales
- Masterclass impartidas por expertos internos y externos

APLICACIONES COMERCIALES / VENTA CONSULTIVA

- Masterclass impartidas por expertos internos y externos
- Creación Fichas de Producto “comerciales” como apoyo a la venta
- Técnicas de Venta aplicadas a salud (sobre productos competencia) / Role plays
- Establecer argumentarios en base a productos competencia
- Emotional Selling aplicada a Salud

PLANIFICACIÓN COMERCIAL / DISEÑO Y GESTIÓN PLAN ACCIÓN COMERCIAL AGENTE

- Taller de Planificación Comercial Salud Agentes
- Taller Diseño Planes de Acción Comercial Agentes con Jefes Comerciales
- Coaching Comercial por parte JC

GAMIFICACIÓN

- Gamificación de la actividad comercial (u-top) y seguimiento del Plan de Formación (se gamificará la producción comercial y el cumplimiento cursos)
- Se establecerían 3 ligas (Especialistas, Aspirantes y Activos) con rankings y competencia gamificada para cada segmento de agentes : puntos por nº pólizas, primas, realización formación y consumo soportes Salud

ACCIONES NOTORIEDAD POBLACIONES CON CUADRO MÉDICO (Ramo)

- Creación folleto y/u otros materiales con ventajas diferenciales oferta Salud para poblaciones con Cuadro Médico (pruebas diagnósticas de referencia, etc)
- Visitas a centros médicos de referencia en cada población
- Reuniones con facultativos de referencia en cada población
- Ciclo de conferencias médicas Walk of Life #AgentTalks

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN (Comunicación)

- Creación folleto con ventajas diferenciales oferta Salud para poblaciones con Cuadro Médico (pruebas diagnósticas de referencia, etc)
- Establecer acciones de difusión/comunicación para buscar la máxima implicación agentes (e cards, etc. en línea con Improve Advisory)
- Visitas a centros médicos de referencia en cada población.
- Reuniones con facultativos de referencia en cada población.

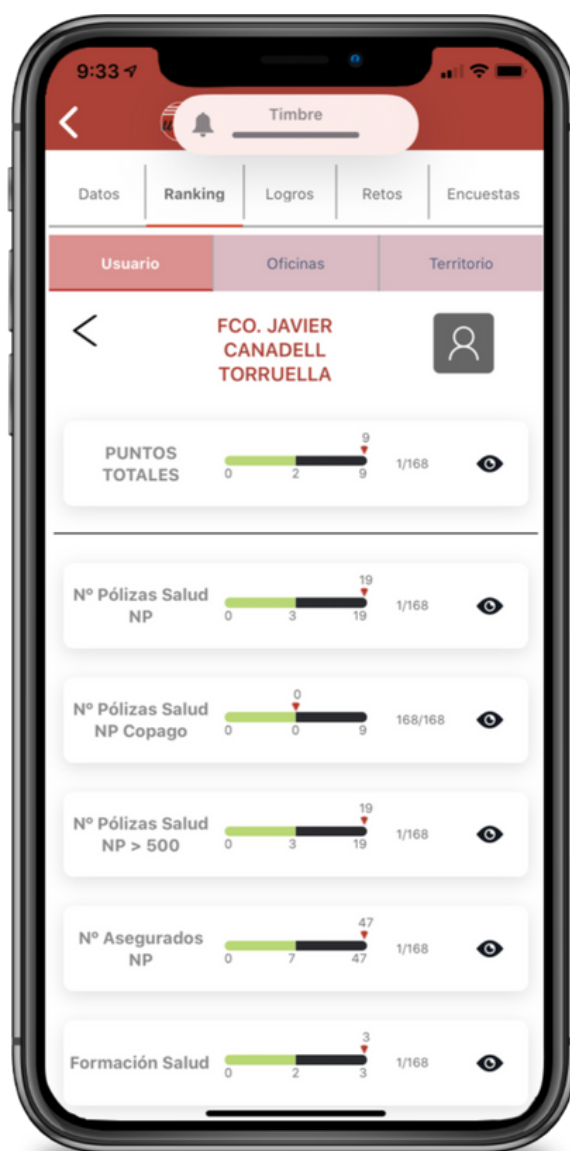
JORNADAS ANUALES DE SALUD “WE CARE”

- Jornada Anual de reconocimiento para Agentes Especialistas y Aspirantes que se clasifiquen como Especialistas (a determinar criterios).
- Presentación novedades de salud y desarrollo nueva futura oferta de Salud

RESULTADOS OBTENIDOS

Incremento espectacular de la producción de Salud

Para apoyar a la formación se diseñó una aplicación de gamificación en donde los mediadores compiten en 3 ligas diferenciadas (Especialistas + Aspirantes, Activos y No Activos), computando puntos en base a la obtención de objetivos de producción, cumplimiento de la formación planificada, etc.





EQUIPO RESPONSABLE

Dpto. de Formación Comercial quien ha coordinado actuaciones transversales con la Dirección Comercial, Dirección Técnica Salud, Marketing Digital, Comunicación, así como con partners externos (EMO Insights)

MATERIAL ADICIONAL



Enlace folleto gamificación



Enlace compendio metodologías y recursos utilizados

PROYECTO
**PLATAFORMA
FORMATIVA**

B.MedAcademy

Ø GR€F

**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

B.MedAcademy es una de las varias Plataformas de Formación de Banco Mediolanum para toda su Red de Agentes Representantes (Family Bankers) y Empleados.

EN LA PLATAFORMA SE ENCUENTRAN DIVERSAS TIPOLOGÍAS DE CURSOS EN DIFERIDO Y EN DIRECTO

Píldoras formativas, Seminarios/webinars, donde algunos de ellos se tendrá que certificar la formación a través de un Test.

En todas ellas, tendrán la opción de descargarse material de la propia formación, desde las mismas presentaciones en PDF, Normativa vigente, guías, manuales de operativa, artículos interesantes, etc.

Paralelamente, también se realizan Directos para la formación, de 1 hora de duración, donde al finalizar la misma, se podrán resolver las dudas que han tenido los usuarios a lo largo de toda la ponencia.



**Ejemplo
vídeo
fiscalidad**

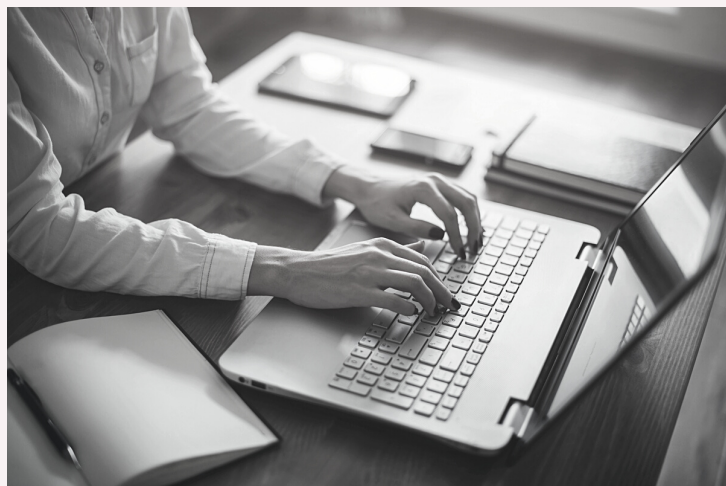
OBJETIVOS

El Objetivo ha sido, especialmente durante la pandemia, tener un canal eficaz dedicado a mantener al día a nuestros Agentes Comerciales (Family Bankers), en los distintos ámbitos necesarios para el crecimiento tanto personal como profesional.

La mayor parte del contenido abarca el ámbito Financiero. Normativa, Fiscalidad, Productos, Operativa Bancaria, Jubilación, desde un aspecto más técnico y también de carácter comercial.

B.MedAcademy

Antecedentes / Problemática a resolver



Antes de Marzo 2020, realizábamos una Formación basada en la presencialidad. Con la pandemia, de repente, nuestros Agentes no podían visitar a sus clientes, había necesidad de información y llegar a una red de unas 1.200 personas era complicado.

Pensamos entonces en potenciar esta herramienta, con muchos contenidos y actualizaciones para seguir los fondos de inversión con ayuda de muchas gestoras, de novedades fiscales, de novedades operativas que de repente teníamos que aprender

PERIODO DE EJECUCIÓN

Enero 2019

Marzo 2020 pandemia

Actualidad

METODOLOGÍA UTILIZADA

#BMedAcademy

Dentro la Plataforma de Formación, se encuentran los diferentes cursos formativos, que se dividen de la siguiente forma:



1. Píldoras formativas



2. Seminarios de formación



3. Cursos de formación + Test



Píldoras Formativas (5 -10 min.)

Seminarios de Formación (30 - 45 min.)

Cursos de Formación con Test (1h. aprox.)

A parte de los videos, adjuntamos al curso material descargable como pueden ser PDFs, tanto de las presentaciones que se utilizan en el propio curso, como material adicional, ya sea de carácter Normativo, Manuales Operativos, artículos relacionados con la materia, Guías etc...

METODOLOGÍA UTILIZADA

Durante el periodo “pandemia” hemos publicado más de 100 contenidos :



- Unos 60 de Fondos de terceros (Fidelity, JP Morgan, Morgan Stanley Pictet, M&G, Schroders, Robeco y Candriam, Nordea, Blackrock y Vontobel
- Propios (MIFL, Mediolanum Gestión)

Operativa:

- 2 de servicio Asesoramiento MyWorld (contratación, comisiones, retrocesiones, fiscalidad)
- 4 de Protección – Cómo ofrecer Seguros a los clientes
- 2 de Operativa bancaria (apertura cta, menores, tarjetas, domiciliaciones...) y de productos de Activo



Especiales y Tutoriales:

- 3 de Fiscalidad (IRPF, ISD, Actividades Económicas)
- Uso correcto de las Condiciones Especiales
- Aplicaciones de asesoramiento

Formación sobre mercados en un momento en el que las bolsas caían en picado. No solo se consiguió defender las inversiones sino que aumentaron las captaciones

B.MedAcademy

[Guía de uso](#)

[AJUSTES](#)

[Mis seminarios](#)

[Catálogo](#)

[Próximos Seminarios](#)

[Próximos Directos](#)

[▶ En Directo](#)

Mercados y Fondos Selección Nacional

[Inversión](#) | [Fondos de Inversión](#) | [Selección Nacional](#) | [Mercados Financieros](#)



Mediolanum Gestión y Trea se suman para explicarnos la situación actual a 24 de marzo de mercado y Fondos Selección Nacional.

[Ponentes](#)

[Descargas](#)



Dani Sullá y Pere Moratona

Asset Management Trea y
Mediolanum Gestión

RESULTADOS OBTENIDOS

Índice de visualización

- Se generaron miles de horas de formación, que están en nuestro Balance

Reconocimiento consultora Stiga

- A nivel global, Banco Mediolanum ha sido reconocido por segundo año consecutivo como el banco con los clientes más satisfechos con su entidad en la banca española, según el estudio de Benchmarking de satisfacción de clientes 2020 realizado por la consultora independiente Stiga que analiza las entidades del sector bancario en España.

Visualizaciones totales

- En total la plataforma tuvo más de 1 millón de minutos de duración

Visión general de visitas





EQUIPO RESPONSABLE

- Equipo de Formación Banco Mediolanum
- Gran colaboración de otros departamentos de la entidad
- Gestoras de fondos internacionales

MATERIAL ADICIONAL



Ejemplo vídeo fiscalidad



PROYECTO
REALE
IMPULSA
DIGITAL



**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

ACCIÓN 1

FORMACIÓN CULTURA DIGITAL RED COMERCIAL INTERNA

Programa para el desarrollo de conocimientos clave que permite entender cómo la tecnología transforma y acelera la digitalización en el sector asegurador y su puesta en práctica; es una formación de ayuda para entender y profundizar en aspectos relacionados con la industria 4.0 y su transformación digital en el sector asegurador.

Además también se hizo como acompañamiento de la formación digital de la Red Externa (Agencias y Agentes Reale) que se lleva a cabo, con la finalidad de alinear a ambas redes interna y externa en cultura y desarrollo digital. Formación para 300 empleados comerciales en Sucursales.

OBJETIVOS



Ver vídeo



ACCIÓN 2

FORMACIÓN DIGITALIZACIÓN AGENCIAS REALE

Programa para desarrollar la forma en la que la Red Externa de Agencias debe captar nuevos clientes, comunicar su propuesta de valor, relacionarse con clientes y asesorarles, crear su marca personal, profesional y digital a través de nuevas vías de comunicación remota en un entorno híbrido en el que lo presencial y digital convivirán, en un ecosistema complejo de Redes Sociales.

Se trata de llevar a cabo una transformación real y duradera en los procesos comerciales de las agencias Reale y asegurar la correcta implementación de las acciones de marketing digital, a través de un proceso formativo que nos permita desarrollar el cómo y el por qué de esta transformación digital.

ANTECEDENTES / PROBLEMÁTICA A RESOLVER

En 2017 Reale Seguros empieza a desarrollar el macroproyecto de Cultura y Presencia Digital en todas las áreas, desde RR.HH. (Employer Branding, Best Place to Work, etc.) hasta el Canal de Agentes y Agencias (Reale Impulsa Digital), pasando por la digitalización de empleados de la Red Interna en Sucursales (Cultura Digital) hasta los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (Marca, Valores en redes, etc.).

Mientras se avanzaba internamente para desarrollar tecnología e implantarla así como metodología y operaciones, creando el Area de ebusiness y digital con la estructura adecuada para desarrollar todos los sistemas y operativa, así como los programas, aplicativos y apps de ayuda, en Formación de Negocio de Reale trabajábamos en dos líneas formativas: la Cultura Digital de la Red Interna y la Presencia Digital de las Agencias.

Así que empezamos a desarrollarlo para empezar a impartir formación en 2020 pero llegó el Covid y nos obligó a replantear los sistemas de trabajo: implantamos TEAMS en toda la organización e impartimos formación para su uso. Así que, el proyecto de Digitalización se paralizó y tuvimos que adaptarnos a la nueva realidad de la formación on-line.

Por ello, en cuanto pudimos, en diciembre de 2020 a causa de la situación generada por el COVID-19 y el impacto en la etapa Post-COVID así como en el futuro de aquí en adelante, rediseñamos y aceleramos la forma en la que la Red Interna hacía su trabajo comercial con los Mediadores y cómo las Agencias deberían captar nuevos clientes, comunicar su propuesta de valor, relacionarse con clientes y asesorarles, crear su marca personal, profesional y digital a través de nuevas vías de comunicación remota en un entorno "híbrido" en el que lo presencial y digital convivirán, en un ecosistema complejo de Redes Sociales.

Y así nació el macroproyecto formativo de cultura y presencia digital de la Red Interna y de las Agencias Reale, respectivamente..

DEBÍAMOS PREPARARNOS PARA COMUNICAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR EN UN ENTORNO HÍBRIDO, PRESENCIAL Y DIGITAL

PERIODO DE EJECUCIÓN

Las 2 acciones se desarrollan en paralelo entre Dic2020 y Abril2022.

La acción#1 ha transcurrido entre marzo y abril'21 con 300 asistentes, 13 lecciones en 4 Módulos formativos en la plataforma, con 2 masterclass sincronicas y certificando 20 horas formativas.

La acción#2 consiste en 60 horas lectivas, con certificación como Vendedor Inbound a través de la Certificación de Ventas de Sales Business School, y 13 grupos de 20 alumnos organizados homogéneos en cuanto a interés digital, experiencia digital y apetito de marca digital, a través de 9 sesiones webinar sincronicas en 3 meses y contenidos en plataforma adhoc.

METODOLOGÍA UTILIZADA

REALE IMPULSA DIGITAL

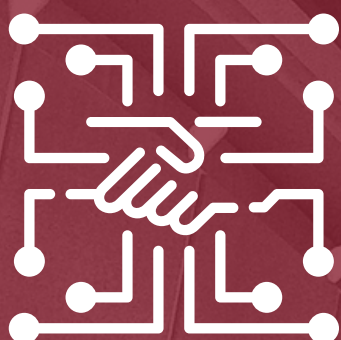
1) Blended learning con sesiones prácticas en directo a través de Webinar, combinadas con contenidos online siempre disponibles.

2) Learning by doing a través de ejercicios con el feedback del tutor.

3) Microlearning para Contenidos basados en píldoras de capacitación y plantillas ad-hoc.

4) Collaborative learning para compartir experiencias con tutores y resto de participantes para una formación más dinámica.

5) Rol del profesor como Mentor a través de su conocimiento y experiencia de ventas en la vida real y Coach que guía a los alumnos a través de ejercicios y ejemplos.



- **6) Plataforma de e-Learning** (Multiplatform Mobile Learning) de aprendizaje accesible desde cualquier dispositivo.
- **7) Gamificación** a través de la identificación de la **"navegación por internet y redes"** de los Grupos de Asistentes con nombres de buques famosos de la historia.
- **8) Certificación del aprendizaje** a través de tests que proporcionan un diploma de certificación en formación digital.
- **9) Contenidos de aprendizaje en diferentes formatos:** videos, documentos, plantillas, fórum de comentarios y soporte continuo via email

METODOLOGÍA UTILIZADA

FORMACIÓN DIGITALIZACIÓN AGENCIAS REALE

Viaje del alumno



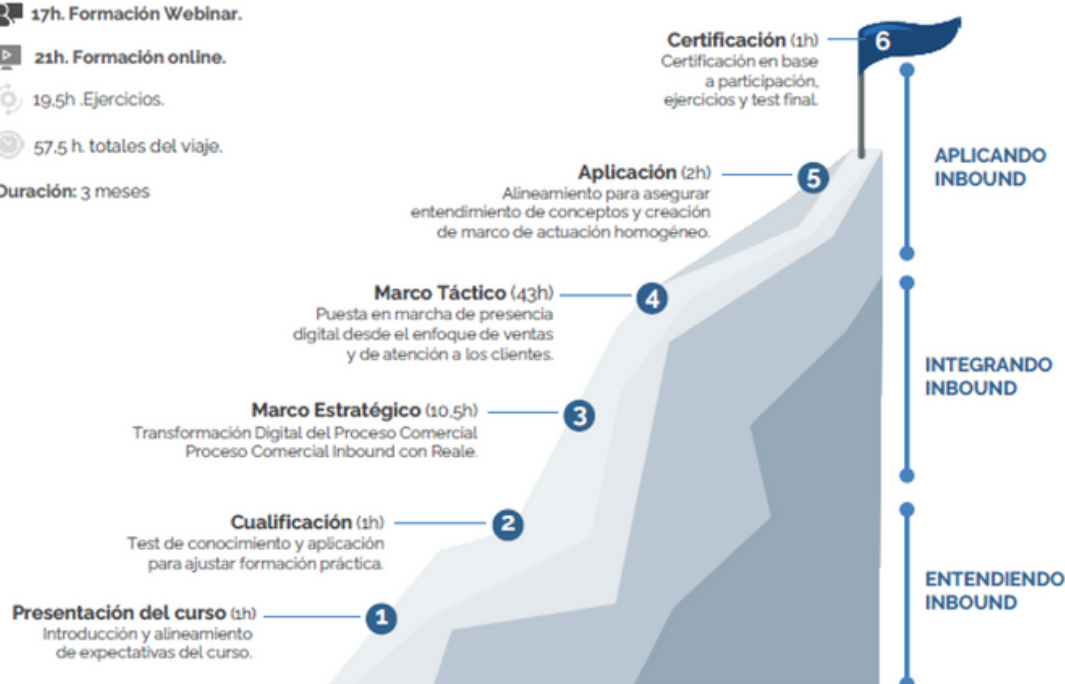
17h. Formación Webinar.

21h. Formación online.

19,5h. Ejercicios.

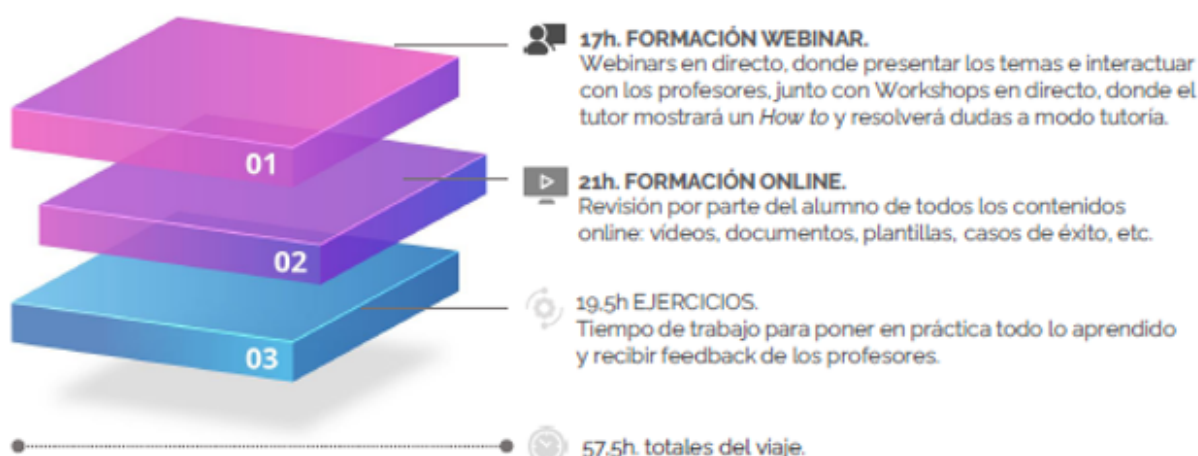
57,5 h. totales del viaje.

Duración: 3 meses



Un viaje de transformación

Para llevar a cabo una **transformación real y duradera en los procesos comerciales de las agencias Reale** y asegurar la **correcta implementación de las acciones de marketing digital**, tenemos que ofrecer un proceso formativo con **las suficientes horas**, que nos permita desarrollar el **cómo y el por qué** de esta **transformación digital**.



RESULTADOS OBTENIDOS

El KPI más significativo es el incremento paulatino de la presencia digital en redes sociales de la Agencias (marca personal digital) y las interacciones periódicas y continuadas en redes por parte de las Agencias aportando contenidos y realizando Inbound Marketing regularmente.

Estibaliz Lopez · 1er
AGENCIA REALE BARAKALDO
1 día · 🌐

Hemos incluido en la Bio el link directo a todas nuestras RRSS. Síguenos e interactúa con nosotros!! Gracias!



Agencia Reale Barakaldo

Página web agencia



LinkedIn



Twitter



Instagram



Facebook

En otro orden de cosas, es significativo el número de Agencias que cada mes obtienen su Certificado de Digitalización previo a haber realizado un test de conocimientos. .

GRUPOS (Total: 366 Agencias)

Grupos (8 Agencias/grupo)	Sesiones completadas (3a-Certificación)
1. Beagle (35)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2. Endeavour (39)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
3. Nao Victoria (32)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
4. Endurance (36)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
5. Golden Hin (29)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
6. Santa Maria (30)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
7. Erabus (23)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
8. Amundsen (27)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
9. San Lorenzo (25)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
10. Atrevida (28)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
11. Descubierta (25)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
12. Fram (27)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

AGENCIAS

Agencias	Mes actual	Acumulado
# Inscritas	80	314
# Curso finalizado	-	234
# Certificadas	6	92

ACTIVIDAD MEDIA AGENCIAS

Uso de la plataforma:	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E
Uso de la plataforma:	27%	30%	28%	25%	25%
Asistencia a Webinars:	27%	30%	28%	25%	25%

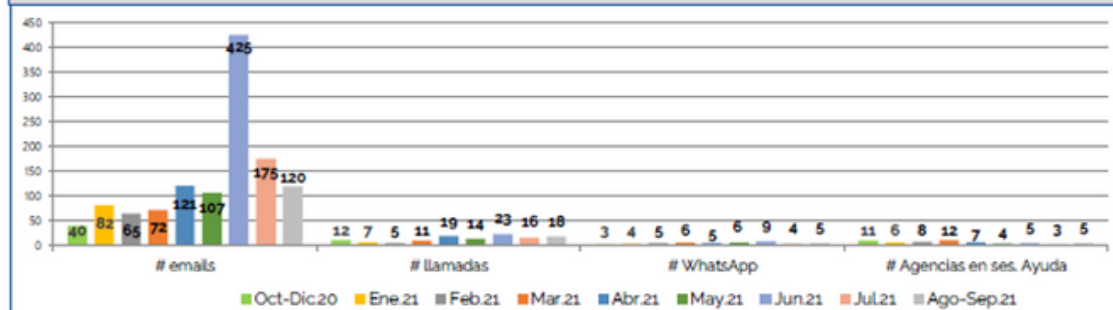
AGENCIAS PARTICIPANTES POR TERRITORIAL



ACTIVIDAD DE SOPORTE

	Mes actual	Acumulado
# emails consultas	120	1.207
# llamadas recibidas	18	125
# WhatsApp conversaciones	5	47
# Agencias en sesiones de ayuda	5	61

EVOLUCIÓN ACTIVIDAD DE SOPORTE





EQUIPO RESPONSABLE

- **MERCÈ SEIJAS** Técnica de Formación de Negocio de Reale
- **MERITXELL GRAS** Administrativa de Formación de Negocio de Reale
- **JOSEP GENDRA** Responsable de Formación de Negocio de Reale

MATERIAL ADICIONAL



PROGRAMA IMPULSA
DIGITAL AGENCIAS



PROGRAMA REALE
CULTURA DIGITAL



RESULTADOS PROGRAMA
IMPULSA DIGITAL AGENCIAS



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ACCIÓN
#1 COMERCIALES SUCURSALES

PROYECTO
**NORMA Y LA
ESCUELA
REGULATORIA**

Campus
Donde las personas crecen.

Ø GR€F

**MEJOR INICIATIVA
FORMATIVA 2021**



RESUMEN

Iniciativa de construcción de una nueva Escuela formativa en el Banco, la Escuela Regulatoria, con espacio propio en la plataforma elearning Sabadell Campus, hecha totalmente a medida.

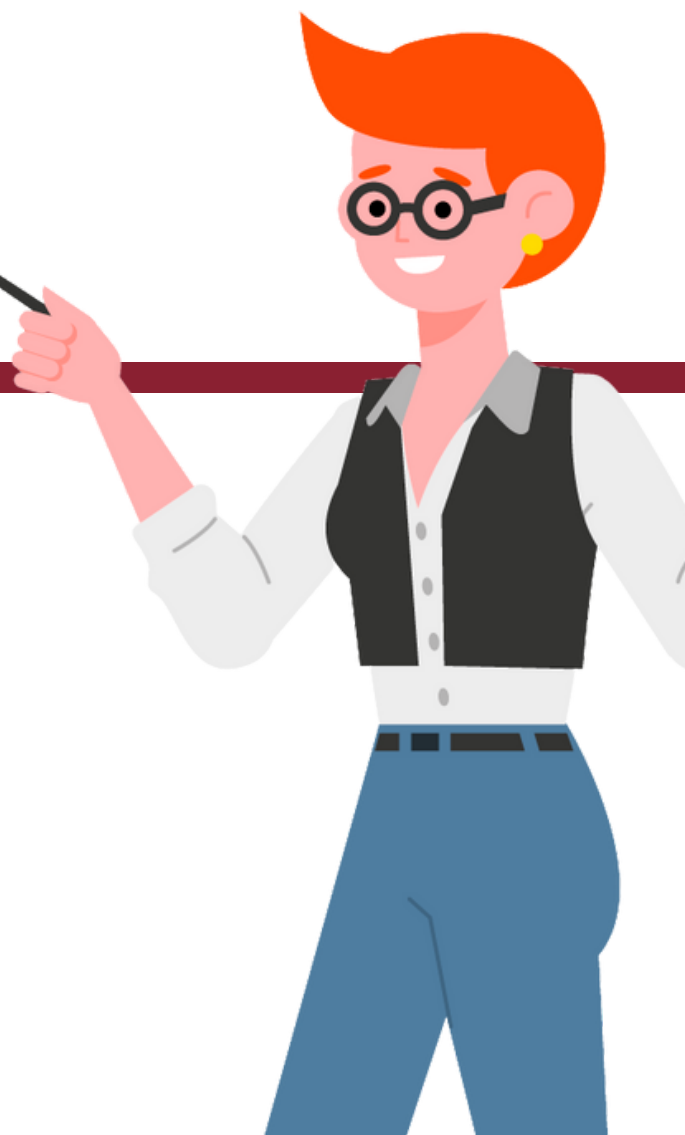
La novedad no es tanto el qué, sino el cómo se ofrecen esos contenidos en materia normativa.

Así, un equipo multidisciplinar (Cumplimiento normativo, Banca Comercial y Formación) trabaja colaborativamente una forma nueva de trasladar conocimientos y experiencias del mundo regulatorio, para generar recursos atractivos que los empleados consuman de forma voluntaria, generando una cultura "compliance".

SE GENERÓ UN STORYTELLING Y UNA PROTAGONISTA "NORMA" QUE AYUDARÁ A CAMBIAR LA PERSPECTIVA SOBRE ESTE TIPO DE CONTENIDOS



**Escanear el QR
para conocer
más a fondo el
proyecto**



CONOCE A NORMA

Y así nació Norma, una gestora comercial del Banco, que nos cuenta desde su rol sus vivencias, sus problemas y la forma de hacer las cosas normativamente bien, pero de una manera sencilla, cercana, con empatía.

Se han ido cocreando infografías, cómics, un Blog, audiovisuales, etc. en los que Norma, como ilustración o en forma de actriz, se dirige a sus compañeros principalmente en 5 grandes temas: Venta de productos financieros, Prevención de Blanqueo de Capitales, Protección de Datos, Ética y conducta y Reguladores y Supervisores. Son las aulas de la Escuela.

La iniciativa se testeó primero entre formadores internos, y después se abrió a toda la organización. El feedback de los empleados de la red de oficinas está siendo muy positivo,

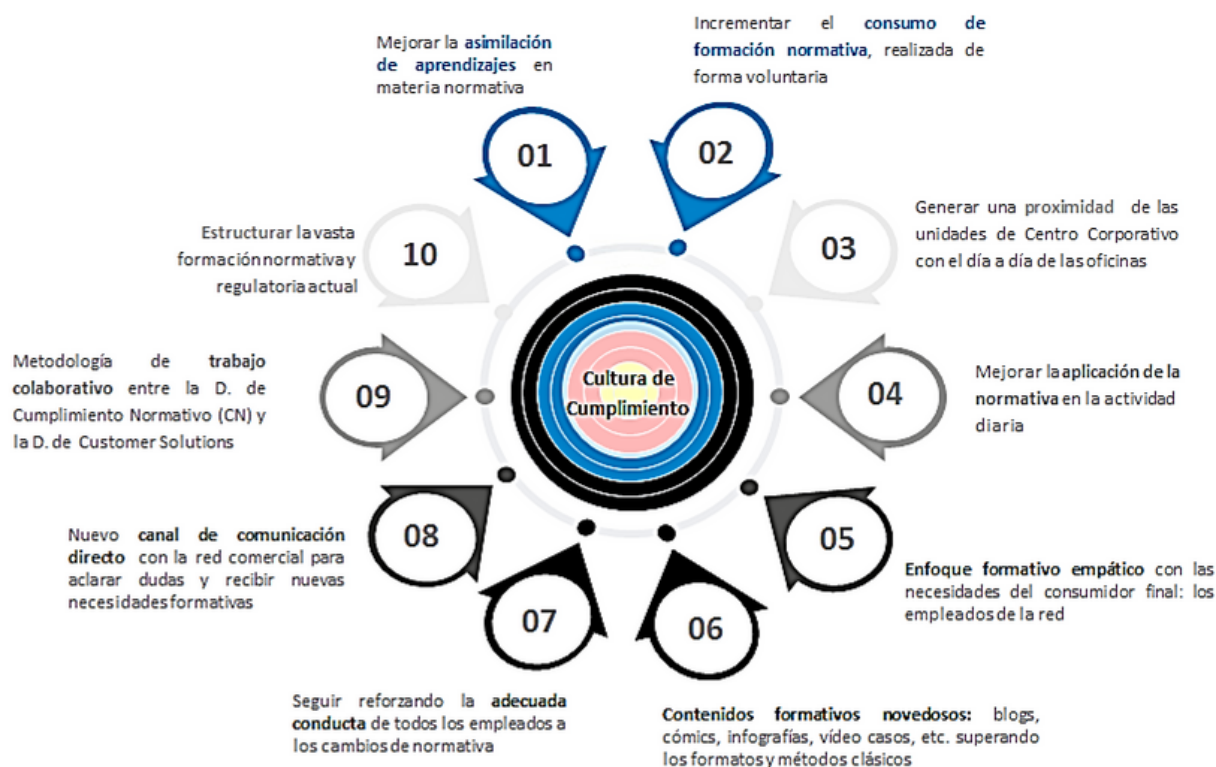
Antecedentes / Problemática a resolver

El Tsunami regulatorio y la supervisión de los reguladores de los últimos años nos exige incrementar y mejorar la formación normativa financiera de toda la organización.

Pero el reto es transferir este tipo de conocimiento de una forma innovadora que nos permita estar más cerca del usuario, ayudarle de una forma amable y útil en su actividad diaria, adoptando una conducta adecuada.

La iniciativa que presentamos da respuesta a una necesidad más que clásica: la de formar a los empleados en el ámbito normativo. Pero el crecimiento exponencial de este ámbito nos lleva a una "nueva" necesidad por coyuntura: la de facilitar a los empleados **una formación más amable y digerible, con un enfoque más empático, más práctico** para asumir un volumen cada vez mayor de contenidos formativos obligatorios y que éstos sean fácilmente aplicables a la realidad del día a día.

OBJETIVOS



PERIODO DE EJECUCIÓN

09/2020
fase piloto

01/2021
Apertura
organización

02/2021
Plan
Comunicación

02/2021
Presentación

05/2021
Monitorización

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología es la de potenciar en este ámbito contenidos formativos voluntarios a partir del Social learning. ¿Y cómo lo hacemos?

En primer lugar a partir de la cocreación tanto en la definición del proyecto, como luego en las prioridades, los contenidos, los formatos utilizados, etc.

Pero sin duda, lo más importante e innovador es el enfoque que conlleva poner al empleado en el centro de la experiencia de aprendizaje en el ámbito normativo.

De esta forma, toda la Escuela Regulatoria, así como cada uno de los recursos que ofrece:

- **Está inspirado en la realidad del día a día** del empleado; esto hace que se sienta entendido.
- **Busca sorprender y ser diferente**; esto supone romper la creencia de que la formación en normativa siempre es pesada y aburrida por definición.
- **Es útil y práctico**; esto facilita que los aprendizajes sean aplicables desde el momento 0.
- **Quiere enganchar y ser motivador**; esto apunta que sea el propio empleado el que vuelva a la Escuela a por más recursos para su día a día o lo recomiende a sus compañeros. Desvinculemos que la formación normativa sea sólo un curso al que convocan a los empleados y que éstos deben realizar de forma obligatoria.
- **Es fresco y de fácil consumo**; esto tiene como objetivo que la formación no suponga una carga extra en el trabajo que ya tiene el empleado.



METODOLOGÍA UTILIZADA

Para ello se crea **el personaje de Norma**, que es una compañera más del Banco, gestora comercial, que **nos ayudará con recursos innovadores a acercar al día a día los contenidos normativos**.

Ejemplos de este enfoque pueden ser el pasar de un contenido que se publicaba en formato "boletín normativo" (resumen de un cambio de una ley que afectaba algún proceso en el Banco), a una entrada de blog, precedido por un cómic de Norma que presenta una escena divertida, pero real, para cualquier oficina del Banco, es un ejercicio de transformación pedagógico en el que:



- Nos ponemos en la piel de quién recibe esa información



- Modificamos el lenguaje, haciéndolo más real y con un toque de humor, para acercarnos al empleado y también para hablar de sus necesidades,



- Sintetizamos centrándonos en los ítems que el empleado debe utilizar y recordar en su trabajo habitual,



- Enriquecemos el contenido textual con material gráfico y audiovisual,



- Complementamos con ejemplos reales, no quedándonos en los cambios teóricos de las normativas.

RESULTADOS OBTENIDOS

El consumo voluntario de materiales ha ido creciendo con la puesta en marcha de un plan de comunicación específico: de manera regular se publicitan contenidos con enlaces directos a la Escuela Regulatoria. En anexos, incorporamos informe completo.

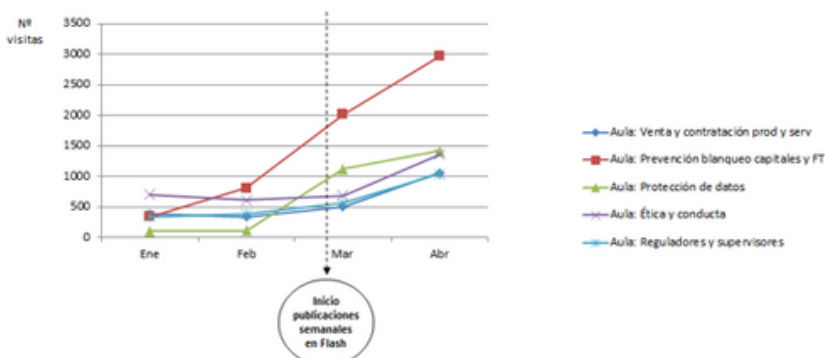
Norma os muestra algunos gráficos de seguimiento



Evolución conectividad a aulas (2021)

Campus
Donde las personas crecen.

Cada punto del gráfico reúne el número total de **visitas acumuladas** durante los tres meses anteriores.



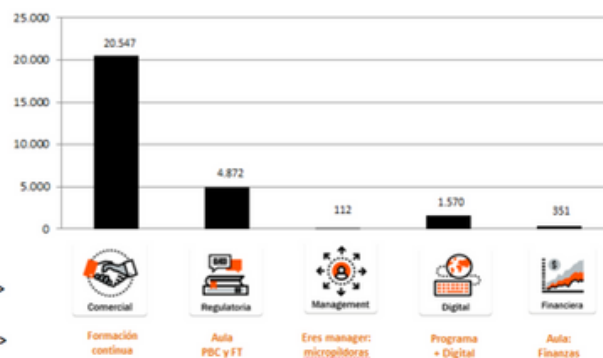
Conectividad Sabadell Campus

Campus
Donde las personas crecen.

Grupos o espacios **social learning** más visitados por ESCUELAS

Visitas últimos 3 meses

Compara solo el grupo o espacio **social learning** más visitado en cada Escuela



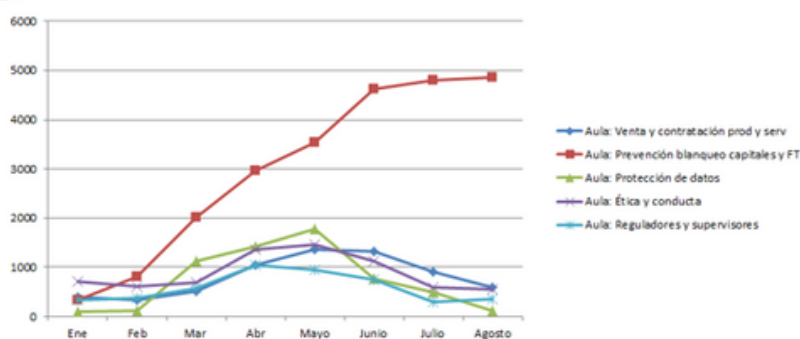
Conectividad Sabadell Campus

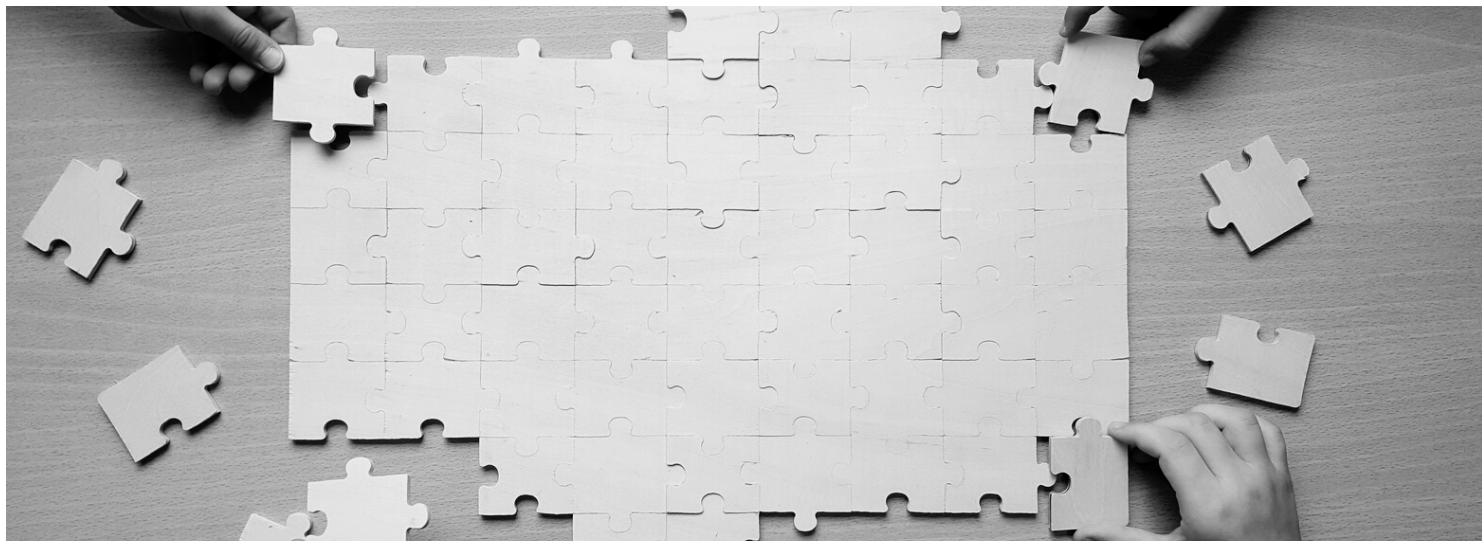
Campus
Donde las personas crecen.

Conectividad Escuela Regulatoria

Evolución de visitas

EVOLUCIÓN VISITAS: acumulado últimos 3 meses





EQUIPO RESPONSABLE

Uno de los aspectos más destacables de la iniciativa es la implicación de los diferentes partners internos del Banco en el proyecto y la forma de abordarlo juntos. Cumplimiento Normativo, Banca Comercial y Formación han trabajado de la mano desde el inicio.

Es fundamental tener un objetivo común global claro: en un momento de alta presión regulatoria, hay que superar el binomio vender/cumplir las reglas, hay que aunar esfuerzos para facilitar a la primera línea de empleados, los que se relacionan directamente con el cliente, el cómo desarrollar negocio siendo a su vez excelentes en el ámbito normativo.

MATERIAL ADICIONAL



Recursos en cómic y en Blog de Norma



Informe conectividad Escuela Regulatoria agosto 2021





RESUMEN

Campus es la nueva experiencia de aprendizaje del Grupo Santalucía. Nace con la misión de crear una experiencia formativa global y transversal a todas las empresas y negocios del Grupo para más de 12.000 empleados y colaboradores.

Con Campus llega un nuevo modelo formativo (Formagility) para dar respuesta a las necesidades de los negocios, dotándoles de los conocimientos y habilidades de alto impacto necesarias para el éxito en su estrategia, siendo capaces de combinar el rigor académico con la innovacional servicio de la experiencia del empleado.

SE HAN CREADO 4 ESCUELAS:

- COMERCIAL
- CULTURA Y TRANSFORMACIÓN
- PERSONAS Y LIDERAZGO
- TÉCNICA

Además, Campus trae nuevos espacios de aprendizaje, físicos y digitales. En el Edificio Iris de Ribera del Loira se encuentra el Campus físico, un lugar de encuentro donde los profesionales del Grupo disponen de un entorno diferencial.

Además, en una apuesta por la digitalización y la transformación, Campus Virtual, la plataforma virtual de formación, que tenemos ya disponible desde 2020 destaca por su flexibilidad diseño y personalización.

Con el objetivo de potenciar el autoaprendizaje y desarrollo continuo de los empleados, Campus Virtual permite la posibilidad autoasignar y recomendar los mejores contenidos de un catálogo abierto, además de los contenidos y programas ya asignados por su perfil o puesto. Para fomentar el aprendizaje colaborativo y las nuevas formas de aprender el Campus cuenta con **Comunidades Virtuales** y **Canales especializados**.

El proyecto se centra en la **experiencia del empleado** al que desde el inicio se implicó para el diseño, siendo punto de arranque para las iteraciones, de tal manera que todo el seguimiento de la calidad se organiza alrededor de su satisfacción, al igual que la de los Negocios y Plan Estratégico con los que el alineamiento en absoluto.

Queremos que Campus Santalucía sea el reflejo de la calidad formativa tanto interna como externa, para ello contamos con **Campus Innova**, el mejor ecosistema de partners y también con nuestro expertise interno: **Campus Training**, un espacio para compartir conocimiento y para ser reconocidos por los compañeros y por la organización por la aportación que ello supone, así como un Consejo Asesor externo: **Campus Idealab**.

Antecedentes / Problemática a resolver

El grupo Santalucía esta formado por Negocios que tienen diferentes velocidades y de diferentes sectores empresariales y lo conforman unos 12.000 empleados y colaboradores, lo que hace que la **oferta formativa**, cómo se configuraba y desde dónde se abordaba necesitara de una profunda revisión para poderla **acompañar al crecimiento, velocidad, capacidades digitales, etc. tan presentes en nuestro Plan Estratégico**.

Los negocios (a través de sus Direcciones de RRHH) tienen en su día a día el contacto continuo con las necesidades, tanto de sus empleados como de sus propios negocios, y era necesaria una visión desde un plano más transversal y aspiracional de las necesidades culturales y formativas del grupo en su conjunto, así como la generación de eficiencia formativa.

Con la necesidad de resolver esta problemática, nace Campus con sus programas estratégicos, tanto para Directivos como para colectivos clave en áreas de alto impacto: Cultura y ADN de la organización, Data, Innovación, Sostenibilidad.

Adicionalmente, necesitábamos rediseñar la plataforma Success Factors (SSFF) además de ponerle una capa superior (entorno web) que nos permitiera abordar las funcionalidades a las que sabemos SSFF no llega. La solución para alinearnos con el Plan de Transformación Digital y encarrilar nuestra solución fue conectar SSFF con Teams-Microsoft

Con ello hemos conseguido tener comunidades virtuales, aulas virtuales, whiteboard, personalización y accesos directos a nuestro LMS (SSFF) desde Teams, lo que sin duda ha ayudado a hacer una gestión del cambio absolutamente alineados con los esfuerzos que ya se habían planificado para las nuevas formas de trabajo.

En Campus Virtual se pueden tener itinerarios asignados pero también acceder a catálogo abierto de Miriadax o bien a los más de 200 cursos abiertos de libre acceso con los que cerramos 2021. Esto es un cambio de cultura en la que el protagonista pasa a ser el empleado que puede asumir la decisión sobre su plan de formación (a parte de lo que la organización pueda plantearle como obligatorio).

OBJETIVOS

01 Nuestra misión

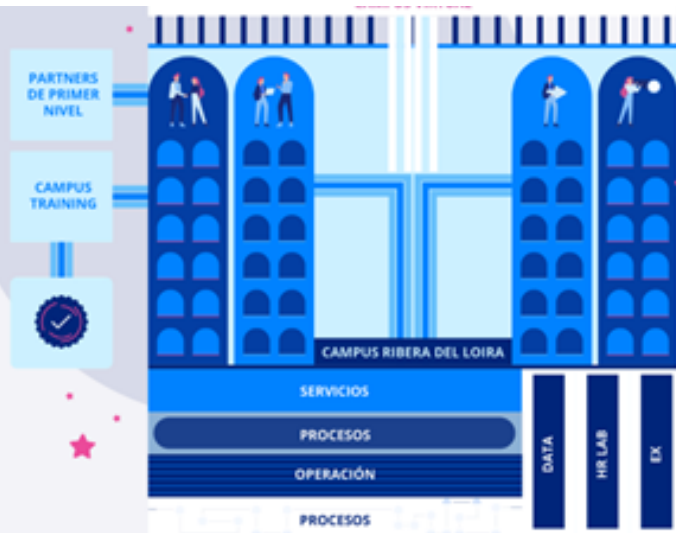


En un contexto tan retador y de constantes cambios en la formación, aprender y desaprender con la vista puesta en la constante mejora de nuestras competencias y conocimientos, cada vez requiere de mayor implicación, así como de mayor flexibilidad y contenidos adaptados a esa realidad en constante evolución.

Por eso, en Campus tenemos el reto de cambiar por completo la experiencia formativa tanto de los Empleados del Grupo como de los colaboradores de las empresas que participan en el canal de negocio, dotándoles de contenidos más relevantes para su día a día de manera eficaz, asegurando que asimilan los contenidos de lo nuevo y desarrollan las nuevas capacidades.

Nuestra propuesta de valor

Campus Santalucía es un entorno cambiante y de innovación con la mirada puesta en el mundo profesional y las últimas tendencias de Negocio y de formación, ofreciendo a nuestros alumnos la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente en un entorno innovador y de mejora continua, en el que establecer lazos enriquecedores con otros Negocios del Grupo.



Formagility: una metodología única

Nuestra aspiración desde un punto de vista metodológico es ser el Malikian de la formación, siendo capaces de combinar el rigor pedagógico con la innovación para poner a vuestra disposición una manera única de aprender, que os ayude a aplicar todos los conocimientos en vuestro día a día y realidad de Negocio.

PERIODO DE EJECUCIÓN

2020

- Campus Físico (Oct 2019- sep 2020).
- Campus Virtual (Mayo- Nov 2020)
- MVP escuelas: Sep-Dic 2020.
- Escuelas e Iniciativas de alto valor: Campus Innova, Campus Training, etc.
- Seguimiento, Comunicación Intena y Gestión del Cambio

2021

- Catalogo 2021
- Configuración de la propuesta formativa, seguimientos, KPIs, Ecosistemas, etc.
- Seguimiento y Gestión del Cambio
- Comunicación Externa
- Programas certificados Campus

2022

- Catalogo 2022
- Consolidación de Campus, Certificaciones externas.
- Seguimiento, Comunicación y Gestión del Cambio (subproyecto)

METODOLOGÍA UTILIZADA

Utilizando una metodología de gestión de proyectos agile con: Un jefe de Proyecto, un IT LEAD y un equipo multidisciplinar (para los sprints identificados en el proyecto) con el siguiente calendario de lanzamiento según fases:

AÑO 1 - 2020

- Campus Físico (Octubre 2019- septiembre 2020).
- Campus Virtual y Comunidades virtuales (Mayo- Noviembre 2020).
- Definición y lanzamiento MVP escuelas: Sep-Dic 2020.
- Lanzamiento Escuelas y Primeros Programas certificados: Enero-julio 2021.
- Iniciativas de alto valor: Campus Innova, Campus Training y Campus Idealab.
- Seguimiento, Comunicación y Gestión del Cambio (subproyecto)

AÑO 2 - 2021

- Configuración de la propuesta formativa, seguimientos Kpis, Ecosistemas etc..

AÑO 3 - 2022

- Consolidación de Campus, Certificaciones externas.



RESULTADOS OBTENIDOS

CAMPUS VIRTUAL Y COMUNIDADES VIRTUALES



CAMPUS FÍSICO

Campus físico

Un espacio multusos y tecnológico en el que podremos tener encuentros formativos de alto valor.

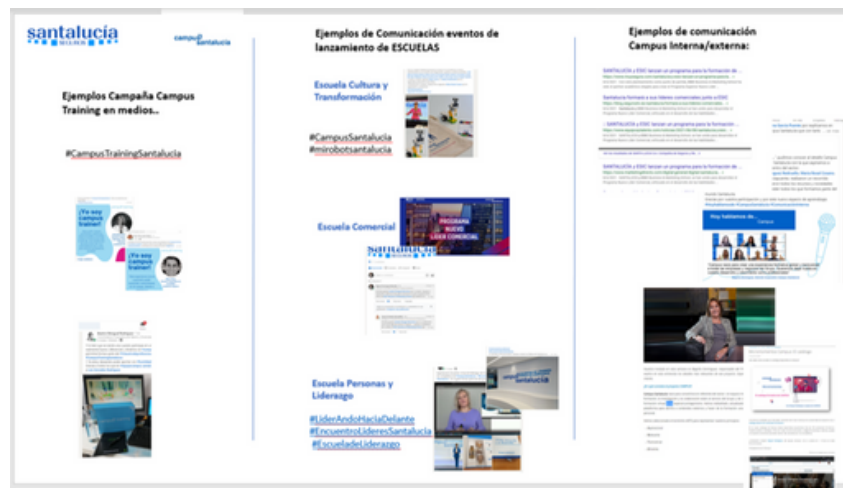


Campus training

El espacio para los equipos docentes tanto internos, externos, como asociados, que ponen toda su energía para que tengamos los mejores contenidos, rigurosos y de vanguardia.



CAMPUS EN LA REDES



INDICADORES

campus1

Las tendencias en Campus Virtual

Los contenidos del catálogo abierto

6

+150

Acciones de catálogo libre disponibles

3.490

acciones formativas completadas autoasignadas*

+60%



Incremento de visualizaciones durante el periodo estival

4,5



valoración media de las acciones formativas del catálogo libre

1540*

**Escuela
Personas
y
Liderazgo**

Lo + visto

983*

**Escuela
Comercial**

Lo + visto

940*

**Escuela
C&T**

Lo + visto

- Autoconfianza para conseguir tus metas
- Perfecciona tu escucha empática
- Comunícate con asertividad

- Argumentación comercial: propuestas convincentes
- Efectividad comercial con PNL
- Incrementa tus ventas mejorando tu inteligencia emocional

- Introducción a las metodologías ágiles
- Organización personal en entornos digitales
- Design Thinking



EQUIPO RESPONSABLE

- **Sponsorización:** Juan Manuel Rueda (Director General de Personas Organización y Comunicación y Mireia García (Directora Corporativa de Personas)
- **Directora Campus:** Begoña Domínguez
- **Responsables de Escuelas:** Javier Córdoba, Ana García, María Rosal
- **Técnicos Aprendizaje:** Ruben Robledo, Javier Fraguas, Jorge Casado, Mario Villacañas, Raquel Rodríguez
- **IT:** IT LEAD Javier Fernandez Cartón y equipo IT

MATERIAL ADICIONAL



Vídeo



Vídeo



Material adicional





PARTE DE Bupa



OCASO



SEGUROS
RGA



VidaCaixa



ZURICH



BANCO DE **ESPAÑA**
Eurosistema



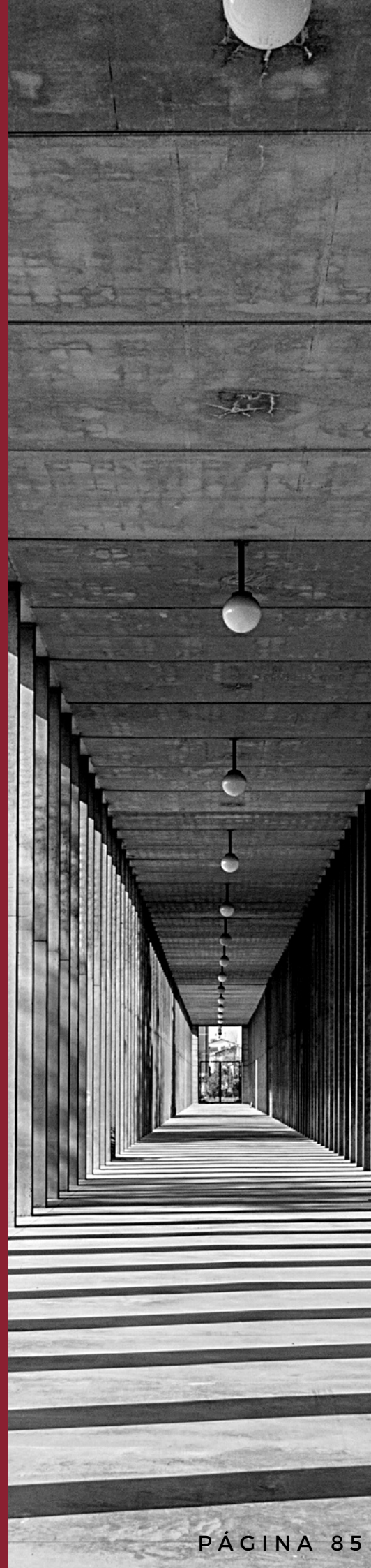


Education in action for you!!

ANUARIO DE LA INNOVACIÓN FORMATIVA 2021



Ø GR€F



Ø GRÆF



GRAF.ORG



@InfoGraf



www.linkedin.com/company/grupogref



<https://www.youtube.com/channel/UCNHsFIgOiGvvGeeKVgEonRw>